
EKSPERTYZA

12

gap.



open
eyes
economy
summit

*Adaptacja, hibernacja czy
redefinicja*

**Polskie instytucje kultury
w czasie pandemii**

Adaptacja, hibernacja czy redefinicja

Polskie instytucje kultury w czasie pandemii

Wstęp

W ramach podejmowania kroków mających na celu zatrzymanie szerzenia się koronawirusa SARS-CoV-2 12 marca 2020 r. zawieszono działalność polskich instytucji kultury, filharmonii, oper i operetek, teatrów, muzeów, kin, domów i centrów kultury, bibliotek, galerii sztuki oraz szkół, uczelni wyższych i placówek szkolnictwa artystycznego. W efekcie czasowo zamkniętych zostało niemal 16 tys. instytucji w całym kraju. Niniejsze opracowanie stara się postawić wstępną diagnozę sytuacji instytucji kultury w czasie pandemii. Jakie skutki dla samych instytucji przyniosło zawieszenie działalności? Przed jakimi wyzwaniem stanęli pracownicy i dyrekcje? Jakie strategie i działania zostały podjęte w tej bezprecedensowej sytuacji kryzysowej?

Kontekst międzynarodowy

Od końca stycznia 2020 r., kiedy to zapadła decyzja o tymczasowym zamknięciu instytucji kultury w Chinach, na całym świecie sukcesywnie ograniczano działalność instytucji kultury zamykając ich podwoje dla zwiedzających i widzów, przechodząc w tryb pracy

zdalnej, częstokroć wstrzymując lub rezygnując z realizowanych projektów.

Jedyną możliwością działania pozostał Internet. Wiele instytucji podjęło próbę funkcjonowania (bądź poszerzenia obecności) w strefie wirtualnej, oferując dostęp online do swoich zbiorów cyfrowych – wystaw, przedstawień, koncertów. Niemal w każdym kraju powstały inicjatywy zachęcające do korzystania z oferty wirtualnej np. #culturetogether (w Belgii), #CultureChezNous (we Francji), #MetAnywhere (Metropolitan Museum of Art w USA), #myhomeismymuseum (w Liverpoolu). Dla wielu osób zamkniętych w domach w czasie pandemii kultura przestała być jedynie komplementarną ofertą spędzania wolnego czasu – stała się jedyną. I nie dotyczy to jedynie komercyjnych platform VOD, takich jak Netflix czy HBO GO. Zainteresowanie dostępem online do kultury wzrosło wielokrotnie także w przypadku oferty proponowanej przez publiczne instytucje kultury. Przykładowo, zainteresowanie zasobami polskiej Ninateki marcu 2020 wynosiło ponad pół miliona użytkowników (miesiąc wcześniej było to jedynie nieco ponad 70 tys.)¹. Strona internetowa Luwru zazwyczaj odwiedzana przez 40 tys. osób dziennie w trakcie pandemii uzyskała zainteresowanie 400 tys. osób każdego dnia². Kilkadziesiąt osób zapisało się w przeciągu paru dni do klubu książki prowadzonego online przez Centrum Kultury Zamek w Poznaniu³. Niespotkana wcześniej sytuacja zmusiła sektor kultury do przyspieszonej modernizacji, skoku cyfrowego zauważanego na całym świecie. Nie dla każdej instytucji skok ten okazał się równie udany. Powszechne są głosy o nadprodukcji treści w sieci i słabej jakości części prezentowanej oferty. Słychać głosy dotyczące konieczności szkoleń w tym zakresie oraz wsparcia finansowego.

¹ <https://www.spidersweb.pl/rozrywka/2020/04/14/netflix-hbo-go-serwisy-vod-ogladalnosc-koronawirus/>

² https://www.youtube.com/watch?time_continue=567&v=PIo_8VWMU6o&feature=emb_logo

³ https://www.facebook.com/events/2753337621430106/2762276450536223/?notif_t=admin_plan_mall_activity¬if_id=1588676399991565

