

PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA  
W FINANSOWANIU PRZEDSIĘWZIĘĆ KULTURALNYCH  
NA PRZYKŁADZIE TEATRU MUZYCZNEGO  
W POZNANIU

WPROWADZENIE

Omawianie tytułowego zagadnienia trzeba zacząć od stwierdzenia, że będzie to wywód przede wszystkim praktyka zarządzającego publiczną instytucją kultury, starającego się uogólnić zagadnienia z zakresu zarządzania kulturą i polityki kulturalnej. Autor przez ostatnie dwa lata poświęcił swój czas niemal całkowicie sprawom zarządzania zmianami w Teatrze Muzycznym w Poznaniu i jego działalnością artystyczną, wcześniej zaś przez dziesięć lat prowadził działalność gospodarczą w branży muzycznej, powołał do życia dwa stowarzyszenia i współkierował nimi, a także działał społecznie w dwóch fundacjach aktywnych w sektorze kultury. Stąd owo przywiązanie do międzysektorowości, czyli znajdowania odpowiednich w danym momencie form skutecznego prowadzenia działań, po wtóre zaś i przede wszystkim budowania sojuszy na rzecz osiągnięcia celów (często na zasadzie synergii). Ich efekty mają najczęściej wymiar estetyczny, edukacyjny czy społeczny, nie zawsze zaś opierają się na zysku. W większości to właśnie czynnik inny niż zysk motywuje do działania menedżerów i animatorów kultury.

Mimo to trudno w tym miejscu nie przytoczyć zasady, która przyświecać winna menedżerom każdej działalności, również kulturalnej. Solidne pod nią

---

Dr PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI – adiunkt w Instytucie Kulturoznawstwa UAM, dyrektor Teatru Muzycznego w Poznaniu; prawnik z wykształceniem muzycznym, dr nauk humanistycznych, autor dysertacji *Polityka kulturalna wobec rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce po 1989 r.*, a także publikacji z zakresu zarządzania kulturą i polityki kulturalnej; adres do korespondencji: 61-894 Poznań, ul. Niezłomnych 1e; e-mail: [dyrektor@teatr-muzyczny.poznan.pl](mailto:dyrektor@teatr-muzyczny.poznan.pl)

podstawy położył wybitny polski filozof Tadeusz Kotarbiński w swym kluczowym dziele *Traktat o dobrej robocie*<sup>1</sup>. Zasada skutecznego działania, której Kotarbiński nadał, za Alfredem Espinasem, wymiar odrębnej dyscypliny naukowej – prakseologii, stanowi też istotny polski wkład do teorii zarządzania. Według Kotarbińskiego skuteczne działanie opiera się na diagnozie, prognozie, planowaniu i programowaniu, a następnie realizacji i ocenie jego efektów. W tytule artykułu jest mowa przede wszystkim o finansowym aspekcie prakseologicznego działania. Dlatego ten element, ważny w pokryzysowej gospodarce, będzie stanowił oś rozważań i komentarzy dotyczących współpracy instytucji kultury – Teatru Muzycznego w Poznaniu – z partnerami z sektora prywatnego i społecznego. Trzeba też w tym kontekście zauważyć za Anną Lewicką-Strzałecką, że „zarządzanie finansami staje się coraz ważniejszym wymiarem funkcjonowania zarówno całej gospodarki, jak i poszczególnych firm, rośnie także znaczenie finansów w życiu jednostek”<sup>2</sup>. Autorka określa finansalizację jako „poddawanie reżimowi finansowemu coraz szerszego zakresu działań gospodarczych oraz jego przenikanie do pozamaterialnych sfer aktywności ludzkiej”<sup>3</sup>. Jedną z tych sfer jest działalność kulturalna, szczególnie taka, którą z jakichś względów społeczeństwo uznaje za ważną dla swego rozwoju, edukacji, a więc możliwą do finansowania ze środków publicznych. W tym kontekście nie dziwi rozpatrywanie działalności publicznych instytucji kultury, w tym teatrów, pod kątem ich „rentowności” i „wydajności”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> T. KOTARBIŃSKI. *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Ossolineum 1955

<sup>2</sup> A. LEWICKA-STRZAŁECKA. *Kultura finansalizacji* – artykuł pokonferencyjny, który zostanie opublikowany w drugim numerze kwartalnika „Prakseologia” w 2015 r.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> Badając od 2002 r. działalność instytucji kultury, szczególnie w Wielkopolsce, wielokrotnie spotykałem się z próbami różnych samorządów, które miały na celu stworzenie algorytmów promujących dochodowość lub oszczędność instytucji kultury, np. na zasadzie dodania temu, kto sam wypracuje dochód. Inną metodą na kontrolowanie rentowności teatrów było przeliczanie otrzymywanej dotacji na wysokość dopłaty do biletu podczas każdego spektaklu. Pod tym względem Teatr Muzyczny w Poznaniu osiąga bardzo dobrą pozycję, gdyż przy stosunkowo niskiej dotacji – ok. 6,5 mln zł w 2014 r. – przychody z biletów i najmu kształtują się na poziomie blisko 3 mln zł. Trzeba jednak zauważyć, że kryterium to nie może być stosowane w oderwaniu od innych, a specyfika teatru muzycznego polega na tym, że jest on głównie teatrem rozrywki, w którym osiąganie przychodu może być nieco łatwiejsze niż np. w teatrze dramatycznym.

