



RPW/33474/2020 P

Data: 2020-06-09

Barbara Schabowska – Maszenda

Shapty's
[Signature]

**KONCEPCJA PROGRAMOWA DLA INSTYTUTU ADAMA MICKIEWICZA
NA LATA 2020 – 2023.**

Barbara Schabowska



Warszawa, 3 czerwca 2020 r.

SPIS TREŚCI

I. Wstęp.....	3
II. Misja i wizja	5
III. Program na lata 2020 – 2023.....	12
IV. Mierniki	15
V. Budżet	16
VI. Zarządzanie.....	17

I. Wstęp

Instytut Adama Mickiewicza powołano w 2000 roku jako instytucję kultury, której podstawowym zadaniem jest realizacja interesów polskiego państwa za pomocą narzędzi właściwych kulturze i dyplomacji kulturalnej. W ciągu dwudziestu lat swojej działalności IAM zrealizował ponad sześć tysięcy wydarzeń kulturalnych, dysponując środkami niepomrotnie większymi od innych publicznych instytucji kultury w kraju. Przez dwie dekady Instytut nawiązał relacje z najważniejszymi instytucjami oraz festiwalami w Europie, Azji i obu Amerykach, zapewniając udział polskich twórców w przedsięwzięciach realizowanych na kilku kontynentach. Imponująca liczba zrealizowanych przez ten czas projektów, rosnąca zwłaszcza w ostatnich latach, przy jednoczesnym braku silnego, spójnego komunikatu, akcentującego specyficzne wartości polskiej kultury, rodzi pytania o efektywność i celowość tych działań. Po dwudziestu latach działalności, doceniając dotychczasowe osiągnięcia i wysiłek nawiązania trwałych relacji z prestiżowymi instytucjami zagranicznymi, warto przyjrzeć się komunikatom o polskiej kulturze, budowanym przez IAM i zadbać o spójność tego przekazu, stawiając na wydarzenia o dużej nośności a tam, gdzie to konieczne, projekty organiczne.

Przewrót kopernikański oznaczał rewolucyjną zmianę w postrzeganiu świata i przyniósł wielki rozwój nauk nowożytnych. Podobną i konieczną zmianą będzie dla Instytutu przyjęcie roli nie tyle „zagranicznego domu kultury”, ile instytucji odpowiadającej za komunikowanie konkretnych wartości polskiej kultury. Świadomie budowany komunikat programowy powinien poprzedzać jego realizację. Instytut Adama Mickiewicza musi stać się nowoczesną instytucją, podporządkowującą przygotowywane zagraniczne wydarzenia czytelnym działaniom komunikacyjnym, wynikającym z przyjętych założeń programowych. Takie podejście, będące przewrotem kopernikańskim w IAM, oznacza zmianę zwrotnicy oraz porządku działań: przejście z dominującego obecnie myślenia wyłącznie projektowego, na myślenie o komunikacie promującym wartości charakterystyczne dla polskiej kultury, którego dopiero nośnikiem będą projekty. Instytut Adama Mickiewicza dzięki temu będzie skuteczniej wspierać polską politykę zagraniczną, współpracując z Instytutami Polskimi.

Polska kultura jest na tyle atrakcyjna i silna, że stanowi istotny argument w umacnianiu pozycji naszego kraju na świecie. Proponowana koncepcja programowa wynika zatem z pragnienia realizacji podstawowych celów nadanych Instytutowi Adama Mickiewicza w chwili jego powołania. Wprowadza także czytelne kryteria selekcji projektów

proponowanych przez IAM. Nade wszystko jednak instytucja taka jak Instytut Adama Mickiewicza winna kierować się priorytetami polityki kulturalnej państwa, którego interes realizuje na świecie.