Charakter problemów, z którymi borykają się instytucje kultury na całym świecie są podobne. Po pierwsze, zamknięcie instytucji powoduje straty finansowe, szczególnie tych instytucji, w których sprzedaż towarów i usług były znaczącym wpływem do ich budżetów. Dominuje poczucie ogólnej niepewności, co do dalszych losów i możliwości utrzymania działalności przy obniżonych przychodach. Szczególne wrażenie robią kwoty strat dużych i popularnych wśród turystów muzeów – instytucje takie jak Rijksmuseum, Kunsthistorisches Museum Vienna, Stedelijk Museum odnotowują straty w wysokości €100 tys. – €600 tys. tygodniowo⁴. Wszystkie instytucje są świadome, że ich kondycja finansowa będzie zależała od kondycji gospodarczej w danym kraju – niezależnie, czy ich budżety zależą w większym stopniu od wsparcia publicznego, czy prywatnego (istnieją uzasadnione obawy dotyczące znacznie mniejszego wsparcia biznesu i osób indywidualnych, sponsoringu i filantropii). Jaskrawym przykładem, co może czekać sektor kultury bez alokowania odpowiedniego wsparcia ze strony państwa są przewidywania organizacji American Alliance of Museums, według której w Stanach Zjednoczonych 30% muzeów (szczególnie tych mniejszych, lokalnych, poza dużymi miastami) nie otworzy się po pandemii bez znaczącej pomocy zewnętrznej⁵.

Kryzys epidemiczny spowodował amplifikację problemów powszechnych w sektorach kultury wielu krajów – chodzi tu między innymi o kwestie trybu zatrudnienia twórców, problemy samozatrudnienia, pracę freelancerską. Problem ten w pośredni sposób także dotyczy instytucji kultury, które bardzo często i na różnych zasadach współpracują z twórcami. Obawą napęła także fakt, że kultura w większości krajów pozostaje sektorem, któremu najłatwiej jest zmniejszyć finansowanie publiczne (brak docenienia społeczno-

⁴ https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf

⁵ <https://www.aam-us.org/2020/03/19/american-alliance-of-museums-urges-us-congress-to-include-4-billion-for-nonprofit-museums-in-covid-19-economic-relief-legislation/>

gospodarczej roli kultury, szczególnie w długiej perspektywie czasowej)⁶.

Stan i przyszłość instytucji kultury zależą oczywiście od wielu czynników, w tym także modelu polityki kulturalnej w danym państwie, i odpowiedzi władz publicznych na kryzys. Większość państw europejskich przewiduje oprócz wsparcia oferowanego w ramach programów społecznych i gospodarczych, z którego korzystają na równi także podmioty kultury, również dodatkowe środki dla sektora kultury – np. według danych z marca br. włoski sektor kultury może liczyć na dodatkowe €130 mln z budżetu centralnego, francuski na €22 mln, szwedzki na €45 mln⁷. Nawet w Stanach Zjednoczonych, w których model polityki kulturalnej jest oparty na rozwiązaniach fiskalnych (ulgi i odpisy podatkowe) i dotowaniu kultury przez osoby prywatne i firmy, władze zareagowały na kryzys w sektorze kultury. W marcowym pakiecie pomocowym Kongres uwzględnił \$300 mln na wsparcie szeroko rozumianego sektora kultury⁸; pomoc oferują także władze stanowe i lokalne⁹. Wśród wymienianych narzędzi wspierających sektor w czasie pandemii pojawiają się nie tylko specjalne fundusze dla różnych typów podmiotów (socjalne fundusze kryzysowe i dystrybucja specjalnych funduszy kreatywnych), ale także m.in. renegecje umów grantowych (np. wstrzymanie realizacji wskaźników wyznaczonych w danych projektach), moratoria na zadłużenie, przedłużenia okresów płatności (także odroczenia płatności za czynsz, media), nieoprocentowane pożyczki, ulgi podatkowe, środki redukcji kosztów, czy systemy voucherów. Wiele krajów deklaruje także wsparcie w promowaniu uczestnictwa kultury w trybie online (finansowanie projektów, zapewnienie narzędzi internetowych) oraz badanie

⁶ <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm>

⁷ <https://www.eunicglobal.eu/news/how-is-the-european-cultural-sector-responding-to-the-current-corona-crisis>

⁸ <https://www.americansforthearts.org/news-room/press-releases/federal-economic-stimulus-relief-funds-provide-encouraging-support-to-the-nations-community-based>

⁹ <https://www.americansforthearts.org/by-topic/disaster-preparedness/coronavirus-covid-19-resource-and-response-center>

potrzeb poszczególnych typów podmiotów kulturalnych celem zapewnienia im odpowiedniego wsparcia¹⁰.