SYTUACJA ORGANIZACYJNA I FINANSOWA  
TEATRU W OKRESIE ZMIANY

W styczniu 2013 r. przyszło autorowi zmierzyć się z bardzo trudnym zadaniem podniesienia do rangi „pierwszoligowego teatru” instytucji, która przez kilkanaście ostatnich lat miała w Polsce złą sławą, odznaczała się niskim poziomem artystycznym, nie była odwiedzana przez ogólnopolskich recenzentów czy opiniotwórczych obywateli Poznania. Jego władze postanowiły zmienić tę sytuację, gdyż diagnoza była oczywista: albo Teatr zmieni profil, formułę działania, zacznie osiągać sukcesy artystyczne, albo straci podstawy finansowania ze środków publicznych. Kluczowa była zmiana mentalna, która musiała dokonać się w zespole, zmiana etyki pracy, a na zewnątrz zmiana wizerunku Teatru. Po wygranym konkursie nowy dyrektor odbierał gratulacje, ale też wyraził współczucie z uwagi na trudną sytuację wewnętrzną instytucji. Wsparciem miały być słowa jednego z dyrektorów teatrów z wielkim doświadczeniem, który cytując Kazimierza Dejmka, mówił: „Należy brać upadłe teatry, wtedy dopiero widać efekt zmian”. Mając na uwadze to zdanie, wdrażano z powiększającą się powoli grupą zaangażowanych współpracowników kolejne elementy założonych zmian. Przez długi czas większość pracowników obserwowała nieufnie, a nawet z wrogością działania nowego dyrektora i ich efekty, w typowej postawie zaprzeczania, że zmiana w ogóle jest potrzebna. Zmiana, z perspektywy wdrożeniowej, ma w teorii zarządzania trzy fazy: rozmrażanie, zmiana właściwa i zamrażanie, czyli stabilizowanie pożądanego efektów<sup>5</sup>. Najbardziej typową i powszechną postawą ludzi wobec zmiany jest opór. Można go pokonać jedynie przekonując i udowadniając jej nieuchronność i nieodwracalność. Teatr rzeczywiście znajduje się w procesie gruntownej, choć jeszcze nie definitywnej zmiany. Pewne jej elementy zostały ze względów organizacyjnych i społecznych, a w szczególności pracowniczych, odłożone na czas późniejszy. Wiąże się to również z koniecznością zmiany siedziby Teatru, która w założeniu powinna się dokonać do 2021 r.

Istotna w tym kontekście jest pozycja ustrojowa każdego wybranego w konkursie dyrektora publicznej instytucji kultury, który przedstawił ambitny program, uzyskując akceptację komisji konkursowej i organizatora (w tym

---

<sup>5</sup> M. TYMA. *Projekt przekształceń upowszechnieniowych instytucji kultury w Polsce – jak przeprowadzić te zmiany? Perspektywa praktyka w zakresie zarządzania zmianą*. W: J. SÓJKA, P. LANDSBERG, M. POPRAWSKI, P. KIELISZEWSKI (red.). *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przżytek czy nowa jakość?* Poznań: Wyd. Bogucki 2009 s. 155

wypadku prezydenta miasta). Obejmując funkcję, może być on jedynym kontraktowym pracownikiem instytucji. Styka się z etatowym, mającym umowy na czas nieokreślony, zespołem, ufortyfikowanym dodatkowo w związkach zawodowych, które zwykle kontestują zmiany. Naruszają one bowiem ugruntowane interesy osób i grup pracowników. Grupy te nie są zainteresowane ambitnymi planami nowego, kontraktowego lidera. Jego plany są traktowane raczej jako element samorealizacji dyrektora, który szkodzi pracownikom, zainteresowanym utrzymaniem *status quo*, czyli stabilnej pracy, jeśli to możliwe – do osiągnięcia wieku emerytalnego. Związki zawodowe – szczególnie przy słabym zarządzaniu – potrafią wypracować sobie pozycję niepożądaną i wykraczającą daleko poza założoną ochronę praw pracowniczych. Gdy taką sytuację odziedziczy nowy dyrektor, automatycznie wchodzi w konflikt z roszczeniowo nastawionym zespołem. Dodatkowo szereg uwarunkowań pracowniczych powoduje, że zmiana odbywa się wolniej, niż zakładano. Duży problem stanowi włączanie pracowników w podejmowanie nowych wyzwań i szczerą komunikacją z nieufnym zespołem, która jest kluczem do przeprowadzenia efektywnej zmiany. Z niektórych względów jest ona konieczna w sposób bardziej niż oczywisty, np. gdy statut jednostki artystycznej formalnie uniemożliwia (sic!) zatrudnianie do spektakli osób niebędących etatowymi pracownikami Teatru, co stanowiło ważny element blokujący jego rozwój. Argument ten był na szczęście oczywisty dla organizatora – Rady Miasta Poznania, który na wniosek dyrektora dokonał zmiany statutu.