Przyglądając się rzeczywistości po pandemii wirusa SARS-CoV-2 widzimy, że doprowadził on, na całym świecie, do osłabienia instytucji politycznych i ekonomicznych. Jeszcze przed pandemią zmagaly się one z różnymi problemami, m.in. ze skutkami kryzysu migracyjnego, podziałów społecznych, nadmiaru w sferze konsumpcji. Teraz ich siły są jeszcze bardziej nadwątlone, co stawia nowe wyzwania przed instytucjami kultury: dziś, po przejściu fali pandemii, stawka gry o kapitał kulturowy jest jeszcze wyższa. Kultura, na całym świecie, ale szczególnie w Polsce, ma szansę stać się czynnikiem wspólnototwórczym, jednoczącym. W ten sposób o kulturze myślał patron Instytutu, Adam Mickiewicz, którego dzieło, postawa, koncepcje i twórczość powinny być inspiracją w działalności IAM.

II. Misja i wizja

Statut Instytutu jasno określa jego cele:

§ 4. 1. Celem Instytutu Adama Mickiewicza jest prezentacja kultury polskiej za granicą i inicjowanie międzynarodowej współpracy i wymiany kulturalnej w zgodzie z założeniami polityki zagranicznej i zagranicznej polityki kulturalnej Rzeczypospolitej Polskiej.

Dziennik Urzędowy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego -3- Poz. 26

Od powołania Instytutu minęło dwadzieścia lat, a warunki, w których realizuje on swoje cele, radykalnie się zmieniły. Dziś oferta kulturalna różnych zagranicznych instytucji jest bardzo bogata i konkurencyjna, a w wielu krajach nadpodaż tych propozycji jest wręcz wyzwaniem dla funkcjonujących w nich instytucji kultury. Odpowiedzią na tę sytuację nie jest jednak zwiększenie liczby projektów realizowanych przez Instytut Adama Mickiewicza, co obserwujemy od kilku lat, lecz spójna koncepcja programowa, akcentująca konkretne wartości polskiej kultury, oraz budowa partnerskich relacji z instytucjami zagranicznymi. Konsekwentne przyjęcie „modelu swatki”, tj. funkcjonowania Instytutu polegającego na współpracy z partnerami, a nie tylko na finansowaniu zagranicznych projektów, stworzy realną możliwość międzynarodowej wymiany kulturalnej i przyniesie trwałe efekty zainteresowania polską kulturą.

Istotne zdaje się przyjęcie założenia, że najważniejszą grupą docelową dla IAM nie jest publiczność na całym świecie, czy choćby publiczność w krajach zgodnych z geografiami działań Instytutu, wyznaczaną przez kierunki polityki zagranicznej państwa polskiego. Nie dysponując bowiem badaniami jej preferencji i zachowań w kulturze, trudno właściwie dobrać odpowiednią ofertę programową, trafiającą w zagraniczne gusta, a jednocześnie zachowującą istotę przekazu i polską perspektywę. Grupą docelową dla IAM nie są też wyłącznie liderzy opinii, choć pozyskanie ich powinno być istotnym elementem każdego realizowanego projektu, gdyż ich rekomendacje często mają wpływ na wybory całych środowisk.

Najważniejszą grupą docelową Instytutu Adama Mickiewicza są jego partnerzy: przede wszystkim za granicą, ale także w Polsce. To oni mają stałą publiczność, której potrzeby znają i potrafią dostosować do nich program i sposób jego komunikacji. Dysponują też niezbędnymi i sprawdzonymi narzędziami marketingowymi, dzięki którym przekaz o wartościach polskiej kultury może dotrzeć do jeszcze większego grona niż liczba bezpośrednich uczestników projektu. Trwałe i dobre relacje z prestiżowymi, istotnymi, zagranicznymi instytucjami kultury – ich dyrektorami oraz kuratorami – są najważniejszym elementem pozwalającym na realizację wszelkich celów programowych.

Tak więc punktem odniesienia dla promocji polskiej kultury za granicą powinno być pięć filarów:

- RELACJE
- EMPATIA
- WARTOŚCI
- WIEDZA i ROZWÓJ
- PASJA i MISJA

Ad. 1. RELACJE

Partnerska współpraca z istotnymi, prestiżowymi instytucjami za granicą pozwala na dotarcie do konkretnej, najczęściej przebadanej pod względem potrzeb, publiczności. Co więcej, buduje trwałe zainteresowanie polską kulturą, wykraczające poza ramy czasowe realizowanych projektów. Istotne jest to, że współpraca z instytucjami oznacza odejście od modelu reaktywnego, spełniającego wyłącznie oczekiwania zagranicznej publiczności i konkretnych kuratorów, na rzecz modelu podmiotowo-kreującego: partnerstwo prowadzi do autentycznego wejścia w dialog z polską kulturą i jej wartościami.