Skutki pandemii i reżimu epidemiologicznego dla instytucji kultury w Polsce

Zakres i charakter problemów, wyzwań i strat finansowych, przed którymi stanęły polskie podmioty kultury w czasie pandemii i w związku z obowiązującym (do odwołania) reżimem epidemiologicznym zależy od kilku kluczowych zmiennych. **Po pierwsze od tego, czy są to niezależne podmioty (np. prywatne teatry, galerie, kina, kluby muzyczne, pozarządowe i społeczne centra animacji lokalnej) czy publiczne instytucje kultury posiadające publicznego organizatora i dotację podmiotową.** Prywatne i społeczne instytucje kultury można analizować raczej wspólnie z sektorem kreatywnym lub sektorem organizacji pozarządowych, ponieważ ich kondycja jest zależna od strumieni przychodów od odbiorców, od uczestników kultury i mecenasów oraz grantodawców – dzielą więc los sektora prywatnego i pozarządowego. To bardzo odróżnia je od publicznych instytucji kultury korzystających wprost z funduszy publicznych, które w myśl ustawy muszą być odpowiednie do ich zadań statutowych. Jednocześnie należy pamiętać, że to w ramach tych trzech sektorów (publiczny, prywatny i społeczny) działają podmioty będące *de facto* instytucjami kultury, prowadzącymi stałą działalność kulturalną i z tego powodu wszystkie one są to bardzo cenne i znaczące dla danego miasta czy gminy. W dalszej części opracowania będziemy analizować głównie publiczne instytucje kultury, jednakże nie tylko one

¹⁰ <https://en.unesco.org/news/resiliart-artists-and-creativity-beyond-crisis>

stanowią ekosystem instytucjonalnej działalności kulturalnej i artystycznej w Polsce.

Po drugie, kondycja instytucji kultury zależy od polityki i strategii przyjętej przez ich organizatora, czyli państwa i samorządów. Mogą oni uznać instytucje kultury za strategiczny obszar i „chronić” go przed długofalowymi skutkami pandemii lub – odwrotnie – uznać za koszt, którego nie trzeba ponosić i znacząco ograniczyć wydatki na kulturę instytucjonalną (w ogóle uznając kulturę za zbędny koszt lub kierując uwagę w stronę sektora prywatnego i/ lub pozarządowego lub tylko wybranego fragmentu kultury instytucjonalnej). Organizatorzy mogą również wykorzystać ten kryzys do zmian instytucjonalnych, a oszczędnościami wytłumaczyć różne pomysły na łączenie, likwidację, zmiany programowe w instytucjach kultury. Pandemia w tym kontekście znów uruchomiła dyskusję na temat zmian instytucjonalnych i misji sektora kultury.

Po trzecie instytucje kultury są zróżnicowane pod względem formatu działalności, inaczej kryzys przechodzą biblioteki (praktycznie w 100% dotowane przez organizatora, **inaczej np. teatry publiczne, których budżety były znacząco zależne od wpływów z biletów i od mecenasów**), inaczej przechodzą go instytucje planujące długofalowe projekty wymagające czasem kilkuletnich przygotowań, inaczej instytucje prowadzące działalność wewnątrz organizacji, w ramach zespołu etatowego.

Generalnie można wskazać, że im większym stopniu budżet danej instytucji pochodził „z rynku” (bilety, opłaty, mecenat, granty), tym większy i szybszy spadek przychodów nastąpił (i większe są trudności w utrzymaniu posiadanego potencjału). Instytucje całkowicie zależne od dotacji podmiotowej będą bardziej zależne od przyszłych decyzji (i kondycji) ich organizatorów. Należy też wskazać, że różne obszary działalności instytucjonalnej w innym tempie przechodzą przez kryzys COVID-19, dla niektórych problemem będzie

sam okres obowiązywania obostrzeń epidemiologicznych, dla innych – np. instytucji artystycznych, organizatorów festiwali (którym załamał się np. system planowania działań) kryzys rozciągnie się w czasie na kolejne sezony artystyczne.