Należy powtórzyć, że w tym przypadku prognoza była następująca: niezyskanie w trybie pilnym przez instytucję odpowiedniego poziomu artystycznego, wysokiej rangi, pozytywnego wizerunku i pozyskania opinio-twórczej publiczności, utrwali stagnację. Ta uniemożliwi powiązane z finansowaniem ze środków UE, pozyskanie oczekiwanej od kilkudziesięciu lat nowej siedziby dla Teatru. W ten sposób zostanie zaprzepaszczona możliwość jego rozwoju, co stawia pod znakiem zapytania sens dalszego istnienia instytucji. Plan działania zakładał zatem pilne zaradzenie sytuacji we wszystkich wymienionych obszarach, a także pozyskanie partnerów i mecenasów dla instytucji. Ambitne plany wymagają zaangażowania odpowiednich środków finansowych. Tymczasem budżet Teatru w drugim roku działalności nowego dyrektora zamiast zwiększyć się, uległ obniżeniu<sup>6</sup>. Po dziewięciu miesiącach działalności udało się doprowadzić do remontu widowni, zamontowania wygodnych foteli i powiększenia ich liczby o trzy-

<sup>6</sup> Dane statystyczne zaczerpnięte ze sprawozdań Teatru Muzycznego w Poznaniu.

dzieści. Zwiększyło to potencjał rentowności każdorazowego przedstawienia o 1000-2000 zł i pozwoliło podnieść cenę za wynajem sceny podmiotom komercyjnym. Z uwagi na zwiększający się popyt zaczęto stopniowo podnosić ceny biletów – łącznie na przestrzeni dwóch lat o ok. 20%. W ostatnim czasie wprowadzono też kategorię biletów VIP<sup>7</sup>. Odpowiada to potrzebom niektórych konsumentów, by kupować bilety w terminie bliższym spektaklowi. Do tej pory nie mieli oni tej szansy z uwagi na wyprzedawanie się biletów w regularnej cenie z dużym wyprzedzeniem. Zaprojektowano też strategię komunikacji z nowym logo, stroną internetową, nowoczesnym systemem internetowej sprzedaży biletów czy aktywnym profilem społecznościowym<sup>8</sup>.

Pomimo założeń, by kształtować repertuar Teatru w kierunku musicalu, pierwszą premierą, ze względu na przygotowanie jej niemal wyłącznie w oparciu o dotychczasowy zespół, była stosunkowo nowocześnie zainscenizowana operetka *Orfeusz w piekle* J. Offenbacha. W sferze artystycznej postawiono przede wszystkim na wzrost poziomu artystycznego w wykonywaniu bieżącego repertuaru, którego nie da się zmienić w ciągu mniej niż trzech-czterech sezonów. Spowodowało to intensyfikację pracy podczas zwiększonej liczby prób, co przełożyło się również na granie nieco mniejszej liczby spektakli. Skutkiem tego część pracowników otrzymywała okresowo niższe uposażenia. Na pozycjach liderów zaczęto zatrudniać osoby wybrane w konkursach-przesłuchaniach albo zatrudniane z rynku usług komercyjnych, co zaczęło skutkować zmianą zasad etyki pracy oraz nawyków w całym zespole. Nie obyło się też bez zmian personalnych, co oznaczało w ciągu dwu lat wymianę ponad 20% pracowników. Przejścia na emeryturę, rozwiązanie stosunku pracy za porozumieniem stron z uwagi na zmianę zasad funkcjonowania instytucji, w innych przypadkach ze względu na brak kompetencji lub niezdolność do przyswojenia nowych zasad. Największą satysfakcją dla menedżera stanowi przemiana dokonująca się w tych pracownikach, którzy dzięki zmianie odradzają się jako artyści i osoby, wykorzystując daną im szansę, pracując intensywnie i osiągając podziwiane przez publiczność i krytykę efekty.

<sup>7</sup> Cennik biletów na poszczególne spektakle, a także inne nowe elementy komunikacji znajdują się na [www.teatr-muzyczny.poznan.pl](http://www.teatr-muzyczny.poznan.pl)

<sup>8</sup> W okresie od marca 2013 do października 2014 r. nastąpił przyrost tzw. polubień w serwisie społecznościowym Facebook o ponad 1000% – ze stanu 450 do 5500. Na początku 2016 r. liczba ta wynosiła 6500 polubień. W tym czasie Teatr nie stosował w tym zakresie komercyjnych metod stymulowania zainteresowania odbiorców. Wynikało to z dobrze prowadzonej komunikacji oraz dużego wzrostu zainteresowania Teatrem i uaktywnienia młodszej publiczności, korzystającej z tego serwisu.

Działania jednak związane ze zmianą, jak przejściowe obniżenie uposażeń pracowniczych, obawy wynikające ze zmian personalnych, brak wiary w sensowność wizji nowego lidera oraz niemożliwość dostrzeżenia perspektywicznych korzyści, które dotyczą pracowników, powodowała potrzebę dokonania widocznego przełomu. Uruchomiony został wówczas plan zbudowania koalicji na rzecz zorganizowania jednego z najważniejszych wydarzeń w sześćdziesięcioletniej historii Teatru.

