

## OUTSOURCING W INSTYTUCJACH ARTYSTYCZNYCH

Restrukturyzacja to jedno z najczęściej używanych pojęć w Polsce okresu transformacji. Proces ten dokonuje się w różnych dziedzinach życia i na różnych poziomach funkcjonowania państwa. Restrukturyzacja ma na celu właściwy dobór, odpowiedniej z punktu widzenia skuteczności i efektywności działania, kombinacji form podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, kapitałowego i kontraktowego. Z restrukturyzacją tego rodzaju wiążą się różne nowoczesne metody zarządzania, m.in. fuzje, przejęcia, *outsourcing*, *insourcing*, *contracting*<sup>1</sup>.

Przedmiotem tego artykułu jest istota *outsourcingu*, jak również przedstawienie wybranych przykładów praktycznego jego zastosowania w krakowskich instytucjach artystycznych (Teatr im. J. Słowackiego, Narodowy Stary Teatr).

*Outsourcing* to wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Bywa zazwyczaj definiowany jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym<sup>2</sup>.

*Outsourcing* wpływa bezpośrednio na zmianę struktury organizacyjnej instytucji i ma charakter działań restrukturyzacyjnych. Przedsięwzięcia *outsourcingowe* mają na celu redukcję struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ograniczenie zatrudnienia, zmniejszenie liczby szczebli zarządzania. Dzięki tym zabiegom „odchudzona” struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w jego otoczeniu<sup>3</sup>.

Głównym celem strategicznym *outsourcingu* jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa macierzystego na działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych<sup>4</sup>.

Dla wyodrębnienia złożoności wydzielonych funkcji można przyjąć następujące rozróżnienie przedsięwzięć *outsourcingowych*:

- *outsourcing* pojedynczych funkcji,
- *outsourcing* funkcji powiązanych w formie procesów,
- *outsourcing* obszarów funkcjonalnych.

---

<sup>1</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1999, nr 9.

<sup>3</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

<sup>4</sup> A. Nalepka, *Doskonalenie rozwiązania strukturalnego poprzez wydzielenie jednostek biznesu*, materiały konferencyjne, Warszawa–Kraków 1999.

Wszystkie aspekty związane z wydzieleniem części działalności muszą być szczegółowo przeanalizowane. Poszczególne przedsięwzięcia *outsourcingowe* mogą różnić się od siebie w zależności od konkretnych okoliczności *outsourcingu*, np. rodzaju, warunków realizacji wydzielanej działalności, formy wydzielenia, siły powiązań wydzielanej działalności z innymi działalnościami przedsiębiorstwa macierzystego.

Wydzielana działalność musi być podporządkowana osiągnięciu wspólnych celów, chociaż oznacza to rezygnację z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na rzecz innych form podporządkowania i oddziaływania<sup>5</sup>.

W związku z tym możemy mieć do czynienia z:

- *outsourcingiem* kapitałowym, polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie,

- *outsourcingiem* kontraktowym, polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe<sup>6</sup>.

*Outsourcing* może mieć charakter strategiczny lub taktyczny. Jego charakter strategiczny wiąże się ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie i jest trwały.

*Outsourcing* taktyczny to wydzielenie niezwiązane z celami strategicznymi rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego (nietrwale), tzn. realizowane na okresy krótsze niż horyzont strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego<sup>7</sup>.

W chwili obecnej w przypadku instytucji artystycznych występuje wyłącznie *outsourcing* kontraktowy. Warunki stosowania *outsourcingu* kontraktowego muszą być rozpatrywane z punktu widzenia przedsiębiorstwa macierzystego i jego potencjalnych niezależnych partnerów *outsourcingowych*.

Ze strony przedsiębiorstwa macierzystego muszą zostać uwzględnione następujące aspekty:

- istnienie stabilnej oferty rynkowej usług konkurencyjnych jakościowo i cenowo w stosunku do prowadzonej działalności,
- istnienie konkurencyjnego rynku zewnętrznego,
- możliwość skutecznego oddziaływania na niezależnych partnerów rynkowych zgodnie z interesem przedsiębiorstwa macierzystego.

