

Nowoczesny model instytucji muzycznej

czy może - *współczesne tendencje w zarządzaniu instytucją muzyczną*

moderator: Grażyna Szymborska

Wstęp do dyskusji panelowej

1.

Krótkie odniesienie do Raportu o stanie muzyki polskiej w odpowiedniej dziedzinie:

mamy w Raporcie w III części jedynie finansowanie i prawo omówione wybiórczo – w tym zakresie warto by przywołać pozostałe ustawy i rozporządzenia regulujące funkcjonowanie instytucjonalnych zespołów muzycznych (instytucji kultury) jak i nieinstytucjonalnych. W części związanej z finansami także zarysowano jedynie wysokości nakładów na kulturę - procent udziału środków budżetu Państwa i samorządów w finansowaniu instytucji muzycznych. Tu warto byłoby pokazać jak kształtuje się podział kosztów w budżecie takiej instytucji - co warto byłoby dodać do informacji z raportu po przeprowadzeniu badań uzupełniających - że dofinansowanie działalności każdej z instytucji przez organ prowadzący w postaci dotacji na działalność, dotacji podmiotowej wynosi od 50 - 85%, pozostałe środki niezbędne do pokrycia wszystkich kosztów rocznej działalności instytucja musi zdobyć (wypracować) sama, to m.in. wpływy z działalności – sprzedaży biletów, koncertów, wydawnictw czy sponsoring, udział w konkursach Ministra i samorządów, granty. W instytucji muzycznej posiadającej duży zespół orkiestrowy ok. 70-80% budżetu stanowią płace (w Filharmonii Śląskiej posiadającej 3 zespoły artystyczne: Orkiestrę Symfoniczną, Chór i Śląską Orkiestrę Kameralną ze 177 etatami, w ubiegłym roku 2010 było to 78%) – główne i największe źródło kosztów. Stąd może i chęć poszukiwania oszczędności przede wszystkim w tej dziedzinie (zamiast umów o pracę umowy o dzieło czy kontrakty, wyprowadzanie kosztów osobowych poza instytucję czy nawet redukcja etatów orkiestrowych).

Jest w Raporcie wymieniona podstawa prawna – nasze *lex specialis*: ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, w tym także są omówione

projekty zmian legislacyjnych tej ustawy, które mimo negatywnych oddźwięków ze strony związkowej, zostały skierowane do prac w Sejmie. Do tych zmian – także w toku dyskusji zamierzamy się odnieść.

Odkładam na bok rozważania o prowadzeniu działalności koncertowej i prowadzenia zespołów muzycznych przez tzw. organizacje pozarządowe, czy firmy prywatne – jako zjawisko znikome, choć ważne, lecz poziom finansowania jest bardzo niewielki .

Tematy do dyskusji obejmować będą problemy instytucji kultury prowadzącej działalność w dziedzinie muzyki i prowadzącej przynajmniej jeden etatowy zespół artystyczny.

2.

Podstawą takiej instytucji muzycznej jest zespół (orkiestra chór):

Postawmy pytania:

- który punkt widzenia jest najważniejszy? Instytucji czy muzyka? Wymogi polskiego prawa czy nawyki i komfort pracy artysty, finanse publiczne i kodeks pracy czy tradycje, przyzwyczajenia i oczekiwania) - *tu stawiam na instytucję, bowiem o interes publiczny idzie i misję działalności, ale... w zgodzie z prawem pracy i poszanowaniem godności artysty muzyka,*

- etat czy kontrakt dla muzyka, zalety i wady obu rozwiązań (np. *etaty kosztowniejsze także i dla muzyka, kontrakty oszczędniejsze dla kosztów instytucji także i korzystniejsze dla muzyka m.in. 50% koszty uzyskania w całym kontrakcie, więcej otrzymuje się „na rękę”, ale o ZUS i przyszłą emeryturę trzeba zadbać samemu, można tu wynegocjować lepsze warunki, nie tylko finansowe,*

