

SPOSÓB WYŁANIANIA DYREKTORA
INSTYTUCJI ARTYSTYCZNYCH

KATALOG DOBRYCH PRAKTYK

Warszawa 2016

CZYM JEST DOBRA PRAKTYKA?

Katalog dobrych praktyk oznacza zbiór zasad, które nie są zapisane w przepisach ustawowych, wykonawczych lub administracyjnych, ale które definiują postępowanie zainteresowanych stron w odniesieniu do jednej lub większej liczby obszarów działalności.

Zasadnicze cechy dobrych praktyk:

- skuteczność (dają się zastosować),
- wydajność (przynoszą efekty, rezultaty dadzą się przewidzieć),
- planowanie (ułatwiają realizację kolejnych etapów zadań),
- refleksyjność (pozwalają na ocenę, autoocenę),
- uniwersalność,
- etyczność.

Można wskazać następujące charakterystyczne elementy profesjonalnego „katalogu dobrych praktyk”:

1. dobrowolny charakter katalogu – jego powstanie nie jest efektem wykonania obowiązku wypływającego z prawa stanowionego przez państwo (tzw. samoregulacja),
2. zakres katalogu – zwięzłe określenie uznanych przez interesariuszy praktyk i zachowań podejmowanych w ramach prowadzonej działalności,
3. zobowiązanie sygnatariuszy katalogu do jego przestrzegania.

Interesariusze (potencjalni sygnatariusze):

- organizatorzy instytucji artystycznych (jednostki samorządu terytorialnego),
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako organizator instytucji artystycznych oraz organ władzy państwowej pełniący z racji ustawy nadzór nad procedurą wyboru dyrektorów w większości samorządowych instytucji artystycznych,
- stowarzyszenia twórców i inne stowarzyszenia działające w obrębie instytucji artystycznych oraz organizacje skupiające kadrę zarządzającą instytucjami,
- organizacje skupiające organizatorów instytucji artystycznych.

DWIE DROGI

1. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. z późniejszymi zmianami (Dz.U. z 2012 r. poz. 406); przewiduje, że - w zasadzie - organizator powołuje dyrektora instytucji artystycznej wyłonionego w drodze konkursu.

2. Nawet jednak najbardziej obiektywnie i sumiennie przeprowadzony konkurs nie musi być jedynym trybem dla wyłonienia najlepszego kandydata. Czasami pozyskanie najlepszego kandydata jest w tym trybie niemożliwe. Warto pamiętać, że możliwa jest też droga inna - bezkonkursowa - przy spełnieniu określonych procedur i warunków, które określa art. 16 pkt. 3a. Dotyczy to sytuacji, gdy organizator pozostaje w mocnym przekonaniu, że do wypełnienia zadań danej instytucji artystycznej, w określonym momencie jej rozwoju ma najlepszego z możliwych kandydata. To mocne przekonanie (zawarte w uzasadnieniu wniosku do ministra) powinno mieć oparcie w merytorycznych konsultacjach środowiskowych (pozyskane i dołączone opinie).

Decyzja o powołaniu dyrektora instytucji artystycznej bez przeprowadzania konkursu może zapaść w oparciu o następujące przesłanki:

- o jeśli kandydatem na nowego dyrektora jest wskazany przez organizatora wybitny twórca o uznanym dorobku artystycznym lub osoba o potwierdzonym dorobku na podobnym stanowisku kierowniczym w instytucji artystycznej;
- o jeśli kandydatem na nowego dyrektora jest następca, wieloletni współpracownik dotychczasowego dyrektora, który uzyskał jego jednoznaczną rekomendację, bądź długoletni pracownik instytucji legitymujący się istotnymi osiągnięciami (przede wszystkim aktor, reżyser, dyrygent etc.);
- o jeśli wyniki artystyczne i finansowe teatru są dobrze ocenione i organizator ma wolę przedłużenia umowy z obecnym dyrektorem – taka intencja organizatora powinna być sformułowana nie później niż 8 miesięcy przed końcem kadencji, a w teatrach operowych/muzycznych nie później niż rok. Jeśli organizator nie ma takich intencji, konkurs na nowego dyrektora powinien być ogłoszony niezwłocznie;

3. Bez względu na wybór trybu dyrektor powinien być powołany (podpisać umowę z organizatorem) co najmniej na 6 miesięcy przed objęciem stanowiska, a w teatrach operowych/muzycznych – ze względu na ich specyfikę – co najmniej 1 rok przed objęciem stanowiska.

4. Ze względu na system sezonowej organizacji pracy w teatrach (1 września – 31 sierpnia roku następnego) granica kadencji dyrektora powinna pokrywać się z granicą sezonu teatralnego, czyli nowa kadencja dyrekcyjna powinna rozpoczynać się 1 września.

