

Joanna Szulborska-Łukaszewicz

## CZY KRAKÓW MA SZANSE STAĆ SIĘ PRĘŻNYM EUROPEJSKIM OŚRODKIEM TEATRALNYM?

### ROZWAŻANIA NA TEMAT POTENCJAŁU KRAKOWA W KONTEKŚCIE GMINNEGO PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE

Kraków, metropolia Małopolski, historyczna stolica państwa polskiego, Europejskie Miasto Kultury Roku 2000<sup>1</sup>, jest jednym z najważniejszych ośrodków kulturalnych w Polsce, przez wielu Polaków uważanym za kulturalną stolicę kraju. Tu znajdują się tak ważne dla historii naszego narodu i kultury miejsca-instytucje jak Wzgórze Wawelskie (Państwowe Zbiory Sztuki na Wawelu, narodowa instytucja kultury), Uniwersytet Jagielloński – Collegium Maius i Biblioteka Jagiellońska czy Panteon Narodowy na Skałce.

Współczesny Kraków to miasto, w którym funkcjonuje 45 publicznych instytucji kultury<sup>2</sup> i 11 młodzieżowych domów kultury<sup>3</sup>. Siedem spośród wspomnianych instytucji kultury to narodowe instytucje kultury<sup>4</sup>, dziewięć – regionalne, prowadzone przez województwo małopolskie, dwie instytucje są współprowadzone przez województwo małopolskie i Gminę Miejską Kraków, jedna natomiast przez województwo małopolskie,

---

<sup>1</sup> Decyzją Rady Ministrów Kultury Unii Europejskiej z 20 listopada 1995 roku Kraków wspólnie z innymi ośmioma europejskimi miastami (Awinion, Bergen, Bolonia, Bruksela, Helsinki, Praga, Reykiavik, Santiago de Compostela) otrzymał tytuł Europejskiego Miasta Kultury Roku 2000 (więcej zob.: B. Gierat-Bieroń, *Europejskie miasto kultury. Europejska Stolica kultury 1985–2008*, Kraków 2009; D. Glondys, *Europejska Stolica Kultury. Miejsce kultury w polityce Unii Europejskiej*, Kraków 2010). W celu przygotowania i koordynacji wydarzeń festiwalowych w styczniu 1997 roku Miasto Kraków powołało Biuro Festiwalowe – „Kraków 2000”. W dniu 13 stycznia 2005 roku, uchwałą Rady Miasta Krakowa, zmieniono nazwę instytucji na Krakowskie Biuro Festiwalowe.

<sup>2</sup> Działających na podstawie ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

<sup>3</sup> Miejskie placówki oświatowo-wychowawcze, placówki wychowania pozaszkolnego, funkcjonujące w oparciu o ustawę o systemie oświatowym (Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2572 z późn. zm., Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela – (tekst jednolity Dz.U. z 2003 r. Nr 118, poz. 1112, Nr 137, poz. 1304, Nr 203, poz. 1966, Nr 213, poz. 2081 i nr 228, poz. 2258 oraz z 2004 r. Nr 179, poz. 1845).

<sup>4</sup> Muzeum Narodowe w Krakowie, Międzynarodowe Centrum Kultury, Państwowe Zbiory Sztuki na Wawelu, Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej „Manggha”, Narodowy Stary Teatr im. H. Modrzejewskiej, Instytut Książki, Muzeum Historii Polski – Muzeum PRL-u.

Gminę Miejską Kraków oraz przez Kościół<sup>5</sup>, zaś 26 podmiotów to miejskie instytucje kultury (sześć teatrów, osiem ośrodków kultury, cztery biblioteki, cztery muzea, dwie orkiestry, jedna galeria sztuki współczesnej, jedno biuro<sup>6</sup>).

Kraków to miasto teatrów. Zgodnie z danymi prezentowanymi w raporcie *Kultura w województwie małopolskim w 2008 roku*<sup>7</sup>, 13 z 20 małopolskich teatrów, a więc zdecydowana większość, ma swoją siedzibę w Krakowie<sup>8</sup>. Teatry publiczne stanowią około 22,2% ogółu publicznych instytucji kultury w Krakowie. Jest ich 10. Prowadzą działalność na 20 scenach teatralnych, w większości kameralnych. Cieszą oko piękne fasady i wnętrza Starego Teatru czy Teatru im. J. Słowackiego, jednak żadna z publicznych instytucji teatralnych – poza Operą w Krakowie – nie dysponuje nowoczesnym zapleczem technicznym.

### Teatry publiczne w Krakowie:

Teatr narodowy:

- Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej.

Teatry samorządowe:

- Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie,
- Opera w Krakowie,
- Krakowski Teatr – Scena STU,
- Teatr Lalki, Maski i Aktora „Grotoska”,
- Teatr im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego „Bagatela”,
- Teatr KTO,
- Teatr Ludowy,
- Teatr „Łaźnia Nowa”,
- Balet Dworski „Cracovia Danza”.

Miejsca w krakowskich teatrach<sup>9</sup> w 2008 r. stanowiły 85,8% ogółu miejsc w małopolskich teatrach. 84,4% zagranich w Małopolsce przedstawień i koncertów zrealizowały krakowskie teatry, a uczestniczyło w nich 88,9% ogółu widzów i słuchaczy Małopolski<sup>10</sup>. W 2008 r. na jedną instytucję teatralną w Krakowie przypadło średnio 275

<sup>5</sup> Instytut i Centrum Jana Pawła II w Krakowie „Nie lękajcie się”.

<sup>6</sup> Krakowskie Biuro Festiwalowe, powołane Uchwałą NR LXIX/681/97 Rady Miasta Krakowa z dnia 15 stycznia 1997 r. w sprawie utworzenia instytucji kultury Biuro Festiwalowe – Kraków 2000. Statut nadany uchwałą Nr 21/97 ZMK z dnia 16 stycznia 1997 r. Od 13 stycznia 2005 r. działa jako Krakowskie Biuro Festiwalowe. Więcej zob.: D. Glondys, *Festiwal Kraków 2000 w kontekście integracji europejskiej*, „Przegląd Europejski” 2001, nr 1, s. 286.

<sup>7</sup> *Kultura w województwie małopolskim w 2008 roku*, Kraków 2009.

<sup>8</sup> Małopolskie teatry stanowią 10,3% ogółu polskich teatrów (2007). W Polsce ogółem działają 184 teatry, prowadzące 290 scen, oferujących 69 tys. 259 miejsc na widowni.

<sup>9</sup> Dla porównania w województwie *mazowieckim* działa 36 teatrów, 59 scen, które liczą 14 tys. 938 miejsc na widowni, w województwie *śląskim* 21 teatrów, 34 sceny, 9614 miejsc na widowni, *dolnośląskim* 21 teatrów, 31 scen, 6718 miejsc na widowni. W województwie *łódzkim* działa nieco mniej, 13 teatrów, 18 scen, które oferują 4624 miejsc na widowni. Wg danych GUS, raport *Kultura 2007*.

<sup>10</sup> Na podstawie Raportu *Kultura w województwie małopolskim w 2008 roku*, Kraków 2009. Dla porównania w 2007 roku krakowskie teatry 85,6% ogółu miejsc w małopolskich teatrach (tj. 4348 z 5082 miejsc) oraz 6,27 % ogółu miejsc w polskich teatrach. Wg danych GUS, raport *Kultura 2007*.

przedstawień, co stanowi wyraźny wzrost w stosunku do 2007 roku, kiedy wskaźnik ten wyniósł 228 przedstawień na jeden teatr<sup>11</sup>. Na 10 tys. mieszkańców w 2007 roku przypadało średnio 18,17 miejsc w polskich teatrach (średnia krajowa). Wskaźnik ten najlepiej kształtował się w województwie mazowieckim (28,79 miejsc na 10 tys. mieszkańców). Wskaźniki powyżej średniej krajowej odnotowano także w województwach dolnośląskim (23,34 miejsca / 10 tys.) i śląskim (20,66 miejsca / 10 tys.). Nieco poniżej średniej krajowej kształtował się wskaźnik dla województwa łódzkiego (18,09 miejsca / 10 tys.). **Najniższy wskaźnik – 15,5 miejsca na widowni w 2007 roku na 10 tys. mieszkańców – odnotowano w województwie małopolskim<sup>12</sup>.**

W przypadku krakowskich teatrów wskaźnik liczby miejsc na widowni krakowskich teatrów wykazuje wyraźnie tendencję spadkową w stosunku do 2000 roku, kiedy to na 1 tys. mieszkańców przypadało 6,3 miejsca. W 2008 roku było to 5,9 miejsca.

Spadek ten można częściowo uzasadnić modernizacją przestrzeni teatralnej (likwidacja części krzeseł na rzecz komfortu odbioru). Liczba scen teatralnych wskazuje natomiast tendencje wzrostową. Teatry tworzą małe kameralne sceny, tańsze w eksploatacji, szczególnie w przypadku niekomercyjnego repertuaru. Przykładem może być choćby Scena na Sarego, otwarta w 2004 roku, czy Nowa Scena Starego Teatru (2005)<sup>13</sup>.

Mimo iż infrastruktura teatrów w Krakowie nie jest imponująca, a w prasie ogólnopolskiej dużo częściej czytamy o spektaklach i wydarzeniach teatralnych we Wrocławiu, czy Warszawie, to przez wielu współczesnych dawna stolica Polski jest wciąż rozpoznawana jako miasto teatrów głównie dzięki swojej historii i ludziom, którzy ją tworzyli.

Tutaj ma swoją siedzibę Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej, Teatr im. Juliusza Słowackiego, ze słynną garderobą Starego Wiarusa – Ludwika Solskiego, legendarna Piwnica Pod Baranami i Teatr STU (do drugiej połowy lat 90. scena prywatna, dziś wojewódzko-gminna instytucja kultury działająca pod nazwą Krakowski Teatr – Scena STU<sup>14</sup>), a także istniejący dziś już tylko jako miejsce na mapie Teatr 38, eksperymentalny teatr dramatyczny, powołany do życia w 1957 roku z inicjatywy Waldemara Krygiera<sup>15</sup>.

Własne sceny teatralne prowadzi dziś także ciesząca się długą i bogatą tradycją Państwowa Wyższa Szkoła Teatralna im. Ludwika Solskiego w Krakowie<sup>16</sup>, prezentując

<sup>11</sup> Na podstawie Raportu *Kultura w województwie małopolskim w 2008 roku*, Kraków 2009.

<sup>12</sup> Obliczenia własne na podstawie danych *Rocznika Statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, GUS, LXVIII, Warszawa 2008, prezentującego dane za rok 2007 oraz raportu GUS *Kultura 2007*.

<sup>13</sup> Powstała – jako przestrzeń studyjna – na parterze budynku przy ul. Jagiellońskiej w 1999 roku. W 2005 roku powiększono jej przestrzeń poprzez wycięcie w ścianie sześciometrowego otworu. Sala jest klimatyzowana i posiada amfiteatralną widownię na 96 miejsc.

<sup>14</sup> Jako wojewódzko-gminna instytucja kultury od 1997 roku.

<sup>15</sup> Waldemar Krygier (1928–2006) – polski malarz, grafik, scenograf, reżyser teatralny, absolwent ASP w Krakowie i GITIS w Moskwie (Rosyjska Akademia Sztuki Teatralnej). Założyciel Eksperymentalnego Teatru Scenografii, dyrektor, scenograf i kierownik artystyczny teatrów m.in. we Wrocławiu, Warszawie, Opolu, Zabrzu, Płocku i w Nowej Hucie. W okresie pracy w Opolu był bliskim współpracownikiem Jerzego Grotowskiego. Więcej zob.: S. Dziedzic, T. Skoczek, *Monografia Teatru 38*, Kraków 1985.

<sup>16</sup> Została założona w 1946 roku przez Juliusza Osterwę, w wyniku połączenia trzech działających w Krakowie studiów: Studia Aktorskiego przy Starym Teatrze, Studia Aktorskiego przy Teatrze im. J. Słowackiego oraz Studia Dramatycznego Iwo Galla. Wśród najwybitniejszych absolwentów Wydziału Aktorskiego krakowskiej PWST można wymienić: Halinę Gryglaszewską, Gustawa Holoubka,

oferę złożoną ze spektakli dyplomowych studentów uczelni oraz eksploatując sceny na zasadach impresariatu<sup>17</sup>.