- poczucie stabilizacji życiowej muzyka i budowania stabilnego zespołu – to zatrudnienie na etatach, a wszak o budowanie stabilnego spójnie brzmiącego zespołu chodzi w orkiestrze, ale gorset kodeksu pracy uciska w codziennej pracy (jak ewidencjonować czas pracy muzyka orkiestry symfonicznej - tradycja a wymogi prawa pracy, nie objęcie partyturą oznacza tygodniowy przestój? Co z tzw. urlopami na żądanie, np. w dniu koncertu???, problemy ZUSu przy ustalaniu emerytur – był w pracy czy miał zwolnienie lekarskie (takie okazał np. w drugim miejscu pracy ale nie w orkiestrze – bo w niej miał przestój, jak zapisać w umowie pracę wykonywaną z tytułu praw autorskich - próby i koncerty i jak zapisywać w tej umowie prawa majątkowe instytucji do dzieła wykonanego w wyniku stosunku pracy, czy trzeba to zapisywać?), poczucie tymczasowości (destabilizacja) przy krótkotrwałych

kontraktach ale szeroko można dookreślić wszelkie warunki także i czasowe – *oba warianty mają swoje zalety,*

- angażowanie muzyka i weryfikacja drogą konkursu, czy „należy” weryfikować muzyka już zaangażowanego drogą przesłuchań, w jakich warunkach? – czy kierownik zespołu może zarządzić przesłuchania, zwolnić muzyka źle grającego – właśnie toczy się fala niepokojów społecznych w filharmoniach,

- czy zespół w takich sytuacjach może domagać się zmiany swojego kierownika, dyrektora, mimo dobrych wyników prowadzenia instytucji, ewidentnych osiągnięć? Niedobre przykłady dała orkiestra w Białymstoku i władze samorządowe, podobnie w Olsztynie...,

- co powinna zawierać umowa kontraktowa, aby stała się konkurencyjną formą zatrudnienia dla muzyka, *brak wypracowanych modeli w Europie*

- propozycje zmian w ustawie o organizowaniu działalności kulturalnej, omówione w raporcie i w komentarzu na rozpoczęciu obrad i opinie konferencji dyrektorów orkiestr: *nie zgadzają się oni z propozycjami legislacyjnymi rozpatrywanymi w sejmie w zakresie zasad zatrudniania muzyków, m.in. nierówność pracowników artystycznych wobec prawa, gorszy start, sezonowe zatrudnianie zagraża brzmieniu orkiestry, który im dłużej wspólnie gra, tym ma szansę wznosić się na coraz wyższy poziom. Projekt ustawy nie odpowiada zadaniom jakie kultura stawia instytucjom – zwłaszcza takim jak Filharmonia, gdzie podstawą działania jest orkiestra, która funkcjonuje prawidłowo i może osiągać sukcesy tylko w przypadku trwałego związania się jej członków tak z instytucją zatrudniającą ich – jak i pomiędzy sobą. Charakter umowy sezonowej proponowanej przyszłą ustawą wyklucza utrwalenie się takich więzi – w efekcie praktycznie uniemożliwia stworzenie jakiegokolwiek zespołu, który na przestrzeni czasu utrwali swoją wysoką pozycję artystyczną – bowiem ciągłe zmiany składu nie pozwolą na wykształcenie wspólnej formy. Odrębną, trywialną lecz jakże ważną kwestią jest sytuacja majątkowa artystów, zwłaszcza młodych, którzy dla uzyskania jakichkolwiek form wsparcia materialnego w rodzaju pożyczek czy kredytów nie będą mogli przedstawić jakiegokolwiek formy pewnego zabezpieczenia w postaci stałych dochodów – co zniechęci wielu zdolnych ludzi do tej formy zawodu, a która i tak pełna jest wyrzeczeń. To pracodawca powinien mieć możliwość zawierania różnych form umów tak, aby dopasować je do potrzeb instytucji i zespołu artystycznego, i ustawodawca powinien zaufać personelowi zarządzającemu, iż potrafi najlepiej ocenić potrzeby kierowanej przez siebie instytucji będąc w nich bezpośrednio zorientowany. Zakaz zatrudnień konkurencyjnych powinien iść w parze z godziwym wynagrodzeniem w instytucji macierzystej. Jak dotąd, znakomita większość*