Sieć kontaktów z zagranicznymi instytucjami jest dla Instytutu jednym z najcenniejszych zasobów, który należy świadomie rozwijać, mając jednak na uwadze konkretne plany programowe. Służą temu wizyty studyjne i rezydencje, będące zaczynem większości projektów. Również w sytuacji ograniczonej mobilności możliwa jest organizacja rezydencji on-line, czego przykładem jest program „Art House”, wprowadzony w maju 2020 roku. Pozwoli on dwadzieścioru polskim artystom nawiązać relacje z dziesięcioma prestiżowymi zagranicznymi instytucjami kultury. Na kanwie tej współpracy, po otwarciu granic i ustaniu epidemii, Instytut będzie mógł rozwijać konkretne projekty, których koncepcje powstaną w czasie wirtualnych staży, pod okiem dziesięciorga wpływowych zagranicznych kuratorów.

Nie mniej ważne są jednak relacje IAM z narodowymi i samorządowymi instytucjami kultury w Polsce. Aby wzmocnić działania programowe i zapewnić im zgodność z celami MKiDN, Instytut w większym stopniu postawi na współpracę z tymi podmiotami. Organizowane dwa razy w roku spotkania programowe z przedstawicielami najważniejszych instytucji kultury w naszym kraju pozwolą poznać ich priorytety, wieloletnie plany programowe i włączyć je do współpracy. W ten sposób IAM faktycznie mógłby inicjować współpracę międzynarodową między krajowymi instytucjami, a także zwiększyć skuteczność promocji polskiej kultury zagranicą, zapewniając synergię działań. „Stoliki programowe” będą się odbywały dwa razy do roku, na wiosnę i jesienią.

Znając wieloletnie plany polskich instytucji kultury, IAM winien wziąć na siebie rolę swatki: z odpowiednim wyprzedzeniem poszukiwać zagranicznego koproducenta wyselekcjonowanych krajowych wydarzeń, które od początku byłyby budowane z myślą o dalszych pokazach za granicą. Zainteresowanie zagranicznego partnera udziałem w projekcie na wczesnym etapie jego planowania znacznie zwiększa szanse jego realizacji poza granicami

kraju, obniża koszty produkcji i przeniesienia, a także pozwala od początku konstruować projekt zgodnie z potrzebami obu stron. Takie działanie wydaje się możliwe pod warunkiem zapoznania IAM z wieloletnimi planami programowymi polskich instytucji kultury, na co pozwolą wspomniane już „stoliki”.

Ad. 2. EMPATIA

W centrum zainteresowania Instytutu Adama Mickiewicza są ludzie. Idee mają konsekwencje, jak powiedziała by Richard M. Weaver, dlatego nie jest bez znaczenia to, wokół jakich wartości polskiej kultury zbudowany jest program jej promocji za granicą. Wciąż jednak na pierwszy plan działań Instytutu wysuwają się ludzie: nasi partnerzy w Polsce i zagranicą oraz ich publiczność.

Słuchamy, staramy się ich zrozumieć i, z szacunkiem dla różnorodności, szukamy pól wspólnych w dziedzinie kultury i sztuki. Partnerskie relacje wymagają wzajemnego poznania potrzeb i oczekiwań. Dzięki nastawieniu na współpracę, a nie kolonizację, pomagają zrozumieć lub choćby zaakceptować różnice. Te ostatnie – różnice kulturowe, różnice optyki historycznej czy różnice obyczajów – są istotnym warunkiem odrębności i tożsamości każdej wspólnoty. Promocja polskiej kultury za granicą nie może zacierać tych różnic, w imię źle rozumianej solidarności i „doganiania Zachodu”. Empatyczne podejście do relacji z podmiotami zagranicznymi daje szansę na realizację celów Instytutu Adama Mickiewicza, w zgodzie z interesem polskiego państwa, w partnerskiej współpracy z zagranicznymi instytucjami.