W strukturach krakowskich centrów i ośrodków kultury funkcjonuje wiele scen i grup teatralnych o charakterze edukacyjnym, z których najprężniejsze to:

- Scena „i” (MDK im. A. Bursy),
- Scena Lektur Szkolnych – Dworek Białopądnicki,
- Akademia Pana Kleksa – NCK,
- Scena SCKM.

Sceny jako miejsca, wykorzystywane przez różne zespoły i grupy profesjonalne, funkcjonują także w Śródmiejskim Ośrodku Kultury przy ul. Mikołajskiej oraz w Domu Kultury „Podgórze” – jego filii Solvay przy ul. Zakopiańskiej. Scenę Teatru Zależnego przy ul. Kanoniczej 1 od lat prowadzi Politechnika Krakowska.

Istnieje w Krakowie wiele organizacji, podmiotów gospodarczych i grup działających na rzecz promocji i upowszechniania tańca (teatr tańca), w tym m.in. w strukturach samorządowych instytucji kultury.

Do niedawna, oprócz wymienionych już teatrów i scen w instytucjach publicznych, dość aktywnie działały w Krakowie liczne niepubliczne teatry-grupy, m.in. Stowarzyszenie Teatr Mumerus<sup>18</sup>, Stowarzyszenie Dialog, Stowarzyszenie Teatrów Nieinstytucjonalnych STeN, występujące głównie na Scenie Teatru Zależnego<sup>19</sup>, Stowarzyszenie Teatr Atelier, Stowarzyszenie Folklorystyczne Teatr Regionalny, Teatr Nikoli (dawniej Teatr Biały Klaun) czy Krakowski Teatr Faktu Niny Repetowskiej.

Obecnie aktywność lokalnych organizacji pozarządowych występujących w roli producentów spektakli czy projektów teatralnych spada. Wiąże się to z brakiem wsparcia z budżetu samorządu gminnego dla mało spektakularnych niskobudżetowych projek-

---

Jerzego Jarockiego, Zbigniewa Cybulskiego, Leszka Herdegena, Kalinę Jędrusik, Bogumiła Kobięłę, Izabelę Olszewską, Jerzego Grotowskiego, Zofię Kucównę, Annę Polony, Marka Walczewskiego, Janusza Zakrzeńskiego, Jerzego Bińczycykiego, Aleksandra Bednarza, Teresę Budzisz-Krzyżanowską, Jana Nowickiego, Annę Seniuk, Ewę Demarczyk, Jana Peszka, Olgierda Łukaszewicza, Wojciecha Pszoniaka, Mikołaja Grabowskiego, Henryka Talara, Jerzego Trelę, Jerzego Stuhra, Krystynę Tkacz, Annę Dymną, Bogusława Lindę, Jana Frycza, Krzysztofa Globisza, Dorotę Segdę, Magdalene Cielecką i Maję Ostaszewską.

Wydział Reżyserii Dramatu wykształcił ponad 100 reżyserów, tworzących wizerunek polskiego teatru współczesnego (m.in. Jerzy Grotowski, Mikołaj Grabowski, Krystian Lupa, Edward Lubaszenko, Anna Polony, Krzysztof Babicki, Tadeusz Bradecki, Andrzej Dziuk, Waldemar Zawodziński, Anna Augustynowicz, Grzegorz Jarzyna, Krzysztof Warlikowski). W latach 1954–1964 krakowska PWST kształciła również aktorów na Oddziale Lalkarskim (absolwentami tego kierunku byli m.in. Maja Komorowska, Ryszard Cieślak i Kazimierz Kaczor).

<sup>17</sup> Scena im. S. Wyspiańskiego (duża nowoczesna scena), amfiteatr PWST i kilka mniejszych scen przy ul. Straszewskiego 22 oraz ul. Warszawskiej 5 (jesienią 2009 r. budynek przy ul. Warszawskiej 5 został ponownie oddany do użytku po remoncie).

<sup>18</sup> Stowarzyszenie Teatr Mumerus powstało w 1999 roku. Od tego czasu Teatr zrealizował kilkanaście premier, koprodukcji, programów edukacyjnych, kilkanaście razy reprezentował i promował Kraków na festiwalach i występach gościnnych w Polsce i za granicą.

Minister kultury i dziedzictwa narodowego docenił działalność Teatru, przyznając wyróżnienie na ogólnopolskim konkursie na inscenizację dzieł klasyki europejskiej. Teatr jest organizacją pozarządową, zrzesza profesjonalistów. Nie dysponuje żadnym źródłem stałych dochodów.

<sup>19</sup> STeN był pierwszą organizacją pozarządową w Krakowie zrzeszającą teatry nieinstytucjonalne (ze wszech miar PROFESJONALNE), mającą lobbować na rzecz swoich członków.

tów, niezależnie od ich artystycznej atrakcyjności (wielokrotnie były to bardzo ciekawe projekty i produkcje doceniane w konkursach ogólnopolskich, np. spektakle Stowarzyszenia Mumerus, Teatru Nowego czy Ziuty Zającowny – Teatr Proscenium). A przecież zadaniem Gminy Miejskiej Kraków powinno być także wspieranie aktywności twórczej lokalnej społeczności, społeczności, której pełnoprawnymi członkami są artyści teatru, animatorzy kultury. Brak wsparcia dla lokalnych inicjatyw wpływa na spadek aktywności twórczej lokalnej społeczności.

Ważniejsze niepubliczne sceny, teatry i grupy teatralne w Krakowie (organizacje pozarządowe oraz podmioty zarejestrowane jako prowadzące działalność gospodarczą):

- TEATR NOWY (stowarzyszenie),
- Krakowska Opera Kameralna (fundacja),
- Stowarzyszenie Teatr Mumerus,
- Teatr BARAKAH (Fundacja 10 Talentów na rzecz Barakah Teatru),
- Kinoteatr Uciecha<sup>20</sup> (podmiot gospodarczy),
- Loch Camelot (podmiot gospodarczy),
- Piwnica Pod Baranami,
- Piwnica Św. Norberta,
- Kabaret Pod Wyrwigroszem,
- Formacja Chatelet,
- Teatr MIST (Fundacja Międzyludzkie Inspiracje Sztuką Teatralną Teatr MIST),
- Teatr Profilaktyczny w Krakowie,
- Krakowski Teatr Figur,
- Teatr Tańca DF,
- Teatr Współczesny w Krakowie (podmiot gospodarczy),
- Teatr Proscenium (bez osobowości prawnej),
- Krakowski Teatr Faktu (bez osobowości prawnej),
- Stowarzyszenie Teatr Dialog,
- Stowarzyszenie Teatr Atelier – Kraków,
- Balet Form Nowoczesnych AGH,
- Stowarzyszenie Folklorystyczne Teatr Regionalny,
- Kabaret Entertain Dragon (podmiot gospodarczy).

Gmina Miejska Kraków nie stara się stwarzać warunków dogodnych dla powstawania i funkcjonowania w Krakowie teatrów prywatnych<sup>21</sup>. Jak twierdzi Joanna Weryńska, „krakowskich aktorów nie stać na prywatne teatry”<sup>22</sup>. Nie wspomina jednak, informując,

---

<sup>20</sup> Otwarty 16 marca 2009 roku, prywatna instytucja kultury. Prezentuje różnorodne spektakle teatralne: komediowe, farsowe, a także inne formy sceniczne: recitale, kabarety, koncerty, a w późniejszym czasie także musicale.

<sup>21</sup> W jednym z konkursów o tytuł Mecenasa Kultury Krakowa kandydat na laureata w kategorii najciekawszej formy mecenatu, prywatna osoba, która przekazała Teatrowi Nowemu lokal na siedzibę, w tym scenę teatru, przegrał m.in. z Krakowskim Bankiem Spółdzielczym, który po raz kolejny zgłosił do tytułu sam siebie za organizację wystaw w swoich salach operacyjnych. Taka, niezrozumiała dla mnie, była wola Bractwa Mecenatu Kultury Krakowa.

<sup>22</sup> J. Weryńska, *Krakowskich aktorów nie stać na prywatne teatry*, „Polska Gazeta Krakowska” nr 229 z 30 września 2008 r. Autorka błędnie wskazuje w tekście na Teatr STU jako prywatny teatr Krzysztofa Jasińskiego, Teatr ten, jako Krakowski Teatr – Scena Stu, od 1997 roku jest wojewódzko-gminną instytucją kultury, czyli teatrem finansowanym z budżetu publicznego.

ile własnych środków zainwestowała w Teatr Polonia Krystyna Janda, jak duże wsparcie finansowe (za ministra Waldemara Dąbrowskiego także w zakresie kosztów inwestycyjnych) Teatr Polonia uzyskał z budżetu publicznego. Tylko w 2010 roku Teatr Krystyny Jandy na tegoroczne premiery w konkursie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego uzyskał 500 tys. zł<sup>23</sup>.

Rzeczywiście, w Krakowie współcześnie w przestrzeni publicznej znajdziemy niewiele prywatnych teatrów, teatrów, które by dysponowały własnymi scenami. A przecież tyle tu piwnic, które można zagospodarować, adaptując je na teatr, tyle obiektów przemysłowych, które chętnie ożyją jako przestrzenie sztuki, przestrzenie teatralne.

Krakowski Teatr Nowy jest jednym z nielicznych teatrów niepublicznych, któremu udało się nie tylko stworzyć atrakcyjny repertuar, ale i utrzymać przez kilka lat scenę<sup>24</sup>.

Prywatny krakowski Teatr Nowy nie uzyskał wsparcia z budżetu Ministerstwa ds. Kultury na rok 2010, choć złożył do konkursu dwa projekty (Re-Kreacje Czechow. Międzynarodowy projekt teatralny i Młoda Scena Letnia). Z budżetu Gminy Miejskiej Kraków na rok 2010 Teatr otrzymał 100 tys. zł, przy czym część z tych środków została wynegocjowana dopiero po obwieszczeniu w mediach daty pogrzebu teatru<sup>25</sup>.

Teatr Mumerus, grający na Scenie Teatru Zależnego przy ul. Kanoniczej lub na dziedzińcu Muzeum Etnograficznego przy ul. Krakowskiej, także nie ma szczęścia – w ostatnich latach – do środków publicznych, mimo iż zgłasza atrakcyjne niskobudżetowe projekty, zarówno do konkursu, jak i zakupu usług z wolnej ręki. Aktywny od kilku lat Teatr Barakah (Fundacja Dziesięciu Talentów na rzecz Teatru Barakah)<sup>26</sup> szuka własnego

---

<sup>23</sup> Program Wydarzenia artystyczne, priorytet 2-Teatr i taniec, wnioski rozpatrzone pozytywnie, I nabór poz. 10 (81.00) [http://www.mkidn.gov.pl/media/po2010/decyzje/Wydarzenia\\_artystyczne\\_2\\_1\\_pozytywne.pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/po2010/decyzje/Wydarzenia_artystyczne_2_1_pozytywne.pdf)

<sup>24</sup> Teatr Nowy przy ul. Gazowej 21 został założony w 2006 roku przez ówczesnych absolwentów krakowskich uczelni (PWST, ASP, UJ). Miał być odpowiedzią na brak w Krakowie niezależnej przestrzeni, która umożliwiałaby młodym artystom pracę w profesjonalnych warunkach (debiuty reżyserskie i aktorskie). W dotychczasowej działalności Teatr Nowy zorganizował wiele projektów o innowacyjnym charakterze, w tym m.in.: 1) „Młoda Scena Letnia” (5 edycji) – w ramach projektu powstało m.in. przedstawienie „Filozofia w buduarze” w reż. B. Hussakowskiego; 2) „Europa bez granic” (3 edycje) – w ramach projektu powstało m.in. przedstawienie „Kuszenie cichej Weroniki” w reż. Szymona Kaczmarska; 3) „Re-kreacje: Ibsen” – w ramach projektu odbyła się m.in. polska prapremiera „Całopalenia” Dei Loher, a także pierwsza po stuletniej przerwie premiera „Małego Eyolf’a” Henryka Ibsena; 4) „Prze-pisywanie mitów” i „Prywatne/polityczne w Nowym Teatrze” – czytanie dramatu współczesnego, cykl, w ramach którego odbyły się w Krakowie m.in. warsztaty dramatopisarskie prowadzone przez Cecilie Loveid i Jana Neumana; 5) „Teatr Nowy – Teatr Aktywny” – cykl bezpłatnych warsztatów teatralnych przeznaczonych dla krakowskich licealistów. Teatr Nowy (stowarzyszenie) współpracuje z licznymi podmiotami sektora nauki i kultury (m.in. z PWST, UJ, Domem Norymberskim, CK Rotunda, Instytutem Goethego, Instytutem Cervantesa, Włoskim Instytutem Kultury w Krakowie, Wydawnictwem Panga). Przedstawienia Teatru Nowego prezentowane były na licznych festiwalach zarówno w Polsce (Boska Komedia, Kontrapunkt, Opolskie Konfrontacje Teatralne, Reminiscencje, Fanaberie, Talia), jak i za granicą (m.in. gościnne występy w Nowym Jorku, Rzymie, Oslo, Wiedniu, Moskwie, Berlinie, Norymberdze).

