

*Raport został 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.*

*Treści zawarte w Raportach o Stanie Kultury odzwierciedlają wyłącznie poglądy ich autorów.*

*Raporty o Stanie Kultury obejmują następujące obszary tematyczne:*

- *Raport o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej;*
- *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury;*
- *Raport o systemie ochrony dziedzictwa kulturowego;*
- *Raport o muzeach;*
- *Raport o wzornictwie;*
- *Raport o rynku dzieł sztuki;*
- *Raport o książce;*
- *Raport o teatrze;*
- *Raport o tańcu współczesnym;*
- *Raport o kinematografii;*
- *Raport o szkolnictwie artystycznym;*
- *Raport o edukacji kulturalnej;*
- *Raport o digitalizacji dóbr kultury;*
- *Raport o mediach audiowizualnych;*
- *Raport o promocji kultury polskiej za granicą.*

# R A P O R T

OD WYMIANY KULTURALNEJ DO NOWEJ INTELIGENTNEJ SIŁY

PROMOCJA POLSKI PRZEZ KULTURĘ

Redakcja

**Paweł Potoroczyn**

**Współpraca:**

Olga Wysocka

Aleksander Laskowski

Natalia Dublińska

Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jako jeden z Raportów o Stanie Kultury.

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>2</b>
<b>I. KTO POTRZEBUJE DYPLOMACJI KULTURALNEJ? .....</b>	<b>4</b>
<b>II. TRANSFORMACJA A PROMOCJA POLSKI PRZEZ KULTURĘ.....</b>	<b>10</b>
<b>III. STRUKTURA ORGANIZACYJNA A PROMOCJA POLSKI PRZEZ KULTURĘ .....</b>	<b>17</b>
<b>IV. GEOPOLITYKA .....</b>	<b>58</b>
<b>V. WYBRANE NARZĘDZIA PROMOCJI .....</b>	<b>61</b>
<b>VI. PROMOCJA KULTURY POLSKIEJ ZA GRANICĄ - DIAGNOZA .....</b>	<b>63</b>
<b>VII. REKOMENDACJE .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEKSY.....</b>	<b>72</b>
<b>ŹRÓDŁA .....</b>	<b>80</b>

*Panuje powszechna zgoda, że wiek XXI będzie wiekiem kultury*

(Kapuściński 2000)

## **Wstęp**

W niniejszym raporcie przedstawiono promocję kultury polskiej za granicą w latach 1989-2008 i podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: jeśli promocja kulturalna - to w jakim kształcie, przez kogo realizowana, jakimi metodami realizowana, gdzie realizowana i w jaki sposób finansowana? Raport prezentuje perspektywę ogólnopolską i uwzględnia szczególnie zadania Państwa. Kataloguje organy Rządu i podległe im instytucje wykonawcze, jak również wybrane podmioty promocji. Raport nie obejmuje działań instytucji samorządowych i niezależnych organizacji pozarządowych.

Zagraniczna promocja kulturalna Polski oznacza nie tylko promocję za granicą, ale również ofertę kulturalną przygotowaną dla zagranicznych gości w kraju. Temu drugiemu aspektowi promocji w niniejszym raporcie poświęcono stosunkowo mniej miejsca, ze względu na szczególne zainteresowania promocją kultury za granicą sensu stricto oraz ze względu na ograniczoną objętość raportu.

Raport powstał w oparciu o materiały źródłowe udostępnione przez: Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej (DDPiK) Ministerstwa Spraw Zagranicznych (1997-2008), Departament Współpracy z Zagranicą (DWZ) Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (2000-2007), dokumenty Unii Europejskiej, materiały Instytutu Adama Mickiewicza (2000-2008), jak również inne opracowania i analizy. Wiele informacji uzyskano podczas wywiadów przeprowadzonych z osobami zajmującymi się promocją kultury polskiej na świecie od strony praktycznej, jak również w oparciu o wyniki sondażu przeprowadzonego w 15 narodowych instytucjach kultury oraz fokus przeprowadzony w Instytucie Adama Mickiewicza we wrześniu 2008 roku pod kierunkiem prof. Jana Stanisława Wojciechowskiego.

Podczas pracy nad raportem okazało się, że dostęp do materiałów jest utrudniony, a pozyskanie danych często niemożliwe. Dokumenty o niskiej wadze państwowej są w resortach zwykle przechowywane przez 5 lat. Nie ma odpowiednich informacji do przeprowadzenia poprawnego badania ilościowego. Pozyskane dane dotyczą okresu po 2000 roku, jako przedmiot analizy porównawczej bywają niekompatybilne, przez co nie mogą stanowić właściwego materiału porównawczego. Trudno bowiem porównywać projekty promocyjne przeprowadzone przez wybrane instytucje na podstawie ich ilości, gdyż te nie odzwierciedlają wymiernego efektu promocyjnego. W takiej sytuacji autorzy raportu zdecydowali się zastosować metodę opisową.

Raport składa się z trzech części podzielonych na siedem sekcji. W pierwszej części (I) na podstawie dostępnych badań krajowych i europejskich autorzy raportu starają się wykazać, dlaczego dzisiaj międzynarodowa wymiana kulturalna i dyplomacja kulturalna nabierają szczególnego znaczenia. W drugiej (II-V) opisana jest historia wysiłków promocyjnych Państwa, struktura organizacyjna, geopolityka wymiany kulturalnej, a także wskazane są wypracowane dobre praktyki promocji zagranicznej Polski przez kulturę. Ostatnia część (VI-VII) jest diagnozą stanu promocji i przedstawia rekomendacje.

Autorzy składają podziękowania dyrekcji i pracownikom DDiPK Ministerstwa Spraw Zagranicznych, DWZ i Wydziałowi Prezydialnemu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego za pomoc w zdobyciu materiałów. Prof. Wojciechowskiemu za umożliwienie wykorzystania badań na temat promocji kultury polskiej za granicą oraz wszystkim, którzy zajmują się międzynarodową wymianą kulturalną i znaleźli czas, aby podzielić się swoimi refleksjami.

## **I. Kto potrzebuje dyplomacji kulturalnej?**

Dzisiejsza cywilizacja ma, w odróżnieniu od minionych dziesięcioleci, wymiar globalny. Dotyczy to wszelkich jej wymiarów, a zatem tak gospodarki, jak i kultury. Kultura staje się dynamicznie samodzielną dziedziną gospodarki i tworzy własne rynki wymiany dóbr i pracy, staje się istotnym składnikiem współczesnych stosunków politycznych, a więc i dyplomacji. Nie jest już jedynie wewnętrznym medium identyfikacji społecznej, ale staje się medium identyfikacji danego kraju w globalnej świadomości. Tak jak wiek XX wygenerował nową dziedzinę gospodarki – turystykę, której zaistnienie stało się możliwe dzięki pojawieniu się społecznego fenomenu wolnego czasu i swobody przemieszczania się, tak wiek XXI - poprzez pojawienie się fenomenu globalizacji i wolnej przestrzeni wymiany idei i wartości - staje się wiekiem kultury. O ile turystyka zapewniła w XX wieku awans cywilizacyjny krajom dotychczas gospodarczo zacofanym, podobnie kultura i przemysł kultury może zmienić parytety udziału państw w globalnej cywilizacji w obecnym stuleciu. Czym dla rozwoju turystyki był rozwój środków transportu, tym dla wieku kultury jest rozwój mediów i komunikacji elektronicznej, internetu i komunikacji mobilnej. Nieobecność kultury w tej nowej przestrzeni, brak silnej i dynamicznej identyfikacji skazuje lekceważący ją kraj na cywilizacyjną niszę.

Dotychczasowe metody promocji kultury wyczerpały swoje możliwości kreatywne i osiągnęły pułap skuteczności. We współczesnym świecie nie da się już prowadzić skutecznej dyplomacji, czy zagranicznej polityki ekonomicznej bez międzynarodowej wymiany kulturalnej i dyplomacji kulturalnej. Kultura nie jest już tylko wartością dodaną do gospodarki. Jest jej integralną, najbardziej dynamicznie rozwijającą się dziedziną, która najlepiej potrafi wykorzystać współczesne media do swojej ekspansji i rozwoju. To właśnie one pozwalają dotrzeć do każdego miejsca globalnej wioski i opowiadać Polskę. Należy zarazem przyjąć za pewnik, iż kultura nie jest, wedle skompromitowanej ideologii, „nadbudową” ekonomii, luksusem, na który pracuje gospodarka - jest poważną i racjonalną

dla podatnika szansą na to, aby kraj we wszystkich aspektach swego funkcjonowania w ogóle zaistniał w świecie.

Kultura jest narzędziem przyczyniającym się do wzrostu gospodarczego, jak pokazały przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej badania KEA (2006). W 2003 roku udział sektora kultury w PKB Unii Europejskiej wynosił 2,6% i był wyższy niż ogólny wzrost gospodarczy. W 2004 roku, ponad 5 milionów osób, czyli 3,1% ogółu zatrudnionych w Unii Europejskiej, było zatrudnionych w sektorze kultury. Najbardziej efektywne w Europie były takie kraje, jak: Dania, Finlandia, Francja, Wielka Brytania, Norwegia (udział w PKB powyżej 3 %). Polska była na 22 miejscu spośród 30 krajów (udział w PKB 1,2%) (KEA 2006).

Dane KEA znacznie odbiegają od danych zawartych w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2013, gdzie czytamy: „Udział procentowy PKB wytwarzanego w kulturze i przemysłach kultury jest wysoki i kształtował się w 2002 r. na poziomie 4,5%, a udział w wartości dodanej brutto w 2002 r. na poziomie 5,2%. Podobny poziom tych wskaźników (średni udział w PKB i wartości dodanej brutto) występuje w rozwiniętych krajach w Europie”.

Sektor kultury jest jednym z najbardziej istotnych składników europejskiej i światowej przestrzeni społecznej i ekonomicznej, absorbując zarazem i katalizując rozwój technologii informacji i komunikacji. Dla cywilizacji, która jest dzisiaj jedną wielką przestrzenią komunikacji państw, gospodarek, społeczeństw kultura jest ważnym nośnikiem tej komunikacji, możliwością bycia w świecie. Przemysł kreatywny staje się zarazem jedną z najbardziej innowacyjnych dziedzin gospodarki katalizując rozwój technologii, których sam używa. Pod tym względem przemysł kultury stoi o wiele wyżej niż takie dziedziny gospodarki jak transport, przemysł przetwórczy czy wydobywczy, nie mówiąc już o rolnictwie czy finansach, tak hojnie wspieranych pomocą publiczną w wielu krajach.

Ilekróć pojawia się nowa gałąź ekonomii, żelazną regułą jest, że ów początkowo wschodzący rynek w ciągu dekady, najdalej dwóch, zostaje podzielony między największych graczy na rynku. Stoimy dzisiaj w obliczu podziału wartego kilkanaście miliardów euro rynku kultury w Europie pomiędzy Wielką Brytanię, Francję, Niemcy i Hiszpanię. Wiele wskazuje, że jest to ostatni moment, aby na tym rynku poważnie zaistnieć.

Szczególnego znaczenia nabiera rozwój przemysłu kultury<sup>1</sup>, staje się on strategicznym i taktycznym celem Unii Europejskiej. Warto jednak zaznaczyć, iż tylko kilka krajów UE poważnie liczy się na światowym runku kultury. To samo dotyczy turystyki kulturalnej, która również służy wzrostowi gospodarczemu<sup>2</sup> (więcej np. Janikowski 2009).

W przeciągu ostatnich lat w Europie ukształtowały się różne metody zarządzania środkami publicznymi przeznaczonymi na kulturę. W zależności od typu mecenatu można wyróżnić dwa modele. Pierwszy polega na silnej decentralizacji, gdy odpowiedzialność spoczywa na landach czy samorządach (np. Niemcy, Holandia). Drugi polega na scentralizowaniu procesów decyzyjnych, formułowania strategii i dystrybucji funduszy (np. Francja, Dania, Włochy) (por. Aneks: Tabela 3, A-E). Z dostępnych danych (2000-2007) wynika, że wydatki publiczne na kulturę w Polsce należą do najniższych w Europie (więcej portal *Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe*). Wskazanie ścisłych związków przyczynowo skutkowych danego modelu zarządzania kulturą przez państwo ze skuteczną promocją nie jest możliwe, ale też nie jest potrzebne - wystarczy skonstatować, iż żaden ze wzorów nie jest uniwersalny, a skuteczna jest ta metoda, która najlepiej odpowiada możliwościom, potrzebom

---

<sup>1</sup>Kultura przemysłowa dotyczy przedsiębiorców i niezależnych wykonawców tworzących i działających w branżach muzycznej, księgarskiej, filmowej czy sztuki wizualnej i audiowizualnej. Najszybciej rozwijającą się gałęzią przemysłu na świecie jest obecnie turystyka (przyt. 2).

O znaczeniu i istocie przemysłu kultury świadczą coraz liczniejsze dokumenty europejskie. Np. Deklaracja z Essen (Essen Declaration, 1999), czy rezolucja Parlamentu Europejskiego (2007/2153) na temat przemysłów kultury w Europie, w której PE zauważa, że „w ramach obecnej gospodarki postindustrialnej konkurencyjność Unii Europejskiej musi być zwiększona przez sektor kultury i twórczości” (Pkt. 2 rezolucji).

<sup>2</sup> Turystyka kulturalna to podróże motywowane konsumpcją dóbr kultury. Ta forma promocji kulturalnej jest związana z dobrami kulturalnymi, walorami artystycznymi i krajobrazowymi.

Turystyka ma znaczący udział w gospodarce Unii Europejskiej, podano w opinii Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego-EESC (EESC, 15.03.2006). Wynosi 5,5 procent PKB w wyniku działalności ponad 2 mln przedsiębiorstw zatrudniających ok- 9 mln osób (EESC Pkt 1.1).



i ambicjom danego kraju. Nie sposób zadekretować jedynie słusznego modelu, należy go traktować prakseologicznie i pragmatycznie.

W dominujących modelach europejskich państwo, w większym lub mniejszym stopniu, występuje w roli mecenasa kultury. To państwo bowiem posiada skuteczne i długoterminowe narzędzia do tworzenia z kultury systemu identyfikacji i promocji na arenie międzynarodowej, jednak skuteczne wykorzystywanie tego instrumentarium przez poszczególne kraje znacząco się różni. Promocja kulturalna jest dziś szczególnie istotnym elementem kształtowania międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych. Rola kultury w całości wymiany dóbr i wartości cywilizacyjnych rośnie i jest per saldo jednym z ekonomicznie najtańszych i najbardziej skutecznych mediów tej wymiany. Aktywna, skuteczna i ekspansywna polityka promocji kultury jest przez sektor biznesu (niestety, głównie poza Polską) postrzegana jako świadectwo siły gospodarczej i politycznej danego kraju. Ocena ryzyka bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) w danym kraju zależy w dużej mierze od oceny poziomu cywilizacyjnego, w tym kultury i dotyczy to w szczególności FDI przemysłu wysokich technologii, mediów elektronicznych, telekomunikacji, internetu.

Dyplomacja kulturalna definiowana jest przez Milтона C. Cummingsa jako wymiana idei, informacji, sztuki i innych manifestacji kultury pomiędzy narodami, mająca sprzyjać wzajemnemu zrozumieniu. Istotą dyplomacji kulturalnej jest dzielenie się przez narody formami kreatywnej ekspresji, jest ona naturalnie przyjazna i dlatego może być jednym z najbardziej efektywnych narzędzi dyplomatycznych. Dyplomacja kulturalna jest idealnym przykładem *soft power* (termin ukuty przez Josepha S. Nye), czyli umiejętności przekazywania wartości i idei przez kulturę. Dyplomacja kulturalna ma też do odegrania niebłahą rolę w promowaniu wartości demokratycznych. W roku 2009, po dwudziestu latach oficjalnej niechęci wobec politycznej wartości międzynarodowej wymiany kulturalnej, Sekretarz Stanu USA Hillary Clinton zapowiedziała nową erę w dyplomacji amerykańskiej, którą nazwała „nową inteligentną siłą” (ang. *new intelligent power*). Jest ona oparta na trzech podstawach: obronie, dyplomacji i pomocy rozwojowej. Dyplomacja kulturalna, jako miękki element całości działań dyplomatycznych, ma mieć w tej nowej doktrynie kluczowy wpływ

na skuteczność i spójność tradycyjnej dyplomacji. Rola tego elementu ze względu na współczesne uwarunkowania gospodarcze zdecydowanie rośnie, a kraje, które znaczenia tego czynnika nie doceniają lub prowadzą działania w zakresie dyplomacji kulturalnej i promocji swojej kultury w sposób niekoherentny, tracą wpływ.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż pozycjonowanie wizerunku danego kraju w opinii światowej w największej bodaj mierze zależy od ekspansywności jego kultury, to zaś nie może być skuteczne bez spójnej i skoordynowanej polityki państwa w tym zakresie oraz skutecznych i nowoczesnych metod, a także powagi instytucji tę politykę realizujących. We współczesnym zarządzaniu w ogóle podkreśla się rosnącą rolę tzw. czynników miękkich, a zarządzanie promocją kultury czy dyplomacją kulturalną nie jest tu wyjątkiem. Dodatkowo ten rodzaj działań jest w zasadzie niepodatny na sytuacje kryzysowe wznoszące posadami przemysłu wydobywania surowców czy światem finansów.

Przestrzeń kultury tym różni się od przestrzeni wymiany gospodarczej, iż nie tworzy pól konfliktu, nie zawiera elementów perswazji, erystyki, manipulacji czy wpływu, ale jest polem dialogu, gdzie najbardziej aksjologicznie istotnym elementem jest prawda rozumiana jako otwarcie na inne nieznanne wartości i kultury. W tej przestrzeni realne szanse ma ten, kto ma do zaproponowania prawdziwe wartości, a polska kultura takie wartości posiada. Sektor ten przez ostatnie 20 lat dowodził, iż jest najbardziej kreatywną, innowacyjną i rozpoznawalną w świecie marką wywodzącą się z Polski.

Rolą promocji kulturalnej dzisiaj jest wspieranie i integrowanie działań w zakresie współpracy politycznej, gospodarczej, turystyki, współpracy naukowo-technicznej i wreszcie współpracy instytucjonalnej w sferze kultury i przemysłów kultury z odpowiednimi instytucjami zagranicznymi. Wymiana dóbr kultury jest bardzo często wstępem do wymiany towarów i usług, a prowadzona w sposób skuteczny staje się elementem utrwalającym wymianę gospodarczą i wzmacniającym poprzez promocję marki danego kraju pozycjonowanie poszczególnych marek takich jak towary, usługi czy technologie. Nadto pełnić może wobec nich rolę wzmacniającą i substytucyjną. Ten element jest znany i stosowany przez duże firmy i międzynarodowe korporacje realizujące swoją politykę

społecznej odpowiedzialności biznesu właśnie w sferze kultury. To właśnie reorientacja na kulturę wypiera, nie dającą się już dłużej utrzymać ze względów ekonomicznych, orientację społecznej odpowiedzialności biznesu na ekologię.

Kultura polska jest znaną i cenioną w świecie marką. Utrzymanie i wzmocnienie tej pozycji winno być strategicznym celem promocji kultury polskiej za granicą. Podobnie jak zasada uznania kultury za ważną gałąź gospodarki powinna być podstawowym aksjomatem wszelkich strategii i metod działania w tej dziedzinie. Według światowych autorytetów (Wally Olins) w dziedzinie *nation branding* kultura jest bardzo istotnym znakiem rozpoznawczym Polski w świecie. Promocja kraju przez kulturę jest ważnym elementem służącym rozwojowi społecznemu i ekonomicznemu, budowaniu pozytywnego wizerunku kraju i silnej marki „Polska”. Jest jednym z najbardziej istotnych warunków prowadzenia nowoczesnej i skutecznej zagranicznej polityki ekonomicznej.

## II. Transformacja a promocja Polski przez kulturę

Lata dziewięćdziesiąte dla kultury i jej promocji były okresem poszukiwań i powolnych przemian. W sferze ekonomii przejście od realnego socjalizmu do gospodarki wolnorynkowej, z ery postsowieckiej do postnowoczesnej, nie było etapem ewolucyjnym, ale swoistym skokiem. Polska promocja kulturalna posuwała się w wolniejszym tempie. Z jednej strony jej kształt uzależniony był od zmian geopolitycznych i strukturalnych w odpowiedzialnych za tę sferę instytucjach. Z drugiej strony również kultura podlegała wolniejszemu procesowi zmian, niż jej makrootoczenie.

Pierwsze lata transformacji pokazały, że nikt nie miał pomysłu na zmiany w obszarze kultury (podkreślali to m.in. Ministrowie Kultury Izabella Cywińska, Marek Rostworowski czy Andrzej Siciński, por. Gierat-Beroń 2006). Był to czas „zachowania stanu ekstensywnego”, który polegał na braku reformy w kulturze i braku zmian instytucjonalnych, w zamian oferując reorientację na Zachód i szumne przekonanie, że „teraz wszystko zależy od nas” (Purchla i Rottermund 1999). W przeciągu dwudziestu lat dwa kluczowe dla zagranicznej promocji kultury gabinety przypominały drzwi obrotowe. III RP miała do tej pory 15 Ministrów Kultury i 11 Ministrów Spraw Zagranicznych (Aneks: Tabela 1,2). Zmiany polityczne nie sprzyjały ciągłości przeprowadzania reform. Polityka kulturalna i promocja Polski przez kulturę były w pierwszej dekadzie odsuwane na dalszy plan. W 1993 roku określono nowe zasady finansowania i zarządzania kulturą odnawiając zaledwie fasadę, bez rekonstrukcji i wzmocnienia fundamentów. Priorytetem były wówczas kwestie polityczne i gospodarcze, kulturę traktowano trochę jak byt, który umie i powinien w zasadzie dawać sobie radę sam. Tymczasem brakowało reform i wypracowania długofalowych strategii (pierwsze pojawiają się w 2000 roku). Okres ten utrwalił pewien anachroniczny, w istocie rzeczy głęboko marksistowski sposób postrzegania roli kultury w życiu ekonomicznym kraju. Jego elementy pokutują w nim do dzisiaj, mimo istotnych zmian ilościowych i jakościowych. Zaniechanie głębokich zmian ukazało zarazem pewną bezradność pojęciową w podejściu

do oceny znaczenia promocji kultury w hierarchii ważności zadań państwa, a w sensie jakości nie przekroczyło progu jedynie administrowania kulturą.