#### CASUS: KONCERT PLACIDO DOMINGO W POZNANIU

Największy żyjący śpiewak naszych czasów, którego kreacje operowe ilościowo i jakościowo przekroczyły osiągnięcia Marii Callas i wielu innych najwybitniejszych śpiewaków w historii, miałby wystąpić w Poznaniu? Wydawało się to początkowo nierealne. Brakowało idei, która uzasadniałaby podjęcie tak znacznego wysiłku. Inspirację stanowiła płyta Placido Domingo *Amore infinito*, wydana przez artystę w hołdzie Janowi Pawłowi II, z kompozycjami do słów Karola Wojtyły. Ustalenie terminu kanonizacji Papieża-Polaka spowodowało przyspieszenie działań zmierzających do powiązania koncertu z uroczystością. W pewnym sensie wtórne wobec finansowania projektu kulturalnego jest zbudowanie dla niego właściwej, najlepiej organicznej, czyli odpowiadającej specyfice instytucji i spójnej narracji. W tym wypadku była ona dość złożona, ale dzięki temu mogła angażować więcej strumieni, wzmacniających projekt. Zakładała organizację koncertu Placido Domingo w dniu kanonizacji Jana Pawła II w pierwszej historycznej stolicy Polski – Poznaniu<sup>9</sup>. W tym mieście Papież podkreślił wagę chrześcijańskich korzeni polskiej państwowości, mówiąc: „Tu zaczęła się Polska”. Słowa te stały się też podtytułem koncertu. Koncert został powiązany również z otwarciem tzw. Bramy Poznania, interaktywnego centrum upamiętniającego początki państwa polskiego na Ostrowie Tumskim, w pobliżu Katedry, w której znajdują się groby pierwszych Piastów: Mieszka i Bolesława Chrobrego. Co więcej, koncert – w uzgodnieniu z władzami Miasta i Kurią Metropolitalną – inaugurował przygotowanie do obchodów 1050 rocznicy chrztu Polski. Ta obfita i wielowątkowa narracja była jednak spójna i pozwalała

---

<sup>9</sup> Koncert *Placido Domingo live in Poznań. Tu się zaczęła Polska* z okazji kanonizacji Jana Pawła II odbył się dla 7000 widzów 27 kwietnia 2014 r. o godz. 18:00 w Hali nr 5 Międzynarodowych Targów Poznańskich. Koncert był transmitowany przez TVP 2 – I część o godz. 19:00, II część o godz. 22:40.

włączyć do projektu organizowanego przez Teatr różne podmioty: Miasto Poznań, „Bramę Poznania”, Kurię, a także starać się o pozyskanie innych partnerów. Do najważniejszych należeli: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowe Centrum Kultury, które koordynuje na poziomie ogólnopolskim obchody 1050 rocznicy polskiej państwowości. W wymiarze finansowym nieodzowny był udział sponsorów: dra Jana Kulczyka, za pośrednictwem Kulczyk Investments, a także Banku ING. Kluczową rolę odegrała firma Prestige MJM, która podpisała z artystą kontrakt na wyłączność na terenie Polski, profesjonalnie wyprodukowała koncert, wzięła na siebie ryzyko finansowe imprezy, a także wsparła Teatr w pozyskaniu dla przedsięwzięcia Telewizji Polskiej.

Koncert ten stanowił projekt artystyczny, wychodzący daleko poza bieżącą działalność Teatru. Nie odbyłby się bez współpracy Teatru z innymi podmiotami. Zarządzanie takim projektem ma swoją specyfikę i swoiste wymagania organizacyjne. Typowe jest angażowanie specjalnego zespołu projektowego, który dystansując się od bieżącej działalności instytucji, jest w stanie skoncentrować wysiłki na osiągnięciu założonego celu. W tym wypadku zespół projektowy w części tworzyły osoby i podmioty zewnętrzne, co pozwoliło na nienaruszenie ciągłości repertuarowych działań Teatru. Najważniejszym elementem udziału prywatnego producenta było zdjęcie z Teatru ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia – aby przedsięwzięcie się powiodło, trzeba było sprzedać przynajmniej 6000 biletów. Instytucja publiczna musi takie ryzyko ograniczać. Budżet projektu stanowił  $\frac{1}{3}$  rocznej dotacji Teatru, tym bardziej więc jego dyrektor nie mógł podjąć ryzyka samodzielnej realizacji projektu.

#### NA CZYM POLEGA SYNERGIA WE WSPÓLPRACY INSTYTUCJI PUBLICZNEJ Z SEKTOREM PRYWATNYM I SPOŁECZNYM?

Ryzyko stanowi motor rozwoju gospodarki i cechą działań w sektorze prywatnym. Podejmując je w sposób wykalkulowany, można osiągnąć nawet znaczny zysk, można też jednak ponieść znaczną stratę. Ryzyka skutecznej sprzedaży w ciągu dwóch miesięcy 6000 biletów podjęła się agencja z ogromnym doświadczeniem w organizowaniu koncertów światowych gwiazd muzyki. To właśnie doświadczenie okazało się kluczem do osiągnięcia sukcesu, czyli samej organizacji koncertu, jego efektu artystycznego, który w tym

wypadku musiał być wsparty zaangażowaniem potężnej techniki, znaleźć oddźwięk medialny, zadowolić wszystkich zaangażowanych w projekt partnerów. Struktura budżetu koncertu była bardzo skomplikowana. Składały się na niego: wkład własny z budżetu Teatru, dotacja celowa Miasta Poznania, uchwalona przez Radę Miasta w ramach korekty budżetu, dotacja celowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego realizowana w ramach konkursu ofert, wsparcie budżetu koncertu w ramach trójstronnej umowy o współpracy między Narodowym Centrum Kultury, Prestige MJM i Teatrem oraz świadczenia w ramach umów sponsoringowych. Suma tych składowych, tj. ponad 1,1 mln zł, stanowiła blisko połowę budżetu koncertu. Drugą jego część agencja Prestige MJM zobowiązała się pozyskać ze sprzedaży biletów (1,2 mln zł przychodu), ryzykując w innym wypadku sfinansowanie różnicy z własnych środków. Koncert zakończył się jednak nie tylko sukcesem artystycznym, ale również frekwencyjnym, co pozwoliło uzyskać pożądane przychody. Sam zysk dla Teatru w wymiarze finansowym, choć został osiągnięty, nie stanowił podstawowej motywacji. Ważniejszy był wzrost rozpoznawalności i prestiżu instytucji, podniesienie morale pracowników oraz ich integracja wokół działań Teatru, a także przyciągnięcie w dłuższej perspektywie szeregu podmiotów współpracujących i wspierających instytucję.