artystów muzyków zatrudnionych w zespołach - orkiestrach i chórach, jest zmuszona poszukiwać dodatkowych płatnych zajęć, aby utrzymać swoje rodziny.

Podsumowując – przy proponowanych rozwiązaniach zatrudnieniowych – artysta będzie pracownikiem gorszej kategorii w świetle warunków gwarantowanych kodeksem pracy.

Już obecnie to słycać w toku konsultacji i w dyskusjach, a są to ludzie o wyjątkowej wrażliwości i sfrustrowani niskimi zarobkami, zauważalne są w kraju niepokoje w tym środowisku i będą nadal mnożyć się bunty i protesty. Nie posłuży to rozwojowi kultury.

3.

Osoba zarządzająca instytucją muzyczną – Dyrektor naczelny, według tradycji – Artysta, a w obecnych uwarunkowaniach prawnych – może lepiej Menadżer? Z Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – Art. 17 „Dyrektor instytucji kultury zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz”, czyli odpowiada za całokształt w świetle tej ustawy, a także z Art 44 ustawy o finansach publicznych. Jest to jednoosobowa odpowiedzialność. Dyrektor może mieć zastępcę a jego sposób powołania określa statut, zakres czynności określa w szczególności regulamin organizacyjny instytucji.

Zmiana ustawy o działalności kulturalnej także tej sfery dotyka.

Poddaję dyskusji pytanie, w świetle tak ogromnego zobowiązania do racjonalizacji wydatków w instytucji sektora finansów publicznych, restrykcji, działań kontrolnych i audytowych, odpowiedzialności za dyscyplinę finansów, nakazanych konkursów i zawieranych kontraktów z osobą zarządzającą, kim powinien być dyrektor naczelny – wielkim Artystą czy Menadżerem?

- jakie są wady i zalety obu rozwiązań:

Dyrektor Artysta

zalety	wady
Wzmacnia wizerunek instytucji	Autokreacja własnego artystycznego wizerunku a nie instytucji
Wysokiej klasy znawca przedmiotu działalności	Konflikt interesu własnego z interesem instytucji, wykorzystywanie instytucji dla własnej kariery
Zna dobrze środowisko muzyczne (jego obyczaje, artystów, zespoły), dysponuje pojęciami i fachową terminologią	Nie zna podstawowych pojęć z zakresu zarządzania i marketingu – konieczne doksztalcenie i śledzenie bieżących zmian prawa

Programuje działalność z naciskiem na jakość repertuaru	Z trudem podejmuje programowanie koncertów przy ograniczeniach finansowych
Budzi szacunek i uznanie zespołu	Ograniczanie własnego rozwoju artystycznego i kariery przy skupieniu się na czynnościach zarządczych
Jest partnerem dla zapraszanych artystów gościnnych	
Rozumie motywacje i psychikę muzyka (utożsamia się z muzykiem), lepsza znajomość jego reakcji	Nie nadąża za bieżącymi problemami i zdarzeniami w instytucji w wyniku przyjmowania zaproszeń do dyrygowania innymi orkiestrami i absencją w zakładzie pracy – jak to godzić te absencje z nienormowanym czasem pracy dyrektora i brakiem konieczności świadczenia pracy w siedzibie?
Jest rzeczywistym szefem zespołu	Brak możliwości sformalizowania umownego prawa do własnego rozwoju artystycznego, czy artysta powinien brać urlop gdy pracuje na rzecz innej orkiestry?
Jest podziwiany i szanowany za talent przez pracowników organu prowadzącego	nadwężanie wrażliwości dyrektora artysty (niszczenie psyche) ze względu na ciężką odpowiedzialność prawną, kary za łamanie dyscypliny finansów publicznych, prowadzenie kontroli zarządczej i audytu itp. – nawet przy przekazaniu zadań odpowiada za złamanie dyscypliny finansów publicznych.
Lepiej negocjuje z organizacją związkową warunki płacowe i warunki pracy	Uznany Artysta niechętnie będzie poddawał się konkursom na stanowiska dyrektorskie