Dyskusje na temat promocji Polski przez kulturę pojawiły się z większym natężeniem w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych. W 1998 zostały zaprezentowane główne założenia i kierunki działań Ministerstwa Kultury i Sztuki, a wśród nich promocja zagraniczna polskiej kultury. Rok później został opublikowany dokument rządowy na temat kierunków polityki kulturalnej, w którym zagraniczna promocja polskiej kultury pojawiła się jako jeden z ważniejszych narodowych kierunków (Ilczuk 2008). Rola promocji kulturalnej miała związek z zasadniczym celem politycznym Polski, jakim była wówczas integracja ze strukturami europejskimi. Polska potrzebowała zmiany niekorzystnego wizerunku dominującego w niektórych krajach europejskich i potrzebowała wizerunku w ogóle, w krajach, gdzie praktycznie nie miała żadnego. Nie wszędzie bowiem wystarczająco silne było przekonanie o konieczności integracji, nie wszędzie też dominowały pozytywne opinie na temat Polski. Negatywna ocena była często oparta na stereotypach, brakowało aktualnej wiedzy o Polsce (badania MSZ). Szybko uznano, że zmiana wizerunku może nastąpić właśnie dzięki promocji kulturalnej Polski. Warunki integracji ze strukturami europejskimi dyktowały również konieczność przeprowadzania odpowiednich reform i zmian instytucjonalnych, wprowadzenia nowego wymiaru profesjonalizmu, który oznaczał także współpracę zespołową, partnerstwo czy nowe schematy organizacyjne. Równocześnie pojawiły się kwestie związane z oceną korzyści, będących efektem integracji ze strukturami europejskimi na poziomie narodowym. W kraju, środowiska kultury i polityki prowadziły dyskusje na temat ciągłości tożsamości kulturowej (zob. np. Zanussi 2003). Z czasem jednak pojawiło się nowe myślenie o prezentowaniu kultury jako polskiego dorobku wpisanego w część kultury europejskiej. Zaczęły powstawać projekty międzynarodowe. W tym kontekście rok 2000 można uznać za datę zwrotną:

- Powstały wiążące strategie promocji Polski w związku z akcesją, oparte na zintegrowanych działaniach z wieloma resortami, w tym z resortem kultury (więcej cz. III/1,2 raportu);

- Zwiększyła się liczba prezentacji kulturalnych organizowanych za granicą (Departament Promocji MSZ zrealizował 4000 działań, dwukrotnie więcej niż rok wcześniej);
- Polska implementowała program „Kultura 2000”;
- Kraków zdobył tytuł Europejskiej Stolicy Kultury<sup>3</sup>. Było to ważne wydarzenie kulturalne w kontekście europejskim;
- Pojawiła się idea Roku Polskiego.

Lata 2000-2004 to okres intensywnej promocji związanej przede wszystkim z integracją z Unią Europejską. To również okres powolnego zwrotu w myśleniu o przedsięwzięciach promocyjnych. Do głosu doszło przekonanie, że projekt „Rok Polski” powinien być dostosowany do oczekiwań, możliwości i potencjalnego popytu w kraju, w którym ma być zorganizowany. Istotą sukcesu promocyjnego stało się pozyskanie wiedzy o kraju, w którym kultura polska miała być promowana.

W latach 2003-2004 przygotowywano strategię na lata 2004-2007. Dotyczyła ona głównie kwestii związanych z sytuacją kultury w samej Polsce, ale też podkreślała znaczenie kultury w kontekście ekonomicznym i w wymiarze europejskim. Akcentowano istotę i rolę współpracy w ramach funduszy europejskich i związane z tym nowe możliwości promocyjne. Był to również okres tworzenia nowych instytucji - powstał Instytut Adama Mickiewicza, pojawiły się instytuty branżowe (książki, filmu, teatru; więcej w cz. III/2.2 raportu). W 2005 roku została zmieniona nazwa Ministerstwa Kultury na Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Resort ten przedstawił dokument „Polityka wsparcia w dziedzinie kultury i dziedzictwa narodowego”. W kontekście zagranicznej strategii kulturalnej podkreślono:

---

<sup>3</sup> Jest to roczny festiwal przy współpracy 8 innych stolic europejskich. Nie był to pierwszy europejski projekt organizowany w Polsce a także i w tym mieście. W 1985 roku Komisja Europejska zainicjowała program całorocznych festiwali kulturalnych organizowanych w różnych miastach państw członkowskich. W 1991 postanowiono włączyć w ten program miasta Europy Środkowo-Wschodniej z festiwalami miesięcznymi. W 1992 Kraków był pierwszym miastem spoza państw Unii, w którym odbył się Europejski Miesiąc Kultury przygotowany przez Międzynarodowe Centrum Kultury (zob. też III/2.2.1 niniejszego raportu).

- Aktywną promocję kultury polskiej za granicą przez skuteczną reformę Instytutu Adama Mickiewicza;
- Przygotowanie i wdrożenie nowego programu zagranicznej promocji kultury;
- Prowadzenie programu „Dobre Sąsiedztwo” (wymiany kulturalnej młodzieży z Białorusią i Ukrainą);
- Rozwinięcie programu specjalnej ochrony dziedzictwa narodowego na Wschodzie;
- Efektywne wykorzystanie funduszy europejskich.

Na podstawie tych wskazówek określono listę priorytetów, którą zawarto w „Narodowym Programie Operacyjnym Kultury” (2006). Wśród nich znalazła się zagraniczna strategia kulturalna odnosząca się do:

- Budowania pozytywnego wizerunku Polski i jej promocja za granicą poprzez prezentację kultury polskiej, promocję polskich artystów i ich osiągnięć, realizację międzynarodowej współpracy;
- Realizowania „Programu Fryderyk Chopin” jako istotnego elementu rozwoju turystyki kulturalnej;
- Efektywnego wykorzystania funduszy unijnych w ramach programu „Promesa”;
- Uznania dziedzictwa za ważny element polityki promocji kulturalnej za granicą.

Okres 2005-2007 to kolejne reformułowanie roli resortu kultury jako centralnego decydenta w kwestiach, za które konstytucyjnie odpowiada. Lata 2007-2008 to okres zmian politycznych i w konsekwencji zmiany zagranicznej strategii kulturalnej. Po raz pierwszy w dwudziestoletniej historii kwestie kultury tak obszernie pojawiły się w exposé Premiera odnoszącym się do zredefiniowania priorytetów i zasad polityki kulturalnej państwa, połączenia tradycji z nowoczesnością, jak również przeprowadzenia reformy organizacji i finansowania sektora kultury (Exposé 2007). Po raz pierwszy publicznie z ust urzędującego szefa rządu padł termin „przemysł kultury”. W 2008 roku Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego przedstawił strategię promocji kultury Polskiej na lata 2008-2013. W 2008 roku Ministerstwo Spraw Zagranicznych zaprezentowało strategię promocji Polski w latach 2008-2015, opartą na zintegrowanych działaniach resortowych. W chwili zamykania niniejszego



raportu prace nad przyjęciem spójnej strategii promocji Polski trwają (po ośmiu latach od ostatniej przyjętej i realizowanej strategii). Po raz pierwszy od blisko dekady pojawia się szansa na to, by w promocji Polski, a w szczególności kultury narodowej, dokonała się zmiana jakościowa.

Wejście Polski do Unii Europejskiej zakończyło okres, w którym promocja Polski była w istocie zdominowana przez podkreślanie „europejskości” jej kultury. Przed Polską, jako państwem członkowskim, otworzyły się nowe perspektywy promocji i nowe rynki dla aktywności kulturalnej polskich twórców. Nie chodzi tu jedynie o możliwości wykorzystania funduszy europejskich, które niewątpliwie otwierają nowe drogi dla rozwoju samej kultury, jej infrastruktury i jej promocji. Jednym z najważniejszych wyzwań stają się nowe kierunki geopolityczne i konieczność ich ponownego zdefiniowania, także w aspekcie rodzajów przedsięwzięć prowadzonych przez Polskę na arenie międzynarodowej. Polska obecność w Afganistanie lub Iraku tworzy w tym kontekście nową rzeczywistość. Z beneficjenta pomocy międzynarodowej kraj staje się darczyńcą. Polska jest również aktywna na forach instytucji stojących na straży praw człowieka. We wszystkich wymienionych powyżej przykładach pojawiają się nowe wyzwania dla dyplomacji kulturalnej. W europejskim wymiarze polityczno-kulturowym Polska szuka swojej nowej drogi. Staje przed możliwością reprezentowania partnerów wschodnich, bycia ambasadorem UE na Wschodzie i Wschodu w UE. Bez wątplenia jest to moment, w którym należy zdefiniować nowe kierunki działania. Działanie koncepcyjne i merytoryczne w nowych obszarach geograficznych wymaga czasu i odpowiednich strategii, prowadzenia systematycznych badań, działania skoordynowanych instytucji, które dysponują odpowiednimi budżetami. Niestety, pomimo wielu pozytywnych zmian w postrzeganiu kultury, roli dyplomacji kulturalnej i promocji kultury polskiej za granicą, zmian instytucjonalnych, otoczenia prawnego i organizacyjnego wciąż brak jest spójnego i sprawnego mechanizmu realizacji tych zadań. Po dwudziestu latach nadal dominuje postrzeganie kultury jako dziedziny „niepoważnej”, zmywy pięknoduchów, spisku darmozjadów, dalekiej od gospodarki i wartości wyrażanych językiem ekonomii. Projekty o dłuższym horyzoncie czasowym pojawiają się sporadycznie, na skutek doraźnej akcji politycznej i nie mają organicznego, funkcjonalnego charakteru, trwale wpisanego w zadania państwa. Można mnożyć przykłady krajów, gdzie jednym z fundamentów umacniania ich



pozytywnego wizerunku w świecie jest polityka historyczna, będąca praktyczną egzemplifikacją historii politycznej. Podobnie skutecznym narzędziem ma wszelkie prawo być polityka kulturalna, bez której trudno sobie dzisiaj wyobrazić kulturę polityczną. Dziedzina ta wymaga nowego samookreślenia odpowiadającego wymogom współczesności, określenia kierunków i metod działania przez przyjęcie odpowiednich regulacji prawnych i organizacyjnych.

Warto zauważyć, iż w programach niemal całego spektrum politycznego w Polsce pokutują dogmaty marksistowskie, wedle których kultura, jak i wszelka działalność duchowa człowieka, jest nadbudową, a więc pewnym niekoniecznym, luksusowym dodatkiem dla nielicznych, a przemysł (pojmowany w kategoriach XIX wieku) bazą, a więc czymś podstawowym i istotnym. W takiej perspektywie przemysł kultury jawi się jedynie jako petent państwa stojący w ogonku po reglamentowane fundusze, a dyplomacja kulturalna i promocja kultury stanowią margines dyplomacji tradycyjnej i promocji gospodarczej. W najlepszym wypadku są postrzegane jako modny co prawda, ale zbędny ozdobnik. Pojmowanie kultury jako wschodzącej i ważnej dziedziny gospodarki pozwala dostrzec zarazem i to, że dziedzina ta tworzy sektor pracy najbardziej wolny od alienacji, dający możliwość ekspresji i samorealizacji. Międzynarodowa wymiana dóbr kultury i promocja wartości jest w pewnym sensie zawsze wymianą ekwiwalentną, zmieniającą i wzbogacającą obie strony, jest grą o sumie zerowej, gdzie w zasadzie nie ma przegranych. Skuteczna obecność w sferze globalnej wymiany wartości i idei nie jest też prostą pochodną potencjału gospodarczego czy militarnego. (Watykan nie posiada surowców ani armii, a jego obecność w przestrzeni międzynarodowej jest czysto aksjologiczna. Tybet, nie będąc nawet niepodległym państwem, jest obecny w świadomości globalnej poprzez wartości wywodzone z jego dorobku cywilizacyjnego). Lekceważenie roli promocji kultury, czyli pewnego systemu wartości identyfikujących wspólny obszar duchowy, prowadzi w prostej konsekwencji do pytania Stalina o to, ile dywizji ma Papież. Podobnie redukowanie czy relatywizowanie roli kultury i jej promocji do funkcji instrumentalnej gospodarki lub polityki jest rezultatem tego samego błędu w założeniach. Autoteliczność kultury nie jest przedmiotem dekretowania - jest to po prostu wymiar współczesności i należy ten fakt uznać. Świat, w którym wartością

był popyt, dożył swoich dni. Widzimy jak zaczyna nim rządzić popyt wartości. Kultura nie zaspokaja żadnych potrzeb. Ona je tworzy.

### **III. Struktura organizacyjna a promocja Polski przez kulturę**

Organy rządu z wyspecjalizowanymi ogniwami promocji:

- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (misja zagranicznej promocji Polski poprzez kulturę);
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (misja promocji kultury polskiej za granicą).

Inne organy rządu współdziałające w międzynarodowej promocji:

- Ministerstwo Edukacji Narodowej;
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego;
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi;
- Komitet Badań Naukowych;
- Ministerstwo Sportu i Turystyki;
- Ministerstwo Obrony Narodowej.

Polski model międzynarodowej wymiany kulturalnej opiera się na strukturze tworzonej przez instytuty kultury i attachaty kulturalno-naukowe, jak również Instytut Adama Mickiewicza (Warszawa) i Międzynarodowe Centrum Kultury (Kraków). Promocją Polski branżowo zajmują się również: Instytut Książki, Instytut Teatralny, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Polskie Wydawnictwo Audiowizualne (od 1 kwietnia 2009 jako Narodowy Instytut Audiowizualny)<sup>4</sup> oraz agencje MKiDN.

Promocja kultury polskiej za granicą odbywa się także poprzez działalność innych instytucji narodowych, takich jak muzea, teatry, biblioteki. Nie można również pominąć roli instytucji samorządowych i pozarządowych, które niejednokrotnie dysponują poważnymi budżetami na te cele.

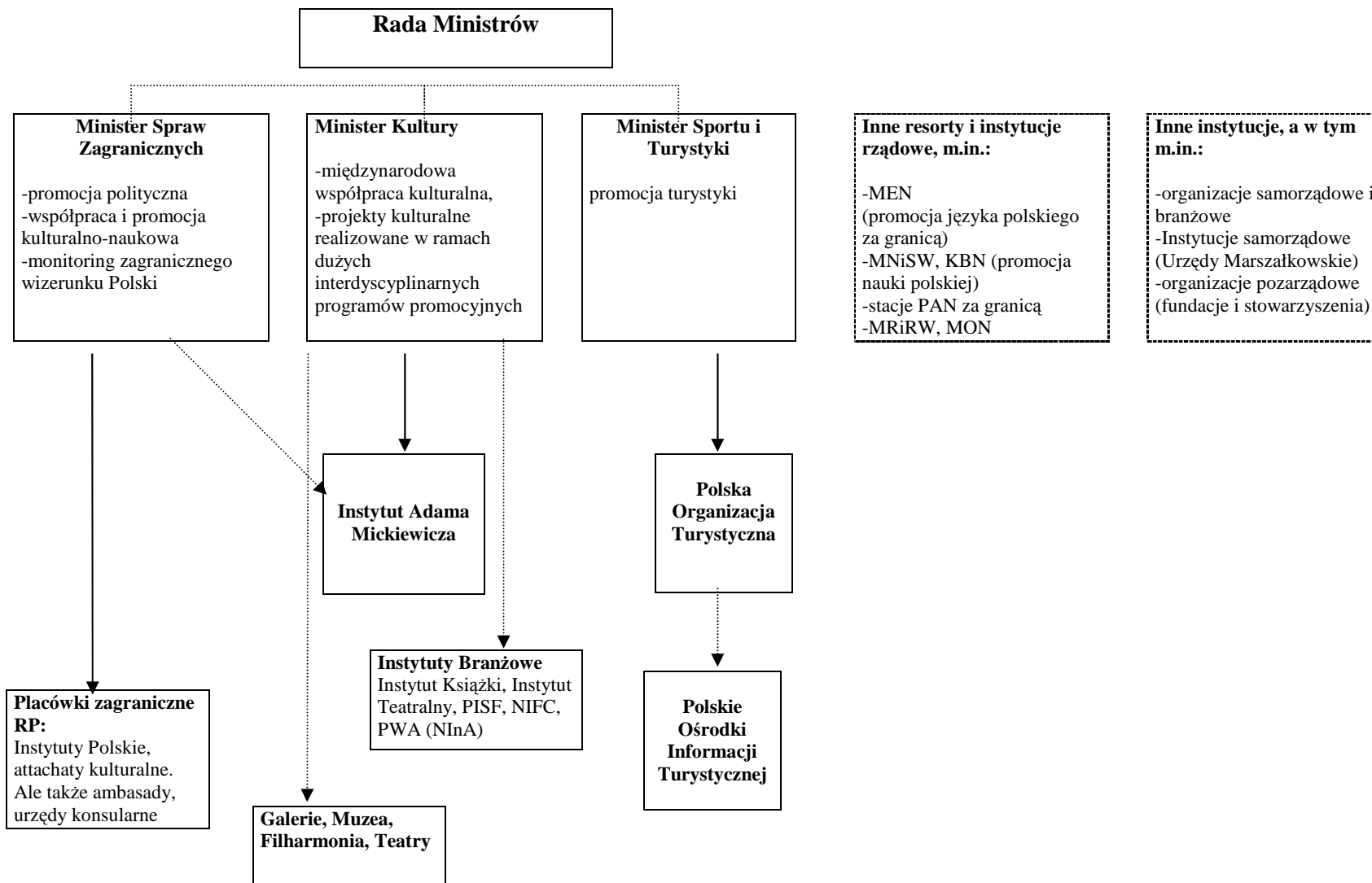
Poniżej prezentujemy strukturę zagranicznej promocji kulturalnej (rysunek 1). W dalszym opisie nie zostaną uwzględnione podmioty zajmujące się promocją turystyki kulturalnej, jak

---

<sup>4</sup> PAW (NInA) nie uwzględniony w niniejszym raporcie ze względu na przeprowadzane zmiany organizacyjne.

również samorządowe i pozarządowe instytucje, ze względu na ograniczoną objętość raportu. Kwestia roli tych instytucji w całości działań w dziedzinie promocji kultury, możliwości współpracy z nimi, racjonalizacji strumienia pieniądza, który jest wydatkowany na te cele, powinny stać się ważnym elementem kolejnych dokumentów strategicznych.

**Rysunek 1: Struktura promocji Polski przez kulturę**



## **1. Główne instytucje rządowe**

Powolność reform i pasywność w koordynacji nie przyczyniały się do prowadzenia spójnej polityki promocji kultury polskiej w latach dziewięćdziesiątych. Pierwszy dokument, który miał na celu jej skoordynowanie i określenie zasadniczego kształtu współpracy pomiędzy głównymi realizatorami polityki kulturalnej, został zawarty w tzw. „Liście Intencyjnym” podpisanym w 1999 roku przez ministrów: Kultury i Sztuki, Andrzeja Zakrzewskiego oraz Spraw Zagranicznych, Bronisława Geremka.

W dokumencie tym obu resortom przypisano współpracę w koordynacji działań dotyczących zagranicznej polityki kulturalnej państwa. Każdy z rządowych podmiotów współpracy zagranicznej w dziedzinie kultury i nauki miał mieć w swej strukturze wyspecjalizowane jednostki, zajmujące się prawno-traktatową, organizacyjną i finansową obsługą współpracy. Jednocześnie podkreślono konieczność współpracy w przygotowywaniu i przeprowadzaniu znaczących przedsięwzięć kulturalnych, multidyscyplinarnych projektów promocyjnych, wymianę informacji między resortami, tworzenie baz wiedzy o kulturze polskiej, czy też wspieranie opiniotwórczej części środowisk emigracyjnych oraz katedr polonistyki za granicą. W „Liście” zawarto główne obszary i zagadnienia wymagające sformalizowania. Obie strony podkreśliły konieczność działania mającego na celu utworzenie specjalnej instytucji, która wspierałaby międzynarodową współpracę kulturalną. Tak narodziła się idea powołania Instytutu Adama Mickiewicza.

## **1.1 Ministerstwo Spraw Zagranicznych**

Rola MSZ w promocji Polski, która wynika z ustawy o działach (Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, Dz.U. 1997 Nr 141, poz. 943, z późn.zm.), oparta jest na czterech podstawowych aspektach (wystąpienie podsekretarza stanu, Komisja Kultury i Środków Przekazu oraz Komisja Spraw Zagranicznych, 2008<sup>5</sup>):

- Polityczne ukierunkowanie i koordynowanie przedsięwzięć promocyjnych o wymiarze międzynarodowym pod kątem zapewnienia korelacji z podstawowymi interesami polityki Polski;
- Prowadzenie prac w zakresie zagranicznej polityki informacyjnej i tzw. dyplomacji publicznej;
- Promowanie i realizowanie strategii dyplomacji kulturalnej jako formy promowania kraju przez kulturę;
- Wspieranie innych resortów i agend rządowych w ich sektorowej działalności promocyjnej.

Odnosząc się do pierwszego aspektu i roli koordynacyjnej, MSZ realizuje ją w dużej mierze samodzielnie, ale także inicjując lub koordynując działania prowadzone przez inne resorty oraz działania międzyresortowe (np. strategia promocji Polski przygotowana w 2000 roku, oparta na zintegrowanych działaniach z wieloma resortami, w tym z resortem kultury) czy też działaniach Rady Promocji Polski (cz. III/3 raportu). Punkt drugi i trzeci odnoszą się bezpośrednio do dyplomacji publicznej i kulturalnej jako tych szczególnych rodzajów dyplomacji, które mają za zadanie docierać z ważnym dla interesów narodowych przekazem na temat Polski i jej polityki do środowisk opiniotwórczych za granicą, bez pośrednictwa administracji rządowej państw trzecich. MSZ, główny operator dyplomacji kulturalnej, jako jedyny podmiot dysponuje potencjałem wykonawczym w postaci 21 instytutów kultury i 36 attachatów kulturalnych. Jednocześnie należy podkreślić, że promocja jest zadaniem w kompetencji wszystkich placówek RP, których jest obecnie ponad 150.