Podjęcie współpracy międzysektorowej wynika już z samej chęci połączenia w jedną wiązkę tych cech, kompetencji i właściwości poszczególnych podmiotów, których brakuje innym. Jeden z patronów europejskiej myśli w obszarze polityki kulturalnej, nieżyjący już Dragan Klaić, autor książki *Mobilność wyobraźni*<sup>10</sup>, podczas warsztatów na Uniwersytecie Europejskim w Budapeszcie udostępnił swoją charakterystykę działalności kulturalnej w trzech sektorach gospodarki, która przetłumaczona i udoskonalona na bazie własnych doświadczeń została umieszczona w formie tabeli<sup>11</sup> na następnej stronie.

---

<sup>10</sup> D. KŁAIC. *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana 2012

<sup>11</sup> Tabela: autor Dragan Klaić, oprac. i tłum. M. Poprawski, P. Kieliszewski, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM w Poznaniu, [www.rok.amu.edu.pl](http://www.rok.amu.edu.pl)



<b>PUBLICZNY</b>	<b>PRYWATNY</b>	<b>OBYWATELSKI</b>
<b>Cechy organizacji w 3. sektorach:</b>		
wartości tradycyjne wiedza akademicka	wartości nowoczesne wiedza pragmatyczna	wartości społeczne pamięć / doświadczenie wspólnoty
budowanie tożsamości	wliczanie ryzyka	angażowanie społeczne
bazowanie na elitach	elity przywódcze w biznesie	równy dostęp – szeroki interes społeczny
instytucjonalność	organizacja biznesowa	ruch
muzea, biblioteki, teatry, filharmonie	firmy, agencje, przemysły kultury	stowarzyszenia, fundacje, kluby
przeszłość	przyszłość	teraźniejszość
<b>W działaniu:</b>		
profesjonalizm w sferze kultury	profesjonalne standardy zarządzania	nowe standardy w działaniu
wysoki poziom rutyny	innowacja	eksperyment społeczny
<b>Pojmowanie kultury:</b>		
dzieło	Produkt	proces
wartość sama w sobie	inwestycja ekonomiczna, miejsca pracy	narzędzie zmiany społecznej
<b>Zagrożenia / deformacje:</b>		
sklerotyczność, utrata celu	komercjalizacja, banał	propaganda, ideologizacja
biurokratyzacja	uproszczenie	amatorstwo

Tabela ta pokazuje również, czego poszczególne organizacje w danym sektorze mogą uczyć się od siebie. Definiuje mocne strony, ale też słabości poszczególnych podmiotów, jak też ich cechy organiczne, które zasadniczo są niezmiennie. Dopiero synergia poszczególnych cech, umiejętny podział zadań w dążeniu do celu tworzy nadspodziewany efekt synergii, który może skutkować sukcesem przedsięwzięcia, jakim np. była organizacja koncertu

Placido Domingo. Pod każdą z kolumn można w tym przypadku podstawić: instytucję publiczną – Teatr Muzyczny w Poznaniu, Spółkę Prestige MJM – lidera na polskim rynku tzw. megaprodukcji koncertowych, struktury diecezjalne Kościoła katolickiego i Fundację Dzieło Trzeciego Tysiąclecia, dla której przekazywano część dochodu z biletów. Do projektu zostało zaproszonych wiele innych podmiotów publicznych: samorząd Miasta Poznania, instytucja „Brama Poznania”, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego czy Narodowe Centrum Kultury. Sektor prywatny reprezentowali podwykonawcy usług, producenci poszczególnych elementów skomplikowanego projektu, Telewizja Polska S.A., a także sponsorzy, realizujący interesy swoich spółek: Kulczyk Investments i Bank ING, a także szereg mediów publicznych i prywatnych, które wzmocniały przekaz medialny projektu.

Umiejętność zbudowania koalicji tak wielu podmiotów wymaga również znajomości cech, potrzeb i motywacji różnych rodzajów organizacji, a także chęci ich uwzględnienia w strategii realizowanego przedsięwzięcia, co pozwala powiązać ze sobą często całkowicie odmienne interesy tych podmiotów. Okazuje się bowiem, że motywem współpracy z instytucją publiczną o rosnącej renomie może być dla agencji reklamowej czy kancelarii prawnej sam fakt dostarczenia swych usług do sfery publicznej, dotarcie ze swoją ofertą do przedstawicieli samorządu czy znaczących gości, ale także możliwość współtworzenia sukcesu, na który w obszarze kultury składają się często spektakularne działania o charakterze choć w części altruistycznym.