Relacje zagraniczne budowane na empatii są fundamentem działań angażujących kulturę w obszarach żywych konfliktów pamięci i politycznej manipulacji. Sukces kulturalnego programu Instytutu Adama Mickiewicza w Izraelu w roku 2019, potwierdzony przeprowadzonymi badaniami publiczności, zasadzał się na partnerskich relacjach z tamtejszymi instytucjami, których przedstawiciele z szacunkiem i zaciekawieniem odnosili się do oryginalnych wartości polskiej kultury. Empatyczne podejście po obu stronach pozwoliło na kontynuację i rozwój wspólnych planów w roku 2020, mających obiecującą perspektywę w kolejnych latach. W ten sposób kultura aktywnie włącza się we współczesny dialog polsko-żydowski, stając się jego istotnym elementem jednoczącym.

Ad. 3. WARTOŚCI

Najistotniejszy filar wizji promocji polskiej kultury za granicą tworzą wartości – zbiór specyficznych wartości polskiej kultury, do obcowania z którymi zapraszamy partnerów i ich publiczność. Są one rozpięte na osi „wspólnota–jednostka”, oddając oryginalność i wyjątkowość polskiej kultury, ukształtowanej m.in. przez wielowiekową chrześcijańską tradycję, silne korzenie europejskie, specyficzne położenie geograficzne, tragiczną historię XIX i XX wieku oraz dynamiczną, współczesną transformację, ukazującą także w kulturze jej witalne siły.

Tak jak w procesach poznawczych, współczesnej polityce i ekonomii, w kulturze decydującą rolę odgrywają emocje. Ale inaczej niż w polityce, dzięki kulturze nabieramy umiejętności ich rozpoznawania i nazywania. W długim trwaniu kultury przechowane są postawy i wartości kształtujące tożsamość danej wspólnoty, a obcowanie z nimi wywołuje konkretne emocje.

To właśnie emocje zagranicznej publiczności, biorącej udział w wydarzeniach promujących polską sztukę czy muzykę, są fundamentem sądów dotyczących polskiej kultury i szerzej – Polaków. Instytut Adama Mickiewicza budując ofertę programową w duchu współczesnego „audience development” nie może ani na chwilę zapomnieć o tych emocjach. Jeśli przyjmiemy, że emocje publiczności biorą się m.in. z obcowania z wartościami, specyficzne wartości polskiej kultury stają się punktem odniesienia dla realizowanych przez IAM projektów.

Ad. 4. WIEDZA I ROZWÓJ

Instytutu Adama Mickiewicza, działając na pięciu kontynentach, m.in. w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Rosji, Izraelu, Niemczech, Turcji, Brazylii, krajach Beneluksu, Korei, Japonii czy w Chinach, nabrał unikalnych doświadczeń we współpracy z zagranicą, na styku różnych kultur, światopoglądów i tradycji. Jest jedyną instytucją w Polsce o tak specyficznych kompetencjach, wchodzących w obszar zagranicznej dyplomacji kulturalnej. *Know-how* dotyczące funkcjonowania instytucji kultury, rynku sztuki czy

mechanizmów projektowych, zdobyte w kilkudziesięciu krajach na całym świecie, jest jednym z cenniejszych zasobów instytutu.

Gromadzenie tej wiedzy w postaci raportów, opracowań i zestawień ma służyć rozwojowi programu Instytutu oraz realizowanych projektów. Korzystając ze zdobytej wiedzy i wyciągając wnioski z własnych doświadczeń, IAM może podejmować skuteczne decyzje. Instytut dzieli się swoją wiedzą z innymi instytucjami w Polsce udostępniając na ich prośbę wewnętrzne dokumenty lub biorąc udział w panelach. Przykładem może być choćby grudniowa dyskusja o promocji polskiego teatru w Chinach z udziałem Krystiana Lupy, którą IAM zorganizował w czasie 12. Międzynarodowego Festiwalu Boska Komedja w Krakowie. Stała, widoczna obecność IAM w tego typu debatach, w kraju i za granicą, powinna być jednym z głównych sposobów pozycjonowania Instytutu w istotnych, międzynarodowych kręgach kultury.