---

<sup>5</sup> Dyplomacja kulturalna nie jest jeszcze wymieniana jako osobny punkt działań promocyjnych MSZ w 2006 roku. Por. Posiedzenia Komisji Kultury i Środków Przekazu oraz Komisji Spraw Zagranicznych 2006, 2008)

### 1.1.1 Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej

Głównym departamentem w MSZ odpowiedzialnym za promocję Polski w pionie dyplomacji kulturalnej jest dziś Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej.<sup>6</sup> Wykonawcą politycznego zadania w obszarze kultury są Instytuty Polskie, attachaty kulturalne, ale też wszystkie pozostałe placówki, w których nie ma wyodrębnionego stanowiska dedykowanego promocji kultury.

Zakres działania departamentu w obszarze promocji (w zakresie zainteresowań niniejszego raportu) to przede wszystkim: strategia, programowanie i koordynacja promocji Polski podług poniższych wytycznych:

- Opracowywanie strategii promocji Polski poprzez kulturę (ale także edukację czy naukę), uwzględniając określenie odbiorców, podstawowe cele, formy i środki promocji oraz jej polityczne uwarunkowania;
- Formułowanie celów promocji kulturalnej (i naukowej) dla placówek zagranicznych w oparciu o priorytety polskiej polityki zagranicznej i specyfikę uwarunkowań politycznych i kulturalnych w krajach ich urzędowania;
- Przygotowanie programów promocji za granicą w oparciu o krajową ofertę kulturalną;
- Przygotowywanie programów i koordynacja wydarzeń i projektów w zakresie promocji kulturalnej w wybranych krajach i regionach oraz w ramach takich ważnych, stałych wydarzeń jak targi, festiwale i inne.

Działania Departamentu podporządkowane są priorytetom polityki zagranicznej rządu realizowanej przez Ministerstwo. Departament, jak i wszystkie struktury państwowe, przechodził wewnętrzne reformy. Tabela 1 poniżej ilustruje ewolucję misji poprzez zapis zmian nazwy Departamentu. Do pewnego stopnia mogą one ilustrować kształtowanie się koncepcji promocji Polski przez kulturę.

---

<sup>6</sup> W pionie konsularno-prawnym – Departament Polonii (DP).



**Tabela 1. Kolejne nazwy Departamentu zajmującego się promocją w MSZ od 1989 do 2008**

Lata	Nazwa departamentu
1992-1996	Departament Polityki Kulturalnej i Naukowej
1996-1998	Departament Promocji i Informacji
1998-2002	Departament Polityki Kulturalno-Naukowej - osobno - Departament Promocji
2002-2008	Departament Promocji
Od 2008	Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej

Źródło: Na podstawie wewnętrznych regulaminów organizacyjnych Departamentu oraz sprawozdań.

Po blisko dwóch dekadach dyplomacja kulturalna zostaje wyodrębniona w nazwie. Reorganizacja MSZ przygotowana na 2009 roku obejmuje zmiany i rozszerzenie zakresu zadań realizowanych przez Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej, zwłaszcza zadań o charakterze strategicznym, koncepcyjnym oraz analitycznym.

### 1.1.2 Instytuty Kultury i attachaty kulturalne

Filozofia działania Instytutów wpisuje się w główne zadanie MSZ. Instytuty służą promocji Polski, ale ten zasadniczy cel realizują poprzez promocję kultury. Analiza dokumentów Departamentu Promocji, jak również przeprowadzone na potrzeby niniejszego raportu wywiady pokazują, że mniej więcej dziesięć lat po przełomie zmieniła się koncepcja formy funkcjonowania Instytutów. Zaczęto odchodzić powoli od koncepcji domów kultury, które do tej pory uczestniczyły lub animowały życie kulturalne Polonii. Z wyjątkiem kilku placówek na Wschodzie, nowa formuła funkcjonowania Instytutów Polskich szła w kierunku biur promocji kultury i informacji. Model menedżerskiego biura, w którym głównym narzędziem pracy jest wiedza, a nie własna przestrzeń wystawiennicza czy sala widowiskowa, powodował, że były to struktury niewielkie i racjonalne ekonomicznie. Brak własnej przestrzeni skutecznie skłaniał do wychodzenia na zewnątrz, wpisywania się w kulturalną tkankę miasta i środowiska, w którym dany Instytut operuje.

Szczególna rola Instytutów polega na rozpoznaniu miejscowych realiów życia kulturalnego i pozyskiwanie unikalnej wiedzy o kluczowych operatorach, tak by mogły z tej wiedzy korzystać zarówno najbardziej zainteresowane resorty (MKiDN, MSZ), narodowe instytucje

kultury, instytucje samorządowe i organizacje pozarządowe. Jednocześnie w wywiadach podkreśla się brak usystematyzowanych baz wiedzy, które mogłyby zawierać aktualizowane informacje w tej dziedzinie oraz brak mechanizmu wykorzystania już zdobytej wiedzy i doświadczenia.

Attachaty kulturalne stanowią istotny element potencjału organizacyjnego i wykonawczego w tej dziedzinie dyplomacji kulturalnej. Ich zadaniem w ostatnich latach jest prowadzenie działań mających na celu upowszechnianie wiedzy o Polsce. Placówki prowadzą dyplomację kulturalną poprzez:

- samodzielne inicjatywy przy zaangażowaniu miejscowych partnerów;
- współpracę z miejscowymi promotorami kultury zainteresowanymi polską ofertą;
- wspieranie projektów kulturalnych z udziałem polskich twórców i/lub instytucji.

Polskie placówki mają za zadanie dostarczanie wszechstronnych informacji na temat kultury i życia artystycznego, mając na uwadze szeroko pojęte interesy w regionie i w danym państwie. Rola Instytutów Polskich jest o tyle szersza, że nie sprowadza się tylko do budowania więzi między zainteresowanymi instytucjami kultury, placówkami naukowymi, czy też indywidualnymi artystami w Polsce i w kraju urzędowania, ale zakłada się również, że Instytuty będą współorganizatorami (producentami) konkretnych przedsięwzięć kulturalnych.

W 1998 istniało 16 Instytutów, trzy lata później już 20. Cztery Instytuty powołano w 2000 roku (Sankt Petersburg, Tel Awiw, Bukareszt, Nowy Jork). W roku tym planowano również powołanie trzech kolejnych Instytutów: w Brukseli, Madrycie i Monachium. Plany te nie zostały jednak zrealizowane. Instytuty w Brukseli i w Madrycie powstały dopiero w 2008 roku. Do tego czasu sprawami kultury zajmowały się odpowiednio wskazane przez centralę placówki dyplomatyczne. Instytut w Madrycie pozwala przy tym żywić nadzieję na zdobycie pewnych kulturalnych przyczółków w Ameryce Łacińskiej. Na koniec 2008 roku w strukturze MSZ działało 21 Instytutów Kultury (Instytut Polski w Lipsku został przyłączony do Instytutu Polskiego w Berlinie w 2008 roku) i 36 attachatów.

### 1.1.3 Finansowanie

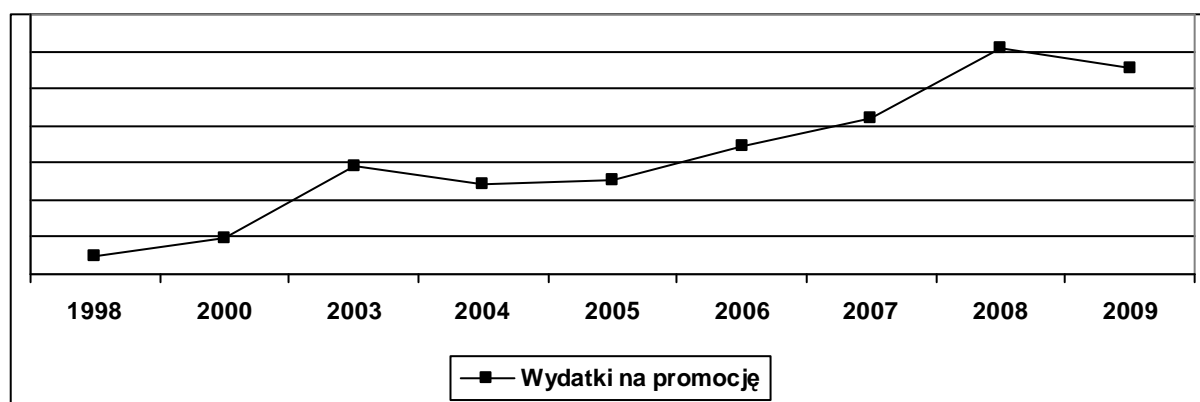
W tabeli 2 poniżej (por. wykres 1) przedstawione są wydatki na promocję Departamentu Promocji MSZ. Tabela uwzględnia również dodatkowe środki jakie zostały pozyskane z rezerwy celowej. W tabeli zostały również wyodrębnione osobno środki przeznaczane na działalność promocyjną realizowaną przez Instytuty Polskie.

**Tabela 2. Wydatki na promocję departamentu promocji MSZ**

Rok	Budżet podstawowy Departamentu	Środki z rezerwy celowej	Budżet Departamentu Ogółem	Ilość IP	Budżet IP ogółem
2009	55.367.000,00	0,00	55.367.000,00	21	13.809.560,00
2008	59.931.000,00	1.154.000,00	61.085.000,00	20	11.843.246,00
2007	40.910.000,00	1.177.022,00	42.087.022,00	20	9.601.732,00
2006	30.118.120,00	4.340.055,00	34.458.175,00	20	8.590.532,00
2005	17.495.000,00	7.568.724,00	25.063.724,00	19	4.257.366,00
2004	21.519.556,00	2.672.100,00	24.191.656,00	19	3.747.333,00
2003	29.007.922,00	0,00	29.007.922,00	19	5.440.276,00
2000	9.956.108,00	Brak danych	9.956.108,00	20	3.249.309,00 (33%)
1998	4.700.000,00	ok. 1.000.000,00	-	16	-

Źródło: Departament Polityki Kulturalno-Naukowej, MSZ.

**Wykres 1. Wydatki na promocję Departamentu Promocji MSZ**



Źródło: Departament Polityki Kulturalno-Naukowej, MSZ.

Budżet MSZ na działalność promocyjną wzrósł w 2008 roku o ok. 50%, czyli w sposób znaczny, był natomiast tylko o 15% większy niż w 2001 roku (Sprawozdanie 2001). Pokazuje to także skalę regresu, jaki nastąpił w latach 2002-2005.

Tabele 3 i 4 przedstawiają podział ogólnej kwoty środków dewizowych na działalność kulturalno-naukową placówek w układzie regionalnym w 2000 i 2003 roku oraz w latach 2006-2008. Są to wypadkowe priorytetów polskiej polityki zagranicznej. Dane te są również wykorzystane w części IV raportu (mapa promocji).

**Tabela 3. Podział ogólnej kwoty środków dewizowych (w procentach) w układzie regionalnym (2000, 2003).**

<b>Regiony (nazwy regionów na podstawie sprawozdań )</b>	<b>Kwota środków 2000</b>	<b>Kwota środków 2003</b>
Europa Zachodnia i kraje bałtyckie	53,0 %	72,18 %*
Europa Środkowo-Południowa	16,4 %	4,74 %
Europa Wschodnia i kraje azjatyckie b. Związku Radzieckiego	14,0 %	10,63 %*
Ameryka Północna	5,6 %	4,48 %
Afryka i Bliski Wschód	4,8 %	3,48 %
Ameryka Łacińska	3,0 %	1,72 %
Azja i Australia	2,9 %	1,42 %

\* w tym ze środków z rezerwy celowej

Źródło: Departament Polityki Kulturalno-Naukowej, Sprawozdanie z działalności w 2000 roku, MSZ: Warszawa, luty 2001 i analogicznie 2003.

**Tabela 4. Podział ogólnej kwoty środków dewizowych (w procentach) w układzie regionalnym (2006-2008).**

<b>Regiony (nazwy regionów na podstawie sprawozdań )</b>	<b>Kwota środków 2006</b>	<b>Kwota środków 2007</b>	<b>Kwota środków 2008</b>
Europa	76,28 %	73,08 %	71,61 %
Ameryka Północna, Południowa i Środkowa	12,59 %	12,70 %	9,08 %
Afryka	1,35 %	1,45 %	1,81 %
Azja	9,55 %	12,38 %	17,03 %
Australia i Oceania	0,22 %	0,38 %	0,47%

Źródło: Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej.

#### 1.1.4 Promocja MSZ – historia i formy

Po roku 1989 i wyjściu z izolacji politycznej promocja była uzależniona już tylko od infrastruktury, możliwości kadrowych, poziomu nowoczesności narzędzi i metod działania. Wszystkie te elementy, które nigdy nie nabrały znaczenia w PRL, odsłoniły słabość dyplomacji kulturalnej. Do połowy lat dziewięćdziesiątych stagnacja w promocji nie była przedmiotem wielkiej troski i lokowała się nisko na liście priorytetów. W 1997 wiodący Departament ocenił, że w skali całego kraju koordynacja polityki promocji Polski poza jej granicami pozostawiała wiele do życzenia (Sprawozdanie 1997). Paradoks sytuacji polegał na tym, że resorty nie będące ustawowo obarczone promocją zagraniczną dysponowały większymi środkami finansowymi niż MSZ. W początkowym okresie działalność promocyjna MSZ sprowadzała się do administrowania, działalności ogólnoinformacyjnej (np. zakupu gadżetów promocyjnych dla placówek, o których jakości i przydatności krążą anegdoty), z czasem także do przygotowywania często wartościowych materiałów backgroundowych, broszur informacyjnych, informatorów historyczno-kulturalnych, etc. W ramach promocji akcesji do NATO zainicjowano programy wizyt studyjnych, głównie dziennikarzy. Natężenie działań promocyjnych nastąpiło pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Były to działania rozproszone i niekoherentne, moderowane przede wszystkim pracowitością i kreatywnością poszczególnych szefów placówek i trudno dzisiaj określić nie tyle ich ilość, co ich efektywność. Na tym tle rok 2000 wydaje się stanowić przełom zapowiadający nową jakość w dyplomacji kulturalnej.

- Rozbudowano sieć placówek, zwiększyła się ich aktywność oraz mobilność. Zwołano przełomową konferencję dyplomacji kulturalnej, na której szkolono i doskonalono pracę dyrektorów Instytutów Polskich oraz pracowników dyplomacji kulturalnej;
- Powołano Instytut Adama Mickiewicza;
- Podniesiono budżety placówek i centrali na działalność kulturalno-naukową;
- Przyjęto strategię ukierunkowującą promocję Polski: „Program Ramowej Promocji Zagranicznej Procesu Akcesji RP na lata 2000-2002”;
- Pojawiły się pierwsze duże multidyscyplinarne projekty (Europalia, Sezony Polskie);
- Opracowania systemu wizualizacji zagranicznych programów promocji Polski;

- Przygotowywano serie publikacji promocyjnych z jednorodną koncepcją wydawniczą i komunikacyjną;
- Zbudowano wielojęzyczne strony internetowe ([www.poland.gov.pl](http://www.poland.gov.pl), [www.pologne.gov.pl](http://www.pologne.gov.pl), [www.polonia.gov.pl](http://www.polonia.gov.pl), [www.polen.gov.pl](http://www.polen.gov.pl));
- Zrealizowano kilkadziesiąt wizyt studyjnych.

W latach 2000-2002 zostają również opracowane istotne dokumenty promocyjne. Są to: wspomniany już „Program Ramowy Promocji Zagranicznej Procesu Akcesji RP do UE na lata 2000-2002”, „Informacja o reformie polskiej dyplomacji kulturalnej” (przyjęty przez KSRM w 2000), „Zagraniczna polityka kulturalna Polski i jej priorytety na lata 2001-2003” (opracowane wspólnie z MKiDN, przyjęte przez KSRM w 2001), czy „Program Promocji Polski w krajach członkowskich Unii Europejskiej w okresie ratyfikacji Traktatu Akcesyjnego”. Dokumenty te zawierają założenia i strategię działania, opis instrumentarium i konkretne zadania stojące przed dyplomacją kulturalną w zakresie realizacji priorytetów polskiej polityki zagranicznej, tych związanych z promocją Polski w ogóle i członkostwa Polski w UE w szczególności. W 2000 roku rząd przygotował również odpowiedź na dezyderat nr 2 Komisji Kultury i Środków Przekazu Sejmu RP z 1998 roku w sprawie promocji kultury i nauki polskiej za granicą, prezentując realizację zawartych w nim postulatów w dwuletnim okresie wdrażania reformy dyplomacji publicznej.

W latach 2000-2003 przygotowano także konkretne wskazówki dla ujednoczenia wizualnej i merytorycznej strony promocji. Dokonano analiz atutów promocyjnych Polski na tle innych państw, wielokrotnie wskazując, że kultura będzie pierwszym produktem promocyjnym i kluczowym wehikułem kształtującym wizerunek Polski w świecie. Podkreślano wówczas istotę działań promocyjnych, które powinny być przede wszystkim oparte na rozeznaniu potrzeb kraju urzędowania i powinny obejmować takie tematy jak historia polski, sztuka i nauka, akcentując ich wkład oraz trwałe powiązanie z głównymi nurtami kultury europejskiej, różnorodność kształtowaną na przestrzeni wieków oraz bogatą ofertę współczesną z uwzględnieniem międzynarodowych i lokalnych festiwali. Podkreślano również rolę języka polskiego i edukacji.

Określono przy tym instrumenty i metody działania. Adresatami miały być środowiska opiniotwórcze i akademickie. Szczególna rola przypadła mediom. Podkreślano:

- Wykorzystanie potencjału kraju, w którym promuje się Polskę, przez uczestnictwo w przedsięwzięciach międzynarodowych;
- Współdziałanie z miejscowymi partnerami w organizacji projektów promocyjnych;
- Działania nie tylko dwustronne, ale też wielostronne;
- Wykorzystanie miejscowych mediów;
- Inicjowanie nowoczesnych form promocji (m.in. internet);
- Poszukiwanie niestandardowych form zainteresowania, np. konkursy;
- Wizyty studyjne.



## 1.2 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Promocja polskiej kultury, w ścisłym tego słowa znaczeniu, jest jednym z podstawowych zadań Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, które w naturalny sposób zobowiązane jest do kształtowania zagranicznej polityki kulturalnej, działając we współpracy z Ministerstwem Spraw Zagranicznych. W realizacji celów współpracuje z instytucjami podległymi resortowi kultury, przede wszystkim Instytutem Adama Mickiewicza, oraz korzysta ze wsparcia polskich placówek dyplomatycznych. Biorąc też pod uwagę obszar i rolę promocji kulturalnej, zadaniem Ministerstwa jest nie tylko przygotowywanie tematyki promocji kulturalnej za granicą, ale także współpraca i koordynacja działań w tej dziedzinie z innymi resortami i instytucjami (Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polska Organizacja Turystyczna, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych).

### 1.2.1 Promocja kultury a struktura Ministerstwa

Promocją kultury polskiej za granicą zajmuje się Departament Współpracy z Zagranicą. W ramach departamentu działają dwie jednostki organizacyjne<sup>7</sup>:

- *Wydział Współpracy z Unią Europejską*, którego głównym celem pozostaje zapewnienie trwałej i znaczącej obecności kultury polskiej w procesach integracji europejskiej i dialogu międzynarodowego prowadzonego zarówno w ramach Unii Europejskiej, jak i na płaszczyźnie Unia Europejska – Kraje Trzecie. Departament ten jest również odpowiedzialny m.in. za koordynowanie i nadzorowanie współpracy z organami i instytucjami UE. Dzięki temu wydział ten zapewnia prawidłową realizację zadań w obszarze kultury wynikających z członkostwa Polski w UE.
- *Wydział Współpracy Dwustronnej*, którego najważniejszym celami są promocja kultury polskiej na świecie, budowanie platformy współpracy kulturalnej z poszczególnymi państwami oraz budowanie strategii kierunkowych (geograficznych) w dziedzinie promocji

---

<sup>7</sup> Od września 2008 r. do czerwca 2009 r. działał *Wydział Promocji Kultury Polskiej za Granicą i ds. Polonii*. Jego strategicznym celem była budowa programu „Strategia promocji kultury za granicą”, a następnie jego wdrożenie i nadzór nad realizacją. Zadania te zostały przeniesione.



kultury w zgodzie z priorytetami polityki zagranicznej przy ścisłej współpracy z MSZ. Wydział realizuje zadania związane z międzynarodowymi inicjatywami i wydarzeniami kulturalnymi oraz artystycznymi. Do kompetencji Wydziału Współpracy Dwustronnej należy również budowanie formalno-prawnych fundamentów współpracy międzynarodowej. Zaliczyć tu należy m.in. opracowywanie oraz negocjowanie umów i programów wykonawczych w dziedzinie kultury. Wydział Współpracy Dwustronnej zajmuje się również współpracą z organizacjami polonijnymi.

W Departamencie Współpracy z Zagranicą wprowadzono również nowoczesne standardy zarządzania strategicznymi projektami i przedsięwzięciami związanymi z promocją kultury polskiej za granicą, powołując zespoły projektowe. Działają one poza strukturą organizacyjną, a udział w ich pracach opiera się przede wszystkim na zasadzie dobrowolności. Zespoły odgrywają kluczową rolę w realizacji dużych, strategicznych projektów związanych z promocją kultury polskiej na świecie. W Departamencie funkcjonują zespoły projektowe (od czerwca 2009) odpowiedzialne m.in. za:

- Oprawę Prezydencji Polskiej w radzie Unii Europejskiej w zakresie:
  - merytorycznym – Komisja ds. Kultury;
  - oprawy kulturalnej;
- Promocję zagraniczną obchodów roku Chopina w 2010;
- Organizację spotkania ministrów kultury ASEM, które odbędzie się w Poznaniu, w 2010;
- Organizację wystawy „Polska-Niemcy 1000 lat sąsiedztwa”;
- Zagraniczną oprawę kulturalną finałów EURO 2012;
- Realizację, z ramienia MKiDN, Założeń Roku Kreatywności i Innowacyjności;
- Organizację konkursu Europejskiej Stolicy Kultury;
- Oprawy kulturalnej EXPO 2010 w Szanghaju.