Natomiast niezależni partnerzy *outsourcingowi* muszą spełniać następujące oczekiwania:

- zdolność do samodzielnego, trwałego działania w warunkach rynkowych,
- oferowanie usług na wysokim poziomie jakościowym i konkurencyjnych cenowo,
- posiadanie zdolności rozwojowych,
- gotowość do współdziałania z przedsiębiorstwem macierzystym,
- zgodność kulturowa z przedsiębiorstwem macierzystym<sup>8</sup>.

Najczęściej *outsourcing* występuje w następujących dziedzinach działalności organizacyjnej:

- rachunkowość i finanse,
- zarządzanie i administracja,
- zasoby ludzkie,

<sup>5</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> *Ogólne warunki outsourcingu*, oprac. M. Trocki.

- systemy informatyczne,
- marketing,
- transport i dystrybucja,
- wytwarzanie<sup>9</sup>.

Instytucje artystyczne najczęściej stosują *outsourcing* w zakresie obsługi widowni, usług porządkowych, cateringowych, transportowych, obsługi systemów informatycznych, jak również w organizacji imprez pozarepertuarowych.

Zarówno w Teatrze im. J. Słowackiego, jak i w Teatrze Starym występuje *outsourcing* w ww. dziedzinach, ale na różnych warunkach. W Teatrze Starym umowy z partnerem zewnętrznym zostały zawarte już w 1992 roku, kiedy nie obowiązywała ustawa o zamówieniach publicznych<sup>10</sup> i zostały podpisane na czas nieokreślony, z zastrzeżeniem możliwości ich renegotjowania, uzależnionego od kondycji finansowej teatru. *Outsourcing* w Teatrze im. J. Słowackiego w tym aspekcie został wprowadzony w 1999 roku w celu „odchudzenia” struktury organizacyjnej instytucji, jak również dla obniżenia kosztów stałych.

Umowa outsourcingowa, dotycząca obsługi widowni, zawierana jest na rok, natomiast umowy z partnerami zewnętrznymi, dotyczące pozostałych usług, zawierane są na 3 lata i poprzedza je ogłoszenie przetargu zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych.

W obu instytucjach partnerzy zewnętrzni to firmy, które założyli pracownicy teatrów, co ułatwia współpracę z jednostką macierzystą.

Ponadto specyficzny rodzaj outsourcingu występuje w Teatrze im. J. Słowackiego, a dotyczy organizacji imprez pozarepertuarowych<sup>11</sup>. Teatr prowadzi ten rodzaj działalności, która nie tylko obejmuje wynajem pomieszczeń teatru, ale również kompleksową obsługę danej imprezy pozarepertuarowej. Teatr zastrzega sobie w umowie z danym kontrahentem wskazanie osoby lub grupy osób, które na podstawie umów cywilnoprawnych świadczą usługi na ich rzecz. Także i to zjawisko możemy opisać jako *outsourcing*, gdyż jego głównym zadaniem jest przebudowa systemu wokół zasadniczej działalności, a przez to budowa trwałych relacji partnerskich.

Innym przykładem jest wykorzystywanie partnerów zewnętrznych jako podwykonawców; również w tym przypadku teatr korzysta z firm partnerskich, tj. Towarzystwa Teatralnego „Mischung” i „Scenotechniki”. W praktyce wygląda to tak, że teatr pozyskuje zamówienie na realizację imprezy pozarepertuarowej jako instytucja, a wykonanie danego zamówienia zleca firmom partnerskim, gdyż omija wówczas ograniczenia wynikające z *Kodeksu pracy* (nie przekracza dopuszczalnej ilości godzin nadliczbowych). Teatr im. J. Słowackiego może stosować tego rodzaju *outsourcing*, gdyż dzięki wprowadzeniu równoważnego czasu pracy<sup>12</sup>, instytucja nie jest posądzana o „dublowanie” wynagrodzenia za pracę pracowników.

---

<sup>9</sup> Badania American Management Association. E.R. Greenburg, C. Canzoneri, *Outsourcing*. The AMA Survey, AMA Research Reports, New York 1997.

<sup>10</sup> Ustawa o zamówieniach publicznych obowiązuje od dnia 10 czerwca 1994 r.

<sup>11</sup> 20–30% przychodów Teatru pochodzi z organizacji imprez pozarepertuarowych.

<sup>12</sup> Równoważny czas pracy dopuszcza możliwość przerw w pracy i wydłużenia dnia pracy do 12 godzin, co przy trybie pracy w teatrze (rano – próba, wieczorem – spektakl) służy lepszemu gospodarowaniu czasem pracy pracowników.