<sup>25</sup> 40 tys. zł Festiwal Teatralny – projekt teatralny Młoda Scena Letnia – V Edycja, oraz w ramach porozumienia o współpracy 60 tys. zł na dwa projekty: Re-Kreacje: Czechow 40 tys. zł i Teatr Nowy – Teatr Aktywny 20 tys. zł.

<sup>26</sup> Teatr BARAKAH powstał z inicjatywy Moniki Kufel i Anny Nowickiej. Według założeń ma być miejscem dialogu, spotkania kultur, religii i światopoglądów, poprzez prezentację spektakli prapre-

miejsca i mecenasów. Stowarzyszenie Teatrów Nieinstytucjonalnych STeN<sup>27</sup> u progu XXI wieku, w ramach zawartego z Gminą Miejską Kraków porozumienia o współpracy, otrzymywało wyższe środki na swoje projekty niż dziś, dzięki czemu na Scenie Teatru Zależnego przy ul. Kanoniczej organizowano Lato Teatralne, w ramach którego corocznie prezentowano szereg ciekawych, kameralnych spektakli teatralnych, adresowanych zarówno do Krakowian, jak i do turystów.

Wniosek pierwszy: Gmina Miejska Kraków nie dba o stwarzanie w Krakowie zdrowej konkurencji dla teatrów publicznych w postaci teatrów prywatnych (w tym zarówno grup teatralnych w strukturach organizacji pozarządowych, jak i funkcjonujących, jako podmioty gospodarcze).

Jeśli porównać ten stan z sytuacją w Warszawie obok teatrów publicznych istnieje tam wiele scen prywatnych. Tylko w 2010 roku powstały w Warszawie trzy teatry prywatne: Och-Teatr, nowa scena w teatrze Krystyny Jandy i Marii Seweryn (styczeń 2010), Teatr 6. Piętro Michała Żebrowskiego (Pałac Kultury – początek marca 2010 r.), Teatr Wojciecha Karolaka IMKA (ul. Konopnickiej 6, rozpoczął działalność 26 marca 2010 r., granty dla teatru pozyskuje Fundacja „Otwarta Wyobraźnia”). A przecież już wcześniej istniały w Warszawie takie prywatne teatry jak: Teatr Studio Buffo<sup>28</sup>, Teatr Polonia (2005), Teatr Kamienica Emiliana Kamińskiego (2007), Teatr Wytwórnia, Teatr Dramaturg Małgorzaty Owsiany, Wytwórnia (listopad 2006), Teatr Capitol Anny Gronostaj, al. Solidarności 93 (2008), Teatr Praski, ul. Kępa 6 (przedtem w Klubie Projektor, ul. Białoostocka 22/24), IX 2008, Teatr Druga Strefa (prywatny repertuarowy teatr Sylwestra Biragi), a nawet kontrowersyjny Teatr Warszawa (31 maja 2009 r., teatr Rafalali, przedtem działał w Klubie Hydrozagadka). Znany w Polsce Teatr Montownia nie posiada własnej sceny, korzysta m.in. ze scen Centralnego Basenu Artystycznego (centrum kultury).

Wniosek drugi: Kraków w ostatnich latach wyraźnie nie dba o utrwalanie swego wizerunku jako ośrodka teatralnego, i to nie tylko poprzez brak mechanizmów i niski poziom wsparcia dla teatrów pozarządowych. Pozwolono odejść do Wrocławia wydawanemu pierwotnie w Krakowie pismu „Didaskalia. Gazeta Teatralna”<sup>29</sup>. Buduje się w Krakowie nowe marki festiwalowe, bez opieki pozostawiając wcześniej promowane...

---

mierowych z dorobku dramaturgii współczesnej polskiej i zagranicznej, promocję młodego pokolenia twórców w kraju i za granicą, umożliwianie rozwoju debiutującym, młodym artystom oraz popularyzację nowych zjawisk w kulturze, w tym niekonwencjonalnych przedsięwzięć artystycznych, nowych idei z obszaru kultury i sztuki.

<sup>27</sup> Powstałe w 1999 r. Stowarzyszenie Teatrów Nieinstytucjonalnych STeN zrzesza zarówno teatry działające w formule organizacji pozarządowych, jak i indywidualnych twórców. Celem Stowarzyszenia jest umożliwienie profesjonalnym twórcom realizacji oraz prezentacji spektakli i działań teatralnych, wynikających z ich poszukiwań twórczych i aspiracji.

<sup>28</sup> Teatr został założony w 1992 r. przez Janusza Józefowicza i Janusza Stokłosę. Istniejący w tym czasie prywatny teatr – Teatr STU w 1997 r. został przekształcony w instytucję publiczną.

<sup>29</sup> Gazeta teatralna „Didaskalia” powstała w grudniu 1993 roku w Krakowie w środowisku uniwersyteckim. Do numeru 76 „Didaskalia” były pismem afiliowanym przy Uniwersytecie Jagiellońskim. Od marca 2007 roku wydaje je Instytut Grotowskiego we Wrocławiu (we współpracy z Instytutem Polonistyki UJ). „Didaskalia” recenzują ważniejsze premiery teatralne w Polsce oraz wydarzenia teatralne za granicą. Publikują obszernie materiały dotyczące różnych zagadnień związanych z praktyką i teorią teatru. Pismo jest adresowane do szerokiego grona widzów teatralnych. Więcej zob.: <http://www.didaskalia.pl/>

## Festiwale teatralne

W Polsce regularnie odbywa się około 250–280 festiwali teatralnych<sup>30</sup>, różnorodnych pod względem skali i rozmachu, począwszy od dużych międzynarodowych projektów na profesjonalnych scenach, po niewielkie coroczne przeglądy organizowane w lokalnych domach kultury. Festiwale teatralne, jak ocenia P. Płoski<sup>31</sup>, odbywają się dziś niemal w każdym polskim mieście. Około 80 polskich festiwali to festiwale o charakterze międzynarodowym. Większość z nich ulokowano w dużych miastach wojewódzkich: w Warszawie (18), Krakowie (15), we Wrocławiu (10), w Poznaniu (6), Lublinie (5), w Gdańsku (3).

Najliczniejsze wśród festiwali międzynarodowych poświęcone są teatrowi dramatycznemu (jest ich 30, co daje 37,5% ogólnej liczby imprez), choć wiele jest również festiwali teatru tańca i przedstawień ulicznych (odpowiednio 11 i 17 wydarzeń). Inne imprezy dotyczą teatru lalkowego (9), opery (8) oraz sztuki performatywnej (5). Władze publiczne chętnie udzielają wsparcia imprezom festiwalowym, przekonane, że dzięki nim buduje się lub wspiera wizerunek miejsca, jego markę i pozycję. Są ważnym aspektem dla inwestorów, podnoszącym atrakcyjność miasta, włącza się je w „pakiet kulturalny miasta” – uzupełniają codzienną ofertę instytucji kultury<sup>32</sup>. Organizatorami festiwali są teatry publiczne (dramatyczne, operowe, lalkowe), szkoły teatralne i organizacje pozarządowe.

W Małopolsce istnieje około 150 ważnych, cieszących się wieloletnią tradycją przedsięwzięć o charakterze festiwalowym i cyklicznym, promowanych w regionie. Kraków i Małopolska słyną z festiwali artystycznych (choćby marka 6 Zmysłów). Jednak wiele festiwali nie ma właściwego zaplecza organizacyjnego, brakuje nowoczesnie wyposażonych miejsc dla realizacji projektów (małe adaptowane sceny są przystosowane wyłącznie do prezentacji kameralnych przedstawień). Często brak im siedziby, a projekty są realizowane w różnych miejscach. Wiele organizacji pozarządowych działających jako teatry nie dysponuje własną bazą lokalową, nie ma zaplecza scenicznego ani sali prób.

## Rozwój marki Krakowa jako miasta festiwali<sup>33</sup>

Wizja Krakowa jako silnego ośrodka festiwalowego nie jest może wyzwaniem oryginalnym, ale wpisuje się w ogólnoświatowe tendencje.

Warto tu przywołać artykuł Doroty Ilczuk i Magdaleny Kulikowskiej, *Festiwale*

<sup>30</sup> Dane Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie za lata 2006 i 2008.

<sup>31</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Warszawa 2009, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, podsumowujących zmiany, jakie dokonały się w sektorze kultury w Polsce w ciągu ostatnich dwudziestu lat; <http://www.kongreskultury.pl>,

<sup>32</sup> Tamże, s. 70.

<sup>33</sup> Cel strategiczny III: Kraków miasto kreatywne, cel operacyjny III. 2 Kraków – miasto wielkich wydarzeń i festiwali.



w *Europie. Polityka władz publicznych*, opublikowany w numerze 2. trzyjęczycznego pisma „Zarządzanie kulturą”<sup>34</sup>. Tekst został przygotowany na podstawie badań przeprowadzonych jesienią 2007 roku przez sieć europejskich instytutów badawczych CIRCLE. Wynika z niego, iż najpopularniejsze w Polsce są festiwale teatralne (280 w 2006 roku, w tym około 80 o charakterze międzynarodowym), następnie zaś muzyczne (199 w 2006 roku, w tym 134 finansowane ze środków publicznych, 67 o charakterze międzynarodowym), filmowe (29 w 2006 roku, w tym 14 międzynarodowych, wszystkie dofinansowane ze środków publicznych), w końcu 16 festiwali literackich, przy czym tylko cztery to imprezy międzynarodowe (trzy z nich autorki wskazują z nazwy: Port Wrocław, Spoken Word Festival, Międzynarodowy Festiwal Sztuki Słowa „Verba Sacra”).

Pisząc o tendencjach w finansowaniu festiwali przez lokalne samorzady, autorki wskazują Kraków jako jedyne polskie miasto, które powołało w 1997 roku specjalną miejską instytucję kultury (Biuro Festiwalowe Kraków 2000, od 2005 roku jako Krakowskie Biuro Festiwalowe), której zadaniem jest realizacja i promocja wydarzeń kulturalnych o wymiarze lokalnym, narodowym i międzynarodowym<sup>35</sup>.

W Krakowie odbywa się corocznie kilkanaście festiwali teatralnych. Wśród tych, które odbywają się cyklicznie, warto wymienić Międzynarodowy Festiwal Teatrów Ulicznych, Międzynarodowy Festiwal Reminiscencje Teatralne (już od 35 lat!), Boską Komedie, Dedykacje / Dramaty Narodów, Krakowską Wiosnę Baletową, Genius Loci, Festiwal Tańców Dworskich „Cracovia Danza”, Festiwal re\_wizje, Letni Festiwal Małych Form Teatralnych, Przegląd Teatrów Jednego Aktora, zastąpiony w 2010 r. imprezą o nazwie Krakowskie Miniatury Teatralne.

Najpopularniejszym dziś międzynarodowym festiwalem teatralnym w Krakowie jest Boska Komedie. Od czasu pierwszej edycji w 2008 roku<sup>36</sup> promowane wcześniej – Festiwal Teatrów Ulicznych, Dedykacje, Dramaty Narodów – straciły zainteresowanie władz miejskich.