ORGANIZACJA KONKURSU NA DYREKTORA INSTYTUCJI ARTYSTYCZNEJ

Wyłonienie dyrektora instytucji artystycznej w drodze konkursu jest transparentną metodą sprawowania nadzoru nad instytucjami podległymi i nadzorowanymi.

Powierzenie wytypowania kandydata na stanowisko dyrektora instytucji artystycznej gronu eksperckiemu – w skład którego wchodzi przedstawiciele organizatora, przedstawiciele ministra kultury i dziedzictwa narodowego, przedstawiciele danej instytucji oraz stowarzyszeń twórców – stanowi akceptowany przez środowiska kultury sposób upowszechniania standardów demokratycznych w zarządzaniu instytucjami oraz wyraz troski o ich wysoką jakość i przyszły los.

Organizacja konkursu odbywa się na podstawie:

- o Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. z późniejszymi zmianami (Dz.U. z 2012 r. poz. 406);
- o Rozporządzenia Ministra Kultury z dnia 30 czerwca 2004 r. *w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury* (Dz.U. Nr 154, poz. 1629).

Wykaz instytucji, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora odbywa się w formie konkursu określa Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 lipca 2012 r. *w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu* (Dz.U. poz. 889).

Konkurs, na zasadach sformułowanych w ww. ustawie i rozporządzeniu, może zostać zorganizowany także w instytucjach kultury nieobjętych powyższym wykazem.

W oparciu o wieloletnie doświadczenie w realizacji powyższych założeń przedstawia się Katalog Dobrych Praktyk, służących najwłaściwшему wypełnieniu obowiązków organizatora konkursu.

KONKURS

Część pierwsza:

OGŁOSZENIE KONKURSU

Dążenie do możliwie wczesnego wyłonienia dyrektora instytucji.

Ponieważ teatry pracują merytorycznie w systemie sezonowym (od 1 września jednego roku do 31 sierpnia roku następnego) najlepiej byłoby, aby nowy dyrektor został wyłoniony nie później niż na początku roku kalendarzowego (na 8 miesięcy, a w teatrach operowych/muzycznych – ze względu na ich specyfikę – co najmniej na 12 miesięcy przed objęciem stanowiska).

- o Minimalny okres pomiędzy podpisaniem umowy, o której mowa w art. 15 ust. 5 Ustawy, a objęciem stanowiska dyrektora powinien wynosić co najmniej 6 miesięcy (w teatrach operowych/muzycznych – ze względu na ich specyfikę – co najmniej 1 rok przed objęciem stanowiska).
- o **Okres zatrudnienia dyrektora według Ustawy wynosi 3-5 lat, ale ze względu na złożony i długotrwały proces kształtowania programu artystycznego bardziej efektywne byłoby wzięcie pod uwagę okresu pięcioletniego.**

Ogłoszenie o konkursie powinno zawierać jednoznaczne określenie wymaganych kwalifikacji kandydata i sposobu ich udokumentowania, m.in. rodzaj wymaganych dokumentów potwierdzających wykształcenie, znajomość języka, świadectwo zdrowia, staż pracy. Ponieważ kandydaci na dyrektorów uprawiają najczęściej wolne zawody lub pracują w organizacjach pozarządowych, w niektórych przypadkach wymóg stażu pracy mógłby być zastąpiony udokumentowanym doświadczeniem w kierowaniu zespołami twórczymi (np. reżyserie) lub projektowymi (np. organizacja festiwali). W ogłoszeniu należy jeszcze:

- o różnicować wymaganą od kandydata długość stażu pracy w zależności od rangi instytucji i oczekiwań organizatora;
 - o określić preferowane branże i – ewentualnie - instytucje wcześniejszego zatrudnienia związane z kulturą;
 - o określić kompetencje przyszłego dyrektora; **powinna być to osoba, która potrafi przedstawić i zrealizować zarówno program artystyczny, jak i program organizacyjny i finansowy. Program organizacyjny i finansowy powinien być dostosowany do programu artystycznego i umożliwiać jego realizację;**
- w przypadku kandydata na dyrektora bez kwalifikacji do realizacji

przedstawionego programu artystycznego w aplikacji powinna zostać wskazana osoba, której zostanie powierzone **stanowisko zastępcy ds. artystycznych** (warunek możliwy do umieszczenia w warunkach konkursu).

Ustawa dopuszcza również możliwość kierowania instytucją artystyczną przez osoby prawne – na przykład organizacje pozarządowe.

Ważne jest:

- o przygotowanie jednakowego dla wszystkich kandydatów i członków Komisji konkursowej pakietu podstawowych informacji finansowych i organizacyjnych dotyczących instytucji (dotacja, przychody, koszty, liczba etatów, planowane inwestycje itd.).
- o umożliwienie kandydatom zapoznania się z projektem umowy, jaką organizator zamierza zawrzeć z przyszłym dyrektorem;

Część druga:

PRZYGOTOWANIE KONKURSU

Powolywanie jako przedstawicieli organizatora, który dysponuje trzema reprezentantami w Komisji konkursowej, nie tylko pracowników urzędu, ale także ekspertów w danej dziedzinie.