Podejmując decyzję o wyłączeniu danego procesu z zakresu działalności firmy, należy pamiętać, że kryterium zmniejszania kosztów<sup>13</sup> jest jednym z wielu elementów, które należy rozpatrzyć. Zadanie sobie pytania: wytwarzać czy kupować? – jest potrzebne, a nawet niezbędne<sup>14</sup>. *Outsourcing* jest metodą redukcji kosztów, pod warunkiem, że są one dobrze zidentyfikowane, a proces *outsourcingu* jest doprowadzony konsekwentnie do końca w taki sposób, aby pozbyć się wszystkich kosztów wewnętrznych, związanych z daną działalnością<sup>15</sup>.

Produkcja teatralna jest bardzo kosztochłonna (teatry wolą nabywać pewne dobra niż je wytwarzać we własnych pracowniach), a *outsourcing* w tej sferze działalności instytucji służyłby redukcji kosztów oraz skróceniu czasu wytwarzania.

Ponadto znowelizowana ustawa o zamówieniach publicznych<sup>16</sup> zmusi instytucje artystyczne do poszukiwania nowych rozwiązań dla produkcji teatralnej, gdyż przeprowadzanie przetargów na zakup każdego materiału, niezbędnego do wyprodukowania przedstawienia, stanie się niemożliwe do realizacji ze względów administracyjnych (gwałtowny wzrost zatrudnienia).

*Outsourcing* związany z produkcją scenografii, szyciem kostiumów jest nie tylko sposobem na redukcję kosztów, ale również wynika z rozwiązań formalnoprawnych. Równocześnie *outsourcing* w tej sferze może spotkać się z następującymi utrudnieniami:

- brak akceptacji dla tego rozwiązania wśród pracowników związanych z wydzieloną działalnością,
- obawa pracowników przed utratą miejsca pracy,
- obawy przed utratą możliwości wpływu na wzrost wynagrodzeń i świadczeń socjalnych ze względu na ograniczenie siły związków zawodowych,
- brak akceptacji ze strony związków zawodowych, gdyż wydzielenie oznacza zmniejszenie liczebności organizacji związkowych,
- brak akceptacji części kadry kierowniczej i innych pracowników niezwiązanych z wydzieloną działalnością.

Można podjąć tu pewne działania, np. pomoc pracownikom pragnącym założyć spółki przejmujące wydzieloną działalność, ale w przypadku instytucji publicznej nie można zagwarantować, że nowo powstałe spółki, stając do przetargu, są w stanie go wygrać.

Argumenty ekonomiczne przemawiające za zakupem usług od wyspecjalizowanych niezależnych podmiotów to m.in. wyższa rentowność działalności, niedobór własnych środków finansowych na modernizację wyposażenia technicznego, ograniczenie lub eliminacja magazynowania.

Można również wymienić szereg argumentów za realizacją działalności we własnym zakresie, np. brak oferty usług, wymagania jakościowe i terminowe, elastyczność

<sup>13</sup> Oferta cenowa firmy *outsourcingowej* jest przeważnie niższa niż zsumowane koszty stałe i zmienne realizacji działalności w strukturze przedsiębiorstwa. M. Nowak, *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*.

<sup>14</sup> M. Nowak, *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> Szczególnie zapis „Jeżeli zamówienie obejmuje równocześnie roboty budowlane, dostawy lub usługi do udzielenia tego zamówienia, stosuje się przepisy dotyczące tego przedmiotu zamówienia, którego wartościowy udział w danym zamówieniu jest największy”. Ustawa o zamówieniach publicznych art. 4b.

finansowo-ekonomiczna w zakresie płatności, wykorzystanie posiadanych zdolności wykonawczych.

Ze względu na specyfikę teatrów, należy wnikliwie rozważyć powyższe argumenty, podejmując decyzję outsourcingu w tym obszarze działalności instytucji.

W myśl porozumienia zawartego pomiędzy Zarządem Województwa Małopolskiego a Dyrektorem Teatru im. J. Słowackiego<sup>17</sup>, „Dyrektor Teatru zobowiązał się do usprawnienia funkcjonowania Teatru, w tym do opracowania i realizacji programu restrukturyzacji jego majątku”<sup>18</sup>.