Dyrektor Menadżer

<i>zalety</i>	<i>wady</i>
Kreuje instytucję, dba o dobry wizerunek	Nie zna należycie przedmiotu działalności

firmy,	instytucji – nie jest merytorycznie przygotowany, konieczność zdobycia wiedzy muzycznej
skupia się na rozwiązywaniu problemów instytucji	Może narzucać niską jakość repertuarową koncertów wynikającą z możliwości finansowych lub dla lepszych wyników statystycznych
Jest przywiązany do jednej instytucji, reprezentuje ją w środowisku politycznym i biznesowym	Może nadmiernie poszukiwać racjonalizacji wydatków kosztem poziomu działalności,
Myśli biznesowo, zna prawo i ma czas na śledzenie jego zmian	Nie zna dobrze osobowości świata artystycznego, nie bywa w tym środowisku
Racjonalizuje koszty,	Skupia się na technicznej stronie zarządzania
Dobrze radzi sobie z należyтым tworzeniem przepisów wewnętrznych, wprowadzaniem nowych technologii	Nie jest szanowany przez zespół (nie jest z ich środowiska) ?
Dystansuje się do problemów artystów,	Dystansuje się do problemów artystów,
Skupia się na prowadzeniu instytucji zgodnie z wymogami prawa,	
Zwalnia z biznesowego myślenia zastępcę artystę, pozwala na jego pełny rozwój artystyczny,	
Lepiej „dogaduje” się z urzędnikami i organem prowadzącym	

Uwagi i pytania do wprowadzanych zmian legislacyjnych ustawy w zatrudnianiu dyrektorów:

- proponowane zmiany umocnią pozycję dyrektora tak wobec organu prowadzącego jak i muzyków, zwiększą jego niezależność, utrudnią odwoływalność,
- jakie będą realia zawierania kontraktów menedżerskich z podmiotami prawnymi, dla których trzeba będzie stosować uzp?
- od roku obowiązuje planowanie (prognozowanie) zadaniowe w finansowaniu działalności instytucji. Jak będą się miały wieloletnie prognozy finansowe samorządu do zawierania

kontraktu wieloletniego dyrektorem (umowa dwustronnych zobowiązań, także i finansowych). Czy uda się zawierać pięcioletnie kontrakty przy co czteroletnich wyborach do sejmów i rad samorządu terytorialnego?

4.

Współczesne tendencje i narzędzia zarządzania

a. model podstawowy – instytucja państwowa lub samorządowa, albo współfinansowana, marginalne rozwiązania dla działalności orkiestr i chórów zawodowych - w stowarzyszeniach czy fundacjach, lub partnerstwie publiczno-prywatnym,

- jednoosobowa odpowiedzialność dyrektora zarządzającego instytucją sektora finansów publicznych,

b. struktura zarządzania – przykładowy model:

- pion zarządzania działalnością artystyczną, programowanie i realizacja koncertów, promocja,

- pion zarządzania majątkiem nieruchomym i ruchomym oraz obsługa techniczna i logistyczna koncertów,