Wydarzenia festiwalowe cieszą się dużym zainteresowaniem odbiorców. Przykładem może być międzynarodowy festiwal Krakowskie Reminiscencje Teatralne. W 2009 roku uczestniczyło w nim 3 tys. 200 uczestników, zorganizowano 14 spektakli dla 2 tys.

---

<sup>34</sup> D. Ilczuk, M. Kulikowska, *Festiwale w Europie. Polityka władz publicznych*, „Zarządzanie kulturą” 2009, nr 2(2), s. 260–275.

<sup>35</sup> Tamże, s. 268.

<sup>36</sup> I edycja – 2008 rok, Międzynarodowy Festiwal Teatralny Boska Komedie to spojrzenie na sztukę teatralną spoza europejskiej perspektywy. Dzięki spektaklom z całego świata (podczas pierwszej edycji sceny krajów nieeuropejskich: Iran, RPA, Kolumbia, Indie), festiwal prezentuje świat nieznaną, odmienną kulturowo, dla nas „egzotyczny”. Kształtuje się w ten sposób uniwersalny pejzaż duchowości, padają pytania o tożsamość człowieka, jego kondycję i miejsce we współczesnym świecie.

Boska Komedie staje się zatem spektakularną rozprawą, odwołującą się do wyobraźni antropologicznej, do korzeni i pierwszych filozoficznych pytań, jakie poruszyły światem.

W ramach festiwalu odbywa się przegląd spektakli polskich, walczących o statuetkę Boskiego Komedianta, którą przyznaje międzynarodowe jury. Nagrody przyznawane są w kategorii: najlepsze przedstawienie (100 tys. zł dla zwycięskiego teatru w formie współfinansowania przyszłorocznej premiery, która zostanie zaprezentowana podczas kolejnej edycji festiwalu) oraz kategoriach: reżyser, scenograf, kompozytor, aktor, aktorka (po 10 tys. zł).

W program festiwalu wpisane są również spotkania z największymi współczesnymi myślicielami oraz prezentacja spektakli scen krakowskich.

widzów oraz 15 dodatkowych wydarzeń dla 1 tys. 200 widzów). Znaczna część projektów festiwalowych to imprezy plenerowe i masowe<sup>37</sup>.

**Mimo bogatych tradycji teatralnych Krakowa współcześnie niewiele czyni się w celu promowania wiedzy o polskim teatrze, jego historii, o postaciach, które tę historię współtworzyły.** Należy dodać, że Uniwersytet Jagielloński od lat kształci teoretyków i krytyków teatru, a region i miasto szczycą się bogatą tradycją teatralną, zasługującą na pielęgnowanie i promocję.

Nie ma już Muzeum Teatralnego przy Starym Teatrze w Krakowie. Pozostał Oddział Teatralny im. Stanisława Wyspiańskiego w Domu Pod Krzyżem, przy ul. Szpitalnej 21 (Muzeum Historyczne Miasta Krakowa), w którym akurat trwają prace remontowe. Przedtem była tam prezentowana stała wystawa *Dzieje teatru krakowskiego*. Jakie funkcje będzie pełnił Małopolski Ogród Sztuki, powstający przy Teatrze im. Juliusza Słowackiego, w byłej dekoratorni przy ul. Rajskiej – czas dopiero pokaże.

A przecież Kraków to miasto Heleny Modrzejewskiej, Stanisława Wyspiańskiego, Ludwika Solskiego, Juliusza Osterwy, Konrada Swinarskiego, Tadeusza Kantora, Andrzeja Wajdy, Jerzego Jarockiego, Krystiana Lupy, Sławomira Mrożka... Teatralny Kraków, to wiele pokoleń ludzi teatru – aktorów, reżyserów, scenografów. Czy Kraków potrafi wykorzystać ich dorobek dla promocji teatralnej marki Krakowa?

Przywołam tu raz jeszcze osobę Heleny Modrzejewskiej. Wybitna polska aktorka urodziła się 2 października 1840 roku w domu przy ul. Grodzkiej 22 w Krakowie<sup>38</sup>, gdzie dziś widnieje tablica umieszczona tam w setną rocznicę jej urodzin. Jej imię nosi Stary Teatr, na którego scenie po raz pierwszy wystąpiła 7 października 1865 roku w roli Sary, w sztuce *Salomon* Waclawa Szymanowskiego. Miasto, mimo wielu międzynarodowych wątków w życiorysie aktorki, mimo uznania, jakie zdobyła jako aktorka szekspirowska w świecie, nie umie wykorzystać jej osoby dla promocji Krakowa i jego teatralnej historii. Dopiero w 2009 roku, z inicjatywy prof. Emila Orzechowskiego, przy Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ (Rynek Główny 8) powstała Pracownia Dokumentacji Życia i Twórczości Heleny Modrzejewskiej<sup>39</sup>. Jaka będzie skuteczność działań Pracowni – zobaczymy.

Znacznie częściej Kraków pamięta o Stanisławie Wyspiańskim. Uważany za prekursora wielkiej reformy teatru, w świadomości europejskiej pojawił się, jako reformator teatru i pierwszy polski inscenizator, dzięki publikacji Leona Schillera *The new Theatre in Poland: Stanisław Wyspiański* w II woluminie rocznika 1909/1910 czasopisma „The

<sup>37</sup> Według badań K. Plebańczyk i P. Górskiego odbiorcami imprez masowych jest szerokie grono widzów o różnorodnych oczekiwaniach, z szerokim udziałem osób młodych (69,1%, tj. ponad 2/3 badanych w wieku do 18. roku życia jest zadowolonych i korzysta z imprez masowych, w grupie wiekowej 19–24 lata – 61,1% zadowolonych z imprez masowych). Mniejszą popularnością imprezy masowe cieszą się wśród odbiorców pozostałych kategorii wiekowych w ramach przeprowadzonych badań. Zob.: K. Plebańczyk, P. Górski, *Oferta kulturalna Krakowa 2005 w opinii jej odbiorców*, Kraków 2005, s. 85–86.

<sup>38</sup> Zmarła 8 kwietnia 1909 w Newport Beach, w Kalifornii, USA.

<sup>39</sup> Celem projektu jest z promocja wiedzy na temat życia i twórczości Heleny Modrzejewskiej (1840–1909), wybitnej polskiej artystki teatralnej, jednej z najsłynniejszych w świecie wykonawczyń ról szekspirowskich, której postawa artystyczna i światopogląd kształtowały się w Krakowie. Projekt jest inicjatywą oryginalną, ze względu na międzynarodową działalność Heleny Modrzejewskiej. Projekt uhonorowany Nagrodą „Ars Quaerendi” (2010).

Mask”<sup>40</sup>, wydawanego we Florencji przez Gordona Craiga<sup>40</sup>. Jednak ten aspekt twórczości Wyspiańskiego jest dziś zbyt słabo promowany w świecie.

Oferta teatralna Krakowa jest różnorodna: począwszy od tradycyjnych spektakli w zamkniętej przestrzeni, poprzez różnego rodzaju projekty warsztatowe, działania parateatralne, po plenerowe wydarzenia o charakterze widowiskowym. Zbyt mało jednak mamy dziś debiutów i eksperymentu teatralnego w Krakowie. Różnorodność tej oferty nie wykracza poza ramy tradycyjnych rozwiązań<sup>41</sup>.

O popularności i potrzebie teatru z pewnością świadczy zainteresowanie zarówno codzienną ofertą krakowskich teatrów, wydarzeniami w ramach festiwalu teatralnych czy Nocy Teatrów<sup>42</sup>, organizowanej na wzór znanej w całej Europie Nocy Muzeów.

Obserwuje się przy okazji w Krakowie zapotrzebowanie na ofertę teatralną w języku angielskim. Spektakle na Scenie Moliere (organizowane przez firmę znanego aktora, Krzysztofa Stawowego) były tam grane 8 do 10 razy w sezonie przy pełnej frekwencji<sup>43</sup>.

W Polsce prężnie działa kilka profesjonalnych ośrodków teatralnych, łączących funkcje badawcze z działaniami na rzecz upowszechnienia i promocji sztuki teatru i sztuk pokrewnych oraz z edukacją teatralną. Ośrodki teatralne funkcjonują w Warszawie (Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego oraz Polski Ośrodek Międzynarodowego Instytutu Teatralnego), we Wrocławiu (Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Ośrodek Badań Twórczości Jerzego Grotowskiego i Poszukiwań Teatralno-Kulturowych), w Gdańsku (Fundacja Theatrum Gedanense).

W Krakowie, jak już wcześniej wspomniano, nie ma centrum kultury ściśle ukierunkowanego na edukację teatralną w jej różnych wymiarach, choć zarówno funkcja teatru w historii polskiej kultury, jak i w historii Krakowa jest znacząca i zasadne byłoby pielęgnowanie tradycji poprzez budowanie ściślejszej więzi z teraźniejszością, poprzez projekty teatralne i multimedialne. Poza Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora

<sup>40</sup> A. Hausbrandt, *Elementy wiedzy o teatrze*, Warszawa 1982, s. 222–223.

<sup>41</sup> Dane statystyczne dotyczące teatrów w Krakowie i Małopolsce można znaleźć w wydawanych corocznie raportach Urzędu Miasta Krakowa (raport o stanie miasta) oraz w raportach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego *Kultura w województwie małopolskim w 2007*, *„Kultura w województwie małopolskim w 2008*, *Kultura i dziedzictwo kulturowe, Działania Samorządu Województwa Małopolskiego. Raport za rok 2009*, a także raporcie GUS *Kultura 2007*, dostępnych online.

<sup>42</sup> Noc Teatrów to ok. 70 spektakli w wykonaniu 11 teatrów instytucjonalnych i aż 25 nieinstytucjonalnych grup teatralnych. Przedsięwzięcie zainicjowano w 2007 roku. Program zakłada prezentację najciekawszych spektakli teatralnych sezonu, teatrów tańca i spektakli ulicznych, jak również warsztatów teatralnych, obejmuje także spotkania z aktorami, multimedialne prezentacje dotyczące historii i działalności instytucji. Integruje środowisko teatralne, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorców, będących producentami spektakli teatralnych. Spektakle odbywają się we wszystkich salach teatrów instytucjonalnych i nieinstytucjonalnych (sceny, sale, piwnice, ogródki), a także w plenerze. Większość projektów plenerowych ma charakter pozawerbalny lub charakter przedstawień muzycznych, z myślą o turystach zagranicznych. W 2009 roku, w trzeciej edycji Nocy Teatrów wzięło udział 11 teatrów instytucjonalnych i 25 nieinstytucjonalnych grup teatralnych. W sumie zrealizowano 70 spektakli, które obejrzało ok. 20 tys. osób (tj. ok. 5 tys. osób więcej niż w 2008 roku). W 2010 roku (noc z 18/19 czerwca) w projekcie wzięło udział 41 teatrów i grup teatralnych.

<sup>43</sup> „Gdzie cudzoziemiec może poznać polskie obyczaje? W kabarecie granym po angielsku! Kraków ma taką ofertę i bardzo się spodobała turystom”. Zob.: A. Frączak, *Oferta dla turystów. Zagraniczni goście zdumieni gościnnością Polaków*, „Gazeta Wyborcza”, 9 sierpnia 2006, s. 2.

„Cricoteka”, zajmującym się wielokierunkową promocją i dokumentacją dorobku Kantora, zarówno w obszarze teatru jak i sztuk plastycznych – nie ma ośrodka teatralnego, choć właśnie Uniwersytet Jagielloński w Krakowie od lat kształci teoretyków i krytyków teatru, a region i miasto szczycą się bogatą tradycją teatralną, wymagającą coraz bardziej pielęgnacji i promocji.

Zainteresowanie teatrem potwierdzają statystyki<sup>44</sup>, a warto tu jeszcze wspomnieć o niesłabnącym od lat zainteresowaniu prowadzonymi na Uniwersytecie Jagiellońskim studiami na kierunku teatrologia.