W planach restrukturyzacyjnych Teatru im. J. Słowackiego pojawia się możliwość wprowadzenia outsourcingu kapitałowego. Teatr posiada bowiem kilka nieruchomości o dużej wartości rynkowej (wynikającej z ich lokalizacji). W swoich planach restrukturyzacyjnych zakłada wniesienie tych nieruchomości (aport) do spółki z partnerem zewnętrznym, który jako wkład w przedsięwzięcie dokonałby remontu i adaptacji tych pomieszczeń, co może przynieść Teatrowi w przyszłości stałe dochody, bez wyzbywania się majątku. Związane z tym są pewne działania, mające na celu przeniesienie znajdujących się tam pracowni. Jednak tylko wejście w spółkę może stałe dofinansowywać działalność statutową teatru i w tym kierunku powinny zmierzać działania w zakresie restrukturyzacji jego majątku nieruchomego<sup>19</sup>.

Według raportu „Wizja roku 2000. Projektowanie firmy jutra”, który został opracowany na zlecenie Economist Intelligence Unit przez Andersen Consulting, *outsourcing* jest coraz częściej postrzegany jako sposób uzyskania przewagi taktycznej, poprzez wzmocnienie przewagi firmy. Pozwala on bowiem skupić się na optymalnym wykorzystaniu czasu i zasobów.

Respondenci omawianego raportu wskazali, że korzyści z outsourcingu to:

- niższe koszty zleczanych prac (68%),
- poprawa wyników firmy (62%),
- wyraźniejsza specjalizacja firmy (57%),
- dostęp do zewnętrznych ekspertyz i szczególnych umiejętności (53%),
- lepsza jakość i wyższa wydajność zleczanych prac (52%),
- większa konkurencyjność (44%),
- nowe źródła przychodów (18%)<sup>20</sup>.

*Outsourcing*, jak każdy instrument, może być wykorzystywany w różny sposób i z różnym skutkiem. Negatywne strony wydzielenia mogą wynikać z braku precyzyjnej i pełnej informacji o kosztach istniejącego rozwiązania, braku wizji i komunikacji, ale również z niewłaściwego wyboru partnera *outsourcingowego*, źle sformułowanej z nim umowy czy też braku akceptacji ze strony kierownictwa i pracowników.

Polskie firmy zaczęły stosować *outsourcing* jako możliwość ominięcia sztywnych zasad *Kodeksu pracy*. Pracodawcy sugerują pracownikom, by zarejestrowali własną działalność gospodarczą, a następnie podpisują z nimi umowy cywilnoprawne. Firma nie płaci za nich składek ZUS, PFRON, jak również za urlopy, zwolnienia chorobowe oraz nadgodziny. Ten swoisty rodzaj outsourcingu powoduje, że firma jest w stanie

---

<sup>17</sup> Od 1999 roku dyrektorem Teatru im. J. Słowackiego jest Krzysztof Orzechowski.

<sup>18</sup> Plan Restrukturyzacji Majątku Teatru im. J. Słowackiego, opracowany dla Zarządu Województwa Małopolskiego.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

utrzymać się na rynku, natomiast nie można mówić tu o strategicznej wizji rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż następuje osłabienie z nią związków i identyfikacji z jej celami.

W przypadku instytucji artystycznych zwiększy się wykorzystywanie outsourcingu, gdyż organy założycielskie tychże instytucji wywierają na nie silny nacisk, aby podejmowały działania zmierzające do obniżenia kosztów (najwyższe koszty instytucji artystycznych są związane z etatami pracowników). Z drugiej zaś strony organy założycielskie obniżają wielkość dotacji. Siłą rzeczy, aby przetrwać, instytucja sama musi szukać możliwości zredukowania kosztów.

## Bibliografia

*Kodeks pracy*, ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.

Nowak M., *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*, materiały konferencyjne, Kraków 1999.

Plan Restrukturyzacji Majątku Teatru im. J. Słowackiego w Krakowie, Kraków 2001, opracowany dla Zarządu Województwa Małopolskiego.

Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1999, nr 9.

Ustawa o zamówieniach publicznych z dnia 10 czerwca 1994 r.

*Wolna praca*, „Wprost”, 3 lutego 2002.

## Summary

The article is about outsourcing as a new form for management in Polish arts institutions.