Na początku należy wskazać bezpośrednie skutki dla funkcjonowania instytucji kultury. Są to przede wszystkim wymuszone zmiany w ich funkcjonowaniu, związane z wdrożeniem specjalnych instrukcji działania, zamrożeniem funduszy przez organizatora, zakazem prowadzenia działalności. Są to przede wszystkim:

- spadek przychodów z własnej działalności kulturalnej i innej działalności, np. usług dla zewnętrznych operatorów działań w „murach” instytucji (średnio, w marcu o 50%, w kwietniu o 100% - z dużą niewiadomą co do kolejnych miesięcy kiedy obostrzenia dla działalności kulturalnej zostaną zmniejszone lub zlikwidowane);
- administracyjne (na mocy rozporządzenia rządowego) wstrzymanie działalności kulturalnej połączone z brakiem pewności dotyczącej terminu i zakresu jej wznowienia (co również oznacza chaos w realizacji i planowaniu zadań wymagających wielu przygotowań, ustaleń, w gronie wielu osób i podmiotów);
- kumulacja niezrealizowanych działań i zadań projektowych, połączone z przesuwaniem wydarzeń na kolejne (uznane za bezpieczne) terminy w związku z chęcią uratowania poczynionych przygotowań; w tym obszarze znów pojawia się niepewność, czy jesień jest „do uratowania”;
- wprowadzenie pracy zdalnej dla zespołów etatowych oraz brak zadań dla pracowników etatowych i stałych współpracowników w wielu

działach (wprowadzenie „przestojowego” w oparciu o możliwości dostępne dla instytucji publicznej), obniżenie zarobków zespołów (w sytuacji zależności ich wysokości od np. liczby zrealizowanych działań artystycznych);

- przerwanie współpracy z partnerami – osobami na umowach cywilno-prawnych i prowadzących jednoosobową działalność kulturalną (utrata pracy przez „freelancerów” utrzymujących się ze zleceń głównie twórców i artystów oraz specjalistów wspomagających działania w kulturze – oświetleniowców, dźwiękowców, itp.)
- zatrzymanie ekosystemu współpracy w obszarze kultury i „pociągnięcie” za sobą w stan hibernacji całej sieci kooperantów – firm, organizacji pozarządowych itp., z którymi współrealizowane były zadania, projekty i przedsięwzięcia w obszarze kultury lub których usługi – choć niezależne – były powiązane z działalnością danego podmiotu (np. kawiarnie, restauracje, sklepy w budynkach instytucji kultury itp.);
- zmniejszenie dotacji podmiotowej od organizatora do poziomu postoju (stanu hibernacji) potencjalnie skutkujące w przyszłości stałym zmniejszeniem dotacji w związku z gorszą kondycją finansową organizatorów – możliwe zwolnienia w stałym zespole instytucji kultury, zmniejszenie skali działalności w przyszłości – rozciągnięcie kryzysu na dłuższy czas;
- zerwanie relacji i współpracy z partnerami w ramach mecenatu kulturalnego (z powodu możliwego kryzysu gospodarczego, co pociąga za sobą spadek sum oferowanych w ramach mecenatu oraz braku realizacji działań kulturalnych umożliwiających wykonywanie umów z mecenasami i partnerami);

- przerwanie działań z odbiorcami/uczestnikami działań kulturalnych realizowanych w oparciu o strategię budowania widowni/publiczności/społeczności wokół instytucji kultury, co skutkuje zanikiem lub unicestwieniem zbudowanych relacji, których odtworzenie wymaga ponownych wysiłków i funduszy.