#### CEL WSPÓŁPRACY I ORGANIZACJI WYDARZENIA ARTYSTYCZNEGO

Koncert Placido Domingo w Poznaniu stał u progu odbudowy wizerunku zdegradowanej instytucji kultury. Teatr, jako inicjator wydarzenia, miał do zrealizowania przede wszystkim swój własny cel. Było to jednak możliwe tylko przy uwzględnieniu potrzeb partnerów. Transmisja w paśmie najwyższej oglądalności TVP 2 sprawiła, że artystów Teatru Muzycznego w Poznaniu słuchało i oglądało blisko 1,5 mln widzów. Możliwość wystąpienia na scenie z największym żyjącym śpiewakiem naszych czasów sprawiła, że morale zespołu wzrosło i znacząco się utrwaliło. Artysta Teatru Muzycznego przestawał być w środowisku traktowany jako grający w niższej lidze. Miało to duże znaczenie w komunikacji wewnętrznej, jak też w budowaniu pozycji lidera, wciąż uważanego za „nowego” i przejściowego dyrektora. Ogólnopolskie działania promocyjne spowodowały, że instytucja, nieistniejąca przez lata w kulturalnym obiegu

ogólnopolskim, wzbudziła ogromne zainteresowanie. Dodatkowym elementem podnoszącym rangę instytucji był udział takiego mecenasa, jak dr Jan Kulczyk. W dłuższym okresie spowodowało to zainteresowanie Teatrem ze strony innych sponsorów. Na rynku lokalnym Teatr Muzyczny naruszył dotychczasową równowagę w konkurencji z Teatrem Wielkim czy Filharmonią, które dotąd nie traktowały tej instytucji jako równoprawnego dostawcy usług kulturalnych dla wymagającego odbiorcy, przedstawiciela klasy średniej.

Największym wyzwaniem organizatora, pozyskującego do współpracy licznych partnerów, jest wspomniana umiejętność realizowania w projekcie równoległe nie tylko swojego celu, ale też celów podmiotów partnerskich. Jak już wskazano, motywacja do współpracy podmiotów z różnych sektorów jest z istoty rzeczy inna. Zadaniem pozyskującego partnerów menedżera jest umiejętność właściwego odczytywania w tym zakresie potrzeb partnerów. Oprócz wiedzy o deklarowanych celach organizacji ważne jest doświadczenie w pozyskiwaniu wiedzy z bezpośrednich źródeł, podczas spotkań. Właściwe ułożenie współpracy możliwe jest wówczas, gdy wiemy, że firmie zależy bardziej na eksponowaniu jej misji niż samego tylko logo itp. Jedną z ważniejszych cech w tym zakresie jest umiejętność słuchania i zwykła empatia, a także choć niewielki zakres elastyczności w planowaniu przedsięwzięcia. Dotyczyć to może np. chęci wystąpienia na początku koncertu przedstawicieli partnerów, na które w kontrakcie może nie zgadzać się artysta, i wówczas należy podjąć z nim w tym zakresie negocjacje. Newralgiczne mogą okazać się takie zagadnienia, jak sposób eksponowania partnera w materiałach reklamowych, kolejność i sąsiedztwo podmiotów w owych materiałach, czy ilość i jakość miejsc oferowanych na koncert czy spektakl partnerom w ramach współpracy. Wszystkie te obszary wymagają szczegółowego opisanego w umowie partnerskiej czy sponsorskiej oraz spokojnych negocjacji. Działalność kulturalna najczęściej nie stanowi dla partnerów biznesowych sfery kluczowej, nawet w obszarze ich reklamy czy PR. Dlatego ważniejsze od szczegółowych zapisów umownych są jakość projektu, profesjonalizm działań i zaufanie między partnerami, którego zbudowanie może skutkować wieloletnią współpracą.

#### PODSUMOWANIE: CZEGO INSTYTUCJA PUBLICZNA MOŻE NAUCZYĆ SIĘ OD INNYCH?

Menedżer, który przez dziesięć lat zarządzał prywatnym przedsiębiorstwem w branży muzycznej, wchodząc do instytucji publicznej, próbuje uru-

chomić w niej energie, wprowadzić mechanizmy i nawyki związane z sektorem prywatnym. Będąc świadomym wad i zalet obu sektorów, stara się przeszczepić niektóre reguły i mechanizmy działania biznesu na grunt instytucji publicznej. Modelową formą współpracy międzysektorowej jest zbudowany od początku z takim nastawieniem festiwal Akademia Gitary. Przy jego organizacji współpracuje ponad siedemdziesiąt podmiotów samorządowych, społecznych, instytucji publicznych, prywatny producent, sponsorzy oraz stowarzyszenie, które jest głównym organizatorem. Istnieje ruch wolontariuszy – fanów, wspierających projekt. Marka imprezy powoduje, że nowe podmioty zgłaszają się bez specjalnego starania się o tę współpracę. Zarządzając tym przedsięwzięciem przez kilka lat, autor uświadomił sobie, jak wielorakie synergiczne efekty powstają jako efekt takiej współpracy.