IAM winien też zadbać o zachowanie „pamięci organizacji”, kapitalizując własne osiągnięcia i wprowadzając do projektów, na stałe, element skutecznej ewaluacji. Dążąc do osiągania najwyższych standardów pracy, Instytut dba o motywację członków swojego zespołu, inwestując w rozwój ich kompetencji. Regularne szkolenia, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne, podnoszą umiejętności pracowników, co bezpośrednio wpływa na jakość realizowanych projektów oraz satysfakcję zagranicznych partnerów.

Instytut Adama Mickiewicza ma ambicję być forpocztą w środowisku kultury w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych do zarządzania i programowania. Już dzisiaj powszechnie stosuje aplikacje i programy wspierające komunikację i pracę zdalną: Xpertis, Trello, Zoom, MURAL, JIRA. Wprowadzony w maju 2020 roku nowy sposób programowania, wsparty konkretnymi narzędziami zarządzania, jest dobrym krokiem w kierunku przekształcenia IAM w nowoczesną, dynamiczną instytucję kultury. Proces, którego zakończenie jest przewidziane na lipiec, angażuje blisko 100 osób do twórczej pracy w szesnastu zespołach projektowych. Każdym z nich kieruje „Emisariusz”. Merytoryczna opieka funkcjonującego w IAM od jesieni 2019 roku „Zespołu Mentorów” oraz przeprowadzone przez zewnętrznych ekspertów wykłady on-line były punktem wyjścia do rozwoju atrakcyjnych koncepcji programowych. Często potrzebę ich organizacji zgłaszali sami pracownicy, aktywnie włączając się w proces programowania skupiony na dziedzinach wyznaczonych przez filary przyjęte przez Dyrektora.

To podejście wzmacniają także wprowadzane narzędzia innowacyjnego myślenia, które zaczęto wykorzystywać do planowania programu i budowania komunikatów. Rozwijane w zespole IAM umiejętności, np. mapowania cech na wartości (*Attribute Value Mapping*) są użytecznym sposobem pozwalającym wskazać konkretne korzyści z obcowania z wartościami polskiej kultury. Pozornie niewymierna rzeczywistość sztuki, dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi, poddaje się myśleniu skupionemu na korzyściach jej odbiorców, pozwalając Instytutowi konstruować program odpowiadający potrzebom publiczności. A dzięki temu skuteczniej przekazujący komunikat o polskiej kulturze.

Ad. 5. PASJA i MISJA

Na przekonaniu o istotności i wyjątkowości misji Instytutu Adama Mickiewicza w kształtowaniu pozytywnego wizerunku Polski za granicą oraz umacnianiu jej pozycji na arenie międzynarodowej musi się zasadzać stosunek pracowników i współpracowników Instytutu do powierzonych im działań. Rola kultury w procesie pozycjonowania Polski pośród najważniejszych państw w Europie jest szczególnie istotna dziś, po pandemii wirusa SARS-CoV-2. Świadomość tej misji jest istotnym czynnikiem wpływającym na unikalną kulturę organizacyjną Instytutu.

Pracownicy sektora kultury to najczęściej ludzie z pasją, dzięki której z dużym zaangażowaniem podchodzą do realizowanych projektów. W tym punkcie IAM nie różni się od innych instytucji, mogąc pochwalić się kadrą profesjonalistów, oddanych swojej pracy. Konieczne jest jednak budowanie świadomości wspólnego celu wszystkich, bardzo różnorodnych działań prowadzonych przez Instytut: przez promocję polskiej kultury dbamy o wizerunek naszego kraju za granicą. Nie eksportujemy więc konfliktów i nie podważamy roli polskiej kultury w Europie, a nasze projekty wzmacniają jej pozytywny obraz. Jeśli kultura jest najwyższym dobrem wspólnoty, to jej promowanie na świecie łączy się z wielką odpowiedzialnością i może być źródłem autentycznej satysfakcji.