W związku z tą nagłą zmianą zasad funkcjonowania sektora instytucji kultury (zamknięciem działalności dla publiczności przy możliwości prowadzenia działań bez publiczności) stanęły one przed szeregiem wyzwań i jednocześnie nowych możliwości działania, które w innej rzeczywistości byłyby pozbawione sensu. **Instytucje stanęły przed wyzwaniem, na czym ma polegać ich hibernacja, adaptacja lub redefinicja ich działalności¹¹.** Pierwszy proces związany jest z tym, co zostało instytucjom uniemożliwione, co trzeba było zamknąć, przerwać, zlikwidować. Drugi proces jest związany z tym, co było możliwe do odtworzenia poprzez zmianę zasad, metod, formatów prowadzonej działalności. Trzeci proces jest związany z innowacjami w działalności, nowymi potrzebami, nowymi oczekiwaniami odbiorców, nowymi strategiami biznesowymi czy społecznymi. Każda z instytucji trochę po omacku realizuje te trzy podejścia po swojemu. Przy czym warto pamiętać, że tylko nieliczne z nich dzięki temu działaniu mają lepszą kondycję niż przed epidemią (są takie wyjątki), ale procesy te będą z pewnością zapalnikiem dla zmian w przyszłości lub źródłem potencjału dla kultury, jeśli epidemia (a co za tym idzie obostrzenia) będzie się przedłużać. Można wskazać następujące wyzwania:

- organizacja pracy zdalnej i opracowanie zadań dla zespołu (wprowadzenie nowej kultury pracy, organizacja procesów wewnętrznych w nowej sytuacji, np. uproszczenie wielu procedur administracyjnych, likwidacja papierowego obiegu dokumentów, zakup licencji na konieczne

¹¹ Za opisem debaty Koalicji Miast pt. „Nieczynne do odwołania? Strategie działania instytucji kultury w warunkach pandemii”: <https://www.facebook.com/events/2753337621430106/>

oprogramowanie, szkolenie pracowników z korzystania z narzędzi dostępnych online);

- utrzymanie wykwalifikowanej załogi i ponoszenie kosztów wynagrodzeń, przy ograniczonej liczbie lub niektórych przypadkach wręcz braku zadań;
- znalezienie sposobów na utrzymanie współpracy ze osobami „nieetatowymi” oraz kontrahentami i partnerami (utrzymanie relacji jest niezbędne by po wyjściu z hibernacji przejść w stan aktywnego działania);
- opłacanie kosztów stałych związanych z posiadaną infrastrukturą (czynsz, media, ale także np. ochrona obiektu), która „nie pracuje na swoje utrzymanie”;
- znalezienie uzasadnienia dla organizatora dlaczego tak ważna jest ochrona kapitału instytucji (miejsca w świadomości odbiorców, zespołu, relacji partnerskich);
- planowanie działań związanych z odmrożeniem działalności w sytuacji wciąż panującej epidemii i przedłużania się sytuacji nadzwyczajnej (na czym ma polegać przestrzeganie reżimu epidemiologicznego w danej instytucji kultury, jak zaplanować wznowienie działalności w obliczu niepewności i braku wytycznych);
- „wymyślenie” nowych strumieni przychodów, awaryjny udział w specjalnych programach grantowych jak np. „Kultura w sieci”;
- przeformułowanie zadań realizowanych z publicznością/odbiorcami (wykorzystanie narzędzi online), opracowanie nowych strategii działania, a nawet misji instytucji;

- wdrożenie planowania kryzysowego na drugą połowę roku, przygotowanie scenariusza działań w obliczu licznych niewiadomych (jaki będzie stan epidemii, stan dotacji, stan własnej publiczności, stan gospodarki, stan uczestnictwa w kulturze).

Skutki dla instytucji kultury można analizować też w ramach szerszego obrazu sytuacji, w której znalazła się każda pojedyncza instytucja kultury, jak i cały sektor. Dlatego warto też zwrócić uwagę na czynniki z otoczenia publicznych instytucji kultury, których wpływ ma znacznie dla ich kondycji w czasach pandemii:

- zatrzymanie ruchu turystycznego i brak pewnych informacji o skali i tempie jego odradzenia;
- potencjalne przemiany uczestnictwa w kulturze w związku ze skierowaniem większej uwagi uczestników kultury na sferę online (dotarcie do nowej grupy odbiorców?);
- rewaloryzacja przez organizatorów instytucji kultury kluczowych kierunków swoich polityk publicznych w obszarze kultury, promocji, turystyki, edukacji, wsparcia społecznego, gospodarki (a w każdym z tych obszarów można przypisać nową, zmienioną rolę instytucjom kultury);
- projektowanie tzw. nowej rzeczywistości polegające na tworzeniu się nowych form współżycia, funkcjonowania działalności gospodarczo-społecznej i przebywania w przestrzeni publicznej (a od tych czynników zależne jest miejsce instytucji kultury jako węzła w ekosystemie relacji społecznych i kulturowych);
- bardzo prawdopodobny, nadchodzący spadek dochodów mieszkańców skutkujący ograniczeniem wydatków na kulturę;