Powolywanie jako przedstawicieli Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, które dysponuje dwoma reprezentantami w Komisji konkursowej, nie tylko pracowników resortu, ale też ekspertów w danej dziedzinie.

Kierowanie wystąpienia o wytypowanie przedstawicieli do Komisji konkursowej do zarządów głównych stowarzyszeń zawodowych lub twórczych o zasięgu ogólnopolskim.

Zapraszanie niezależnych ekspertów jako głosu doradczego dla członków Komisji.

Uzgadnianie terminów prac Komisji konkursowej w taki sposób aby umożliwić udział w obradach wszystkim jej członkom. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do drugiego etapu konkursu (przesłuchania kandydatów).

Zachowanie minimum tygodniowego odstępu czasu między pierwszym a drugim etapem konkursu.

Dzięki temu:

na przesłuchania zapraszani są jedynie kandydaci, których oferty zostały dopuszczone do postępowania pod względem formalnym;

- o możliwe jest wyjaśnienie ewentualnych kwestii spornych oraz wprowadzenie procedury odwoławczej;
- o członkowie Komisji konkursowej mogą rzetelnie zapoznać się z programami kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani do przesłuchań;
- o organizator ma czas na dokładne zaplanowanie przebiegu drugiego etapu.

Zaplanowanie w sposób dokładny i racjonalny czasu trwania drugiego etapu konkursu. W przypadku większej liczby kandydatów konieczne może być przesłuchiwanie w trybie dwudniowym a nawet trzydniowym.

Przekazanie członkom Komisji konkursowej, wraz z zaproszeniem na obrady, materiałów dotyczących konkursu, w tym: uchwały władz samorządowych o konkursie, ogłoszenia, projektu regulaminu pracy Komisji, pakietu informacji o instytucji.

Przygotowanie projektu regulaminu pracy Komisji konkursowej, który po przedyskutowaniu przez Komisję powinien zostać przyjęty na pierwszym posiedzeniu.

Zapewnienie członkom Komisji konkursowej możliwości wcześniejszego zapoznania się z ofertami kandydatów, które powinni otrzymać do wglądu niezwłocznie po zakończeniu pierwszego etapu, na określonych przez organizatora zasadach, zapewniających przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony danych osobowych oraz zachowanie poufności.

Ponoszenie przez organizatora kosztów pracy Komisji konkursowej, w tym zapewnienie członkom Komisji zwrotu kosztów podróży.

Część trzecia:

PRZEBIEG KONKURSU

Wszelkie rozwiązania organizacyjne, nieprzewidziane w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz Rozporządzeniu w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (np. punktowanie odpowiedzi kandydatów) mogą mieć wyłącznie charakter pomocniczy.

Wybór kandydata musi odbywać się w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów.

Zapewnienie możliwości konsultacji z prawnikiem podczas trwania obrad Komisji konkursowej, w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości prawnych.

Równe traktowanie wszystkich uczestników konkursu.

- o Określenie czasu wypowiedzi kandydatów oraz ilości i porządku zadawania pytań, o czym informuje się kandydatów. Przewodniczący Komisji konkursowej dba o zachowanie przyjętych ustaleń.

Informowanie kandydatów o czasie i sposobie powiadomienia o wyniku konkursu.

Część czwarta:

ZAKOŃCZENIE KONKURSU

Respektowanie jednoznacznego wyników konkursu. Jako jednoznaczny wynik konkursu należy rozumieć sytuację, w której jeden z kandydatów uzyskał bezwzględną większość głosów Komisji konkursowej, tj. minimum 5.

Odrzucenie przez organizatora kandydata wyłonionego przez Komisję powinno być uzasadnione.

Konkurs może być nierozstrzygnięty, jeśli Komisja konkursowa uzna, że żaden z kandydatów nie spełnił w wystarczającym stopniu wymagań stawianych dyrektorowi instytucji, której konkurs dotyczy.

Niezwłoczna publikacja wyników postępowania konkursowego na stronie internetowej organizatora.

Przystąpienie do procedury powołania wybranego dyrektora powinno nastąpić niezwłocznie po zakończeniu postępowania konkursowego.

Aplikacja konkursowa zwycięzcy konkursu powinna zostać opublikowana na stronie Biuletynu Informacji Publicznej organizatora instytucji.

Umowa, o której mowa w art. 15 ust. 5 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej powinna zostać sformułowana w oparciu o program kandydata, będący jego aplikacją konkursową. Program powinien stać się załącznikiem do umowy.

Umożliwienie dyrektorowi - elektowi zapoznania się z instytucją, zespołem, a przede wszystkim zapewnienie możliwości zaplanowania i organizacji nadchodzącego sezonu artystycznego.