III. Program na lata 2020–2023

Polska kultura – na serio.

Patron Instytutu, Adam Mickiewicz – wielki romantyk i człowiek czynu – doskonale rozumiał, że idee wpływają na rzeczywistość materialną. Być może w jego czasach, gdy Polska była nieobecna na mapie Europy, nieuczestnicząca w nowoczesnych przemianach, łatwiej dostrzegano wielką rolę kultury oraz warstwy inteligencji. Konsekwencje tragicznej historii, zarówno rozbiorowej, jak i tej najnowszej, po 1945 roku, odczuwamy do dziś. Polski kapitał polityczny i ekonomiczny, z tych właśnie powodów, nie może się równać z kapitałami innych krajów tzw. starej Europy. Wciąż mamy poczucie, że nasza gospodarka jest na dorobku, choć dziś tempo jej rozwoju zostawia w tyle sąsiednie kraje, a polski wpływ na europejską politykę w przeszłości był niewielki, bo częściej byliśmy jej przedmiotem, a nie podmiotem. Szukając innego kapitału, od razu trafiamy na kulturę. To ona tworzy Polaków i jest naszym największym kapitałem. Dzięki kulturze idea polska przetrwała bez państwa i bez wspólnej gospodarki przez 123 lata. Kultura była też główną stawką, o którą walczyli Polacy i tak jest do dziś, bo przecież największe spory w naszym kraju dotyczą kultury. Co tylko pokazuje, jak ważną rolę jej przypisujemy i jak poważnie do niej podchodzimy. To traktowanie serio kultury przez Polaków jest najlepszą wizytówką naszego kraju za granicą. W tym sensie misję Instytutu Adama Mickiewicza można opisać jako wspieranie transferu kapitału kulturowego na kapitał polityczny i ekonomiczny.

Hasło spinające proponowaną koncepcję programową, tj. „Polska kultura – na serio”, zawiera w sobie tezę, że w Polsce kulturę traktujemy poważnie, ale też że porusza ona istotne problemy, od których w innych krajach często się ucieka, jak na przykład duchowość. Program Instytutu Adama Mickiewicza w latach 2020–2023 będzie wspierał ten komunikat, odwołując się do dziesięciu filarów tematycznych.

Geografia działań pokrywa się ze strategicznymi kierunkami polskiej polityki zagranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem krajów Unii Europejskiej, Izraela, Partnerstwa Wschodniego, Stanów Zjednoczonych, Japonii, Chin i Korei. W najbliższych latach IAM przeprowadzi też skauting na terenie Bałkanów Zachodnich, badając możliwości rozwijania współpracy kulturalnej w tym rejonie.

FILARY TEMATYCZNE

- 1) **Lem i myślenie o przyszłości** – nawiązując do setnej rocznicy urodzin Stanisława Lema w roku 2021 warto skorzystać z popularności tego pisarza na świecie i wskazać aktualność stawianych przez niego pytań o wpływ technologii na życie ludzi, transhumanizm, przyszłość naszej planety czy rolę etyki i odpowiedzialność człowieka za świat.
- 2) **Polski romantyzm** – okres źródłowy dla polskiej tożsamości kulturowej, łączący w szczególny sposób słowo z zaangażowaniem politycznym. Z powstającymi wówczas koncepcjami i dziełami do dziś toczymy dyskusje. W roku 2022 przypada dwusetna rocznica wydania *Ballad i romansów*, których publikacja wyznacza moment przełomu romantycznego w polskiej kulturze.
- 3) **Awangarda** – dziedzictwo dwudziestolecia międzywojennego i oryginalny dorobek tworzących wówczas polskich artystów jest wciąż żywym punktem odniesienia dla współczesnej kultury. Powojenna awangarda, z Polską Szkołą Animacji i Polską Szkołą Kompozytorską, są mocnymi zjawiskami na mapie kultury europejskiej, wartymi pokazania zarówno osobno, jak i w kontekście rozwijanych wówczas światowych trendów. Współcześnie strategie wielu polskich artystów, także tych uznanych na świecie, odwołują się do tego dziedzictwa, co stwarza okazję do pokazania ciągłości i żywotności polskiej kultury.
- 4) **Nowa Tradycja** – polska kultura tradycyjna, często zrekonstruowana i przefiltrowana przez współczesną wrażliwość artystyczną, wyróżnia się dużą autentycznością przywołując swoje wielokulturowe i różnorodne etniczne dziedzictwo. Polscy artyści, rozwijający ten nurt w swojej działalności, odważnie sięgają po nowe technologie i rozwiązania przybliżające dzisiejszym odbiorcom zapomniane tradycje.
- 5) **Polski Jazz** – ostatnie lata przyniosły wielki rozkwit młodego, polskiego jazzu, docenianego na świecie za łączenie świeżości i nowatorstwa z tradycją i duchowością.