Niesprofilowane mediateki funkcjonują we Wrocławiu, Olsztynie (Planeta 11 – Multimedialna Biblioteka Młodych), Lublinie, Rudzie Śląskiej. Powstaje Mediateka Bielan w Warszawie, ukierunkowana na rozwój zainteresowań młodzieży w zakresie dziennikarstwa i mediów. Na poziomie narodowym w Polsce funkcjonuje Narodowy Instytut Audiowizualny NInA, który m.in. udostępnia nieodpłatnie fragmenty spektakli online; na swoich stronach publikuje i sprzedaje zapisy spektakli teatralnych w formie DVD.

W Krakowie nie ma instytucji, która by zajmowała się dokumentacją, archiwizacją oraz udostępnianiem multimediów z zakresu sztuki. Funkcje takie ma pełnić Arteteka, tworzona w strukturach budowanego Małopolskiego Ogrodu Sztuki (realizatorem projektu jest Teatr im. Juliusza Słowackiego).

W pewnym sensie pokrewną dla założeń Arteteki w strukturach Małopolskiego Ogrodu Sztuki jest koncepcja działalności Ośrodka Kultury – Biblioteka Polskiej Piosenki, gminnej instytucji kultury w Krakowie. Jej głównym celem jest popularyzacja polskiej piosenki i dokumentowanie wszelkich wydarzeń związanych z piosenką w formie zapisu audiowizualnego, fonograficznego, nutowego, elektronicznego oraz publikacji. Jednak obszarem zainteresowania Biblioteki Polskiej Piosenki jest tylko piosenka (tekst, muzyka i wykonawca). W 2008 roku Ośrodek skupił się głównie na powiększaniu zbiorów i rozbudowie systemu Cyfrowej Biblioteki Polskiej Piosenki.

Kraków ma olbrzymi potencjał, który odpowiednio wykorzystany może przyczynić się do rozwoju funkcji miasta jako europejskiego ośrodka teatralnego (tradycje, baza instytucjonalna, ludzie teatru – niewykorzystany kapitał ludzki, festiwale teatralne, wreszcie widzowie z ich potrzebą i nawykiem udziału w życiu teatralnym miasta, a nawet jego współkreowaniu). Jak efektywnie wykorzystać ten potencjał?

## Projekt Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie

W październiku 2008 roku Rada Miasta Krakowa podjęła uchwałę w sprawie ustanowienia kierunków działania dla Prezydenta Miasta Krakowa oraz przygotowania projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w zakresie Polityki Kulturalnej Miasta Krakowa na lata 2010–2014<sup>45</sup>. W ramach realizacji tej uchwały Gmina Miejska Kraków podjęła

<sup>44</sup> Podstawowe dane statystyczne dotyczące teatrów gminnych w Krakowie można znaleźć w publikowanych corocznie Raportach o stanie miasta. Zob.: <http://www.bip.krakow.pl/>

<sup>45</sup> Uchwała Nr LVII/739/08 Rady Miasta Krakowa z dnia 19 listopada 2008 roku w sprawie ustanowienia kierunków działania dla Prezydenta Miasta Krakowa dotyczących przygotowania projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w zakresie Polityki Kulturalnej Miasta Krakowa na lata 2010–2014.

przygotowanie gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie (gminnego, i – zgodnie z literą prawa – obejmującego wyłącznie zadania pozostające w kompetencjach gminy).

Polityka kulturalna to zbiór priorytetów, które mogli wyznaczyć sami radni, w ramach prac swoich komisji, przedyskutować i uzgodnić je ze sobą na forum Rady Miasta. Skoro podjęto przygotowanie szerszego dokumentu, postanowiono opracować go z udziałem przedstawicieli mieszkańców Krakowa, środowisk twórczych i radnych miejskich, zaproszonych do udziału w pracach Konwentu ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie przez Prezydenta Miasta Krakowa<sup>46</sup> oraz do dyskusji w ramach spotkań sektorowych o charakterze warsztatowym, czy na stronach miejskich. Mimo to realizacja tego zadania nie okazała się łatwa.

## Czym bowiem jest strategia?

Klasyk i znawca historii gospodarczej, Alfred D. Chandler, twierdzi, że strategia to „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów „koniecznych dla zrealizowania tych celów”<sup>47</sup>. Według Józefa Penca, strategia „to sposób w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję; procedura osiągania sukcesu, droga, którą chce kroczyć, aby osiągnąć swoje długofalowe cele, a ściślej: zespół przemyślanych (zaprogramowanych) działań dla zapewnienia sobie przez firmę warunków egzystencji i rozwoju w długim okresie, zachowania rentowności swoich kapitałów i dostosowania się do zmiennego otoczenia w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony udział w rynku i zapewnić sobie możliwość ekspansji, a nawet przewagę wśród konkurencji<sup>48</sup>. Autorzy słynnej książki *Kierowanie*, postrzegają strategię jako „szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”<sup>49</sup>. Koźmiński i Piotrowski podkreślają, że strategia to „wybrany świadomie jako konsekwencja misji, względnie trwały i spójny wzorzec zachowania się organizacji w otoczeniu”<sup>50</sup>.

## Czym jest misja organizacji?

Misja to „zwięzłe, realistyczne sformułowanie filozofii, celów i zasad rozwoju strategicznego uwzględniające identyfikację podstawowych problemów oraz wyniki analizy SWOT”<sup>51</sup>. Innymi słowy, misja to „ogólny cel organizacji oparty na przesłankach planu,

<sup>46</sup> Konwent ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie został powołany Zarządzeniem Prezydenta Miasta Krakowa nr 777/2009 z dnia 15 kwietnia 2009 r.

<sup>47</sup> Cyt. za: J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, jr., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 267.

<sup>48</sup> Cyt. za: J. Penc, *Strategie zarządzania*, Warszawa 1994, s. 143.

<sup>49</sup> J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 266.

<sup>50</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa A. Koźmiński i W. Piotrowski, Warszawa 2000, s. 42.

<sup>51</sup> *Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin*, pr. zbior. pod red. Daniela C. Wagnera, LGPP, Warszawa 1999, s. 19.

uzasadniający istnienie organizacji<sup>52</sup>. Misja jest świadectwem wartości organizacji dla wszystkich związanych z nią interesariuszy (*stakeholders*)<sup>53</sup> i sprzyja podnoszeniu efektywności zarządzania. „Misja organizacji to zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są lub powinny być działania podejmowane przez jej uczestników; to samookreślenie się organizacji przez odpowiedź na pytania: Po co organizacja istnieje? Do czego ma dążyć? Co ma osiągnąć? Czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać? Jakie jest jej społeczne posłannictwo?”<sup>54</sup>.

Pośród wielu sposobów formułowania misji organizacji, warto zwrócić uwagę na model opracowany w 1990 roku w jednej z wiodących w świecie szkół biznesu, Ashridge Strategic Management Centre. Model Ashridge, choć z założenia został opracowany dla organizacji biznesowych, pozwala na podkreślenie już na pierwszym etapie różnic pomiędzy organizacjami nastawionymi na zysk finansowy i stawiającymi sobie inne cele niż wartości materialne<sup>55</sup>.

## Strategia kulturowa czy komercyjna?

Instytucje kultury, organizacje, przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy działający w sektorze kultury (przedsiębiorstwa artystyczne), uwzględniając charakterystyczną dla ich działalności wysoką niepewność związaną z wprowadzaniem produktu czy usługi na rynek, stosują zasadniczo dwie główne strategie: kulturową lub komercyjną. Strategia kulturowa to stawianie na wybranych artystów i twórców z nadzieją, że ich dzieła będą można korzystnie sprzedać. Strategia komercyjna oparta jest na traktowaniu sztuki na zasadach czysto rynkowych, z nadzieją na jak najszybszy zwrot zainwestowanych

<sup>52</sup> J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, jr., *Kierowanie*, dz. cyt., s. 264.

<sup>53</sup> Interesariusze, tzw. „stakeholders”, to „osoby lub grupy w otoczeniu firmy, które mają lub mogą mieć jakikolwiek wpływ na jej funkcjonowanie, i które są w jakikolwiek sposób uzależnione od decyzji podejmowanych w firmie” (K. Barańska, *Muzeum Etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004, s. 137). Inne próby tłumaczenia tego pojęcia na język polski to: „oddziaływacze”, „kibice organizacji”, „grupy interesów”. Termin „oddziaływacze” został wprowadzony w polskim tłumaczeniu książki H.I. Ansoffa (H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985/6, przekład: K. Obłój i J. Sajakiewicz). Tłumaczenie „stakeholders” jako „grupy interesów” pojawiło się także w książce: I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketing*, Kraków 2000, s. 66.

Wiele miejsca interpretacji terminu „stakeholders” poświęcają Krzysztof Obłój i Maciej Trybuchowski, którzy – oprócz określenia „kibice organizacji” – używają terminu „posiadacze stawek”. Wskazują oni identyfikację „stakeholders” organizacji jako jedną z coraz istotniejszych i popularniejszych metod analizy strategicznej.

Ze względu na wpływ, jaki „stakeholders” mogą wywierać na organizację, zarówno wpływ pozytywny, jak i negatywny, ważne jest, aby rozpoznać, kim są i jak bardzo istotne w procesie rozwoju organizacji może być ich oddziaływanie, co należy uwzględnić, budując strategię organizacji (np. dostawcy, konkurenci bezpośredni i pośredni, agendy rządowe, lokalna społeczność, lokalne władze itp.). K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, (w:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2007, s. 123–167).

<sup>54</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2007, s. 759.

<sup>55</sup> Więcej zob.: K. Barańska, *Muzeum Etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004; J. Szulborska-Lukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.

nakładów: kontrola podaży, inwestowanie w ograniczoną liczbę potencjalnie najlepiej opłacalnych usług lub produktów oraz intensywne kampanie reklamowe<sup>56</sup>.

## Strategia jest zapisem wizji menedżera

W przypadku podmiotów gospodarczych strategia to dokument określający misję i wizję rozwoju organizacji, tożsamą najczęściej z wizją jej menedżera. W Gminie Miejskiej Kraków w zakresie zarządzania zadaniami kultury wyznaczono dwóch menedżerów<sup>57</sup>, a ich wizje rozwoju kultury są krańcowo różne (jeden stawia na festiwale, drugi na dziedzictwo kulturowe miasta – zabytki). Czyja wizja miałaby zdominować przygotowywany dokument?

Właściciel prywatnej firmy nie musi niczego uzgadniać ze społeczeństwem, nie musi troszczyć się o rozwój społeczeństwa obywatelskiego, o jego aktywną partycypację w życiu społecznym. Może jednoosobowo podejmować decyzje zgodne z jego własną wizją rozwoju, ważąc wedle swego uznania zyski i straty. Prywatna firma może określić jednoznaczne wąskie priorytety (cele strategiczne), dysponuje bowiem środkami prywatnymi właścicieli. Samorząd dysponuje środkami finansowymi podatników i zgodnie z zapisami ustawowymi jego zadaniem jest – powinno przynajmniej być – zaspokajanie zróżnicowanych przeciw potrzeb lokalnych społeczności, także w dziedzinie kultury czy edukacji kulturalnej<sup>58</sup>.

**Przedstawiciele samorządu gminnego w XXI wieku, reprezentujący interesy mieszkańców tej gminy, nie mogą nie liczyć się ze zdaniem jej mieszkańców.** Podejmując decyzje, nawet te kontrowersyjne, powinni znać argumentację poszczególnych grup interesariuszy i potencjalnych beneficjentów środków publicznych<sup>59</sup>. Gmina powinna myśleć o stwarzaniu dogodnych warunków do rozwoju wszystkim podmiotom w sektorze kultury i sztuki (organizacjom, instytucjom, artystom, twórcom i animatorom kultury). W trakcie licznych spotkań konwentu i spotkań sektorowych chodziło więc o uzgodnienie zarówno obszarów i celów strategicznych, celów operacyjnych, zadań, jak i wizji dróg do nich prowadzących (form i metod realizacji)<sup>60</sup>.

<sup>56</sup> Zob.: *Zarządzanie sztuką, sztuka zarządzania*, (w:) M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 201–210.