- obawy uczestników kultury przed udziałem w wydarzeniach gromadzących większą publiczność (nie wiadomo, do kiedy ten efekt braku bezpieczeństwa się utrzyma);
- kryzys w edukacji skutkujący mniejszym zainteresowaniem ofertą instytucji kultury (brak możliwości dla organizacji wyjść/ wyjazdów grup szkolnych, przesyt działalnością online);
- bardzo prawdopodobny kryzys finansów publicznych, w związku z czym prawdopodobne są cięcia wydatków na kulturę przez organizatorów instytucji kultury – w dłuższej perspektywie czasu;
- rozregulowanie sprawności ekosystemu działań w obszarze kultury (rozkręcająca się spirala problemów dla instytucji kultury, firm i organizacji pozarządowych), bez której będzie trudniejsza współorganizacja nowych działań kulturalnych i powrót do realizacji projektów wymagających odpowiedniego potencjału i przewidywalności;
- pauperyzacja twórców, edukatorów, animatorów, techników-specjalistów aktywnych w obszarze kultury, większe poczucie niepewności, możliwość przeniesienia ich aktywności poza obszar kultury, wszędzie tam, gdzie kryzys będzie mniej odczuwalny.

Interesujące są przeciwdziałania i strategie „dla działalności, bez działalności” publicznych instytucji kultury w czasie pandemii. Pojawiają się one w mniejszym lub większym zakresie w wielu instytucjach. Dobrze charakteryzuje je odpowiedź jednego z respondentów ankiety w badaniu Urzędu Miasta Krakowa i MIK: *Działalność online w przypadku instytucji kultury nie generuje przychodów. Działalność w sieci buduje relację ze społecznością. Wirtualne narzędzia propagują kulturę i namawiają odwiedzających, aby przyszli i zobaczyli na żywo. Instytucja kultury, która w 50% pokrywa koszty*

*działalności z przychodów odczuwa znacząco okres jej zamknięcia. Jesteśmy ofiarami swojego sukcesu. Prężna instytucja kultury, ma teraz największe problemy związane ze spadkiem frekwencji*¹². Działania te mieszczą się pomiędzy minimalizacją strat (działania pasywne), a strategią tworzenia nowych inicjatyw i rozwiązań w kulturze, poszukiwania nowych przestrzeni dla radykalnie innych przedsięwzięć (działania twórcze i eksperymentalne). Po środku są działania o charakterze reorganizacji, ich mutacji online. Dla porządku można je wymienić.

Działania pasywne:	Mutacje i przystosowania:	Innowacje i eksperymenty:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ograniczenie, zminimalizowanie działalności, hibernacja, planowanie i wdrażanie strategii „na przetrwanie”; ▪ Cięcia kosztów, przeglądy wydatków, planowanie redukcji etatów, obniżek wynagrodzeń; ▪ Zastopowanie wydatków poza wynagrodzeniami i stałymi zobowiązaniami (w części działania wymuszone przez organizatorów); ▪ Skupienie na procesach wewnętrznych (porządkowanie dokumentacji, naprawy, zajmowanie się kwestiami, które w normalnej sytuacji były zawsze mniej istotne, odkładane na później); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie systemu przedpłat, aby gromadzić środki finansowe na wznowienie działalności; ▪ Zachęcanie do rezerwacji odległych terminów w zamian za te, które przepadły (niewycofywanie środków przez odbiorców); ▪ Negocjowanie z grantodawcami nowych rozwiązań dla projektów oraz nowych kontraktów z ich realizatorami (np. artystami), aktualizowanie formatów działań do możliwości działalności kulturalnej online; ▪ Przenoszenie działań z publicznością, odbiorcami do Internetu (webinaria zamiast szkoleń, wydarzenia online, streamingi, zajęcia i warsztaty online); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hakowanie rozwiązań społecznościowych, wykorzystanie gier wideo do tworzenia nowych przestrzeni uczestnictwa w kulturze; ▪ Organizacja wydarzeń kulturalnych w przestrzeniach, gdzie publiczność nie może pokonać barier związanych z dystansem społecznym (balkony, okna, itp.); ▪ Odchodzenie od klarownego podziału na kulturę offline i online w stronę uczestnictwa hybrydowego, negującego istotność tego podziału; ▪ Eksperymentowanie z misją i rolą instytucji kultury (np. działalność pomocowa zamiast działalności kulturalnej).