Powołane zespoły ściśle współpracują z innymi podmiotami zaangażowanymi w realizację w/w projektów. Zespoły projektowe będą każdorazowo powoływane zgodnie z powstającymi strategicznymi inicjatywami o ograniczonej, ale długiej perspektywie czasowej.

Działania promocyjne realizowane przez resort kultury wspierane są przez instytucje podległe i nadzorowane. Instytucjami powołanymi do realizacji zadań z zakresu promocji kultury polskiej za granicą i nadzorowanymi przez Departament Współpracy z Zagranicą są:

- Instytut Adama Mickiewicza (Warszawa);
- Międzynarodowe Centrum Kultury (Kraków).

Wybrane instytuty prowadzące działania promocyjne pod nadzorem ministerstwa kultury zostaną omówione w odrębnej części raportu (III/1.3 i 2, pełna lista Aneks: Tabela 8).

### **1.2.2 Promocja MKiDN – historia i formy**

W części II raportu opisaliśmy historię powstawania poszczególnych dokumentów w ramach działania Ministerstwa Kultury, które określiły zagraniczną formę promocji Polski. Warto tutaj podkreślić, że bardzo istotną kwestią dla Ministerstwa była promocja kultury wśród Polonii. Jej właśnie poświęcono wiele uwagi w latach dziewięćdziesiątych (por. dokumenty Ministerstwa Kultury). Do dzisiaj Polonia jest ważnym łącznikiem przekazu wiedzy o kulturze polskiej. Jednocześnie kolejne pokolenia emigrantów kształtują nowe formy promocji.

Działania promocyjne za granicą kierowane były do konkretnych adresatów reprezentujących środowiska opiniotwórcze, ale także do szerokich kręgów społecznych. Szczególnego znaczenia nabrało dotarcie do młodzieży, z jej perspektywą wieloletniego efektu i potencjałem fidelizacyjnym. Ważnymi adresatami stały się również grupy profesjonalistów kultury o wysokim prestiżu.

W przypadku ważnych form promocji (patrz też cz. V raportu) na szczególną uwagę zasługują również programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego:

- „Promocja kultury polskiej za granicą” (od 2008 roku operatorem jest Instytut Adama Mickiewicza)<sup>8</sup>. Celem programu jest umożliwienie szerokiej prezentacji kultury polskiej na świecie poprzez popularyzowanie za granicą polskich twórców i ich dokonań. W ramach programu pomoc finansowa jest udzielana projektom, które

---

<sup>8</sup> Od listopada 2008 roku rozpatrzono pozytywnie 85 wniosków.

wzmacniają pozytywny wizerunek Polski na świecie i promują polski wkład w światowe dziedzictwo archeologiczne. Współfinansowane są również projekty realizowane w ramach współpracy i wymiany kulturalnej, odbywającej się na podstawie umów międzynarodowych i resortowych.

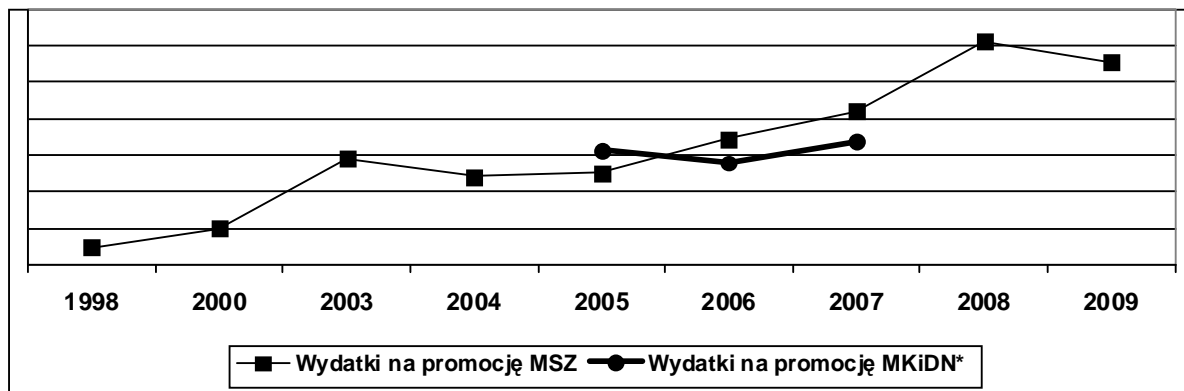
- „Promesa Ministra Kultury” czyli zwiększenie efektywności wykorzystania środków europejskich na rzecz rozwoju kultury. Program polega na dofinansowaniu przez Ministra wkładu krajowego wybranych projektów kulturalnych, realizowanych ze środków europejskich.
- „Gaude Polonia”, którego operatorem jest Narodowe Centrum Kultury, to program stypendialny przeznaczony dla młodych twórców kultury oraz tłumaczy literatury polskiej z krajów Europy Środkowowschodniej, w pierwszej kolejności Białorusi i Ukrainy. Program służy budowaniu płaszczyzny zrozumienia i dobrych kontaktów na gruncie współpracy kulturalnej pomiędzy Polską a jej bliskimi sąsiadami.
- „Ochrona dziedzictwa narodowego poza granicami kraju”, która ma na celu intensyfikację działań na rzecz ochrony i konserwacji zabytków polskich i z Polską związanych znajdujących się za granicą, a także wsparcie działalności muzeów i rozwój kolekcji muzealnych.

### **1.2.3 Finansowanie**

Znaczna część środków na promocję zagraniczną polskiej kultury pochodzi z budżetu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i jest dystrybuowana za pośrednictwem odpowiedniego programu operacyjnego. MSZ jest konsultowany na etapie dystrybucji środków, a polskie placówki wspierają realizację zadań dofinansowywanych przez resort kultury. Rola MSZ i placówek w rozumieniu autonomicznie pojmowanej promocji kultury polskiej ma przede wszystkim polegać na tworzeniu sprzyjających warunków do podejmowania bezpośredniej współpracy przez instytucje kultury, stowarzyszenia twórcze oraz indywidualnych artystów. W tym celu MSZ negocjuje i podpisuje międzynarodowe umowy i porozumienia wykonawcze o współpracy kulturalno-naukowej.

Na podstawie danych przedstawionych w wystąpieniu sejmowym nt. promocji Polski za granicą i przygotowanym przez MSZ (Borkowski 2008) przedstawiamy wykres wydatków na promocję MKiDN w latach 2005-2007.

**Rysunek 2. Wydatki na promocję MSZ i MKiDN. Próba porównania (2005-2007)**



\* MKiDN - Wydatki obejmują działalność Instytutu Adama Mickiewicza, program „Promocja kultury polskiej za granicą” i inne działania promocyjne resortu.<sup>9</sup>

Źródło: Wystąpienie sejmowe nt promocji Polski za granicą przygotowane przez MSZ (Borkowski 2008)

Podkreślamy, że powyższe dane nie są potwierdzone przez resort kultury i w toku prac nad raportem nie otrzymaliśmy również żadnych wiążących informacji na temat środków finansowych przeznaczanych na promocję kultury przez MKiDN. Trudno też przedstawiać daleko idące wnioski w oparciu o powyżej zaprezentowane dane.

<sup>9</sup> Dla porównania nakłady na promocję w latach 2005-2007 w MG wynosiły zbiorczo 120.031.500 PLN zaś w MSZ – 91.935.838 PLN i MKiDN – 93.157.000 PLN (Borkowski 2008).

### **1.3 Instytut Adama Mickiewicza**

Instytut, początkowo działający pod nazwą „Centrum Międzynarodowej Współpracy Kulturalnej Instytut Adama Mickiewicza”, został powołany w 2000 roku zarządzeniem ówczesnego Ministra Kultury i Sztuki. Decyzja ta została poprzedzona wspomnianym już porozumieniem, tzw. „Listem Intencyjnym”, podpisanym przez Ministra Kultury i Sztuki Andrzeja Zakrzewskiego i Ministra Spraw Zagranicznych Bronisława Geremka. Od maja 2005 roku do marca 2006 roku „Instytut Adama Mickiewicza” wchodził w skład „Instytutu im. Adama Mickiewicza” - instytucji powstałej w wyniku połączenia „Centrum Międzynarodowej Współpracy Kulturalnej Instytut Adama Mickiewicza” i „Narodowego Centrum Kultury”. W marcu 2006 roku decyzją Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego rozdzielono obie instytucje.<sup>10</sup> Od tego czasu IAM funkcjonuje jako odrębna instytucja, zarejestrowana pod nazwą „Instytut Adama Mickiewicza” (IAM).

IAM jest rządową instytucją kultury. Jej nadrzędnym celem jest promowanie Polski na świecie poprzez kulturę i współpracę kulturalną z innymi krajami, zgodnie z podstawowymi założeniami polityki zagranicznej i polityki kulturalnej Rzeczypospolitej Polskiej.

#### **1.3.1 Podstawowe produkty Instytutu Adama Mickiewicza**

Na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych Instytut, współpracując z polskimi instytucjami kultury w kraju i za granicą oraz z partnerami zagranicznymi, realizuje multimedialne i wielkoformatowe projekty promocyjne, będące efektem zobowiązań wynikających z umów międzypaństwowych i innych porozumień dotyczących promocji kultury polskiej. W latach 2001-2008 IAM zrealizował projekty promocyjne, przede wszystkim w formie Sezonu i Roku Polskiego w 26 krajach, m.in. w Rosji, krajach Beneluksu, Hiszpanii, Austrii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Ukrainie, Litwie, a także w Algierii, Maroku, Indiach

---

<sup>10</sup> Narodowe Centrum Kultury zajmuje się przede wszystkim promocją kultury na terenie kraju, dlatego nie zostało uwzględnione w niniejszym raporcie (jedynie przy porównaniu budżetów instytucji, patrz Aneks: Tabela 6). Należy jednak podkreślić wkład NCK w działalność promocyjną Polski.

i w Chinach (patrz Aneks: Tabela 7). Obecnie realizowane są projekty w Izraelu (Rok Polski 2008/2009) i w Wielkiej Brytanii (Polska Year/ Rok Polski 2009/2010).

Niektóre z tych projektów są i będą kontynuowane. Skuteczny efekt promocji nie polega bowiem na jednorazowym przedsięwzięciu, lecz jest oparty na pracy organicznej, która przynosi trwałe i długoletnie efekty. Ostatnie dwa duże Sezony, izraelski i brytyjski, zostały zaprojektowane z tą właśnie myślą i obliczone na stworzenie partnerskich więzi instytucji i ludzi, które przetrwają jednorazową, zmasowaną i wielowymiarową manifestację kultury polskiej poza horyzont objęty datami konkretnego Sezonu. Jest to wyraz zmiany w myśleniu o promocji jako prostym eksporcie idei i dóbr kultury na rzecz inspirowania międzynarodowej wymiany kulturalnej w jej głównym obiegu.

Drugim ważnym narzędziem promocyjnym są wizyty studyjne dla zagranicznych gości IAM, Ministerstwa Kultury oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Instytut organizuje ok. 100 grupowych wizyt rocznie i kilkanaście indywidualnych (grupy składają się z kilku do kilkunastu osób). W założeniach do strategii IAM planuje się przyjazdy nawet do 1000 uczestników rocznie (więcej na temat wizyt, patrz Aneks: Graf 1).

Wyspecjalizowana grupa ekspertów Instytutu tworzy i aktualizuje zintegrowany system informacji o kulturze polskiej, o encyklopedycznym charakterze, w ramach portalu [www.culture.pl](http://www.culture.pl) (w języku polskim, angielskim, francuskim, niemieckim, hiszpańskim; w opracowywaniu język rosyjski). Prowadzona przez IAM strona internetowa jest odwiedzana przez użytkowników z ponad 120 krajów z całego świata. Średnia roczna liczba wizyt na stronach [culture.pl](http://culture.pl) najcenniejszych internautów, tzw. unikalnych użytkowników (*unique visitors*) oscyluje wokół 4 milionów rocznie. Przykładowo w okresie od lipca 2008 do maja 2009 naliczono ponad 3,5 miliona wizyt (średnia liczba wizyt dziennie w tym okresie to ponad 10 tysięcy).

Stała działalność Instytutu obejmuje również tworzenie i gromadzenie różnego rodzaju materiałów informacyjnych i promocyjnych (wielojęzycznych wydawnictw, ilustracji, nagrań, filmów, programów literackich, projektów wystawienniczych, itp.) oraz udostępnianie tych

materiałów zainteresowanym osobom i instytucjom, w szczególności Instytutom Polskim i polskim placówkom dyplomatycznym.

Dzięki programowi „Blżej Polska” w materiały i informacje o polskiej kulturze (książki, czasopisma, wydawnictwa audio i wideo, katalogi wystaw, zestawy filmów) zaopatrywani są zagraniczni popularyzatorzy kultury, badacze i specjaliści z różnych dziedzin. Początkowo program obejmował przede wszystkim kraje Zachodniej i Wschodniej Europy, obecnie głównie Europy Wschodniej.

Statutowym celem Instytutu jest również współpraca z krajowymi i zagranicznymi instytucjami kultury, zagranicznymi placówkami MSZ i innymi organizacjami popularyzującymi historię i kulturę Polski. IAM administruje również programem „Kultura Polska na świecie”, za pomocą którego wspiera indywidualny udział polskich twórców w przedsięwzięciach międzynarodowych (koncertach, festiwalach, wystawach, tournée, konkursach, warsztatach).<sup>11</sup>

Instytut jest także operatorem programu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Promocja kultury polskiej za granicą” (patrz: III 1.2.2 raportu) oraz realizuje zadania zlecone m.in. płynące z umów dwustronnych dni danego kraju w Polsce (np. Dni Chin, Dni Litwy). Więcej patrz Aneks: Tabela 7.

W ramach dotychczas zrealizowanych projektów IAM zaprezentował ponad 2500 wydarzeń kulturalnych, które obejrzało 14,5 miliona widzów. Informacje o tych projektach ukazały się w ponad 500 tytułach europejskich i światowych wydawnictw i mediów elektronicznych (Sprawozdania IAM 2000-2008).

---

<sup>11</sup> W II połowie 2008 roku zrealizowano 136 wniosków.



### **1.3.2 Nowe zadania**

Oprócz wspomnianych już narzędzi promocji kulturalnej (cz. V raportu) i w odpowiedzi na poważne braki w prowadzeniu badań nad promocją kultury za granicą, Instytut utworzył w 2008 roku Wydział Terytorialny (WT). Jest to komórka badawczo-kreatywna, której zadaniem jest gromadzenie i analizowanie informacji sektora kultury w danym kraju lub regionie. Celem jest stworzenie skutecznych mechanizmów szybkiego zdobywania danych na temat konkretnych obszarów i kultur oraz przygotowywanie strategii promocji kultury w oparciu o te informacje. Z założenia obszarem zainteresowania WT jest cały świat, jednak pewne kierunki są preferowane, w związku z priorytetami politycznymi określanymi przez resorty Spraw Zagranicznych oraz Kultury.

Program „skautów” (uruchomiony w 2008 mocą umowy z MSZ) ma służyć budowaniu baz wiedzy i kreatywnemu rozwojowi strategii promocji. Skauci - pracownicy IAM - wysyłani są w trzech kierunkach:

- do krajów, gdzie obecność Polski w obszarze kultury jest słaba lub znikoma (m.in. Chiny, Indie, Japonia), gdzie zadaniem skautów jest zbieranie informacji na temat lokalnej sceny i uwarunkowań, które mogą utrudniać bądź ułatwiać nawiązywanie współpracy i realizację projektów;
- do krajów, gdzie działają najwyżej oceniane placówki MSZ, tu zadaniem skautów jest zdobywanie wiedzy o praktyce działania polskiej dyplomacji kulturalnej, jej zasadach, celach i narzędziach, a także pogłębiania kultury współdziałania z misjami dyplomatycznymi;
- do kwater głównych najważniejszych, działających globalnie narodowych odpowiedników IAM (Instytut Goethego, Instytut Cervantesa, British Council, CulturesFrance), celem pogłębienia studiów na temat kultury tych organizacji oraz analizy ich procesów strategicznych i mechanizmów decyzyjnych.

Instytut stawia sobie również za cel organizowanie pobytów stażowych dla twórców, profesjonalistów kultury, menedżerów i *trendsetterów*, czyli osób wytyczających kierunki



rozwoju w danej dziedzinie kultury (tzw. program rezydencji). Program pozwoli stworzyć grupy „inicjatorów zmian” pracujących na rzecz promocji kultury.

Kolejnym zadaniem IAM-u w najbliższym czasie jest współpraca z kompetentnymi instytucjami na rzecz budowy zaplecza kadrowego m.in. dla dyplomacji kulturalnej. Temu celowi służy także uruchomienie, wspólnie z Collegium Civitas, Podyplomowych Studiów Dyplomacji Kulturalnej. Studia te proponują połączenie praktyki z teorią stosunków międzynarodowych. Wykładowcami są ambasadorowie, dyrektorzy departamentów w MSZ, wieloletni pracownicy MKiDN, pracownicy naukowcy PAN, wybitni publicyści, ludzie świata kultury i polityki oraz elita profesjonalistów na poziomie dyrektorów narodowych instytucji kultury z takich krajów jak: Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Niemcy czy Francja. W dalszej perspektywie planowane jest także utworzenie studiów dziennych. Studia istnieją zaledwie od września 2008 i dopiero pierwszy rocznik absolwentów kończy naukę, niemniej wiadomo, że ten kierunek studiów cieszy się dużym zainteresowaniem.

### **1.3.3 Dyskusje wokół działania Instytutu**

Obok wspomnianych wyżej niekwestionowanych osiągnięć, działalność Instytutu podlegała jednocześnie krytycznej dyskusji na temat jego „upolitycznienia”, braku spójnej strategii czy choćby *mission statement*, stopnia zbiurokratyzowania, niejasnych kryteriów decyzji programowych, niewielkiej promocyjnej wartości produkowanych materiałów, znikomej kreatywności, słabej organizacji oraz dublowania kompetencji.

Jako instytucja rządowa, której nie zapewniono w dniu powstania silnego prawnego umocowania, Instytut od początku swojego istnienia podlegał politycznym fluktuacjom. W przeciągu pierwszych 8 lat istnienia był kierowany aż przez 9 dyrektorów, bywał dzielony i rozdzielany z innymi podmiotami działającymi w sferze promocji i podlegał wyniszczającemu drenażowi mózgow, a przede wszystkim nie sformułował własnej strategii na skutek braku jakiegokolwiek stabilizacji personalnej i budżetowej. Więcej niż zasadne zastrzeżenia mediów, wysokiej rangi decydentów czy samych środowisk twórczych, aż do roku 2008 nie przełożyły się na skonkretyzowaną inicjatywę legislacyjną. Wydaje się

też, że nie do końca przyjęła się sama nazwa organizacji i jej tożsamość wizualna, rzeczy w promocji wręcz kluczowe.

Pomimo toczącej się dyskusji na temat ustalenia jasnej wizji działania Instytutu dopiero w 2006 roku, w oficjalnych dokumentach Ministerstwa Kultury, pojawia się opinia o potrzebie reformy strukturalnej Instytutu. Resorty kultury i spraw zagranicznych uzgodniły w 2008 roku, że konieczna jest ustawa o Instytucie Adam Mickiewicza. Projekt zakłada przekształcenie IAM w Instytut Kultura Polska (Por. wystąpienie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Komisje ds Kultury i Środków Przekazu oraz Spraw Zagranicznych, 2008).

Ustawa pozwoli na działanie Rady Programowej w ramach IAM-u, w której przedstawiciele MKiDN oraz MSZ będą konsultować zagraniczną działalność promocyjną. W ten sposób zapewnione zostaną priorytety strategiczne Państwa, kontrola i spójne działanie. Dzięki ustawie, środki na działalność Instytutu mają szansę zdobyć tzw. kotwicę budżetową. Zapewni to stabilność budżetu i umożliwi strategiczne i kilkuletnie planowanie, niezwykle istotne w przypadku promocji kultury. Nie obciążą natomiast budżetu Państwa dodatkowymi kosztami. Ustawa, w zamyśle jej gospodarza, jest formą pozycjonowania Instytutu w ramach silnej formuły prawnej i powołuje instytucję Państwa w miejsce słabszej prawnie agencji resortowej. Jest formą niezwykle ważną dla strategicznego, odpowiedzialnego i skutecznego planowania projektów promocji kulturalnej.

Jednym z najczęściej podnoszonych wątków jest dokonanie wyboru *modus operandi* dla Instytutu, często porównywanego do podobnych organizacji za granicą (np. Instytut Goethego, Instytut Cervantesa). Porównania te mają jednak wątpliwą wartość, jako że forma promocji przez kulturę uwarunkowana bywa historią i politycznymi priorytetami danego kraju, czy też rolą takich instrumentów promocji jak nauka języka. W przypadku Polski, zainteresowanie obcokrajowców naszym krajem oparte jest w pierwszym rzędzie na poznaniu współczesnej kultury. Model brytyjski, hiszpański czy francuski oparty jest w dużej mierze na nauczaniu języka, a promocja kultury oparta jest na zyskach z nauki języka (por. np. raporty British Council, Instytutu Cervantesa czy Instytutu Goethego). Innym przykładem widocznej

różnicy jest wysokość budżetu (Aneks: Tabela 4.A i Tabela 5). Hiszpania, której potencjał często porównywany jest z polskim, łoży na resort kultury 3% budżetu państwa, z czego na mocy prawa 1/3 jest dystrybuowana na całym świecie (dokumenty Instytutu Cervantesa, 2005). Najbardziej inspirujące, biorąc pod uwagę cele Instytutu, jest porównywanie IAM do Instytutu Szwedzkiego czy Fundacji Korea. Instytucje te należą do najbardziej efektywnie działających na świecie, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę to, że oddziałują globalnie poprzez sieć placówek dyplomatycznych tych państw, chociaż zatrudniają tylko ok. 100 osób (por. Raporty obu Instytucji, także Aneks: Tabela 4).