<sup>57</sup> W drugiej połowie 2009 roku na zlecenie GMK MISTiA przeprowadził siedem spotkań sektorowych, podczas których dyskutowano o kondycji kultury w Krakowie, wskazując mocne i słabe strony obecnego systemu zarządzania kulturą w Krakowie przez samorząd gminny, w tym stosowanych narzędzi i mechanizmów wsparcia oraz zasad i dystrybucji środków finansowych na instytucje kultury i zadania publiczne Gminy Miejskiej Kraków w sektorze kultury. Uczestnicy spotkań wielokrotnie zwracali uwagę na dualizm władzy w zakresie kompetencji dotyczących sektora kultury.

<sup>58</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

<sup>59</sup> Strategia to programowy wzorzec zachowania się organizacji i jej pracowników w zmieniającym się otoczeniu. Dzięki strategii pracownicy organizacji wiedzą, jakiego rodzaju zachowań, w konkretnych sytuacjach, oczekuje od nich ich kierownictwo.

<sup>60</sup> Generalnie w procesie planowania stosuje się dwa rodzaje planów – **strategiczne i operacyjne**.

**Plany strategiczne** określają główne kierunki działania i ogólne cele organizacji; najczęściej powstają na najwyższym szczeblu organizacji, formułowane przez jej głównych menedżerów. **Plany operacyjne** określają sposoby realizacji i wdrażania planów strategicznych „w codziennych działaniach operacyjnych”.

Zadanie nie było łatwe. To pierwsza w Krakowie sektorowa strategia dotycząca kultury. Nie ma wypracowanych w tym obszarze, sprawdzonych na polskim gruncie modeli czy dobrych praktyk, nie było wzorów, do których można się było odwołać<sup>61</sup>. Istnieje wprawdzie Narodowa Strategia Rozwoju Kultury<sup>62</sup>, nie ma jednak regionalnej strategii rozwoju kultury dla województwa małopolskiego. W Polsce coraz więcej samorządów różnych szczebli formułuje i wdraża strategie rozwoju, jednak zaledwie kilka dużych miast opracowało sektorowe strategie lub programy rozwoju kultury.

## Programy i strategie rozwoju kultury w Polsce

Strategie lub programy sektorowe dotyczące rozwoju kultury sformułowały i przyjęły takie polskie miasta jak Elbląg<sup>63</sup>, Wałbrzych<sup>64</sup>, Kołobrzeg<sup>65</sup>, Sosnowiec<sup>66</sup> czy Legnica<sup>67</sup>. Finalizowane są prace nad dokumentem na temat rozwoju kultury w Warszawie przez Miasto Stołeczne Warszawa<sup>68</sup>. Trwają wciąż prace nad Strategią rozwoju kultury Zamościa, początkowo planowaną na lata 2008–2015.

Inaczej do tego zagadnienia podeszły władze miasta Torunia. Nie formułowano programu rozwoju kultury – kulturę uczyniono po prostu priorytetem w strategii rozwoju miasta<sup>69</sup>, zaś istotnymi obszarami interwencji stały się inwestycje z zakresu infrastruktury kulturalnej i rewitalizacja, oraz dofinansowanie wydarzeń kulturalnych<sup>70</sup>. W latach

---

<sup>61</sup> Krytykowano metodę albo poziom szczegółowości debaty i projektu. Żadna metoda nie gwarantuje idealnego efektu. W dyskusjach wciąż przeplatały się odmienne głosy. Jedni uważali, że dokument powinien być formułowany na dużym poziomie ogólności, inni że powinien zawierać bardzo konkretne wskazówki i rozwiązania, skoro ma zobowiązywać polityków kolejnych kadencji do działania w ustalonym kierunku. Jeszcze inni twierdzili, że nie ma sensu dyskusja o rozwoju kultury w Krakowie, jeśli chodzi o kompetencje i środki tylko jednego z jej organizatorów – samorządu gminnego, bez możliwości ingerencji w zadania samorządu wojewódzkiego czy resortu kultury, odpowiedzialnego za sześć instytucji kultury na terenie miasta. Na marginesie warto podkreślić, że wybór metody nie pozostaje bez związku z wielkością posiadanych na ten cel środków publicznych.

<sup>62</sup> Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 oraz Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006–2020, Warszawa 2005, [www.mk.gov.pl](http://www.mk.gov.pl)

<sup>63</sup> Program Rozwoju Kultury w Elblągu na lata 2005–2013, Elbląg, luty 2005.

<sup>64</sup> Strategia rozwoju kultury dla Wałbrzycha na lata 2006–2013, załącznik do Uchwały Nr LV/418/06 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 31 sierpnia 2006 r.

<sup>65</sup> Strategia Rozwoju Kultury – Program Operacyjny Kołobrzeg Miasto Kultury. Strategia rozwoju kultury w Kołobrzegu do roku 2020. Uchwała nr XXVI/374/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 27 listopada 2008 r. w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju kultury w Kołobrzegu do roku 2020”.

<sup>66</sup> Strategia Rozwoju Kultury Sosnowca do roku 2015, [http://www.sosnowiec.pl/\\_upload/file/pdf/Strategia\\_Kultury\\_Sosnowca.pdf](http://www.sosnowiec.pl/_upload/file/pdf/Strategia_Kultury_Sosnowca.pdf)

<sup>67</sup> Strategia rozwoju kultury w Legnicy w latach 2007–2013 (2020).

<sup>68</sup> Program Rozwoju Kultury dla Miasta Warszawa do roku 2020.

<sup>69</sup> (Strategia rozwoju miasta Torunia na lata 2008–2020; priorytet: Toruń europejską stolicą kultury 2016). Toruń był pierwszym z polskich kandydatów do tego tytułu na rok 2016 (2006).

<sup>70</sup> Miasto Toruń przeznacza na kulturę od 6 do prawie 11% ogółu wydatków na kulturę (2006 – 6,1%, 2007 – 10,62%, 2008 – 5,76%, 2009 – 6,06%, plan na rok 2010 – 9,12% ogółu wydatków na kulturę w wydatkach gminny). Dla porównania, uwzględniając procentowy udział środków na kulturę w budżecie Gminy Miejskiej Kraków, w latach 2006–2009 miasto Kraków przeznaczało 4,58% (2006),



2005–2009 w Toruniu dokonano m.in. modernizacji i rozbudowy Teatru Baj Pomorski<sup>71</sup>, zbudowano Centrum Sztuki Współczesnej<sup>72</sup>. Kilka projektów z zakresu inwestycji kulturalnych pozostaje w fazie realizacji, m.in. zagospodarowanie Jordanek na cele kulturalno-kongresowe<sup>73</sup>, Centrum Nowoczesności<sup>74</sup>, Międzynarodowe Centrum Spotkań Młodzieży<sup>75</sup>.

Znacznie więcej miast i regionów funkcjonuje w oparciu o strategię rozwoju województwa / miasta. Programy sektorowe dla kultury są rzadsze. Strategie rozwoju kultury sformułowały, przyjęły i wdrażają takie regiony polskie, jak województwo lubuskie<sup>76</sup>, województwo podkarpackie<sup>77</sup>, województwo śląskie<sup>78</sup> czy województwo podlaskie<sup>79</sup>.

Analizując strategię rozwoju miast, zauważa się, że stawiają one na zrównoważony rozwój; nikt nie rezygnuje z obszaru zdrowia, edukacji czy kultury na rzecz dróg bądź mieszkalnictwa. Podobnie, według mnie, powinno być i w strategiach / programach dotyczących rozwoju kultury w miastach czy regionach. Nie można pominąć potrzeb i oczekiwań bardzo zróżnicowanych przecież grup interesariuszy sektora kultury.

## Interesariusze Gminy Miejskiej Kraków

W przypadku Gminy Miejskiej Kraków najistotniejsze grupy interesariuszy sektora kultury to:

- instytucje kultury (gminne i pozagminne)
- placówki oświatowo-wychowawcze (placówki wychowania pozaszkolnego, młodzieżowe domy kultury)
- organizacje pozarządowe
- przemysły kultury (wydawnictwa, impresariaty i agencje artystyczne)
- właściciele prywatnych galerii sztuki
- indywidualni artyści (inne potrzeby mają dojrzały artyści, inne młodzi, debiutujący)
- animatorzy kultury
- mieszkańcy Krakowa
- lokalni politycy, radni samorządowi
- przedsiębiorcy, środowiska biznesowe, potencjalni sponsorzy i mecenasi
- media i dziennikarze.

---

4,03% (2007), 4,7 (2008), 5,81 % ogółu wydatków w 2009 roku. Wydatki Gminy Miejskiej Kraków w latach 2006–2009. Dane na podstawie planu budżetu na dzień 1 stycznia roku budżetowego.

<sup>71</sup> Znakomity oryginalny projekt o wartości 9,89 mln zł zrealizowano przy dofinansowaniu z UE (3,74 mln zł).

<sup>72</sup> Wartość projektu 46,70 mln zł przy dofinansowaniu 29,95 mln zł.

<sup>73</sup> Wartość projektu 141,44 mln zł.

<sup>74</sup> Wartość projektu 27,09 mln zł. Okres realizacji: lata 2009–2012.

<sup>75</sup> Wartość projektu 23,26 mln zł, czas realizacji: lata 2009–2011.

<sup>76</sup> Strategia rozwoju kultury województwa lubuskiego, przyjęta przez Sejmik Województwa Lubuskiego w dniu 28 czerwca 2004 r. uchwałą Nr XX/142/2004 r.

<sup>77</sup> Program Rozwoju Kultury w województwie podkarpackim na lata 2005–2009 Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2004.

<sup>78</sup> Strategia Rozwoju Kultury w województwie śląskim na lata 2006–2020, Katowice 2006.

<sup>79</sup> Program Rozwoju Kultury województwa podlaskiego do roku 2020, Białystok 2008.

Grupy te oczekują różnego rodzaju wsparcia: nie tylko finansowego, logistycznego, ale także np. stworzenia sprzyjających pracy twórczej warunków materialno-bytowych<sup>80</sup> (pracownie twórcze dla artystów, galerie sztuki), realizacji pomysłów i inicjatyw za pomocą samorządowych sił i środków (np. jubileusze, tablice pamiątkowe, imprezy okolicznościowe upamiętniające rocznice wydarzeń historycznych), współrealizacji projektów (udział gminy podnosi prestiż imprezy i często otwiera drzwi do pozyskania środków z pozabudżetowych źródeł).

## W poszukiwaniu priorytetów

W projekcie dokumentu strategicznego Gminy Miejskiej Kraków dotyczącego rozwoju kultury starano się uwzględnić priorytety wszystkich grup interesariuszy, dlatego też niektórzy uważają, że – na obecnym etapie prac<sup>81</sup> – brak w dokumencie zdecydowanych priorytetów. Być może nie dostrzegli oni tak istotnych dla dalszego rozwoju kultury i aktywności lokalnych środowisk twórczych założeń jak **określenie zasad i jawność dystrybucji środków publicznych przyznawanych na zasadzie zakupu usług z wolnej ręki** (dotychczas dzielone uznaniowo), wprowadzenia promesy prezydenta czy projektu udzielania dotacji na trzy lata (dotychczas gmina podejmowała wyłącznie jednoroczne zobowiązania w ramach bieżącego roku budżetowego).

**Ważnym obszarem strategicznym w projekcie strategii rozwoju kultury są instytucje kultury.** Dostrzeżono potrzebę wyraźnego oddzielenia wydatków na utrzymanie substancji instytucji kultury od wydatków na rzeczywistą działalność artystyczną czy edukacyjną gminnych instytucji kultury, świadomość konieczności stworzenia programów / konkursów dla projektów niskobudżetowych dotacji.

Niezależnie od rosnącego potencjału organizacji prywatnych, społecznych, wspomagających gminę w realizacji zadań publicznych wynikających z ustawy o samorządzie gminnym, gminne instytucje kultury wciąż stanowią najistotniejszy i najbardziej stabilny system podmiotów efektywnie uczestniczących w rozwoju nawyku i kompetencji uczestnictwa społeczności w kulturze, a w wielu przypadkach oddziałują szerzej – na region i kraj.