Warto te cechy wydobyć. Młody polski jazz w sposób wyjątkowo trafny potrafi oddać istotę polskiej kultury, nawiązując dialog z naszymi mistrzami tego gatunku.

- 6) **Złoty i srebrny wiek Rzeczypospolitej** – panowanie ostatnich Jagiellonów i rządy dynastii Wazów to czas wielkiego rozkwitu polskiej kultury. Pokazanie dziedzictwa tego okresu za granicą i wyeksponowanie republikańskich wartości, tolerancji i wysokiej kultury Rzeczypospolitej pozwoli dostrzec jej sarmackie korzenie.
- 7) **Kultura stołu** – polska kuchnia oraz towarzyszące jej zwyczaje tworzą wyjątkową, wielokulturową opowieść. Najciekawsze jej elementy, tj. kuchnia Jagiellonów, gminu i plebanii, mówią wiele o polskiej kulturze. Projekty rozwijające te wątki będą wspierały działania IAM w innych dziedzinach.
- 8) **Wielkie rocznice** – ważne rocznice związane z wielkimi twórcami polskiej kultury staną się okazją do przypomnienia ich dorobku na świecie. Ci twórcy, obok wspomnianego już Lema, to m.in. Krzysztof Kieślowski, Bruno Schulz, Krzysztof Penderecki, Jerzy Nowosielski czy Stanisław Moniuszko.
- 9) **Duchowość** – to jedna z trwałych cech polskiej kultury i inteligencji, także tych jej przedstawicieli, którzy dystansują się wobec religii czy Kościoła. Głębinowy wymiar duchowości czyni z kapitału kulturowego de facto kapitał moralny. Szczególnie wyraźne jest to w twórczości polskich myślicieli XX wieku.
- 10) **Niepodległa** – rozwijany w Instytucie Program Wieloletni *Niepodległa* do roku 2022 opiera się na konkretnych filarach. Jeden z nich, dotąd nieeksplorowany, dotyczy dziedzictwa Solidarności i roli robotników w polskich przemianach politycznych. W najbliższych latach IAM będzie rozwijał ten wątek, przypominając fenomen ruchu solidarnościowego i skupionych wokół niego twórców kultury.

IV. Mierniki

Stopień realizacji założonych celów oraz ich osiąganie w sposób zharmonizowany, tzn. z dbałością o kapitał ludzki, środowisko, partnerów, dostawców i efektywność kosztową, pozwalają mierzyć wskaźniki efektywności rezultatów – jakościowe i ilościowe. Choć wymierność korzyści z obcowania z kulturą oraz jej wpływ na kapitał polityczny i ekonomiczny są trudne do uchwycenia, możliwe jest prowadzenie pomiaru różnych parametrów zagranicznych projektów, realizowanych przez Instytut, dających obraz ich odbioru wśród publiczności oraz zasięg oddziaływania.

Podstawą ewaluacji działalności Instytutu będą następujące mierniki:

- liczba zagranicznych i polskich partnerów
- liczba uczestników wydarzeń projektów stacjonarnych
- wartość wkładu partnera, finansowa i pozafinansowa
- echo medialne
- zgodność planowanego budżetu z budżetem wynikowym
- wskaźniki ruchu na stronie w projektach cyfrowych
- liczba zaproszeń na wykłady, seminaria i konferencje.