W kwestii dublowania kompetencji w obszarze działań innych wyspecjalizowanych instytucji kultury i dyplomacji, tj. teatrów, muzeów, galerii, zespołów artystycznych, wydawnictw, placówek MSZ, w tym Instytutów Polskich oraz instytucji podległych Ministrowi Kultury (PISF, Instytut Teatralny, PWA (NINA), NIFC) IAM wyróżnia przede wszystkim:

- Wszechstronność działań - spektrum działań obejmujących wszystkie dziedziny kultury: film, teatr/taniec, sztuki wizualne, muzyka poważna, muzyka aktualna, a nawet kuchnia i niektóre dyscypliny sportu (umiejętność tworzenia interdyscyplinarnych formatów promocji);
- Niezależność od interesów środowiskowych (jak to bywa w tzw. instytucjach branżowych), co daje IAM obiektywną pozycję w doborze oferty programowej;
- Wieloletnie doświadczenie w organizacji przedsięwzięć międzynarodowych (10 dużych sezonów i dziesiątki mniejszych projektów), kilkaset wizyt studyjnych, przedsięwzięcia promocyjne prowadzone przez wykwalifikowaną kadrę specjalistów z bardzo dobrą znajomością języków obcych;
- Unikalna baza kontaktów w poszczególnych dziedzinach na całym świecie;
- Szeroki wachlarz form promocji, m.in. organizacja przedsięwzięć, wydawanie publikacji, szeroko zakrojone działania PR i reklama za granicą, redagowanie stron www;
- „Wbudowana” synergia programu wizyt studyjnych i wysiłków programowych, która sprawia, że ryzyko błędu programowego w prezentacjach IAM zostaje ograniczone do minimum.

#### **1.3.4 Skuteczny i racjonalny IAM – zalecenia**

- Podniesienie IAM do rangi instytucji Państwa (Ustawa);
- Stabilizacja finansowa („kotwica budżetowa”);
- Modernizacja i popularyzacja portalu [www.culture.pl](http://www.culture.pl);
- Zapewnienie spójnej wieloletniej strategii promocji polskiej kultury za granicą;
- Budowa i skuteczne zarządzanie bazami wiedzy;
- Koordynacja i komunikacja działań promujących Polskę poprzez kulturę - między resortami i Instytutem oraz współpraca z partnerami w kraju i polskimi przedstawicielstwami za granicą;
- Wprowadzenie rozwiązań systemowych dotyczących współpracy z MSZ i jego placówkami;
- Zastąpienie „konkurencji” między instytucjami i wiodącymi resortami kooperacją, kompatybilnością i synergią.

## **2. Inne podmioty promocji (wybrane przykłady)**

Wybrane instytucje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w dziedzinie promocji kultury polskiej za granicą (opracowanie na podstawie dostępnych dokumentów MKiDN, badań i sondażu narodowych instytucji kultury przeprowadzonych przez IAM).

### **2.1 Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie**

Międzynarodowe Centrum Kultury ([www.mck.krakow.pl](http://www.mck.krakow.pl)) zainauguowało działalność 29 maja 1991 roku podczas konferencji KBWE w Krakowie. Zgodnie z celami określonymi w Statucie, Centrum nakierowane jest przede wszystkim na przybliżanie osiągnięć polskiej nauki, kultury, zwłaszcza w obszarze dziedzictwa kulturowego, umacniania kulturalnej obecności Polski na arenie międzynarodowej oraz współpracę międzyregionalną. Centrum prowadzi przede wszystkim działalność wystawienniczą i edukacyjną. Międzynarodowej wymianie kulturalnej służą również objazdy studyjne. MCK jest członkiem kilku międzynarodowych networków, m.in. utrzymuje regularne kontakty z European Network of Cultural Administration Training Centres (ENCATC), International Association of Research Institutes in the History of Art (RIHA), czy Network of the European Cities of Culture and Cultural Months (ECCM) i innymi. Warto wspomnieć przy okazji tego ostatniego networku, że jednym z pierwszych istotnych osiągnięć MCK było zorganizowanie Europejskiego Miesiąca Kultury w Krakowie (1992) roku (po raz pierwszy przez państwo spoza Unii Europejskiej). Analizy takich przedsięwzięć (dostępne tylko dla członków networku) pokazują jak tego typu przedsięwzięcia wpływają na życie społeczne i infrastrukturę miast. MCK organizuje również liczne międzynarodowe konferencje i seminaria.

Od 2004 MCK (jako przedstawiciel Polski desygnowany przez MSZ i MKiDN) koordynuje polską sieć instytucji, które współpracują, bądź chcą taką współpracę rozpocząć, z innymi podmiotami życia kulturalnego w krajach basenu Morza Śródziemnomorskiego. Zadaniem

MCK jest mobilizacja i pomoc polskim organizacjom przy nawiązywaniu współpracy z regionem Bliskiego Wschodu i północnej Afryki. Ponadto MCK przygotowuje ofertę wystawienniczą skierowaną do odbiorców zagranicznych, programy edukacyjne dla uczestników z Austrii, Białorusi, Czech, Litwy, Gruzji, Niemiec, Słowacji, Rumunii, Ukrainy, USA czy RPA. Prowadzi także działalność wydawniczą w kilku wersjach językowych.

## **2.2 Instytuty branżowe**

### **2.2.1 Instytut Książki**

Instytut Książki w Krakowie wyodrębniony został z Zespołu Literackiego Instytutu Adama Mickiewicza, który przyczynił się do znacznego sukcesu polskiej literatury na targach książki we Frankfurcie w 2000 roku (Polska była wówczas gościem honorowym targów). Na Instytucie Książki spoczywa ciężar odpowiedzialności za promocję literatury polskiej za granicą. Od początku swojego istnienia, czyli od 2004 roku, Instytut bierze udział w zagranicznych targach książki (Wilno, Londyn, Lipsk, Paryż, Bolonia, Los Angeles, Buenos Aires, Barcelona, Pekin, Lwów, Frankfurt). Rozwija i kontynuuje współpracę z instytucjami zajmującymi się promocją narodowych literatur za granicą (m.in. Literature Across Frontiers, Europejski Debiut Prozatorski w Kilonii, Festiwal im. Brunona Schulza w Drohobyczu, Festiwal Terra Polska w Berlinie), organizuje kampanie internetowe i prasowe promujące literaturę w przekładzie. Realizuje także programy literackie w ramach większych prezentacji kultury polskiej za granicą oraz troszczy się o udział pisarzy polskich w zagranicznych festiwalach literackich. Flagowym projektem Instytutu jest program translatorski, który tworzy możliwości systematycznej poprawy obecności polskiej literatury (zarówno współczesnej, jak i dawnej) w innych krajach. Instytut współpracuje z tłumaczami z języka polskiego, tworzy i rozbudowuje kolegium tłumaczy, dofinansowuje tłumaczy literatury polskiej, rozbudowuje portal internetowy.

### **2.2.2 Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego**

Istniejący od 2004 roku Instytut organizuje podróże studyjne dla krytyków z zagranicy, wspiera polskie prezentacje na zagranicznych festiwalach i przeglądach, przygotowuje seminaria o polskim teatrze, zabiega o obecność polskich gości na najważniejszych festiwalach i w centrach sztuki teatralnej na świecie. W ramach platformy sieciowej playservice.net prowadzi promocję polskiej dramaturgii współczesnej. Instytut stworzył

również program wspierania tłumaczeń polskiej literatury dramatycznej na potrzeby teatrów zagranicznych.

Mając na uwadze, że teatr jest ważnym medium spraw społecznych, zaczynam myślenia obywatelskiego i wolnościowego, celem Instytutu jest „promowanie również tej roli teatru w państwach, które walczą o swój demokratyczny kształt”. W ramach programu Teatr przestrzeni wolności Instytut nawiązuje kontakty z artystami teatru w Gruzji, Iranie, Białorusi, Ukrainie, Mołdowie, Serbii i Rosji. Narzędziami tej pracy jest wymiana informacji (także o współczesnej dramaturgii, jako nośnika demokratycznych idei), wymiana festiwalowa, organizacja warsztatów, wspieranie wydawnictwa promującego dorobek polskiego teatru i jego tradycyjnej otwartości. Od 2005 roku Instytut prowadził przygotowania polskiej ekspozycji narodowej na Praskim Quadriennale, najważniejszej na świecie wystawie scenografii teatralnej. Instytut należy m.in. do dwóch organizacji międzynarodowych o zasięgu europejskim - European Network of Information Centres for Performing Art (ENICPA, [www.enicpa.org](http://www.enicpa.org)) i światowym – International Association of Libertaries and Museums of the Performing Arts (SIBMAS).

### **2.2.3 Polski Instytut Sztuki Filmowej**

PISF, powołany w 2005 roku, jest statutowo zobowiązany do promowania polskiej sztuki filmowej na świecie, zarówno w sensie prezentacji i promocji samych filmów, jak i dorobku polskich twórców filmowych oraz potencjału Polski jako partnera koprodukcji i usług filmowych, a także do prowadzenia jak najszerszej współpracy międzynarodowej w zakresie filmu, w szczególności poprzez wymianę dzieł i twórców, wspieranie organizacji międzynarodowych projektów filmowych, nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi i międzynarodowymi instytucjami i organizacjami, wspieranie szkoleń i doskonalenia zawodowego twórców filmowych, jak i innych poczynań o charakterze międzynarodowym, podkreślających obecność polskiego filmu i jego twórców w dorobku kina europejskiego i światowego.



Działalność PISF służy prezentowaniu bogatej oferty filmowej i przedsięwzięć koprodukcyjnych, a także profesjonalnie prowadzonej promocji. Cele strategiczne w latach 2006/2007 to wspieranie udziału polskich filmów i ich twórców w najważniejszych międzynarodowych przedsięwzięciach filmowych i festiwalach o wysokiej randze, bez zaniechania jednak przedsięwzięć o mniejszym zasięgu, lecz ważnych dla poszczególnych gatunków filmowych, zakresów tematycznych, obszarów kulturowych. Poza cyklicznymi projektami filmowymi takimi jak festiwale o różnej randze i zasięgu, na całym świecie organizuje się projekty okazjonalne, zarówno o charakterze przeglądownym (retrospektywy całego dorobku kinematografii), bądź szczegółowym (retrospektywy tematyczne), lub prezentujące dorobek poszczególnych twórców.

PIFS wspiera finansowo i organizacyjnie festiwale kina polskiego (Londyn, Moskwa, Seattle, Sankt Petersburg, Hanower, Brema, Hamburg, Berlin, Los Angeles, Wilno, Nowy Jork, Chicago, Dublin). Współpracuje też z polskimi ośrodkami za granicą (instytucjami i środowiskiem polonijnym, jak i partnerami zagranicznymi) oraz upowszechnia wiedzę o polskim dziedzictwie kulturowym za granicą. PIFS opracowuje również odpowiednie materiały promocyjne i profesjonalny katalog polskich filmów.

#### **2.2.4 Narodowy Instytut Fryderyka Chopina**

Narodowy Instytut Fryderyka Chopina powołano w 2001 roku decyzją Sejmu. Zajmuje się m.in.: badaniami naukowymi oraz popularyzacją wiedzy o Fryderyku Chopinie i jego muzyce, publikacjami, organizowaniem koncertów, konferencji, kursów. NIFC współdziała z instytucjami i organizacjami chopinowskimi na całym świecie, gromadzi archiwalia i obiekty muzealne, sprawuje kontrolę nad wykorzystaniem wizerunku i nazwiska Fryderyka Chopina. Sprawdzianem działań promocyjnych tej instytucji będzie rok 2010 – Rok Chopinowski.

## **2.3 Wybrane instytucje narodowe**

### **2.3.1 Zachęta Narodowa Galeria Sztuki**

Zachęta ma w swojej misji promocję kultury polskiej zarówno w kraju, jak i za granicą. Służy temu działalność wystawiennicza, kolekcja, jak również działalność wydawnicza, gdzie standardem są publikacje dwujęzyczne. Te dziedziny działalności finansowane są w ramach przyznawanego przez MKiDN budżetu oraz środków dodatkowych pozyskiwanych przez Galerię. Od 2007 roku Zachęta na zlecenie Ministerstwa jest organizatorem Międzynarodowego Biennale Sztuki i Międzynarodowej Wystawy Architektury. Włączenie do budżetu Galerii środków na te wystawy znacznie uprościło obsługę tego zadania. Ponadto Galeria realizuje program współpracy z wieloma instytucjami zagranicznymi. Zachęta inspiruje i bardzo aktywnie współpracuje przy organizacji wizyt zagranicznych kuratorów, prezentując nie tylko własną działalność, ale i całe spektrum polskiej sztuki współczesnej. Jest przykładem prowadzenia z sukcesem promocji dla odbiorcy z zagranicy. Natomiast długodystansowe planowanie, niezbędne w poważnej współpracy międzynarodowej, utrudnione jest ze względu na brak stabilnego, zadaniowego budżetu.

### **2.3.2 Muzeum Narodowe w Krakowie**

W 2007 roku Muzeum przygotowało „Strategię działania na lata 2007-2013”. Jednym z celów strategicznych jest promocja kultury za granicą. Jest ona oparta na wzmocnieniu marki w europejskiej sieci muzeów poprzez udział w międzynarodowych projektach wystawienniczych, jak również promocja Muzeum poprzez Instytuty Polskie. Oprócz organizowanych wystaw (ze zbiorów własnych i obcych), Muzeum uczestniczy w międzynarodowych badawczych projektach konserwatorskich. Wystawom towarzyszą zwykle dwujęzyczne publikacje. Muzeum wprowadziło również cykl książeczek dla dzieci

w językach obcych (francuskim, angielskim i włoskim). Prowadzi także ofertę dla gości zagranicznych, czy warsztaty dla dzieci obcokrajowców w języku angielskim.

### **2.3.3 Narodowy Stary Teatr Kraków**

Współpraca Starego Teatru z zagranicznymi festiwalami i teatrami stanowi jeden z najistotniejszych elementów kreujących profil artystyczny teatru. Jego menadżerowie podkreślają, że takie działania określają nie tylko płaszczyznę artystycznych inspiracji, ale także służą międzynarodowemu dialogowi interkulturowemu.

Promocja jest oparta na dwuwymiarowej formie wymiany. Z jednej strony polega na prezentacji dokonań teatru za granicą, z drugiej zaś na realizacji. Taka kooperacja jednej z wiodących scen polskich i teatrów światowych przyczynia się do powstawania kolejnych międzynarodowych projektów.

### **2.3.4 Teatr Wielki – Opera Narodowa**

Teatr Wielki - Opera Narodowa podkreśla brak dostatecznych środków budżetowych na realizację promocji za granicą. Teatr może sobie głównie pozwolić na promowanie repertuaru w regionie i w Polsce. Większe akcje promocyjne, w tym występy zagraniczne, wymagają zewnętrznego wsparcia. Również udział w międzynarodowych przedsięwzięciach jest utrudniony ze względu na niski budżet. Mimo to Opera była obecna w wielu miastach europejskich, przekonując lokalnych partnerów do pokrycia znacznej części kosztów (Londyn, Wilno, Cypr, Hong Kong, Kijów, Petersburg, Japonia, Barcelona, Cypr, Bergen, Wiesbaden, Lwów). Opera realizuje promocję kultury dla gości przebywających w Polsce. Działa w stowarzyszeniu „Opera Europa” (w 2008 roku TWON zorganizowała konferencję, na której goszczono przedstawicieli z ponad stu zagranicznych teatrów muzycznych i operowych).

### **3.3.5 Filharmonia Narodowa**

Filharmonia w swoich działaniach realizuje cel, jakim jest promocja kultury polskiej za granicą poprzez realizację okazjonalnych wydarzeń oraz nagrania płytowe, które zdobyły wiele prestiżowych wyróżnień. Wyjazdy zagraniczne zespołów FN na ogół łączą się z promocją polskich kompozytorów, dyrygentów i solistów. Liczne tournée orkiestry nie zawsze jednak odbywają się w pierwszorzędnym salach, a nagrania płytowe nie zawsze realizowane są dla najbardziej prestiżowych wytwórni.

## **2.4 Pierwsza próba podsumowania**

Na podstawie ankiety przeprowadzonej przez IAM (na potrzeby raportu „Promocja kultury polskiej za granicą - rola i możliwości państwa, stan obecny i perspektywy”) zadano 14 instytucjom kultury trzy pytania szczegółowe<sup>12</sup> dotyczące 1) pozycji promocji kultury za granicą w programie i budżecie instytucji, 2) obecności wymiany międzynarodowej i 3) oferty specjalnej dla odwiedzających Polskę w działalności danej instytucji.

Odpowiedzi udzieliło 11 instytucji. Podsumowanie zamieszczono w poniższej tabeli 5.

---

<sup>12</sup> 1. Czy zarządzana przez Pana/Panią instytucja ma w swoim działaniu programowym wyodrębniony cel, jakim jest promocja kultury za granicą, interesuje nas zwłaszcza, czy instytucja ma wyodrębniony budżet na ten cel. Jeśli tak, prosimy o opisanie formuły tego działania oraz wskazanie przykładowych imprez (nazwa, kraj, czas realizacji, typ odbiorców oferty). Interesuje nas ostatnie 10 lat, zwłaszcza okres po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

2. Jeśli promocja kultury za granicą nie jest realizowana w ramach wyodrębnionej strategii programowej instytucji, to czy prowadzi ona doraźną (lub stałą, cykliczną) wymianę międzynarodową? Jeśli tak, prosimy o wskazanie najważniejszych przedsięwzięć tego typu w ciągu ostatnich 10 lat (zwłaszcza od momentu wstąpienia Polski do UE). Czy w działalności tej nastąpiły w ciągu tych lat jakieś widoczne zmiany (na lepsze, na gorsze), jeśli tak, proszę wskazać istotne uwarunkowania tych zmian. Prosimy o podanie nazwy przedsięwzięcia, kraju realizacji, zakładanego odbiorcę tej oferty, szacunkowe koszty.

3. Czy instytucja może zakwalifikować jakąś część swojej oferty programowej do kategorii „zagraniczna promocja kultury” prowadzonej na terenie Polski? Czy zatem powstaje oferta specjalnie dla ludzi odwiedzających Polskę? Jeśli tak, jaka to jest oferta, kto z niej korzysta, jakie są szacunkowe koszty tego typu działań.

**Tabela 5. Wybrane instytucje kultury i ich działalność promocji kultury za granicą**

<b>Instytucja</b>	<b>Promocja kultury za granicą - wyodrębniony cel w działaniu programowym / wyodrębniony budżet</b>	<b>Wymiana międzynarodowa</b>	<b>Zagraniczna promocja kultury na terenie Polski, czyli oferta specjalna dla ludzi odwiedzających Polskę *</b>
<b>Instytut Książki</b>	Tak/Tak (w statucie)	Tak	Tak
<b>Polski Instytut Sztuki Filmowej</b>	Tak/Tak (umocowanie ustawy)	Tak	Tak
<b>Międzynarodowe Centrum Kultury</b>	Tak / Nie	Tak	Tak
<b>Zachęta Narodowa Galeria Sztuki</b>	Podział nieistotny/ nie ma wydzielonego budżetu; niepewność finansowa utrudnia długodystansowe planowanie niezbędne w poważnej współpracy międzynarodowej	Tak Współpraca z instytucjami zagranicznymi, wizyty zagranicznych kuratorów, itp.	Tak
<b>Muzeum Narodowe w Krakowie</b>	Tak	Nie dotyczy	Tak
<b>Muzeum Sztuki w Łodzi</b>	Nie / Nie	Tak	Pośrednio Nie poprzez osobne projekty, ale docieranie przy pomocy działań promocyjnych (działalność wydawnicza i strona internetowa mają charakter dwujęzyczny)
<b>Muzeum Narodowe we Wrocławiu</b>	Nie/Nie	Tak Doraźna wymiana międzynarodowa, współpraca z Instytutami Polskimi	Tak
<b>Biblioteka Narodowa</b>	Nie / Nie (w statucie)	Tak	Tak
<b>Filharmonia Narodowa</b>	Nie/Nie (w statucie)	Tak	Tak
<b>Teatr Wielki-Opera Narodowa</b>	Nie / Nie (w statucie)	Tak	Tak
<b>Departament Ochrony Zabytków MKiDN</b>	Tak (ze struktury) / Nie	Tak	----

\*Promocja to również oferta dla odwiedzających Polskę. Wszystkie wymienione instytucje dbają o zapewnienie należytej informacji w języku angielskim. Niektóre instytucje (dysponujące większym budżetem) publikują dodatkowe materiały.

Doświadczenie wszystkich badanych instytucji pokazuje, że od kilku lat zwiększyło się znaczenie współpracy międzynarodowej, a co za tym idzie obowiązek prowadzenia jej

w sposób systematyczny i planowy. Jednocześnie wskazywano na brak spójnej koordynacji i rozproszenie środków. Kwestią zasadniczą jest znalezienie skutecznych rozwiązań finansowania współpracy z zagranicą, pozwalających planować z kilkuletnim wyprzedzeniem (Budżety wybranych Instytucji, Aneks: Tabela 5 i 6). Jest to szczególnie ważne w przygotowywaniu projektów dobrych pod względem merytorycznym, tym samym bardziej atrakcyjnych dla publiczności. Dlatego warunkiem koniecznym do prowadzenia zagranicznej polityki kulturalnej jest opracowanie aktualnej strategii narodowej.

### **3. Rada Promocji Polski**

Próba koordynacji resortów w kwestii promocji kultury polskiej pojawiła się już w 2001 roku. Odbyło się kilka spotkań na szczeblu resortów (m.in. gospodarki i kultury) z instytucjami takimi jak Orbis czy LOT. Najbardziej zainteresowane spotkaniami były dwie ostatnie organizacje. Zmiana nastąpiła w 2004 roku. Powołano wówczas Radę Promocji Polski (RPP) działającą jednak z przerwami, często trwającymi nawet rok. Została ona reaktywowana w 2008 roku, na mocy uchwały nr 11 (dostosowanie składu RPP do działań prowadzonych przez właściwe ministerstwa i usprawnienie jej funkcjonowania).