- pion zarządzania finansami i płace, centrum analiz i kontroli, audytu wewnętrznego

c. mnogość przepisów prawa i silne restrykcje wynikające z ustawy o finansach publicznych, wprowadzenie od ubiegłego roku obligatoryjnej kontroli zarządczej z monitoringiem działalności i sprawozdawczością, projekt wprowadzenia rad powierniczych – generują wzrost kosztów działalności (czytaj – kosztów zarządzania),

d. czy stosować coraz szerzej modny dzisiaj outsourcing polegający głównie na wyprzedzaniu kosztów osobowych poza instytucję – w jakich dziedzinach zarządzania (dozór, sprzątanie, rachunkowość, wreszcie kontrakt menedżerski z firmą, kontrakty z muzykami?)

e. konieczność zastosowania informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie, a tymczasem nie ma na rynku oprogramowania gotowego lub konfigurowalnego rozwiązania uwzględniającego specyfikę pracy instytucji muzycznej i instytucji sektora finansów publicznych. Jest mnóstwo systemów „dla przemysłu”. Z rozeznania wynika, że każda instytucja coś posiada, na ogół utworzonego przez programistów na zamówienie i wymagającego tym samym stałej aktualizacji w wyniku zmian przepisów (a zatem generującego błędy i dodatkowe koszty). Współczesny system wspomagający zarządzanie winien zapewnić:

- elektroniczny obieg dokumentów wraz z kontrolą terminowości,
- zintegrowaną księgowość finansową, kadry i płace, gospodarkę magazynową i materiałową, sprawozdawczość,
- moduł programowania działalności artystycznej, w tym prowadzenie elektronicznego zeszytu koncertowego i archiwum, z generowaniem zajętości sal prób i sal koncertowych, z bazą danych biblioteki nutowej,
- obsługę „sprzedaży usług” czyli koncertów, audycji, reklamy, wynajęcie sal,
- kontrolę zarządczą i monitoring.

f. niezbędne wyposażenie nowoczesnej instytucji muzycznej w wysokiej klasy sprzęt do rejestracji nagrań i archiwacji nagrań,

g. stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji, powszechność Internetu i wynikające z tego możliwości gromadzenia i udostępniania danych dla celów informacyjnych i promocyjnych, edukacyjnych, naukowych, archiwalnych.

5.

Programowanie działalności – zagrożenia:

- wysokie koszty koncertów z muzyką współczesną (drogie wypożyczenia materiałów nutowych, wysokie opłaty dla ZAiKS)– albo unikamy muzyki współczesnej albo przeładowujemy program jednego koncertu, *jak zaradzić – czy mecenat Państwa (np. Ministerstwo płaci za nuty, przełamanie monopolu ZAIKS w narzucaniu warunków umów – może 10% z wpływów ale proporcjonalnie do czasu trwania utworu, zamiast z całego koncertu),*
- w zależności od tego kim jest osoba programująca sezon, w przypadku, gdy jest nią dyrygent – istnieje pokusa realizacji własnych interesów przy merytorycznym i jakościowym przygotowywaniu sezonów, daje się zauważyć „wymiana” pomiędzy dyrygentami szefami,
- wysokość przyznanej dotacji i możliwości zdobywania dodatkowych pieniędzy (lub ich brak) decydują o wielkości repertuaru, możliwościach doangażowań, o klasie zapraszanych solistów i dyrygentów,
- statystyczne i frekwencyjne wymagania ze strony organizatora – rodzą pokusę realizacji popularnych koncertów, a unikanie muzyki ambitnej, wielkiej, współczesnej,
- zwiększanie ilości koncertów grozi obniżeniem poziomu orkiestry (jakości jej brzmienia) – musi być zapewniany czas na należyte przygotowanie koncertu i właściwe przeprowadzenie i ilość prób.