¹² Cytat z badania ankietowego zrealizowanego przez Urząd Miasta Krakowa.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planowanie przyszłych projektów w ramach do-tychczasowej filozofii działalności (ich wdrożenie będzie możliwe po ustaniu warunków epidemii – termin dziś nie do ustalenia); ▪ Zastopowanie planowa-nych inwestycji (remonty, zakupy, itp.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wdrażanie sprzedaży online produktów i usług, próby komercjalizacji działalności online; ▪ Nabywanie nowych kom-petencji związanych z or-ganizacją działalności in-stytucji, zwrot w stronę szkoleń i rozwoju; ▪ Wdrażanie narzędzi wspo-magających pracę zdalną; ▪ Zwiększenie i poszerzenie działań marketingowych w sieci (utrzymanie komu-nikacji z publicznością). 	
--	--	--

Każda z tych trzech strategii może być – w zależności od rozwoju wypadków – skuteczna, właściwa, produktywna lub jednocześnie przeciwnie skuteczna, niewłaściwa i kontrproduktywna. Bardzo wiele zależy od skali i głębokości zmian w kulturze, uczestnictwie w kulturze, jak też zmian społecznych. Część instytucji wybierze strategię adaptacji, dostosowania się, inne mogą wygrać na chęci powrotu do *status quo* sprzed pandemii, do znanych i uznanych tradycji oraz zwyczajów, jeszcze inne współtworzą przyszłość, która być może nas czeka.

Wsparcie dla instytucji kultury

Aby przetrwać okres pandemii publiczne instytucje kultury potrzebują w pierwszej kolejności zabezpieczenia środków finansowych. Dla większości z nich organizatorem są jednostki samorządu terytorialnego i to tam w pierwszej kolejności kierowane są apele o wsparcie. Odpowiedzią są programy takie jak „Zdrowa

kultura” w Łodzi, „Kultura odporna” w Krakowie czy #PoznanWspiera. Sytuacja finansowa samorządów jest jednak w okresie pandemii trudna, a prawne możliwości wsparcia sektora kultury częściowo ograniczone. Stąd m.in. apel prezydentów Koalicji Miast do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego o większe i skuteczniejsze uwzględnienie problemów sektora kultury w Tarczy Antykryzysowej. Zaniepokojenie budzi bowiem m.in. wykluczenie samorządowych instytucji kultury ze wsparcia w ramach Tarczy (skorzystać mogą z niej jedynie państwowe instytucje kultury). Wśród proponowanych rozwiązań dotyczących instytucji kultury pojawia się także system "bonów do kultury" (analogiczny do rozwiązania proponowanego dla sektora turystyki), refundację utraconych wpływów z biletów dla samorządowych instytucji kultury, zmiany w zasadach odliczania VAT-u z działalności kulturalnej z działań wspieranych przez Tarczę, wprowadzenie udogodnień podatkowych dla firm wspierających działalność kulturalną, itd¹³.

Dla prowadzonych i współprowadzonych przez siebie instytucji kultury Minister deklaruje dotacje na niezmiennym poziomie oraz rekompensowanie strat. Dla całego sektora kultury przewidziano wsparcie w wysokości ok. 4 mld PLN – w kwocie tej znajdują się zarówno dotacje podmiotowe dla instytucji Ministra i wcześniej istniejące Programy Ministra (o budżecie zwiększonym na okoliczność pandemii o 55 mln PLN), istniejący przed pandemią program gwarancji w ramach unijnego programu Kreatywna Europa (500 mln PLN) jak i rozwiązania wygenerowane przez obecny kryzys, m.in. takie jak program „Kultura w sieci” o budżecie 80 mln, zapomogi i świadczenia postojowe¹⁴.