Rada formalizuje współpracę między ministerstwami oraz instytucjami i jest ciałem opiniodawczym. Opinie Rady są przesyłane do Rady Ministrów. Rada jest jedynym sformalizowanym instrumentem koordynacji międzyresortowej współpracy w dziedzinie promocji. Składa się z ministra właściwego do spraw zagranicznych (przewodniczący), podsekretarza stanu do spraw gospodarki (wiceprzewodniczący), pozostałych członków (kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, nauki, szkolnictwa wyższego, oświaty i wychowania, finansów publicznych, turystyki, rozwoju regionalnego, obrony narodowej, rolnictwa, rozwoju wsi) oraz Sekretarza Komitetu Integracji Europejskiej. Działania są prowadzone w zespołach roboczych (dyrektorzy departamentów). Jedną z grup roboczych RPP prowadzona jest pod kierunkiem dyrektora DDPiK MSZ.

Działalność Rady mogłaby przyczynić się do zapewnienia ciągłości i spójności w projektowaniu międzynarodowej obecności Polski. Nie ma ona jednak pozapolitycznych, sformalizowanych uprawnień skłaniających ją do inicjowania i ewaluacji projektów. Tym samym nadal większość decyzji o nowych projektach promocyjnych jest podejmowana wyłącznie na poziomie poszczególnych ministerstw i podporządkowanych im agencji wykonawczych. Teoretycznie, głównym atutem Rady powinna być możliwość planowania międzyresortowego, koordynacja z pozostałymi programami i wieloletnie planowanie wydatków. W trakcie wywiadów wskazano, że jej słabością jest całkowite upolitycznienie

(vide skład Rady), a co za tym idzie ograniczone kompetencje w dziedzinie brandingu narodowego, komunikacji i marketingu.



#### 4. Organizacja promocji kultury polskiej za granicą - ocena

W 1999 roku Ministrowie Kultury i Spraw Zagranicznych podkreślali konieczność współpracy, wymiany informacji i tworzenia baz wiedzy. Efektywność trzech głównych priorytetów postawionych dziesięć lat temu podlega wciąż dyskusji.

Kontrola NIK, która objęła lata 2000-2002 (I półrocze), została przeprowadzona z inicjatywy NIK. Skontrolowano łącznie 37 jednostek, w tym m.in. Ministerstwo Kultury, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 3 państwowe instytucje kultury (podległe MK), 3 Instytuty Polskie za granicą (podległe MSZ) i inne instytucje na poziomie krajowym i samorządowym<sup>13</sup>.

Wyniki kontroli wskazały, że:

- działania podejmowane na rzecz promocji polskiej kultury za granicą, w szczególności w krajach Unii Europejskiej, były zgodne z przyjętą przez Rząd RP polityką kulturalną państwa i podporządkowane nadrzędnemu dla Polski interesowi - wstąpienia do Unii Europejskiej. Pozytywna ocena NIK dotyczyła w szczególności działalności Ministra Spraw Zagranicznych i podległych mu jednostek.

- w działalności promującej polską kulturę za granicą wystąpiły jednakże nieprawidłowości, polegające na braku efektywnej współpracy pomiędzy Ministerstwem Kultury i Ministerstwem Spraw Zagranicznych. Ministerstwo Kultury nie planowało zadań i środków zapewniających realizację rządowych programów oraz nieefektywnie wykorzystywało podległe jednostki organizacyjne – w szczególności Centrum Międzynarodowej Współpracy Kulturalnej – Instytut Adama Mickiewicza. Instytut nie wykonywał zadań w zakresie koordynacji i nie podejmował działań wspierających MSZ w realizacji programów rządowych.

Ministerstwo Kultury nie posiadało założeń programowych i harmonogramu prac przygotowawczych, związanych z udziałem Polski m.in. w dwu prestiżowych projektach międzynarodowych, tj. Międzynarodowych Targach Książki we Frankfurcie nad Menem w 2000 r. oraz Festiwalu “Europalia 2001 Polska”. Skutkowało to nieracjonalnym

---

<sup>13</sup> M.in. Fundację Kultury, Zarząd Krajowy Stowarzyszenia “Wspólnota Polska”, Stowarzyszenie “Willa Decjusza” w Krakowie, 13 urzędów marszałkowskich, 8 urzędów miejskich w miastach na prawach powiatów i 5 starostw powiatowych.

wydatkowaniem środków budżetowych przeznaczonych na te cele (naruszenia ustawy o zamówieniach publicznych i zawyżenie kosztów) (NIK 2003).<sup>14</sup>

Z zacytowanego raportu NIK i opisu przedstawionego do tej pory w niniejszym raporcie wynika, że zagraniczna promocja jest oparta na nadpodaży aktywnych uczestników oraz deficycie strategii i środków. Brak danych ilościowych i odpowiednich badań pozwalających na ewaluację działań promocyjnych uniemożliwiają prawidłową ocenę skuteczności promocji, zarówno w kontekście poszczególnych instytucji, jak i na poziomie kraju. Nie chodzi tu bowiem o wymienianie flagowych przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne instytucje, ale ich należyte porównanie pod względem efektywności. Tylko wówczas ocena promocji jest możliwa. Niestety nie ma bazy wiedzy, która umożliwiłaby takie porównanie.

Niemniej sytuacja mnożenia instytucji zajmujących się promocją Polski w świecie, zwiększającej się liczby przedsięwzięć służących wspieraniu korzystnego wizerunku Polski przy jednoczesnym braku spójnej strategii promocji kraju i rozproszeniu środków na cele promocyjne, budzi zasadny niepokój i frustrację nieskonsumowanej, historycznej szansy.

Obawy te zostały dobitnie wyartykułowane w kwietniu 2009 roku na konferencji „Promocja Polski - strategie regionalne” zorganizowanej przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego (patronat honorowy Rada Promocji Polski). Dyskusja dotyczyła m.in. podsumowania promocji Polski i wzięli w niej udział przedstawiciele kilkunastu instytucji zajmujących się promocją Polski, w tym reprezentanci ministerstw, agencji rządowych, a także organizacji pracodawców i samorządów terytorialnych. Podkreślono, że w rządowym myśleniu o promocji Polski dominuje „myślenie magiczne”, wg którego „wystarczy mieć dobre pomysły, przekuć je na strategię i promocja będzie się dobrze rozwijać”. Wskazywano, że rzeczywistym problemem jest nieumiejętne zarządzanie systemem promocji Polski, przejawiające się m.in. rozproszeniem kompetencji i środków finansowych. Problemem jest również dominacja w Polsce podejścia resortowego („resortowy szczękościsk”), brakuje

---

<sup>14</sup> Negatywna ocena dotyczyła również sposobu zlecania i rozliczania przez Ministerstwo Kultury zadań z zakresu promocji polskiej kultury za granicą, a także nadzoru nad ich przebiegiem, który nie zapewniał prawidłowego wykorzystania środków przeznaczonych na ten cel. NIK zwrócił również uwagę, że Ministerstwo Kultury nie podjęło skutecznych działań w celu pozyskania środków pomocowych UE (więcej NIK 2003).

natomiast myślenia o długofalowych projektach. W szczególności brakuje uporządkowania instytucji zajmujących się promocją Polski, z którego jasno wynikałoby, kto i za co miałby odpowiadać. Generalna konkluzja wskazuje na ogromny potencjał wartościowych, kreatywnych inicjatyw i niemal całkowitą atrofię systemu zarządzania nimi i strategii ich wykorzystania do promocji kraju.

## IV. Geopolityka

Od 1989 roku zagraniczna promocja kulturalna obejmowała przede wszystkim działania związane z informacją i promocją wsparcia członkostwa Polski w strukturach atlantyckich i unijnych. W 2004 roku nastąpił zauważalny zwrot w kierunku działań realizowanych na Wschodzie.

W latach dziewięćdziesiątych wyboru geograficznego dokonywano ze względów organizacyjnych, finansowych oraz merytorycznych. Z czasem, pod wpływem postępów profesjonalizacji i narzędzi komunikacji, dokonywano selekcji również na podstawie raportów czy badań przeprowadzanych w wybranych krajach, by następnie podejmować decyzje o skierowaniu wysiłków promocyjnych tam, gdzie należało poprawić wizerunek Polski i Polaków. Promocja, chociaż w zdecydowanie mniejszym stopniu niż w przypadku krajów Europy Zachodniej, dotyczyła również państw bałtyckich (również w ramach działania Rady Państw Morza Bałtyckiego<sup>15</sup>), południowych i wschodnich sąsiadów oraz Słowacji i Węgier. Współpraca z tymi ostatnimi krajami miała szczególny wymiar w ramach Grupy Wyszehradzkiej (od 1991), a potem powołanego przez Grupę Funduszu Wyszehradzkiego (od 2000), którego jednym z głównych zadań i celów było wspieranie współpracy kulturalnej pomiędzy państwami i ich wspólna reprezentacja w państwach trzecich.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej nastąpiła intensyfikacja projektów na Wschodzie, szczególnie z takimi partnerami jak Litwa, Ukraina, Białoruś i Rosja. Intensyfikacja działań promocyjnych na Ukrainie ma związek z powierzeniem Polsce i Ukrainie organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku. Realizacja „Europejskiego Stadionu Kultury”, projektu utworzonego z inicjatywy Ministra Kultury, może być ważnym elementem promocji, wymagającym jednak odpowiedniego zaplecza organizacyjnego i strategicznego działania.

---

<sup>15</sup> Rada Państwa Morza Bałtyckiego powstała w 1992 roku jako ogólnoregionalne forum współpracy m.in. w dziedzinie kultury krajów Danii, Estonii, Finlandii, Litwy, Łotwy, Niemiec, Norwegii, Rosji i Szwecji.

Nadal liczne projekty multilateralne realizowane są w całej Europie. Współpraca np. z Niemcami, pogłębiona w latach 2005-2006 dzięki realizacji Roku Polskiego, jest kontynuowana w postaci wielopłaszczyznowych projektów i nawiązywaniu bezpośredniej współpracy środowisk i instytucji kultury obu krajów.<sup>16</sup> W ramach Trójkąta Weimarskiego zgłaszane są tak różnorodne inicjatywy, jak np. współpracy na Bliskim Wschodzie czy Kaukazie.

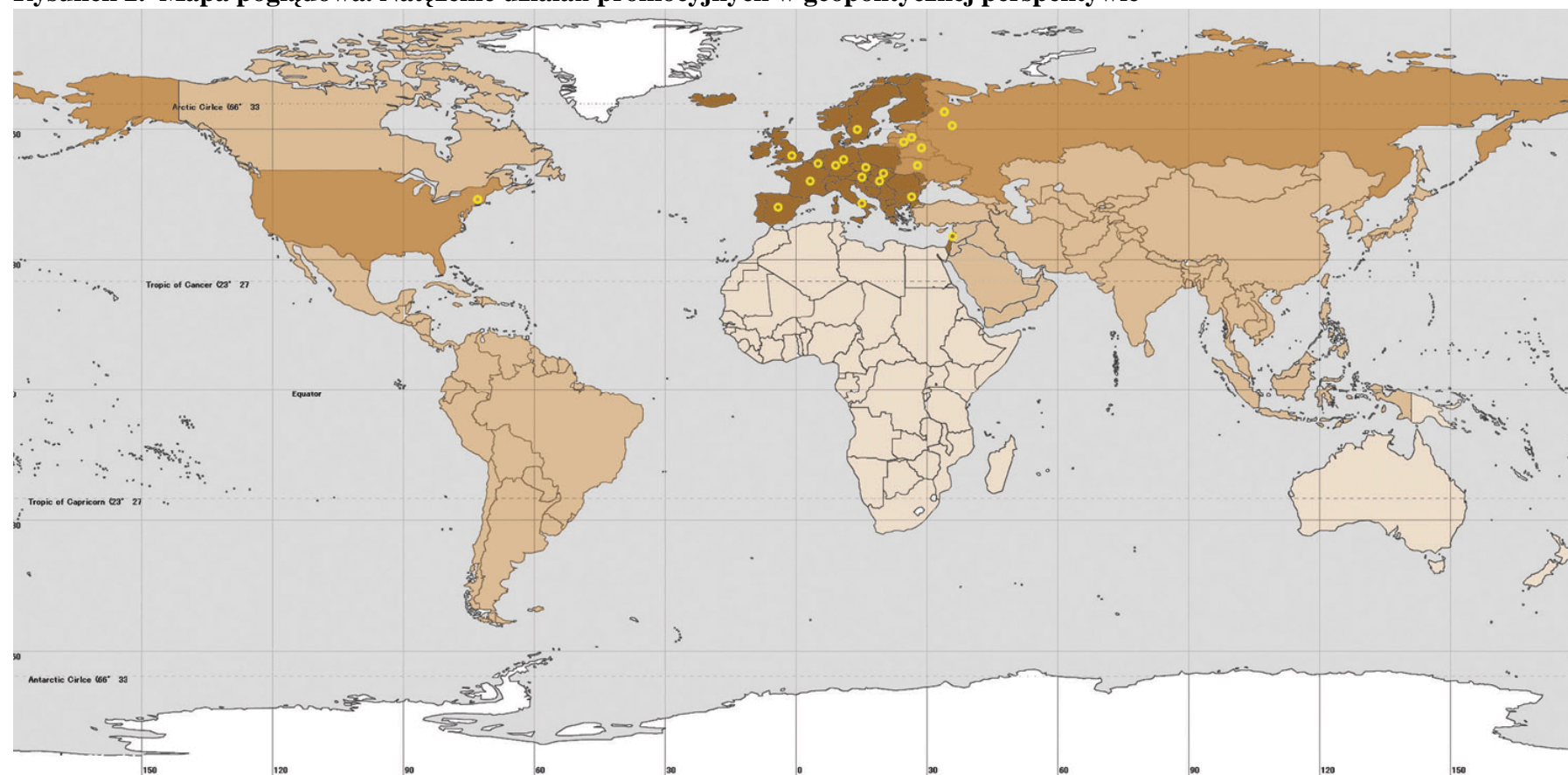
Cały katalog motywów politycznych, ekonomicznych, dyplomatycznych, społecznych, a nawet psychologicznych i moralnych sprawia, że szczególnego znaczenia nabiera projekt „Partnerstwo Wschodnie”. Zainicjowany w czerwcu 2008 roku, polega na wzmocnieniu oferty wschodniej przez współpracę 27 krajów UE i 6 partnerów wschodnich, objętych Europejską Polityką Sąsiedztwa: Ukrainę, Mołdawię, Azerbejdżan, Armenię, Gruzję i Białoruś (współpraca z Białorusią początkowo odbywałaby się na szczeblu technicznym i eksperckim – poszerzenie współpracy nastąpi w miarę zmiany warunków politycznych).

Coraz częściej pojawiają się projekty realizowane w Ameryce Południowej i Środkowej, czy też na Bliskim Wschodzie (por. projekty realizowane np. dzięki programowi „Kultura polska na świecie”, IAM). Nowego znaczenia nabierają takie regiony, jak Azja. Promocja ma związek z przyszłymi przedsięwzięciami, a zwłaszcza najbliższym z nich Rokiem Chopinowskim (2010), czy Expo w Szanghaju (2010). Działania na Bliskim Wschodzie związane są m.in. z projektami realizowanymi w ramach „Partnerstwa Europejsko-Śródziemnomorskiego” (EUROMED). Współpraca z Izraelem została zintensyfikowana przy okazji realizowania Roku Polskiego w tym kraju (2008/2009). W 2008 roku aktywność w rejonie Bliskiego Wschodu i Afryki została wzmocniona przez współpracę z Fundacją im. A. Lindh. Realizowane są projekty składające się na program Europejskiego Roku Dialogu Międzykulturowego (główni realizatorzy: NCK i MCK w Krakowie).

---

<sup>16</sup> Projekt „My, Berlińczycy! Polacy w życiu wielokulturowej metropolii nad Szprewą”, 2009 - ekspozycja „Doświadczenia totalitaryzmu” czy wystawa w Martin Gropius Bau w 2010 – „Polska. Niemcy. 1000 lat sąsiedztwa”

Rysunek 2. Mapa pogładowa. Natężenie działań promocyjnych w geopolitycznej perspektywie



- zintensyfikowane natężenie działań promocyjnych
- średnie natężenie działań promocyjnych
- małe natężenie działań promocyjnych
- znikome natężenie działań promocyjnych
- Instytuty Kultury

Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jako jeden z Raportów o Stanie Kultury.



## V. Wybrane narzędzia promocji

Z doświadczenia działań prowadzonych przez Instytuty, MSZ i MKiDN wynika, iż najskuteczniejszymi narzędziami promocji są:

### **Sezony - dni kultury polskiej**

Dni kultury polskiej mają swoją historię (patrz cz. I raportu). Nabierają znaczenia i zdobywają renomę od 2000 roku. Do ich określenia używa się pojęć „sezon” lub „rok”. Sezony nie wykluczają organizowania również dni kultury polskiej. Wybór formy zależy od strategii promocyjnej. Przedsięwzięcia te mają na celu zaprezentowanie oferty kulturalnej Polski (historycznej i współczesnej) we wszystkich dziedzinach sztuki. Jednocześnie, ze względu na charakter i czas, wymagają intensyfikacji bezpośredniej współpracy między instytucjami kultury i twórcami z Polski oraz kraju partnerskiego. Celem sezonów jest przede wszystkim nawiązanie długoletniej współpracy bezpośredniej między zainteresowanymi partnerami i jej kontynuowanie po oficjalnym zamknięciu danego sezonu. Efekty, które dały sezony dotychczas pokazują, jak ważna dla Polski jest ta forma promocji (opis sezonu w Izraelu, patrz: Aneks: Tabela 7 + Opis).

### **Wizyty studyjne**

Wizyty studyjne są nie tylko sprawdzonym narzędziem dyplomacji kulturalnej, ale także skutecznym wehikułem marketingowym (dynamika zmian społecznych w świetle teorii bąbli, ang. *bubble theory approach*). Zapraszanie do Polski praktyków i menedżerów kultury, artystów, kuratorów i krytyków, przedstawicieli środowisk opiniotwórczych, dyrektorów instytucji kultury, liderów opinii publicznej, twórców i animatorów kultury tworzy na całym świecie wpływową i liczną grupę agentów zmiany. Wielką zaletą tak rozumianej dyplomacji wpływu jest jej ekonomia – stosunek kosztów do uzyskanych wizerunkowych korzyści jednoznacznie przemawia na jej korzyść.

### **Ikony kultury polskiej**

Kolejny instrument promocji to prezentacja polskiego dorobku kulturalnego oraz wkładu w kulturę uniwersalną poprzez popularyzację sylwetek najwybitniejszych twórców dawnych i współczesnych. W tych działaniach istotną rolę odgrywa także pozyskanie patronatu UNESCO (np. Rok Jerzego Giedroycia (2006), Rok Josepha Conrada (2007), Rok Jerzego Grotowskiego (2008)).

### **Udział polskich twórców i artystów w międzynarodowych przedsięwzięciach kulturalnych**

Wspieranie udziału twórców i artystów w ważnych międzynarodowych projektach jest bardzo istotnym instrumentem promocji. Cenna jest ich obecność nie tylko na festiwalach czy wystawach bezpośrednio związanych z kulturą, ale również na międzynarodowych wystawach czy targach, których tematyka niekoniecznie musi być związana bezpośrednio z kulturą (np. planowany program kulturalny podczas polskiej obecności na wystawie EXPO 2010 w Szanghaju). Równie istotne jest wspieranie obecności profesjonalistów kultury na zjazdach, konwencjach i spotkaniach branżowych (np. APAP lub ISPA)

### **Koprodukcja międzynarodowa i wspólne przedsięwzięcia**

Wspólna produkcja kilku instytucji kultury z różnych krajów i zaangażowanie cieszących się prestiżem i aktywnych parterów w innych krajach owocują trwałą i długofalową współpracą, z eventowego charakteru ewoluującą w kierunku organicznych form współpracy.

#### **Inne:**

- Polityka stypendialna;
- Wymiana młodzieży;
- Współpraca naukowa i kulturalna oparta na sieci współpracy instytucji (szkolenia, warsztaty, etc);
- Efektywne i atrakcyjne nauczanie języka polskiego jako obcego.



## **VI. Promocja kultury polskiej za granicą - diagnoza**

Na podstawie powyższego raportu opartego na dokumentach i materiałach, a także wywiadach przeprowadzonych w resortach i instytucjach kultury na temat promocji kultury Polskiej za granicą rezultat analizy SWOT przedstawia się następująco:

### **Mocne strony**

- Bogactwo i różnorodność polskiej kultury;
- Bogate dziedzictwo kulturalne, materialne i niematerialne, o wielkiej wartości i o światowym znaczeniu;
- Kultura polska, w tym kultura przemysłowa odpowiadają na trendy światowe, a w licznych przypadkach wręcz je antycypują;
- Wysoki poziom artystyczny i merytoryczny wielu instytucji kultury;
- Wpływ Ministerstwa Spraw Zagranicznych i Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na regulacje prawne i inicjatywy ustawodawcze w sferze promocji kultury;
- Istniejąca sieć instytucji zajmujących się promocją kultury polskiej, infrastruktura MSZ;
- Rosnące kwalifikacje i tendencja do odmładzania kadry profesjonalistów w instytucjach kultury oraz w instytucjach działających w obszarze promocji zagranicznej;
- Rosnący społeczny i ekonomiczny globalny popyt na intelektualnie zaawansowane, oryginalne dobra kultury;
- Rosnące zainteresowanie UE ekonomiczno-społeczną korelacją kultury i kreatywności przekładające się na rosnące budżety w kolejnych perspektywach finansowych;
- Dobre praktyki i dekada doświadczeń.