Podsumowanie i wnioski z panelu:

W dyskusji nad formami zatrudnień muzyków obszernie komentowano i pytano o cele zmian legislacyjnych dotyczących ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, wyjaśniano stanowiska dyrektorów orkiestr i niepokoje muzyków, ta ocena nie jest jednoznacznie negatywna, wprowadzona do sejmu zmiana ustawy zawiera także i pozytywne rozwiązania, wzmacnia stanowisko dyrektora, zarówno wobec muzyków jak i wobec organu prowadzącego, daje możliwości alternatywnych rozwiązań dotyczących zatrudnień.

Oдноśnie dyrekcji - każdy z wariantów ma swoje zalety i wady. Nie da się wprowadzić zasad, także i w tradycyjnym podchodzeniu do obsad dyrektorskich: naczelny – artysta czy menedżer. Przykładowo – w Warszawie dwie państwowe największe instytucje muzyczne mają oba różne rozwiązania i świetnie funkcjonują (Filharmonia Narodowa i Teatr Wielki).

Dyskutowano o kategoryzacji orkiestr (o jej braku), o wprowadzeniu zapisów prawa kontrolujących pochopne czasem decyzje o tworzeniu nowych orkiestr i instytucji, i o niefortunności takiego myślenia - w żaden sposób nasze środowiska nie powinny ograniczać chęci samorządów lokalnych w tym zakresie.

Niewątpliwie jednak należy pochylić się nad najważniejszymi zjawiskami i wydarzeniami organizowanymi w Polsce i określić ich listę jako wskazanych do dofinansowania z budżetu ministra kultury.

Wyjaśniano wątpliwości związane z prawami majątkowymi i odtwórczymi muzyka i instytucji zatrudniającej w kontekście coraz powszechniejszych rejestracji koncertów dla celów archiwalnych czy internetu oraz w jaki sposób winny być one umieszczane w umowach o pracę, w jaki sposób wynagradzać takie działania, czy zawieranie kontraktów w takich razach nie byłoby czytelniejsze?

Zgłoszony został postulat, aby potraktować dyskusję panelową jako początek systematyzacji zasad pracy zespołów orkiestrowych, warunków pracy i zasad wynagradzania. Wskazano, by poprzez Instytut Muzyki i Tańca w takim celu zbadać kondycję i sytuację profesjonalnych zespołów orkiestrowych, być może dokonać ich niejakiej kategoryzacji – nie kierując się wartościowaniem artystycznym ale np. ilością etatów artystycznych, ilością zespołów etatowych, ilością koncertów w siedzibie (abonamentowych), różnorodnością działań itp.

Padła propozycja, by konferencja dyrektorów orkiestr (którą zaprasza Dyrektor Andrzej Kosowski na spotkania do siedziby Instytutu) regularnie się spotykała i wypracowywała wspólne stanowiska i jednolite interpretacje czy przygotowywała wyjaśnienia wobec organów i osób kontrolujących nasze instytucje, typu Państwowa Inspekcja Pracy, czy wreszcie wspólnie przygotowała umowę z ZAiKS.

W świetle budowy wielu sal koncertowych, często wielofunkcyjnych – zadano pytania o zakusy wywierania wpływu przez organ założycielski na komercjalizację wynajęć, pytano o niezależność dyrektorów instytucji – tę wzmacniają proponowane nowe zapisy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dochód z posiadanego majątku jest dochodem instytucji i tylko na cele statutowe może być przeznaczany i za to odpowiadają dyrektorzy.

Proponowane zmiany ustawy dotyczące zawierania kontraktów pięcioletnich i zadaniowych z dyrektorami gwarantować będą także i unikanie wypadków odwołań wskutek protestów muzyków, które m.in. zaistniały w kraju. Będą to trudne jednak negocjowania warunków kontraktów w kontekście konieczności planowania zadaniowego wieloletniego i wieloletniego prognozowania finansów – wynikających z ustawy o finansach publicznych oraz niestabilności politycznej (5-letnie kontrakty i zmieniające się co 4 lata władze państwowe i samorządowe).

Sprawozdanie sporządziła

Grażyna Szymborska