Prócz wsparcia publiczne instytucje liczą także na swoją publiczność, co dobrze ilustruje apel Krystyny Jandy prowadzącej (co prawda prywatny) teatr: "Chcemy was

¹³ <https://www.facebook.com/koalicjamiast/>

¹⁴ <https://www.gov.pl/web/kultura/minister-kultury-przedstawil-srodowiskom-tworczym-zakres-dzialan-pomocowych>, <https://www.gov.pl/web/kultura/takdk>

prosić o wsparcie (...) nie zwracajcie biletów, wymieńcie je na inne¹⁵.

W sytuacji powszechnej niepewności niezwykle istotna jest możliwość jakiegokolwiek planowania. Długość trwania koniecznych restrykcji epidemiologicznych jest trudna do przewidzenia. Możliwe jest jednak opracowanie jasnych i konkretnych wytycznych sanitarnych, których obecnie brak, a które pozwoliłyby na skuteczne planowanie przynajmniej tego aspektu rzeczywistości.

Podsumowanie

Bezprecedensowa sytuacja, w której znalazł się sektor kultury stawia pytanie nie tylko o przyszły poziom finansowania kultury, zależny w dużej mierze od kondycji finansowej państwa i obywateli. Prawdopodobne wyzwanie, przed którym stają instytucje kultury, to także niewykluczona konieczność redefinicji swojego działania, a może nawet i misji. W związku z pandemią pojawiają się, na przykład, ze wzmocnioną siłą głosy o konieczności przyjęcia nowej definicji muzeum (proponowanej, lecz nie przyjętej przez ICOM), która w większym stopniu podkreśla jego rolę jako stymulatora sztuki, nauki, innowacji, postaw społecznych, aktora na polu rozwoju społeczno-ekonomicznego. Być może podobna dyskusja obejmie także inne typy instytucji. Zgrabnie zostało to ujęte przez Bernda Fesela z European Creative Business Network (ECBN) – stajemy przed wyzwaniem *to re-build the new* (odbudowy „nowego”, w nowy sposób)¹⁶, bo świat po pandemii raczej już nie będzie taki sam.

¹⁵ <https://www.onet.pl/kultura/onetkultura/koronawirus-krystyna-janda-znalazla-sie-w-trudnej-sytuacji-apel-do-widzow/8t5m4c6,681c1dfa>

¹⁶ https://www.youtube.com/watch?v=nlmafdIZ7Tc&feature=emb_logo

Skoro już znaleźliśmy się w sytuacji kryzysowej, wykorzystajmy ją, by zmienić, to co wymaga zmiany. Takie opinie również się pojawiają. Nie próbujmy na siłę utrzymać *status quo*, jeśli to oznacza ugruntowywanie nierówności w dostępie i korzystaniu z kultury, jeśli miałyby to oznaczać brak reakcji na (nowe) potrzeby odbiorców. Przymusowe zamknięcie i izolacja nadszarpnęły bądź zerwały więzi instytucji kultury ze społecznością lokalną, z odbiorcami. Ich odbudowanie w „realu” może wymagać czasu – szczególnie ze względu na niepewność co do zagrożeń epidemicznych. Potrzebę kultury ilustrują choćby statystyki zwiększonej partycypacji online. Być może nawet e-oferta kulturalna spowodowała dotarcie do nowych grup odbiorców. Od Internetu instytucje kultury już więc nie uciekną. O to jednak, czego potrzebuje publiczność, odbiorcy, trzeba zapytać samych zainteresowanych. Co też szereg instytucji planuje¹⁷.

Kraków, 5 maja, 2020 r.

Piotr Knaś,
Małopolski Instytut Kultury

dr Joanna Sanetra-Szeliga,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

W opracowaniu wykorzystano udostępnione przez Urząd Miasta Krakowa i Małopolski Instytut Kultury w Krakowie wyniki badań ankietowych skierowanych do podmiotów kultury w Krakowie i w Małopolsce zmagających się ze skutkami pandemii oraz obostrzeń epidemiologicznych (ponad 300 ankiet wypełnionych w pierwszej poł. kwietnia 2020 r.).

¹⁷ <https://www.facebook.com/events/2753337621430106/>