### **Słabe strony**

- Brak wizji i mechanizmu stałego aktualizowania strategii promocji kultury i promocji Polski przez kulturę;
- Brak spójnej polityki resortowej dotyczącej zagranicznej promocji kulturalnej;
- Znikoma spójność działań promocyjnych podejmowanych przez różne podmioty;
- Brak właściwego instrumentarium prawnego, organizacyjnego i finansowego w dziedzinie promocji kultury;
- Ad-hoc-kracja - brak prawnych możliwości (budżety zadaniowe, programy wieloletnie) planowania poza granicę roku obrachunkowego skutecznie trzymający polskie instytucje na peryferiach międzynarodowego obiegu i redukujący polską obecność do sporadycznych, w dużej mierze improwizowanych akcji;
- Brak ustawy regulującej działania Instytutu Adama Mickiewicza, jako bezpośredniego koordynatora promocji za granicą i instytucji realizującej zadania wspólne dla resortów kultury i ministerstwa spraw zagranicznych oraz współpracującej z głównymi instytutami branżowymi;
- Brak jasnego podziału kompetencji w przypadku niektórych działań promocyjnych za granicą;
- Budżet na promocję kulturalną skazujący Polskę na obecność na obrzeżach i w niszach głównego obiegu kultury;
- Znikome wykorzystanie nowoczesnych form komunikacji;
- Szcątkowość baz wiedzy dostępnych dla wszystkich instytucji kultury, zawierających informacje o możliwościach promocyjnych w poszczególnych krajach i regionach, opinii nt. wizerunku Polski i Polaków;
- Brak badań nt. promocji kultury za granicą w poszczególnych krajach i regionach;
- Śladowe, na poziomie prowincjonalnym, zainteresowanie sektora biznesowego komunikowaniem poprzez kulturę.

### **Szanse**

- Wzrost zainteresowania kulturą jako multiplikatorem ekonomicznym;
- Pro-kulturowa polityka UE;
- Skokowy rozwój przemysłów kreatywnych;
- Możliwości wykorzystania funduszy strukturalnych i spójności w sferze kultury;
- Dynamiczny rozwój polskiej kultury, w tym także przemysłów kultury;
- Rosnąca oferta turystyki kulturalnej do Polski i dynamika rozwoju tej gałęzi przemysłu turystycznego w świecie.

### **Zagrożenia**

- Cywilizacyjny regres - Polska jako bierny odbiorca, a nie aktywny dostawca *high IQ content* dla światowego obiegu idei i dóbr kultury;
- Śladowe zrozumienie roli, jaką współcześnie odgrywa zagraniczna promocja kulturalna do budowy marki narodowej, inwestycji bezpośrednich, wymiany handlowej i turystyki;
- Aprioryczna niechęć do traktowania kultury jako części ekonomii;
- Trwałe upośledzenie – wieloletnie zamrożenie budżetu resortu kultury (w tym na promocję zagraniczną) na poziomie cięć wywołanych globalnym kryzysem, mimo przewidywanych w dwuletniej perspektywie oznak ożywienia gospodarczego.

## **VII. Rekomendacje**

Autorzy raportu w oparciu o dostępny materiał badawczy (dotychczas przygotowane raporty i wywiady) oraz na podstawie przeprowadzonej analizy rekomendują:

### **A. Systemowa spójność promocji kultury polskiej za granicą**

#### **1. STRATEGIA**

- budowa strategii przy udziale wszystkich podmiotów zainteresowanych skuteczną promocją Polski;
- koordynowanie, skuteczna implementacja oraz krytyczna ewaluacja strategii;
- zapewnienie projektom strategicznym minimum trzyletniego finansowania;
- hierarchizacja, aktualizacja i klarowność strategicznych priorytetów.

#### **2. KOMUNIKACJA**

- określenie najwyżej kilku priorytetów polskiej narracji jako fundamentu budowy marki;
- zdefiniowanie tożsamości intelektualnej i wygenerowanie tożsamości wizualnej komunikacji;

#### **3. MECHANIZMY WSPÓŁPRACY MIĘDZYRESORTOWEJ**

- odpolitycznienie i profesjonalizacja Rady Promocji Polski;
- powołanie i umocowanie wysoko w strukturach władzy wykonawczej Pełnomocnika Rządu z realnymi prerogatywami;
- udoskonalenie mechanizmów współpracy obu kluczowych resortów (MSZ i MKiDN), również poprzez ustawowe powołanie następcy IAM.

#### 4. ROZGRANICZENIE KOMPETENCJI INSTYTUCJI

- minimalizacja przenikania się i dublowania kompetencji, maksymalizacja synergii;

#### 5. FORMUŁA MENEDŻERSKO-IMPRESARYJNA

- rekomenduje się formułę menedżersko-impresaryjną jako właściwy model promocji kultury polskiej za granicą, z wyjątkiem kilku placówek w krajach o słabo rozwiniętej infrastrukturze kulturalnej, głównie na Wschodzie.

#### 6. INTEGRACJA

- w całym korpusie działań związanych z promocją kultury polskiej niezbędny jest podmiot integrujący (*flagship*) o wysokiej kulturze organizacyjnej, zapewniający najwyższy poziom kompetencji i profesjonalizmu, pełniący rolę integrującą oraz wyznaczający standardy.

### **B. Ludzie**

#### 1. PRZYGOTOWANA KADRA

- przygotowywanie kadr pod względem merytorycznym w zakresie wiedzy kulturoznawczej, zarządzania, marketingu, znajomości sposobu działania dyplomacji kulturalnej i przemysłów kultury, przebiegu procesów twórczych i produkcyjnych w danej dziedzinie kultury;
- właściwe definiowanie grupy docelowej odbiorców, zdobywanie wiedzy w zakresie funkcjonowania rynków kultury w danym kraju;
- udoskonalanie skutecznego współdziałania publiczno-prywatnego, analiza skuteczności i implementacja sprawdzonych rozwiązań;
- zaawansowana inżynieria finansowa przedsięwzięć w różnych wariantach (środki UE, budżet, środki własne, formuła PPP).

## 2. ZAWODOWY KORPUS DYPLOMACJI KULTURALNEJ

- rozwój edukacji w zakresie kształcenia kadr dla zagranicznej promocji kultury i dyplomacji kulturalnej;
- pozyskiwanie dla tej profesji menedżerów z doświadczeniem spoza sektora kultury;
- definitywne określenie norm i procedur w zakresie selekcji, rekrutacji, szkolenia i rotacji kadr w Instytutach Polskich i attachatach kulturalnych.

## 3. WSPIERANIE INDYWIDUALNYCH PODMIOTÓW

- wspieranie indywidualnych podmiotów o dużych możliwościach operacyjnych (artystów, całych formacji, menedżerów i stowarzyszeń twórczych), w tym dostrzeganie ich znaczenia dla całego systemu promocji.

## 4. PPP

- wypracowanie oferty dla sektora firm i korporacji w zakresie doradztwa dotyczącego promocji własnej poprzez kulturę oraz tworzenia koncepcji realizowania społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez inwestycje w kulturę i promocję kultury.

### **C. Dobre praktyki**

#### 1. KULTURA JAKO DZIEDZINA EKONOMII

- polityczna i akademicka (ugruntowana w badaniach ekonomicznych i socjometrycznych) zgoda na uznanie wkładu sektora kreatywnego w rozwój gospodarczy;
- wprowadzenie jednoznacznych, przejrzystych, wiarygodnych i kompatybilnych z Eurostat parametrów statystycznych, by móc śledzić rozwój/regres sektora i zapewnić narzędzia analizy porównawczej z innymi krajami.

#### 2. KAMPANIA WIZERUNKOWA

- jakość jako fundament wszelkich, nie tylko kulturalnych, działań promocyjnych;
- organiczny charakter tych działań;
- ekonomia skali - duża ilość działań o miernej jakości nie zastąpi dużego przedsięwzięcia o odpowiedniej skali organizacyjnej, jakościowej i profesjonalnej.

### 3. PROMOCJA POPRZEZ MEDIA ELEKTRONICZNE

- nacisk na obecność kultury polskiej w mediach elektronicznych;
- rozwój wielojęzycznego portalu [www.culture.pl](http://www.culture.pl). przy zastosowaniu najnowszych technologii;
- digitalizacja jako jedna z bardziej skutecznych metod promocji;
- pozycjonowanie w sieci.

### 4. POSTRZEGANIE MNIEJSZOŚCI KULTUROWYCH

- uruchomienie programów umożliwiających postrzeganie mniejszości kulturowych jako ważnych partnerów w budowaniu wizerunku Polski i polskiej kultury;
- współpraca z organizacjami pozarządowymi innymi kompetentnymi w tej dziedzinie.

### 5. NOWA EMIGRACJA

- wykorzystanie potencjału promocyjnego nowej emigracyjnej elity intelektualnej i profesjonalnej jako emisariuszy młodej kultury, a nie tylko jako jej naturalnych konsumentów.

### 6. NOWE MARKI

- promowanie nowych marek kulturalnych przy wykorzystaniu takich haseł jak talent, twórczość, innowacyjność, kreatywność, solidarność (i inne, w oparciu o prowadzone badania, patrz np. Marka Polska).

### 7. PRZEŁAMYWANIE STEREOTYPÓW

- przełamywanie stereotypów i schematycznego myślenia o promocji kultury polskiej, którą należy postrzegać szerzej niż tylko jako eksport dóbr kultury czy biuro podróży dla pięknoduchów.

### 8. ZAGRANICZNE SZKOŁY I UCZELNIE WYŻSZE

- dotarcie do odbiorcy z racji wieku szczególnie otwartego na nową kulturę i podatnego na wieloletnią fidelizację.

## 10. NOWE TECHNOLOGIE W PROMOCJI

- promocja oparta na nowoczesnej technologii w sferze rzeczywistości wirtualnej, nowych mediach oraz grach komputerowych, jak również komunikacji mobilnej.

## 11. ZNACZĄCE OSOBISTOŚCI ŚWIATA KULTURY

- wypracowanie przekazu zorientowanego na znaczące osobistości świata kultury w świecie, wybitnych twórców i profesjonalistów kultury, których zainteresowanie ofertą z Polski może być potencjalnie najbardziej skutecznym medium promocji.

### **D. Wyzwania**

- Rok Chopinowski
- Expo w Szanghaju
- Polska Prezydencja w Radzie UE
- Mistrzostwa Europy w piłce nożnej
- Europejska Stolica Kultury

### **E. Badania i analizy**

#### 1. BAZY WIEDZY I DIGITALIZACJA

- gromadzenie danych na temat promocji w zakresie potrzeb i potencjału oraz budowanie sieci wywiadu kulturalnego;

- digitalizacja istniejących dynamicznych baz wiedzy dotyczących zasobów i potencjału kultury polskiej oraz ich aktualizacja;

- identyfikacja zagrożeń i/lub czarnego PR.



## 2. BADANIA, RAPORTY I WIEDZA EKSPERCKA

- zebranie dotychczasowych informacji i prowadzenie badań poświęconych wariantom promocji:

- ulokowanych w Polsce międzynarodowych wydarzeń kulturalnych;
- polskich wydarzeń za granicą.

- uporządkowanie wiedzy o:

- kontekście (miejsce i czas promocji);
- odbiorcy (jego oczekiwania i reakcja na działania promocyjne);
- monitorowanie i ewaluacja kluczowych elementów (czynniki w największej mierze kształtujące opinię publiczną);

- sporządzanie raportów oceniających możliwości promocji i stan wiedzy o Polsce i Polakach w poszczególnych państwach czy regionach;

- korzystanie z wiedzy i doświadczenia ekspertów z poszczególnych dziedzin kultury, włączając bliską współpracę z ekspertami zagranicznymi i Polakami pracującymi za granicą.

## Aneksy

**TABELA 1. Ministrowie Kultury w latach 1989-2009**

Aleksander Krawczuk	29.09.1986 - 1.08.1989
Izabella Cywińska	12.09.1989 - 14.12.1990
Marek Rostworowski	12.1.1991 - 5.12.1991
Andrzej Siciński	23.12.1991 - 15.07.1992
Piotr Łukasiewicz	15.07.1992 - 17.02.1993
Jerzy Góral	9.02.1993 - 26.10.1993
Kazimierz Dejmek	26.10.1993 - 7.02.1996
Zdzisław Podkański	7.02.1996 - 31.10.1997
Joanna Wnuk-Nazarowa	31.10.1997 - 25.03.1999
Andrzej Zakrzewski	26.03.1999 - 10.02.2000
Kazimierz Michał Ujazdowski	16.03.2000 - 12.07.2001
Andrzej Zieliński	13.07.2001 - 18.10.2001
Andrzej Celiński	19.10.2001 - 5.07.2002
Waldemar Dąbrowski	5.07.2002 - 31.10.2005
Kazimierz Michał Ujazdowski	31.10.2005 - 16.11.2007
Bogdan Zdrojewski	16.11.2007 -

**TABELA 2. Ministrowie Spraw Zagranicznych w latach 1989-2009**

Tadeusz Olechowski	17.06.1988 - 12.09.1989
Krzysztof Skubiszewski	12.09.1989 - 25.10.1993
Andrzej Olechowski	26.10.1993 - 6.03.1995
Władysław Bartoszewski	7.03.1995 - 22.12.1995
Dariusz Rosati	29.12.1995 - 30.10.1997
Bronisław Geremek	31.10.1997 - 30.06.2000
Władysław Bartoszewski	30.06.2000 - 19.10.2001
Włodzimierz Cimoszewicz	19.10.2001 - 5.01.2005
Adam Daniel Rotfeld	5.01.2005 - 31.10.2005
Stefan Meller	31.10.2005 - 9.05.2006
Anna Fotyga	9.05.2006 - 16.11.2007
Radosław Sikorski	16.11.2007 -

TABELA 3. A- E. Podział wydatków państwa na kulturę

**A. 2000**

Państwo	Całość wydatków	W gestii rządu	W gestii władz regionalnych/ samorządowych	W gestii władz municipalnych
Austria	2 010 750 000	33,26%	38,04%	28,70%
Dania	1 564 655 983	64,71%	3,49%	31,80%
Finlandia	829 300 000	58,78%	0,00%	41,22%
Niemcy	7 950 000 000	8,81%	47,55%	43,64%
Włochy	6 754 200 000	52,19%	14,57%	33,24%
Holandia	2 167 000 000	31,84%	5,86%	62,30%
<b>Polska</b>	<b>699 614 446</b>	<b>15,36%</b>	<b>46,77%</b>	<b>37,87%</b>
Hiszpania	3 176 192 000	17,65%	29,96%	52,38%
Szwecja	1 896 774 730	47,07%	9,89%	43,04%

**B. 2002**

Państwo	Całość wydatków	W gestii rządu	W gestii władz regionalnych/ samorządowych	W gestii władz municipalnych
Austria	1 888 820 000	37,63%	38,25%	24,12%
Belgia	3 057 735 000	51,73%	10,36%	37,91%
Francja	12 000 000 000	51,00%	12,00%	36,00%
Niemcy	8 575 000 000	13,43%	41,91%	44,65%
Holandia	2 449 000 000	29,97%	8,21%	61,82%
<b>Polska</b>	<b>779 557 537</b>	<b>18,86%</b>	<b>45,12%</b>	<b>36,02%</b>

**C. 2004**

Państwo	Całość wydatków	W gestii rządu	W gestii władz regionalnych/ samorządowych	W gestii władz municipalnych
Austria	1 957 400 000	34,59%	34,43%	30,97%
Dania	1 564 655 983	64,71%	3,49%	31,80%
Finlandia	832 800 000	56,71%	0,00%	43,29%
Niemcy	8 146 000 000	13,56%	42,02%	44,40%
Norwegia	1 892 326 750	44,15%	5,76%	50,09%
Włochy	6 754 200 000	52,19%	14,57%	33,24%
Holandia	2 604 000 000	28,53%	7,99%	63,48%
<b>Polska</b>	<b>869 051 510</b>	<b>21,85%</b>	<b>47,57%</b>	<b>30,58%</b>
Hiszpania	4 753 386 000	15,78%	27,97%	56,26%
Szwecja	1 998 254 360	47,32%	9,93%	42,75%
Wielka Brytania	11 143 861 569	41,80%	0,00%	58,20%

**D. 2006**

Państwo	Całość wydatków	W gestii rządu	W gestii władz regionalnych/ samorządowych	W gestii władz municypalnych
Austria	2 105 870 000	32,62%	35,60%	31,78%
Dania	1 910 461 403	63,55%	4,00%	32,53%
Niemcy	8 108 000 000	13,54%	41,75%	44,71%
Norwegia	2 030 570 100	42,65%	5,44%	51,91%
Słowacja	223 755 000	53,54%	16,28%	30,18%
<b>Polska</b>	<b>1 331 180 620</b>	<b>19,60%</b>	<b>48,12%</b>	<b>32,28%</b>
Węgry	732 300 000	29,56%	70,40%	0,00%

**E. 2007**

Państwo	Całość wydatków	W gestii rządu	W gestii władz regionalnych/ samorządowych	W gestii władz municypalnych
Niemcy	8 322 000 000	14,68%	41,32%	44,00%
<b>Polska</b>	<b>1 558 870 150</b>	<b>20,97%</b>	<b>48,55%</b>	<b>30,48%</b>
Węgry	735 213 600	23,60%	76,40%	0,00%

Źródło: Council of Europe/ERICarts, Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 10th edition, 2009.

**TABELA 4. Instytuty kultury. Wydatki na promocję (Prom) i administrację (Ad).**

**Obliczenia procentowe. Budżety Instytucji por. Tabela 4A**

Kraj/ Instytucja	W. Bryt. British Council		Niemcy Inst. Goethego		Hiszpania Inst. Cervantesa		Szwecja Inst. Szwedzki		Korea Fund. Koreańska	
	Prom	Ad	Prom	Ad	Prom	Ad	Prom	Ad	Prom	Ad
2005	-	-	-	-	62%	37%	46%	53%	29%	6%
2006	98%	2%	22%	77%	-	-	45%	54%	-	-
2007	98%	2%	26%	73%	-	-	45%	54%	58%	7%

Źródło: Opracowanie własne (Analiza wydatków Instytutów kultury i nauki na promocję, IAM IV.2009)

[**Zastrzeżenie:** Poszczególne instytuty przyjmują różne założenia metodologiczne odnośnie ujmowania wydatków na promocję oraz kosztów administracyjnych. Szczególnie przykład Wielkiej Brytanii (1.2) i Niemiec (2.2)]

Dane procentowe prezentowane w tabeli powyżej są obliczone w następujący sposób: kwota wydatków na promocję (prom) /administrację (Adm) podzielona przez całkowitą sumę wydatków.

Powyższe zestawienie nie uwzględnia innych wydatków nie mieszczących się w kategorii kosztów promocji i administracji (np. koszty kapitałowe).

Powyższa tabela porównawcza jest zaprezentowana na poziomie ogólnym. Biorąc pod rozwagę różnice warunków działania, zakresu zadań i formy finansowania (w tym różne założenia metodologiczne), wszelkie obiektywne porównania są utrudnione.

**TABELA 4.A. Budżety wybranych Instytutów w latach 2004-2008**

Kraj/ Instytucja	Wielka Brytania (1) British Council		Niemcy (2) Instytut Goethego	Hiszpania (3) Instytut Cervantesa	Szwecja Inst. Szwedzki (4)	Korea Fund. Koreańska (5)
	Kwota (£)	Kwota (Euro)*	Kwota (Euro)	Kwota (Euro)	Kwota (Euro)	Kwota (Euro)
2008	-	-	-	100.564.000	-	-
2007	564.587.000	650.353.774	230.003.000	89.410.000	-	56.711.999
2006	551.066.000	634.778.790	207.243.000	68.610.000	20.535.625	-
2005	517.493.000	597.875.421	212.928.000	61.877.000	20.535.625	55.490.224
2004	473.337.000	546.876.070	208.893.000	60.077.000	-	-

\*Przeliczenie na podstawie kalkulatora walut dostępnego na stronie [www.xe.com](http://www.xe.com), na dzień 17 lipca 2009

Źródła:

(1) Roczne Raporty British Council (rok obrotowy 1.04 – 31.03)

(2) Roczne Raporty Instytutu Goethego

(3) Cervantes: Rozliczenie finansowe Instytutu z hiszpańskim Ministerstwem Spraw Zagranicznych

(4, 5) Roczne raporty Instytutu Szwedzkiego i Fundacji Koreańskiej (przeliczenie walut na dzień 31.03.09)

[Zastrzeżenie: Poszczególne instytuty przyjmują różne założenia metodologiczne odnośnie ujmowania wydatków na promocję oraz kosztów administracyjnych]

**TABELA 5. Budżet Instytutu Adama Mickiewicza – Przychody ogółem w latach 2001-2008. Przychody z dotacji i przychody własne, min. takie jak: sprzedaż, refaktury, sponsoring i inne.**

Instytucja	Instytut Adama Mickiewicza		UWAGI
	Kwota (PLN)	Kwota (Euro)*	
2008	30.356.154	7.032.254	-
2007	23.011.154	5.330.724	-
2006	18.402.886	4.259.947	rok obrotowy od 31.03-31.12.06
2005	21.409.724	4.955.978	rok obrotowy od 06.05-31.12.05 (IAM, NCK)
2005	5.623.531	1.301.749	rok obrotowy od 01.01-05.05.05 (CMWK IAM)
2004	25.475.361	5.978.886	CMWK IAM
2003	16.961.615	3.970.520	CMWK IAM
2002	11.964.670	2.803.876	CMWK IAM
2001	20.594.958	4.824.207	CMWK IAM

\*Przeliczenie na podstawie kalkulatora walut dostępnego na stronie [www.xe.com](http://www.xe.com), na dzień 17 lipca 2009

CMWK IAM– Centrum Międzynarodowej Współpracy Kulturalnej Instytut Adama Mickiewicza

Źródło: Instytut Adma Mickiewicza

**TABELA 6. Budżety Instytutów NCK, IK, IT, PISF – Przychody ogółem w latach 2004-2008**

Instytucja	Narodowe Centrum Kultury (Kwota PLN)	Instytut Książki (Kwota PLN)	Instytut Teatralny (Kwota PLN)	PISF (Kwota PLN) -	
					W tym dotacja podmiotowa MKiDN na działalność bieżącą
2008	31.974.000	11.808.227	8.228.219	164.272.000	7.051.000
2007	28.107.000	12.424.482	5.026.115	139.400.000	7.584.000
2006	14.965.000*	9.718.590	4.370.559	112.168.000	7.430.000
2005	**	8.681.528	2.165.361	2.648.000	2.648.000
2004	-	4.791.121	1.499.166	-	-

\* Od 15 marca 2005

\*\*Patrz IAM, Aneks: Tabela 5

Źródło: NCK, IK, IT, PISF

**TABELA 7 + OPIS. Większe projekty realizowane przez IAM na zlecenie MKiDN i MSZ.  
OPIS: Efekty promocyjne -Sezon w Izraelu**

<b>Termin</b>	<b>Projekt</b>
październik 2001 - styczeń 2002	Festiwal Europalia 2001 Polska
14 - 20 maja 2001	Dni Kultury Polskiej w Rosji
lipiec 2001 – grudzień 2002	Rok Polski w Hiszpanii
kwiecień 2002 - marzec 2003	Rok Polski w Austrii
2003	Posłuchaj Polski. Z muzyką do Europy
luty - listopad 2003	Rok Polski w Szwecji "Polen.Nu"
kwiecień 2003 - luty 2004	Polska prezentacja kulturalna w ramach obchodów 300-lecia Sankt-Petersburga
styczeń 2004 - grudzień 2004/ marzec 2004 – grudzień 2005	Sezon Polski w Rosji / Sezon Rosyjski w Polsce
marzec 2004 - marzec 2005/ kwiecień 2005 – maj 2006	Rok Polski w Ukrainie / Rok Ukrainy w Polsce
kwiecień - maj 2004	Dni Kultury w Wilnie
maj - grudzień 2004	Sezon Polski we Francji "Nova Polska"
październik 2004 - styczeń 2005	55. Tygodnie Światła w Essen "Gość honorowy – Polska"
kwiecień 2005 - maj 2006	Rok Polsko-Niemiecki
9 maja - 20 maja 2005	Dni Kultury Polskiej w Chinach
15 września - 21 września 2005/ 10 listopada - 16 listopada 2005	Dni Kultury Polskiej w Algierii / Dni Kultury Algierskiej w Polsce
2006	Rok Jerzego Giedroycia
wrzesień 2006	Dni Litwy w Polsce
14 - 20 września 2006	Dni Kultury Chińskiej w Polsce
listopad 2006 - marzec 2007	Dni Polskie w Indiach 2006 - 2007
17-18 kwietnia 2007	Dni Polskie w Gruzji
2007	Rok Josepha Conrada
25 - 31 maja 2007	Dni Kultury Polskiej w Maroku
kwiecień 2008 – grudzień 2009	Sezon Kultury Polskiej w Rosji
17 - 19 maja 2008	Dni Kultury Polskiej w Chinach
6 lipca 2008	Dzień Polski na Expo 2008 w Saragossie
2008-2009	Rok Polski w Izraelu
2009-2010	Sezon Polski w Wielkiej Brytanii "Polska! Year"

## **SEZON W IZRAELU: efekty promocyjne (Sprawozdanie IAM 2008)**

Z listu Ambasador RP Agnieszki Magdziak-Miszewskiej do Ministra Bogdana Zdrojewskiego z 29.01.2009: „Można nawet zaryzykować twierdzenie, że polska intensywna obecność, a przede wszystkim wizyty studyjne i wspólne projekty dokonały więcej, niż dotychczasowe kilkunastoletnie wysiłki dyplomatyczne i ciężka praca placówki”.