Zgodnie z zapisem art. 12 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej „organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona”<sup>82</sup>. Nie zwalnia to żadnej instytucji z obowiązku efektywnego gospodarowania mieniem i zasobami instytucji (z uwzględnieniem zapisów art. 27 ust.1, 3 oraz art. 28 ust.1), nie zwalnia żadnej (poza gminnymi bibliotekami) od troski o po-

---

<sup>80</sup> Przykładem reakcji Gminy Miejskiej Kraków na potrzeby środowisk dziennikarskich jest stworzenie warunków do funkcjonowania dawnego Klubu Dziennikarza „Pod Gruszką” w jego dotychczasowej siedzibie, po przejęciu obiektu przez gminę (obecnie Klub jest w strukturach Śródmiejskiego Ośrodka Kultury).

<sup>81</sup> Projekt na dzień 24 czerwca 2010 r., dostępny na stronach Biuletynu Informacji Publicznej UMK.

<sup>82</sup> Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2001 r. Nr 13, poz.123 z późn. zm.).

mnażanie przychodów na prowadzenie działalności statutowej zgodnie z zapisami art. 28 ust. 2<sup>83</sup>.

Stabilny rozwój gminnych instytucji kultury wymaga jednak zagwarantowania w budżecie miasta środków finansowych na utrzymanie i rozwój infrastruktury, inwestycje w kapitał ludzki oraz zagwarantowanie każdej z gminnych instytucji minimum środków na realizację powierzanych im zadań. W tym zakresie Kraków, jako stolica kultury europejskiej, powinien być wzorcowym przykładem dla innych dużych miast. Istotnym narzędziem będzie tu z pewnością stymulowanie i nagradzanie instytucji za kreatywność w poszukiwaniu pozabudżetowych źródeł finansowania, jednak wymaga to także kreatywności ze strony potencjalnych sponsorów, na co nie zawsze mamy wpływ.

W tym kontekście ważnym zapisem jest ten, na podstawie którego planuje się zagwarantować gminnym instytucjom kultury środki „w planie trzyletnim na prowadzenie działalności programowej, zgodnie z przyjętym przez Gminę Miejską Kraków trzyletnim planem działalności programowej instytucji kultury”. Dotychczas instytucje pracują w oparciu o roczne budżety, co ogranicza wprowadzanie narzędzi zarządzania strategicznego.

Kraków chce zdecydowanie **podnieść poziom nowoczesności gminnych instytucji**. Nie tylko lokować je w gminnych zasobach lokalowych, ale spowodować, aby lepiej odpowiadały potrzebom artystów i odbiorców XXI w. Oczekiwania odbiorców rosną z dnia na dzień; twórcy chcą oczekiwania te nie tylko spełniać, ale i stymulować je, rozwijać, przekraczać, do czego jednak niezbędne są nowoczesne i wyposażone w nowe technologie przestrzenie<sup>84</sup>.

**To szczególnie istotne wyzwanie w kontekście miejskich teatrów w Krakowie.** W projekcie strategii planuje się inwestycje w zakresie modernizacji i rozbudowy instytucji kultury (np. Teatru im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego „Bagatela”), a nawet adaptacji lub budowy na ich potrzeby nowych obiektów. Ujęto tam projekt stworzenia wielofunkcyjnego ośrodka, umożliwiającego także prezentacje teatru lalki oraz teatru tańca. Taka przestrzeń – według koncepcji Henryka Jacka Schoena – mogłaby dodatkowo służyć (po doprecyzowaniu zasad) nieformalnym młodzieżowym zespołom i grupom arty-

---

<sup>83</sup> Tamże, art. 27.

1. Instytucja kultury gospodaruje samodzielnie przydzieloną i nabytą częścią mienia oraz prowadzi samodzielną gospodarkę w ramach posiadanych środków, kierując się zasadami efektywności ich wykorzystania.

3. Podstawą gospodarki finansowej instytucji kultury jest plan działalności instytucji, zatwierdzony przez dyrektora z zachowaniem wysokości dotacji organizatora, o której mowa w art. 28 ust. 3.

4. Plan działalności instytucji kultury zawiera w miarę potrzeb: plan usług, plan przychodów i kosztów, plan remontów i konserwacji środków trwałych oraz plan inwestycji.

Art. 28.

1. Instytucja kultury pokrywa koszty bieżącej działalności i zobowiązania z uzyskiwanych przychodów.

2. Przychodami instytucji kultury są wpływy z prowadzonej działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego, z wyjątkiem zabytków, oraz wpływy z najmu i dzierżawy składników majątkowych, dotacje z budżetu, środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł.

3. Wysokość rocznej dotacji na działalność instytucji kultury ustala organizator.

<sup>84</sup> Cel strategiczny II: Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury, Cel operacyjny II.1 Stworzenie warunków dla stabilnego rozwoju gminnych instytucji kultury. Cel operacyjny II.3 Rozwój i modernizacja infrastruktury instytucji kultury, wg projektu strategii na dzień 24 czerwca 2010 r.

stycznym, jako tzw. „kulturalne orliki”. Projekt strategii uwzględnia także poszukiwanie dodatkowej bazy dla rozwoju Teatru KTO, a także terenu na lokalizację nowoczesnej dużej hali widowiskowej dla prezentacji np. musicali w ich oryginalnych licencjonowanych wersjach, sali koncertowej<sup>85</sup>. Takiej przestrzeni z pewnością także brak w Krakowie, przy czym realizacja powinna nastąpić na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego<sup>86</sup>. Projekt zakłada także rewitalizację zabytkowych obiektów historycznych i przemysłowych poprzez zagospodarowanie na potrzeby kultury z uwzględnieniem ich funkcjonalności (m.in. na rzecz przemysłów kreatywnych, przemysłów czasu wolnego, przemysłów kultury)<sup>87</sup>. Wśród wymienianych obiektów pozostają zabytkowe budynki Twierdzy Kraków, w tym Fort św. Benedykta („Fort Sztuki”<sup>88</sup>).

Pojawia się w projekcie wciąż nierozstrzygnięta kwestia Kinoteatru „Związkowiec” (przy ul. Grzegórzeckiej 71). Przed kilku laty prasa głośno pisała o mającym tam powstać Teatrze Variétés. Dziś już mówi się o kinie. Wyraźnie widać na tym przykładzie brak konsekwencji w działaniu, brak przekonania i determinacji w dążeniu do sfinalizowania sprawy. Może do ostatecznych rozstrzygnięć przyczyni się powstająca strategia<sup>89</sup>?

Infrastruktura teatrów krakowskich zdecydowanie wymaga inwestycji. W Krakowie bowiem budynki teatralne – baza techniczna są mocno zdekapitalizowane. Z punktu widzenia nowoczesnego przemysłu kulturowego, gminne instytucje kultury, w tym przede wszystkim teatry, ale także centra kultury pracują w warunkach dziewiętnastowiecznych. A przecież w Toruniu wybudowano niezwykle atrakcyjny wizualnie obiekt dla teatru Baj Pomorski, Gdańsk buduje Gdański Teatr Szekspirowski<sup>90</sup>, Warszawa Teatr Nowy dla Krzysztofa Warlikowskiego. W Europie, choćby w Niemczech, buduje się i nowe teatry, i nowoczesne wielofunkcyjne centra kultury<sup>91</sup>, a także muzea. Kraków na razie inwestuje w muzea. Być może przyjdzie czas i na teatr.

---

<sup>85</sup> Cel strategiczny II: Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury, Cel operacyjny II.3 Rozwój i modernizacja infrastruktury instytucji kultury. Zadanie 3, jw.

<sup>86</sup> Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 nr 19, poz. 100).

<sup>87</sup> Tamże, zadania 6–7.

<sup>88</sup> W drugiej połowie lat 90. XX wieku funkcjonował jako Fort Sztuki, będąc miejscem prezentacji sztuki najnowszej i artystycznego eksperymentu. Wówczas także opracowano biznes plan uruchomienia w formie pracowni twórczych i lokali rezydencjonalnych dla artystów z kraju i świata. Koncepcja nie doszła do skutku ze względu na odstąpienie ówczesnego zarządu ZPAP od projektu.

<sup>89</sup> Więcej zob.: T. Handzlik, *Miasto funduje prywatny teatr*, „Gazeta Wyborcza” – Kraków nr 119, z dnia 23 maja 2006 r.; T. Handzlik *Teatr variétés za grube miliony*, „Gazeta Wyborcza” – Kraków nr 163, 14 lipca 2007 r.; M. Huzarska-Szumiec, *Szum piór i błysk cekinów*, „Polska Gazeta Krakowska” nr 10/12 z 13 stycznia 2008 r.; J. Weryńska, *Krakowskich aktorów nie stać na prywatne teatry*, „Polska Gazeta Krakowska” nr 229 z 30 września 2008 r.; T. Handzlik, *Związkowiec pozostanie jednak kinem*, „Gazeta Wyborcza” – Kraków nr 20 z dnia 25 stycznia 2010 r.

<sup>90</sup> <http://www.teatrszekspirowski.pl>

<sup>91</sup> Sztokholm, w samym sercu miasta (przy placu Sergeles Torg) od niemal 40 lat działa gigantyczne centrum kultury – Kulturhuset, którego przejrzysta fasada zachęca, bo pokazuje sale widowiskowe, kawiarnie, kino, przestrzenie warsztatowe i wystawy. W centrum mieści się też kilka bibliotek. Polskie domy i centra kultury nie są pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo jako potencjalne miejsca spędzenia wolnego czasu. Potwierdzają to badania opublikowane na stronach „Zoom na dom kultury”; nikt z respondentów sondażu przeprowadzonego pod hasłem „Kulturalna Warszawa” nie wyraził chęci spędzenia czasu wolnego w domu czy ośrodku kultury na Mazowszu. Przestrzeń mazowieckich domów

Warto pamiętać, że na przestrzeni ostatnich 110 lat budynek opery, który powstał w 2009 roku w Krakowie, był dopiero trzecią tego typu inwestycją w Krakowie, pierwszą od czasu budowy Teatru Ludowego w Nowej Hucie (1955) i wcześniejszej budowy Teatru im. Juliusza Słowackiego (1893). Powstał z przeznaczeniem na działalność teatralną.

## **Festiwale teatralne mogą być istotnym elementem rozwoju kultury w Krakowie**

Gminny projekt strategii rozwoju kultury w Krakowie zakłada tworzenie silnych marek festiwalowych m.in. poprzez sformułowanie i wdrożenie trzyletniego programu wspierania festiwali krakowskich, z zachowaniem poziomu równego wydatkowania środków przeznaczonych na festiwale goszczące zaproszonych artystów zagranicznych oraz festiwale promujące polskich artystów. Planuje się także współudział miasta w promocji istniejących prestiżowych krakowskich festiwali.

Dyskutując o rozwoju krakowskich festiwali teatralnych, mówiono przede wszystkim o formach łączących funkcje festiwalu i giełdy teatralnej, dzięki zapraszaniu w charakterze jurorów – dyrektorów innych światowych festiwali. Podkreślano także potrzebę realizacji części międzynarodowej festiwalu, z uwzględnieniem propozycji jurorów, wskazujących najlepsze spektakle światowej oferty teatralnej.

Inwestycje w infrastrukturę teatralną, modernizacja bazy teatrów, rozwój festiwali teatralnych, wspieranie rozwoju sztuki teatru w jej różnych formach i odmianach, sprzyjanie rozwojowi konkurencji w obszarze teatru poprzez tworzenie warunków do powstawania i rozwoju różnorodnych inicjatyw teatralnych, w tym teatrów niepublicznych; rozwój i promocja pojedynczych i cyklicznych projektów teatralnych, np. Noc Teatrów i promowanie bogatej historii krakowskiego teatru, m.in. poprzez „Przystanki Kulturalne”, w tym krakowski szlak teatralny; promocja Krakowa jako miasta, w którym żył i tworzył Tadeusz Kantor, Stanisław Wyspiański, Helena Modrzejewska, Konrad Swinarski, a także prezentacja krakowskich produkcji teatralnych na festiwalach i przeglądach teatralnych w Polsce i na świecie – to szereg zadań, które z pewnością mogą przyczynić się do „rozwijania wizerunku Krakowa jako SILNEGO OŚRODKA TEATRALNEGO”<sup>92</sup>.