Pomiar wskaźników pozwoli zidentyfikować najbardziej efektywne działania Instytutu Adama Mickiewicza. Dostarczy także obiektywnych danych do oceny pracowników i zespołu, pomoże lokalizować problemy i zbadać stosunek kosztów do uzyskanych efektów.

V. Budżet

Podstawą finansowania Instytutu Adama Mickiewicza jest dotacja podmiotowa oraz dotacje celowe. Poniższa tabela pokazuje plan budżetowy i jego realizację w minionych latach wraz z prognozą:

Pozycja \ Rok	2018	2019	2020	2021
	Wykonanie	Wykonanie		
Dotacja podmiotowa	36 393	39 502	36 323	36 323
Dotacje celowe:				
Program	1 356	2 881	5 189	6 000
Program Wieloletni 3A	18 691	10 352	5 000	5 000
Program Wieloletni 3B	9 150	3 927	5 000	2 500
Programy Kreatywna Europa/ Europa dla Obywateli	1 100	1 125	1 125	1 125
Przychody	733	1 088	1 200	1 500
Środki z KE	947	949	953	953
Budżet razem	68 370	59 824	54 790	53 401

Instytut Adama Mickiewicza będzie w zbalansowany sposób rozwijać działalność przychodową, jednocześnie aktywnie poszukując komercyjnych sponsorów realizowanych projektów zarówno pośród firm należących do Skarbu Państwa, jak i wśród polskich firm prywatnych. Priorytetem będzie też redukcja kosztów prowadzenia projektów, co stanie się możliwe m.in. dzięki zmianie organizacji pracy.

VI. Zarządzanie

Zgodnie z deklaracją złożoną w dokumencie o kontroli zarządczej za rok 2019 w Instytucie Adama Mickiewicza zostanie wprowadzona nowa struktura organizacyjna, pozwalająca racjonalnie i efektywnie wykorzystywać jego zasoby oraz świadomie komunikować cele projektów. Potrzeba zmiany wynika z konieczności dostosowania istniejącej, skostniałej już struktury do potrzeb dynamicznie rozwijającej się instytucji kultury, działającej z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi zarządzania projektami. Nowy regulamin organizacyjny wprowadzi czytelną odpowiedzialność, wyraźnie wskazując podległości i zakresy kompetencji. Będzie też wiązał się z innym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu w Instytucie Adama Mickiewicza możliwa stanie się rotacja pracowników i współpracowników zaangażowanych w projekty.

Nowa struktura zakłada też powołanie wydziału marketingu, odpowiedzialnego za komunikację Instytutu i jego projektów. Pozwoli to uporządkować istniejące marki IAM i prowadzić jedną, wspólną komunikację całej organizacji. Głównym jej kanałem będzie strona culture.pl, zintegrowana z wydziałem marketingu. Obserwowany w czasie pandemii wirusa SARS-CoV-2 dynamiczny wzrost liczby aktywnych użytkowników tego portalu za granicą, a także konieczność budowania komunikatów o polskiej kulturze z wykorzystaniem tzw. projektów hybrydowych, to jest łączących działania on-line z off-line, wyznacza kierunek rozwoju culture.pl.

Proponowana koncepcja programowa Instytutu Adama Mickiewicza, wraz z nową strukturą i modelem zarządzania, zakładająca bliską współpracę z publicznymi instytucjami kultury w Polsce, wpisuje się w ogólne założenia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) – SOR*. Nacisk kładziony w niej na nowe modele zrównoważonego rozwoju i rozwój kapitału ludzkiego leżą także u podstaw niniejszej koncepcji. Innowacyjność w kulturze wymaga nowej rutyny. Takie podejście autorka dokumentu łączy z przekonaniem o wyjątkowości misji Instytutu Adama Mickiewicza i istotnej roli kapitału kulturowego w pozycjonowaniu Polski na politycznej i ekonomicznej mapie świata.