- Na część kulturalną programu RPI organizowaną przez IAM składało się 110 projektów (w tym 77 w 2008 roku). Wyróżniającą cechą programu RPI jest liczba projektów warsztatowych i koprodukcyjnych, które odbywają się po raz pierwszy w historii relacji kulturalnych obu krajów.
- W ramach RPI zaprezentowane zostały m.in.: pierwsza polsko-izraelska koprodukcja operowa („Madama Butterfly”), pierwsza polsko-izraelska koprodukcja fabularna („Wiosna 1941”), pierwsza polsko-izraelska koprodukcja teatrów instytucjonalnych („Bat Yam – Tykocin”), pierwsza polsko-izraelska koprodukcja teatrów offowych („Salto mortale”), pierwszy polsko-izraelski album komiksowy („Kompot”), pierwsza polsko-izraelska płyta rockowa (Mitch and Mitch wraz z Kruzenshtern i Parohod).
- Projekty RPI docierają do zróżnicowanej publiczności – od osób stale uczestniczących w kulturze w przedziale 35-60 lat, do młodzieży szkolnej i dzieci. Większość projektów skierowana jest do odbiorców w wieku 25-35 lat, dla których źródłem opinii o Polsce są przede wszystkim media, niemniej to w tej grupie można liczyć na największą otwartość na przekaz RPI. Liczba odbiorców RPI to 99 160 widzów. W rzeczywistości liczba ta jest znacznie wyższa, nie uwzględnia ona bowiem projekcji filmów „Sztuczki” i „Wiosna 1941” w kinach, projekcji programów TV wyprodukowanych przez RPI oraz imprez, których organizatorzy nie przesłali danych frekwencyjnych. W sumie projekty RPI obejrzało ok. 130 000 widzów.
- Co warto podkreślić, projekty prezentowane są nie tylko w Tel Awiwie czy Jerozolimie, lecz również w mniejszych miastach oraz kibucach. RPI trwa, można już jednak mówić o wymiernych efektach programu: utworzeniu sieci instytucji polskich i izraelskich pracujących nad wspólnymi projektami, wymieniających się doświadczeniami i informacjami o współczesnych zjawiskach kulturalnych, społecznych i politycznych w obu krajach, uwrażliwieniu mediów izraelskich na tematy polskie i współczesną Polskę, a także dostrzeżeniu przez nie wyjątkowego zainteresowania Polaków kulturą żydowską i polsko-żydowskim dziedzictwem. Na forach internetowych i w dziennikach o charakterze „tabloidowym” wciąż pojawiają się antypolskie artykuły i komentarze, jednak nawet w tych mediach można zaobserwować powolną zmianę nastawienia do Polski.
- Długotrwałe efekty RPI i stopniowej zmiany wizerunku Polski, czy wręcz mody na Polskę oraz ich wpływ na zmianę wizerunku Polski w środowiskach żydowskich poza Izraelem będą zależeć głównie od wsparcia dla polsko-izraelskiej wymiany kulturalnej po zakończeniu RPI.

- Liczba materiałów skupionych wyłącznie na udziale Polaków w wydarzeniach na dużą skalę, takich jak: Art TLV, Video-Zone, Israel Festiwal i innych – jest zauważalnie większa niż publikacje na temat aktywności kulturalnej któregośkolwiek z pozostałych krajów świata.

**Dane statystyczne\*:**

Miesiące 2008 r.	Prasa drukowana	Internet	Radio	TV
Kwiecień	105	93	32	9
Maj	81	71	15	3
Czerwiec	53	43	6	4
Lipiec	25	25	3	2
Sierpień	23	30	20	2
Wrzesień	48	29	5	6
Październik	110	88	18	10
Listopad	46	34	6	3
Grudzień	60	37	7	4

\* dane nadesłane przez izraelską agencję PR Eila Eitan na zlecenie IAM

Ok. 100 wybranych materiałów z mediów izraelskich przetłumaczonych na język polski można znaleźć pod adresem: <http://poland-israel.org/pl/?lang=pl&id=167>

**GRAF 1: Liczba grupowych wizyt studyjnych zorganizowanych przez IAM (w tym na zlecenie MKiDN i MSZ)**

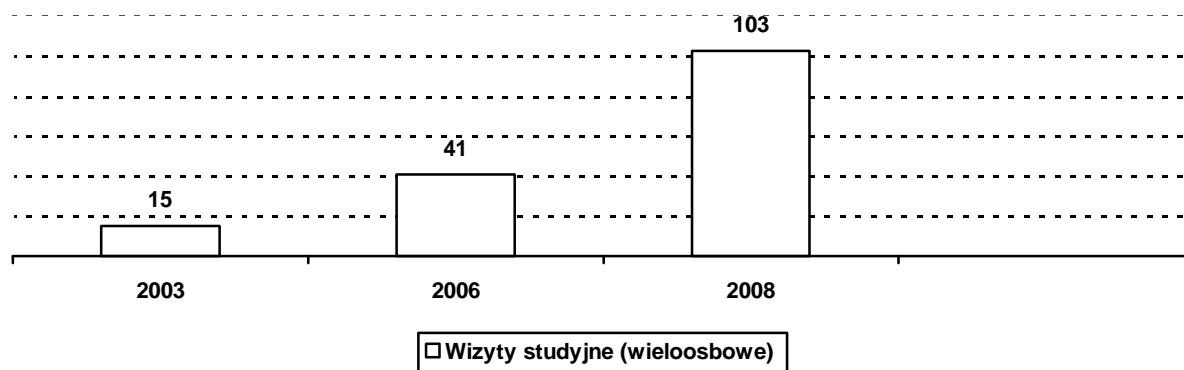




TABELA 8. Narodowe instytucje kultury w Polsce

<b>Narodowe instytucje kultury w Polsce</b>	
<b>Muzea</b>	<p>Centralne Muzeum Morskie w Gdańsku            Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie            Muzeum Łowiectwa i Jeździectwa w Warszawie            Muzeum Narodowe w Krakowie            Muzeum Narodowe w Poznaniu            Muzeum Narodowe w Warszawie            Muzeum Pałac w Wilanowie            Państwowe Muzeum Stutthof w Sztutowie            Muzeum Zamkowe w Malborku            Muzeum Żup Krakowskich w Wieliczce            Państwowe Muzeum na Majdanku            Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu            Zamek Królewski na Wawelu - Państwowe Zbiory Sztuki w Krakowie            Zamek Królewski w Warszawie - Pomnik Historii i Kultury Narodowej            Muzeum Historii Polski w Warszawie            Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie            Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha w Krakowie            Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku (w organizacji)</p>
<b>Biblioteki</b>	<p>Biblioteka Narodowa</p>
<b>Teatry</b>	<p>Teatr Narodowy            Teatr Wielki - Opera Narodowa            Narodowy Stary Teatr Kraków</p>
<b>Filharmonie</b>	<p>Filharmonia Narodowa</p>
<b>Galerie</b>	<p>Centrum Sztuki Współczesnej - Zamek Ujazdowski            Zachęta - Państwowa Galeria Sztuki</p>
<b>Instytucje ochrony zabytków</b>	<p>Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków            Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych w Warszawie</p>
<b>Instytucje współprowadzone wpisane w rejestrze Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego:</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muzeum Narodowe w Gdańsku</li> <li>2. Muzeum Narodowe w Kielcach</li> <li>3. Muzeum Narodowe we Wrocławiu</li> <li>4. Muzeum Piastów Śląskich w Brzegu</li> <li>5. Muzeum Sztuki w Łodzi</li> <li>6. Muzeum - Zamek w Łańcucie</li> <li>7. Teatr Polski we Wrocławiu</li> <li>8. Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach</li> <li>9. Centrum Sztuki Współczesnej "Znaki Czasu" w Toruniu</li> <li>10. Opera Wrocławska</li> <li>11. Filharmonia im. Witolda Lutosławskiego we Wrocławiu</li> <li>12. Międzynarodowy Festiwal Wroclavia Cantans</li> <li>13. Ośrodek Praktyk Teatralnych "Gardzienice"</li> <li>14. Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach</li> </ol>

## Źródła

### Dokumenty:

Borkowski, Jan, Odpowiedź Sekretarza Stany w MSZ na interpelację nr 917 w sprawie promocji  
Polski za granicą, 14 marca 2008.

Clinton, Hillary, Statement of Senator Clinton, 13 stycznia 2009:

<http://www.foreign.senate.gov/testimony/2009/>

Compendium: Cultural Policies and Trends in Europe:

<http://www.culturalpolicies.net/web/statistics.php>

Cultural Statistic, European Commission, Eurostat Pocketbook, 2007 edition

Geremek Bronisław i Andrzej Zakrzewski. „List Intencyjny Ministrów Kultury i Sztuki oraz Spraw  
Zagranicznych w sprawie współdziałania na rzecz skoordynowanej promocji kultury polskiej“  
MSZ i MKiS. Warszawa, 1999, 6 października.

Dane Instytutu Szwedzkiego (drogą elektroniczną), materiał w IAM

Dokument rozliczeniowy hiszpańskiego MSZ i Instytutu Cervantesa (BOE num. 293, 8 grudnia 2006)

[http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc.php?coleccion=indilex&id=2006/21466&txtlen=828](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=indilex&id=2006/21466&txtlen=828)

Departament Polityki Kulturalno-Naukowej. „Sprawozdanie z Działalności Centrali i Placówek MSZ  
w Roku 2000 w Zakresie Współpracy i Promocji Kulturalno-Naukowej“ Warszawa: MSZ,  
2001.

Departament Promocji. „Program Promocji Polski w krajach członkowskich Unii Europejskiej w  
okresie ratyfikacji Traktatu Akcesyjnego“ Warszawa: MSZ, 2002.

———. „Wewnętrzne Regulaminy Organizacyjne“ Warszawa: MSZ, 1989-2008.

Departament Promocji MSZ „Promocja Członkostwa Polski w UE w roku 2002“ Warszawa, 2003.

European Parliament resolution of 10 April 2008 on cultural industries in Europe (2007/2153 (INI)).

European Economic and Social Committee on Tourism and culture: two forces for growth (Opinion.  
Plenary session 15.03.2006), Official Journal C 110, 09/05/2006.

Essen Declaration „Ten Axioms for the Culture Industries in Europe“, EU Presidency Conference:  
Culture Industries in Europe – A comparasion of Development concepts, Essen, 1999.

Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych „Posiedzenia Komisji Kultury i Srodków Przekazu oraz  
Komisji Spraw Zagranicznych“ Biuletyn. Warszawa, 2006, 2008.

KEA, The economy of culture in Europe, 2006.

- Komisja Kultury i Środków Przekazu oraz Komisja Spraw Zagranicznych. „Promocja Polski i Kultury Polskiej za granicą. Plany Działań na lata 2006-2007“ Warszawa: Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych, 2006.
- Komisja Kultury i Środków Przekazu oraz Komisja Spraw Zagranicznych „Promocja Kultury Polskiej Za Granicą“ Warszawa: Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych, 2008.
- Komitet Społeczny Rady Ministrów. "Informacja O Reformie Polskiej Dyplomacji Kulturalnej." Warszawa, 2000.
- Komunikat Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów. „Założenia Polityki Kulturalnej“ Warszawa, 1999.
- Komunikat Rady Ministrów. „Zagraniczna polityka kulturalna Polski i jej priorytety“. Warszawa, 21.08.2001.
- Komunikat Społeczny Rady Ministrów. „W sprawie powołania Pełnomocnika Rządu do spraw Polskiego Dziedzictwa Kulturowego za granicą“ Warszawa, 1999.
- Mickiewicza, Instytut Adama. „Sprawozdania Roczne“ Warszawa, 2000-2008.
- Minister Spraw Zagranicznych „Informacja Ministra Spraw Zagranicznych na temat polityki zagranicznej RP w 2008 roku“ Warszawa: Sejm, 2008.
- „Sprawozdania“, 1997, 1998, 2000, 2003/2007.
- Ministerstwo Kultury „Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013“ Warszawa, 2004.
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Biuletyny wydarzeń kulturalnych“ Warszawa, 2008/2009.
- . „Odpowiedź Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Interpelację Nr 6514 w sprawie zapowiedzi realizacji polityki historycznej państwa“ Warszawa, 2007.
- . „Promocja Kultury Polskiej za granicą. Główne założenia strategii promocji kultury polskiej za granicą do roku 2015“ Departament Współpracy z Zagranicą, Warszawa, 2008.
- . „Promocja Polski i kultury polskiej za granicą. Plany działań na lata 2006-2007“. Warszawa, 2006.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych. „Odpowiedź Sekretarza Stanu w MSZ - Z upoważnienia Prezesa Rady Ministrów - na Interpelację Nr 917 w sprawie promocji Polski za granicą“ 2008.
- . „Odpowiedź Sekretarza Stanu w MSZ - z upoważnienia Prezesa Rady Ministrów - na Interpelację Nr 6521 w sprawie aktywizacji polityki zagranicznej Polski wobec Ukrainy." Warszawa, 2007.
- . „Program Promocji Polski w krajach członkowskich Unii Europejskiej w okresie ratyfikacji Traktatu Akcesyjnego“ Warszawa, 2002.
- Posiedzenia sejmowe. Warszawa: Sejm RP, 1997, 2002, 2004, 2005 .

- Promocji, Departament. „Program Ramowy promocji zagranicznej procesu akcesji RP do UE 2000-2002“ Warszawa, 2000.
- Ramowa strategia promocji Polski do 2015 roku. Warszawa, grudzień 2008.
- Rada Ministrów. „Komunikat po Radzie Ministrów. Stanowisko rządu wobec dezyderatu Nr 2 Komisji Kultury i Środków Przekazu.“ Warszawa, 2000.
- Roczny Raport British Council (2007) [http://www.britishcouncil.org/annual-report/PDF/AnnualReport\\_2007-08.pdf](http://www.britishcouncil.org/annual-report/PDF/AnnualReport_2007-08.pdf)
- Roczny Raport Fundacja Koreańska (2005, 2006) <http://www.kf.or.kr:8080/eng/intro/yearlyReport.jsp>
- Roczny Raport Goethe Institute (2007) [http://www.goethe.de/uun/pro/jb08/jahrbuch\\_2007\\_2008.pdf](http://www.goethe.de/uun/pro/jb08/jahrbuch_2007_2008.pdf)
- UNESCO. „Mapa drogowa dla edukacji artystycznej. Światowa Konferencja na temat edukacji artystycznej: tworzenie kreatywnych możliwości dla XXI wieku“ Lizbona, 2006.
- Wojciechowski Jan Stanisław, Przemysław Kieliszewski i Marcin Poprawski. „Raport pt. Promocja kultury polskiej za granicą-Rola i możliwości państwa, stan obecny, perspektywy.“ Warszawa: Instytut Adama Mickiewicza, 2008.

### **Opracowania i artykuły**

- „Perfect Pitch. An Encore for the Jazz Ambassadors.“ *The Economist* (16.04.2009).
- Buzek Jerzy. „Przemówienie Premiera J. Buzka wygłoszone podczas inauguracji Kongresu Kultury Polskiej“ *Kongres Polski*. Warszawa, 2000.
- Fomina Joanna i Justyna Frelak. *Next Stopski London. Public Perception of Labour Migration within the Eu. The Case of Polish Labour Migrants in the British Press*. Instytut Spraw Publicznych. Warszawa, 2008.
- Gierat-Bieroń Bożena. „Kultura Polska lat dziewięćdziesiątych wobec procesów integracyjnych.“ *Pracownia Polityki Kulturalnej, Instytut Europeistyki, Uniwersytet Jagielloński* (2006).
- Golka Marian. *Transformacja Systemowa a Kultura W Polsce Po 1989 Roku*. Warszawa: Instytut Kultury, 1997.
- Heller Ayelet (reż) „Amerykanie w Phenianie“, 52' film dokumentalny, prod. Niemcy (2008).
- Ilczuk Dorota i Małgorzata Nowak. „Poland“. *Compendium Cultural Policies and Trends in Europe*, 2008.
- Janikowski Ryszard, „Kultura osią zrównoważonego rozwoju“, w: (red.) Jerzy Kłoczowski i Sławomir Ratajski, *Kultura a zrównoważony rozwój, środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo*. Polski Komitet do spraw UNESCO. Warszawa, 2009

- Kapuściński Ryszard. „Kultura narodowa w erze globalizacji.“ w: *Kongres Kultury Polskiej 2000*. Warszawa, 2000.
- Kłoczowski Jerzy i Sławomir Ratajski (red). *Kultura a zrównoważony rozwój, środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo*. Polski Komitet do spraw UNESCO. Warszawa, 2009.
- Kłoskowska Antonina. *Socjologia Kultury*. Warszawa: PWN, 1981.
- Kolarska-Bobińska Lena, and Mateusz Fałkowski. *Polska-Niemcy-Francja, wzajemne postrzeganie po rozszerzeniu UE*. Instytut Spraw Publicznych. Warszawa, 2008.
- Konferencja organizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego. *Promocja Polski-strategie regionalne*. Warszawa, PKiN, 23.04.2009.
- Krzysztofek Kazimierz. „Ewolucja założeń i programów polityki kulturalnej w Polsce.“ w: *Kultura Polska w Dekadzie Przemian*, (red.) T. Kostyrko i M. Czerwieński. Warszawa: Instytut Kultury, 1999.
- . „Kultura i Integracja Europejska. Implikacje“ *Studia Europejskie* (1997).
- Łada Agnieszka i Lena Kolarska-Bobińska. *Polska-Niemcy. Wzajemny Wizerunek i Wizja Europy*. Instytut Spraw Publicznych. Warszawa, 2009.
- Ujazdowski Kazimierz M., rozmawiała Agnieszka Sabor. „Promocja Dziedzictwa“ *Tygodnik Powszechny* 29.02.2008.
- Meller Stefan. „Polityka Zagraniczna“ *Gazeta Wyborcza* 05.12. 2005.
- Olins Wally. *O Marce*. Instytut Marki Polskiej. Warszawa, 2004.
- Olins Wally. *A brand for Poland. Advancing Poland's national identity*, Marka dla Polski, 2004.
- Purchla Jacek, „Prowincja czy metropolia?“, *Tygodnik Powszechny*, nr 39 (2777), 29.09.2002.
- Purchla Jacek i Andrzej Rottermund. „Projekt reformy ustroju publicznych instytucji kultury w Polsce“ *Rocznik międzynarodowego Centrum Kultury* 8 (1999): 58-67.
- Riger, Stefan, *Kultura francuska w odwrocie*, 20/02/2009:  
[http://www.rfi.fr/actupl/articles/110/article\\_6979.asp](http://www.rfi.fr/actupl/articles/110/article_6979.asp)
- Waluch Kazimierz. *Polityka Kulturalna Unii Europejskiej*. Płock, 2004.
- Wiśniewski Rafał. „Polityka III RP wobec Polaków na Wschodzie“ *Ośrodek Myśli Politycznej* (2005).
- Zanussi Krzysztof, rozmawiała D. Maciejewka. *Bigos nie zginie w rodzinnej Europie*. Warszawa: Gaudentium, 2003.
- Zdrojewski Bogdan, rozmawiał Roman Pawłowski. „Kultura na kryzys“ *Gazeta Wyborcza* (2009).
- Żółtaniecki Ryszard. „Rywalizacja o sympatię“ *Rzeczpospolita* (28.07.2005).  
<http://www.rp.pl/artukul/71439.html>