W dobie rozwoju mediów elektronicznych, ze świadomością, że świat wirtualny jest preferowaną przestrzenią czasu wolnego wśród młodych pokoleń, mając na względzie ulotność sztuki teatru, warto może pomyśleć także o multimedialnym przewodniku teatralnym po Krakowie, uwzględniającym miejsca, ludzi teatru, teatry i ich historie. Zbyt mało wagi przykładamy do promocji naszego regionu poprzez postacie wybitnych artystów polskiego teatru oraz promocji wiedzy o nich w świecie za pośrednictwem nieznanających granic nowych mediów.

---

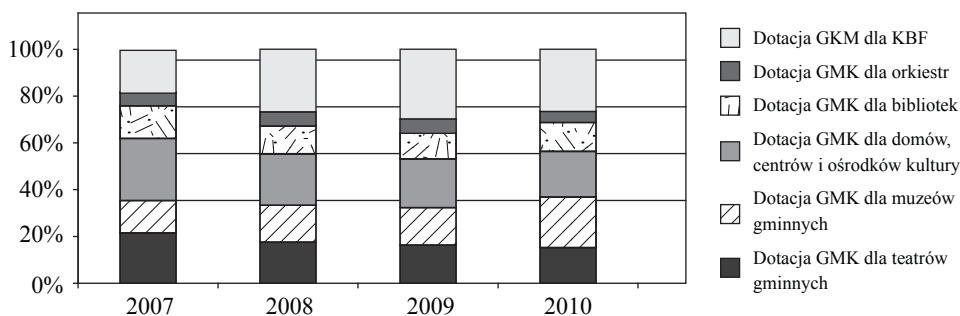
kultury nie kojarzyła się respondentom pozytywnie, z ich punktu widzenia atrakcyjniejsza jest z pewnością przestrzeń nowoczesnych galerii handlowych, w których tak chętnie współcześni gubią czas wolny. Zob.: <http://www.zoomnadomkultury.pl>

<sup>92</sup> Zadanie 1, Cel Strategiczny III, Cel operacyjny 1 III.1 Kraków miastem sztuki i artystów.

Ważnym elementem tej koncepcji powinna być współpraca z PWST w Krakowie w zakresie wsparcia debiutów reżyserskich najlepszych jej studentów, a także program rezydencjonalny, dający teatrom możliwości oferowania mieszkań na jeden sezon młodym absolwentom PWST, aby zatrzymać ich w Krakowie.

Rocznie Gmina Miejska Kraków przeznaczona na prowadzenie gminnych teatrów od 16,1 mln zł (2007), 18,3 mln zł (2008), do 19 mln zł (2009). Środki finansowe przeznaczone przez gminę na prowadzenie teatrów stanowią corocznie od około 15 do 20,7% ogółu dotacji dla gminnych instytucji kultury, przy czym procentowy udział środków na dotacje dla gminnych teatrów, począwszy od roku 2007, zmniejsza się (w 2007 r. – 20,7% ogółu dotacji, w 2008 – 17,24%, w 2009 – 15,9%, wg planu na rok 2010 już tylko 14,83%). Dla porównania warto zwrócić uwagę, iż udział procentowy dotacji dla muzeów w tym samym czasie wzrasta (w roku 2007 stanowił wartość 13,3% ogółu dotacji, w 2009 – 15,78% a wg planu na rok 2010 – 21,12%)<sup>93</sup>.

Wykres 1. Dotacja Gminy Miejskiej Kraków dla gminnych instytucji kultury w latach 2007–2009 oraz plan na rok 2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UMK.

W ramach konkursu ofert w 2010 roku Gmina Miejska Kraków wsparła sześć projektów teatralnych na łączną kwotę 560 tys. zł, co stanowi 12,95% całości budżetu tego zadania na rok 2010. Przy czym wśród tych sześciu projektów znalazły się trzy duże projekty festiwalowe (Krakowskie Reminiscencje Teatralne, Festiwal Sanktpetersburskiego Teatru Tańca Borysa Ejfmana oraz Materia Prima. Międzynarodowy Festiwal Teatru Formy. Maska.), dofinansowane na łączną kwotę 500 tys. zł. Nietrudno wyliczyć, iż pozostałe trzy projekty teatralne uzyskały dotacje o łącznej wartości 60 tys. zł (40 tys. zł to dotacja dla Teatru Nowego na V edycję Festiwalu Młoda Letnia Scena, 10 tys. zł na realizację projektu Scena Przy Pompei i kolejne 10 tys. zł to dotacja na Krakowski Salon Poezji – oba projekty Teatru im. J. Słowackiego<sup>94</sup>, drugi nie jest typowym działaniem teatral-

<sup>93</sup> Obliczenia własne na podstawie danych Urzędu Miasta Krakowa.

<sup>94</sup> Zob.: Zarządzenie Nr 469/2010 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 10 marca 2010 r. oraz Zarządzenie Nr 992/2010 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 6 maja 2010 r., <http://www.bip.krakow.pl>

nym, choć uczestniczą w nim aktorzy). Brak wsparcia dla projektów teatrów prywatnych, pozarządowych, poza Teatrem Nowym, potwierdza moją tezę, iż gmina nie jest zainteresowana wspieraniem ich rozwoju.

Fakt, iż ostatnio Gmina Miejska Kraków współfinansuje stosunkowo niewiele premier i niskobudżetowych projektów teatralnych, zdecydowanie przekłada się na spadek aktywności twórczej lokalnych środowisk artystycznych. A przecież jest to ten rodzaj aktywności, na którą znacznie trudniej pozyskać prywatnych sponsorów niż na spektakularne, duże wydarzenia teatralne. Jak pokazuje doświadczenie, sponsorzy znacznie chętniej wspierają efektowne przedsięwzięcia, na bazie których budują swój wizerunek i markę<sup>95</sup>.

Oczywiście można powiedzieć, że samorząd nie ma obowiązku wspierania produkcji teatralnych organizacji pozarządowych, nie ma obowiązku inwestowania w artystów teatru inaczej niż poprzez wsparcie udzielane własnym gminnym teatrom. Jednak – na terenie takiej gminy jak Kraków, gminy o wyjątkowym potencjale kulturowym i artystycznym, wyjątkowej randze w historii polskiej kultury, w tym także polskiego teatru – obowiązek moralny powstaje ponad ustawowym, określanym według możliwości przeciętnych, średnich gmin. Narzędzia wsparcia dla organizacji pozarządowych (z uwzględnieniem różnych obszarów twórczej aktywności) były stosowane w Krakowie już w drugiej połowie lat 90. XX w.<sup>96</sup> Znakomitym uzasadnieniem dla ich „odkuznienia” dziś pozostają zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a Kraków powinien aspirować do poszukiwania rozwiązań w obszarze zarządzania zadaniami kultury, wzorcowymi dla innych polskich i europejskich miast. Gmina Miejska Kraków nie może kwestii niskobudżetowych projektów artystycznych i artystyczno-edukacyjnych pozostawić kaprysom i gustom sponsorów. Właśnie tu niezbędny jest mecenat samorządu<sup>97</sup>.

Na zakończenie chciałam jeszcze zwrócić uwagę na ogromny potencjał ludzki, potencjał twórczy teatrów krakowskich. Myślę tu zarówno o publicznych teatrach krakowskich, jak i tych w strukturach organizacji pozarządowych. Gmina powinna zdecydowanie inwestować w ten kapitał. Tylko gminne teatry w 2009 roku zatrudniały pracowników na 330,44 etatu, co stanowiło 22,85% ogółu zatrudnionych w gminnych

---

<sup>95</sup> Korporacyjna odpowiedzialność społeczna to założenie, że podmioty komercyjne, poza maksymalizacją zysków udziałowców, muszą w swej działalności brać pod uwagę obowiązki wobec społeczeństwa, w którym działają, pełnią wobec tego rolę „dobrych obywateli”. Stanowisko to, które pojawiło się w literaturze o zarządzaniu już w latach 50. XX w., było odmienne od stanowiska Milтона Friedemana, które z kolei zdominowało literaturę z zakresu zarządzania w latach 60. XX w., i dalekie od przypisywania firmom obowiązku czy funkcji filantropijnych w społeczeństwie, Friedeman uważał, że zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa jest sam w sobie dobrem społecznym oraz że korporacje najlepiej służą społeczeństwu maksymalizując zyski udziałowców swoich firm. Zob. więcej: M. Kostyra, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.

<sup>96</sup> Zob. D. Glondys, *Wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania zadaniami własnymi w dziedzinie kultury przez gminę miasta Krakowa w latach 1993–1994*, (w:) „Zarządzanie w kulturze”, t. 2, (red.) K. Barańska, K. Plebańczyk, E. Orzechowski, 2001, s. 189–190.

<sup>97</sup> Ani tradycja mecenatu przedsiębiorstw, ani działalność filantropijna w Polsce nie jest tak silna jak w USA, o czym pisze szeroko Frédéric Martel w swojej książce *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008.

instytucjach kultury (bez młodzieżowych domów kultury). Dotacje dla teatrów prywatnych w strukturach organizacji pozarządowych to pośrednia inwestycja w artystów teatru i w widzów. Dotacja taka pełni podobną funkcję jak wspieranie (poprzez obniżanie stawki najmu) komercyjnych galerii sztuki, które przy sprzedaży dzieł sztuki krakowskich artystów powinny narzucać niższe marże, przez co prace ich będą tańsze, chętniej i częściej kupowane, dzięki czemu wygenerują wyższe wpływy do kieszeni artysty-wykonawcy.

Czy uda się kiedykolwiek zrealizować w Krakowie koncepcję dyrektora Teatru „Bagatela”, Henryka Jacka Schoena, który uważa, że mamy w Krakowie zbyt mało teatrów, że miasto powinno postawić na rozwój przemysłu teatralnego, jako jednej z gałęzi przemysłów kreatywnych, przemysłów twórczych<sup>98</sup>? Dopiero wielość i różnorodność scen i profili teatrów, zarówno publicznych, jak i prywatnych, gwarantuje właściwą konkurencję i rozwój. Konkurencja zaś gwarantuje jakość. Duża konkurencja w walce o odbiorcę wpływa na poziom oferty i efektywność promocji.

## BIBLIOGRAFIA

- Gierat-Bieroń B., *Europejskie miasto kultury. Europejska Stolica kultury 1985–2008*, Kraków 2009.
- Glondys D., *Europejska Stolica Kultury. Miejsce kultury w polityce Unii Europejskiej*, Kraków 2010.
- Glondys D., *Festiwal Kraków 2000 w kontekście integracji europejskiej*, „Przegląd Europejski” 2001, nr 1, s. 286.
- Ilczuk D., Kulikowska M., *Festiwale w Europie. Polityka władz publicznych*, (w:) „Zarządzanie kulturą” 2009, nr 2(2), s. 260–275.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Kultura w województwie małopolskim w 2007 roku*, Kraków 2008.
- Kultura w województwie małopolskim w 2008 roku*, Kraków 2009.
- Kultura 2007*, raport GUS.
- Kultura i dziedzictwo kulturowe, Działania Samorządu Województwa Małopolskiego*, Raport za rok 2009.
- Martel F., *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008.
- Płoski P., *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Warszawa 2009, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako

---

<sup>98</sup> Dla rozwoju przemysłu kreatywnego, w tym służącej mu infrastruktury, warto wykorzystać partnerstwo prywatno-publiczne. Zgodnie z koncepcją PPP – w przypadku realizacji inwestycji – samorząd lokalny zawiera z przedsiębiorcą umowę dotyczącą konkretnej inwestycji i prowadzenia / zarządzania instytucją / obiektem. Nie pozbawia się kontroli nad instytucją kultury, ale inwestuje w nią dopiero z chwilą zakończenia inwestycji i zgodnie z uprzednio zawartą umową wieloletnią. O PPP w sektorze kultury mówiła dr Irena Herbst, Prezes Zarządu Fundacji Centrum Partnerstwa Prywatno-Publicznego, debata 17 czerwca 2010 r. w Instytucie Kultury w Warszawie na temat: *Po co państwu kultura?*, <http://www.obywatelkultury.pl>



jeden z Raportów o stanie kultury, podsumowujących zmiany, jakie dokonały się w sektorze kultury w Polsce w ciągu ostatnich 20. lat. <http://www.kongreskultury.pl>  
Projekt strategii rozwoju kultury w Krakowie na lata 2010–2015, <http://www.bip.krakow.pl>  
*Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, GUS, LXVIII, Warszawa 2008,