Obecnie, również w obliczu niedofinansowania i niemożności zwiększenia dotacji instytucjom publicznym, niezbędne jest prowadzenie publicznej instytucji kultury w *quasi*-biznesowym modelu zarządzania. Łączyć się to powinno z nastawieniem na współpracę i włączanie do kultury organizacyjnej instytucji skutecznych w danym momencie form działalności stosowanych w innych sektorach. Chodzi głównie o nacisk na efektywność działań, pomimo altruistycznych motywacji wewnętrznych, związanych ze specyfiką działań kulturalnych oraz realizowanych zadań publicznych. I tak problemy marketingu warto wesprzeć współpracą z organizacjami biznesowymi, które mają doświadczenie w tym obszarze, a przede wszystkim przekładają działania marketingowe na efekty sprzedaży. W tym zakresie koncert Placido Domingo był obok premiery musicalu *Jekyll & Hyde* kamieniem milowym w budowaniu marki Teatru. W efekcie zwiększono sprzedaż biletów w powiększonej o trzydzieści miejsc widowni Teatru, która kształtuje się na poziomie 95-100% frekwencji. Podniesiono rentowność spektakli również przez wzrost cen biletów, wynikający ze zwiększonego popytu na nie. Dotarło do nowych grup odbiorców, pozyskanych dzięki systemowi sprzedaży internetowej i działaniom marketingowym w tej przestrzeni. Wszystko to jednak wymagało szkolenia pracowników instytucji w kierunku rozumienia mechanizmów działalności rynkowej, umiejętności komunikowania się z przedsiębiorstwami czy np. profesjonalnego raportowania współpracy w standardach biznesowych<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Raporty przygotowane przez odnowiony dział marketingu Teatru dla Kulczyk Investments po koncercie Placido Domingo i premierze musicalu *Jekyll & Hyde* zostały przez partnera uznane za wzorcowe.

Najważniejszym osiągnięciem odnawiającego się Teatru są z pewnością sukcesy artystyczne – dobre premiery, koncert Placido Domingo i artystów Teatru i powiązane z tym zadowolenie widzów z poziomu artystycznego, a także pozytywne recenzje w mediach. Żadne działania promocyjne nie pomogłyby, gdyby nie ten podstawowy aspekt. Skutkiem tego jest zaistnienie w Teatrze po raz pierwszy od kilkudziesięciu lat zjawiska społecznego typu „tu się bywa”. Entuzjazm wokół premiery musicalu *Jekyll & Hyde* spowodował bardzo aktywne uczestnictwo odbiorców i np. pojawienie się tzw. psychofanów teatru, uczestniczących w kilku spektaklach tego samego tytułu, chcących zobaczyć obsady we wszystkich konfiguracjach. Najlepszym tego przykładem jest założenie przez fanów profilu, na którym domagają się nagrania płyty CD z tego musicalu. Prof. Marek Krajewski pisze, że instytucja kultury ma sens tylko wtedy, gdy posiada publiczność dobrowolną, świadomą. „Instytucje kultury nie powinny być miejscami, w których oferuje się coś widzowi, ale raczej takimi, które umożliwiają mu realizację specyficznych sposobów korzystania z kultury”<sup>13</sup>. Produkcja CD w odpowiedzi na zapotrzebowanie widzów jest jedną z prób współtworzenia instytucji razem z widzami. W aspekcie finansowym doprowadziło to do podjęcia przez Teatr współpracy z portalem „Polak potrafi”, specjalizującym się w crowdfundingu, czyli pozyskiwaniu i zbieraniu od osób prywatnych i firm środków finansowych na realizację projektów. Teatr przygotował z portalem ofertę prefinansowania wydania płyty z musicalu *Jekyll & Hyde*, czyli zmobilizowania widzów do wpłacenia z kilkutygodniowym wyprzedzeniem kwoty ceny jej zakupu albo nawet wyższej, co pozwoli współfinansować projekt<sup>14</sup>. Mechanizm ten opiera się na stworzeniu z widzami więzi zaufania, że kolejna produkcja Teatru osiągnie poziom tak dobry jak ta, która poprzednio wzbudziła ich zachwyty.

Konkludując, nie chodzi o to, by teatr działał jak firma lub żeby podejmował nieuzasadnione formy współpracy. Priorytetem powinna być jednak niezgoda na samodegradowanie się sektora publicznego. Pryncypium pozytywnej zmiany, które – zgodnie z tabelą – przynależy do innych sektorów niż publiczny, powinno być jednym z podstawowych elementów inspiracji dla instytucji kultury. Instytucja publiczna może i powinna też działać zgodnie

<sup>13</sup> M. KRAJEWSKI. *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*. W: M. ŚLIWA (red.). *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzania strategiczne instytucją kultury*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury 2011 s. 27.

<sup>14</sup> Projekt można znaleźć on-line: <https://polakpotrafi.pl/projekt/jekyllhyde> (dostęp: 24.04.2015). Istnieje też wyspecjalizowany w tej formie wspierania kultury polski portal on-line: <http://wspieramkulture.pl/> (dostęp: 24.04.2015).

z regułami konkurencji, a jej społeczny cel i charakter, uzasadniający dotację, dają możliwość działania między rynkiem a pełnieniem misji społecznej, bliskiej organizacjom społecznym. Należy założyć, że finansowanie publiczne nie będzie rosło, instytucja publiczna zatem może i powinna korzystać ze wzorców biznesowych i społecznych oraz generować modele współpracy i tworzenia koalicji na rzecz finansowania działań kulturalnych, wykraczających poza standard. Standard, który bez otwarcia na tę współpracę i ciągle nowe jej formy może stać się niebezpiecznym nawykiem.

#### BIBLIOGRAFIA

- KLAIĆ D.: Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana 2012
- KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Łódź: Ossolineum, 1955.
- KRAJEWSKI M.: Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. W: M. ŚLIWA (red.). Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzania strategiczne instytucją kultury. Kraków: Małopolski Instytut Kultury 2011.
- LEWICKA-STRZAŁECKA A.: Kultura finansalizacji – artykuł pokonferencyjny, który zostanie opublikowany w drugim numerze kwartalnika „Prakseologia” w 2015 r.
- TYMA M.: Projekt przekształceń upowszechnieniowych instytucji kultury w Polsce – jak przeprowadzić te zmiany? Perspektywa praktyka w zakresie zarządzania zmianą. W: J. SÓJKA, P. LANDSBERG, M. POPRAWSKI, P. KIELISZEWSKI (red.). Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość? Poznań: Wyd. Bogucki 2009.
- [www.rok.amu.edu.pl](http://www.rok.amu.edu.pl)
- [www.teatr-muzyczny.poznan.pl](http://www.teatr-muzyczny.poznan.pl)

#### WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA W FINANSOWANIU PRZEDSIĘWZIĘĆ KULTURALNYCH NA PRZYKŁADZIE TEATRU MUZYCZNEGO W POZNANIU

##### Streszczenie

Współpraca międzysektorowa jest skutecznym sposobem budowania koalicji na rzecz finansowania przedsięwzięć kulturalnych. Tak można stwierdzić, analizując działania publicznej instytucji kultury – Teatru Muzycznego w Poznaniu. Otwarcie na współpracę wynika również ze zmiany modelu zarządzania instytucją, która w swej działalności nie tylko zaczyna uwzględniać prawa rynku, ale wykorzystywać je na swoją korzyść. Staje się to nieuniknione z uwagi na finansalizację każdej niemal sfery życia oraz ograniczoną możliwość zwiększania dotacji ze środków publicznych. Przykład zorganizowania przez Teatr koncertu najwybitniejszego śpiewaka naszych czasów, Plácido Domingo, mimo posiadania przez tę instytucję zaledwie 10% wartości projektu, pokazuje siłę możliwości płynącą z podejmowania współpracy z podmiotami, w tym również z innych sektorów gospodarki. Przy tak skomplikowanym przedsięwzięciu jest ona wskazana, a wręcz nieodzowna z uwagi na uzupełniające się kompetencje, cechy i właściwości działania organizacji w różnych sektorach gospodarki (instytucja publiczna, firma, stowarzyszenie), które wpływają na uzyskiwany efekt synergii. Przykładową cechą stanowi zdolność do podejmowania

dużego ryzyka finansowego, charakterystyczna dla podmiotów gospodarczych, a które jedynie w ograniczonym zakresie może podjąć instytucja publiczna, bazująca na dotacji z budżetu samorządu. Dotacja publiczna jednak stabilizuje projekt, podobnie jak obecność w projekcie instytucji publicznych skłania do współpracy podmioty z sektora prywatnego. W wielu zakresach publiczna instytucja kultury może się wiele nauczyć od partnerów biznesowych i społecznych. Przykładem tego jest też wykorzystanie crowdfundingu w celu wydania przez Teatr płyty CD z musicalu *Jekyll & Hyde*. Priorytet współpracy międzysektorowej oraz korzystania z rozwiązań stosowanych w innych sektorach stanowi również asumpt do lepszego wykorzystania potencjału publicznych instytucji kultury, które po 1989 r. nie potrafiły uwzględnić w odpowiednim wymiarze zmian ustrojowych, społecznych i gospodarczych.

*Streścił Przemysław Kieliszewski*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kulturą, instytucje kultury, współpraca międzysektorowa, finansowanie kultury, polityka kulturalna.

CROSS-SECTOR COLLABORATION  
IN FINANCING CULTURAL UNDERTAKINGS  
AS EXEMPLIFIED BY TEATR MUZYCZNY IN POZNAŃ

Summary

Cross-sector collaboration is an effective way of building coalitions to promote financing cultural undertakings. Such is the conclusion one could draw having analysed the operation of a public institution of culture, i.e. Teatr Muzyczny in Poznań. A change in the institution's management model not only brought openness to collaboration in its operation, but also made the theatre begin to take market considerations into account, and even use them to its advantage. As financialization of almost every sphere of life continues, and possibilities to increase public subsidies remain limited, such attitude becomes unavoidable. The example of concert by the most outstanding singer of our time, Placido Domingo, which was organised by the Teatr, even though the resources held by the institution only accounted for 10% of the project value, shows the potential inherent in collaboration with different entities, incl. ones from other sectors of economy. In case of an undertaking of such complexity, it is advisable, nay indispensable. Complementary competences, qualities and properties associated with operation of various organisations (a public institution, a company, an association) in different sectors of economy, exert influence upon the synergy effect acquired. One such model quality is the ability to take substantial financial risk, which is typical of economic entities, and which can be taken only to a limited degree by a public institution reliant on subsidies from the self-government budget. However, a public subsidy stabilises a project, just like presence of public institutions on a project becomes a stimulus for private sector entities to join. In a number of ways, a public institution of culture can learn a lot from business and social partners. The use of crowdfunding for the purpose of producing a CD of *Jekyll & Hyde* musical by the Teatr is also an example of this phenomenon. Priority given to cross-sector collaboration and to adopting solutions employed in other sectors is also an impulse to put to good use the potential of public institutions of culture, which, after the 1989 system change, have not been able to adequately take political, social, and economic changes into account.

*Summarised by Przemysław Kieliszewski*

**Key words:** cultural management, institutions of culture, cross-sector collaboration, financing of culture, cultural policy.