

# KOMPETENCJE KADR KULTURY A ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

wydawnictwo mik





**KOMPETENCJE KADR KULTURY  
A ROZWÓJ KAPITAŁU  
SPOŁECZNEGO**

Wydawca:



**Małopolski Instytut Kultury**

ul. Karmelicka 27, Kraków

tel.: 12 422 18 84

www.mik.krakow.pl

instytucja kultury  
Województwa  
Małopolskiego



Publikacja powstała w ramach projektu  
„Kompetencje kadr kultury a zmiana  
społeczna. Badania eksploracyjne małych  
miast i obszarów wiejskich”

**Zespół projektu badawczego**

Koordinacja projektu:

**Piotr Knaś**

Zespół projektowy:

**Wojciech Kowalik, Krzysztof Malczyk,  
Łukasz Maźnica, Jan Strycharz, Piotr Knaś**

Realizacja badań terenowych:

**Maciej Lipiański, Dawid Sobolak,  
Dawid Furgał, Anna Stachurka,  
Małgorzata Gądek, Mieszko Hajkowski,  
Joanna Kocot, Monika Chorobik,  
Magda Józefiak, Dawid Hoinkis,  
Dorota Prusinkiewicz, Łukasz Maźnica,  
Piotr Knaś, Wojciech Kowalik,  
Jan Strycharz, Krzysztof Malczyk**

**Współpraca:**

Katedra Gospodarki i Administracji  
Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Krakowie  
Związek Miast Polskich

Autorzy publikacji:

**Wojciech Kowalik – AGH w Krakowie,  
Krzysztof Malczyk – UEK w Krakowie,  
Łukasz Maźnica – UEK w Krakowie,  
Jan Strycharz – UEK w Krakowie**

Recenzenci:

**prof. dr hab. Anna Karwińska,  
prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek**

Konsultacje:

**prof. dr hab. Jerzy Hausner**

Redakcja:

**Paulina Lenar**

Korekta:

**Agnieszka Stęplewska**

Skład:

**Małgorzata Czołch**

Projekt okładki:

**Marcin Kłag**

Dofinansowano przez Ministerstwo  
Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
z programu Obserwatorium Kultury

**Ministerstwo  
Kultury  
i Dziedzictwa  
Narodowego**

ISBN 978-83-61406-09-9

CC BY-NC-SA 3.0

Kraków 2013

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>7</b>
Uzasadnienie realizacji projektu badawczego .....	9
Podstawy metodologiczne projektu badawczego .....	16
Najważniejsze wnioski .....	26
<b>KONTEKSTY</b> .....	<b>31</b>
Uwarunkowania lokalne dla realizacji gminnej polityki kulturalnej .....	33
Flagowe inwestycje. Rozwój lokalnych centrów kultury .....	55
Zasoby i finansowanie lokalnych centrów kultury .....	70
Podsumowanie rozdziału .....	81
<b>KOMPETENCJE KADR KULTURY A ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO</b> .....	<b>83</b>
Planowanie programu merytorycznego – zarządzanie pomysłami i wiedzą lokalną .....	85
Wdrażanie programu merytorycznego – współpraca, komunikacja, ewaluacja ..	102
Cele realizacji programu merytorycznego – świadomość rezultatów i dróg ich osiągnięcia .....	130
Analiza interesariuszy – w sieci lokalnych powiązań .....	154
<b>PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE</b> .....	<b>177</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>185</b>
<b>ANEKS. WYBRANE NARZĘDZIA BADAWCZE</b> .....	<b>193</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>221</b>



WSTĘP





# UZASADNIENIE REALIZACJI PROJEKTU BADAWCZEGO

## PROLOG

Takie pojęcia jak kapitał społeczny i kulturowy unoszą się w dyskursie publicznym, debatach społecznych i dokumentach strategicznych jako wyrzut (dlaczego tak nisko?) i cel jednocześnie (jak je podnieść?), co rusz zderzając się z „kryzysem”, „upolitycznieniem”, „brakiem wizji”, „słabością instytucji publicznych”, ale też „zanikiem debaty”, „brakiem aktywności obywatelskiej”, „nieczytaniem książek” czy „niechęcią do wolontariatu i aktywności społecznej”. Z jednej strony słabe państwo i zanikająca domena publiczna, z drugiej strony nieaktywne społeczeństwo i zanik kultury. W mediach kapitał społeczny króluje podczas prezentacji „Diagnozy Społecznej” i kojarzy się nieodmiennie ze spadającym zaufaniem społecznym lub nikłym procentem osób aktywnych społecznie. Z kolei kapitał kulturowy ujawnia się jako problem, kiedy Biblioteka Narodowa prezentuje wyniki badań czytelnictwa – nieodmiennie niskie na tle Europy.

W bezpośrednim doświadczeniu sprawy wyglądają poniekąd inaczej. Lokalne centra kultury (często z dopiskiem „i czytelnictwa”) dumnie prezentują swoje nowe obiekty z najczęstszą sentencją nad wejściem: „sfinansowano z Funduszy Europejskich”. Na rynkach miasteczek i w salach multimedialnych impreza goni imprezę, zapisy na zajęcia edukacyjne kończą się po kilku godzinach, odbywają się prelekcje, spotkania autorskie, czytania wierszy. Uniwersytety trzeciego wieku pączkują, NGO (w tym koła gospodyń, ochotnicze straże i ludowe kluby sportowe) uwijają się wokół lokalnych akcji, obchodów świąt, konkursów i festynów. Lokalni politycy, decydenci i urzędnicy tłumaczą się ze swoich działań, zapożyczają się na rzecz rozwoju, na sesjach kwitnie życie polityczne i załatwiane są interesy – w mniej lub bardziej kulturalny sposób. Wszystko to aż buzuje i kipi życiem. Gonitwa projektów, działań i przedsiębiorczości w wyciskaniu niemożliwego ze skromnych budżetów.

Lokalne kadry kultury mogą dużo opowiadać o swoich problemach, wyzwaniach, brakach, ale też z dużym przekonaniem potrafią wskazać swoje osiągnięcia i liczbę inicjatyw. Chcieliśmy zatem, dzięki możliwości stworzonej przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Obserwatorium Kultury, przyjrzeć się kwestii rozwijania kapitału społecznego z perspektywy oddolnej, tj. z perspektywy osób pracujących (na etat i społecznie) przy organizacji działań w lokalnej instytucji kultury. Chcieliśmy zobaczyć, dlaczego, skoro tak dużo się dzieje, tak wiele spraw zostaje po staremu, a wydaje się, że zmiana ma charakter raczej ilościowy niż jakościowy. Jest to też dalszy ciąg prac Małopolskiego Obserwatorium Kultury skierowanych na poznawanie lokalnych scen kulturowych i lokalnych instytucji kultury.

Do badań wybraliśmy dziewięć gmin o charakterze miejsko-wiejskim oraz dziewięć lokalnych centrów kultury, które w ciągu ostatnich kilku lat zainwestowały w infrastrukturę, rozbudowały swoją bazę lokalową dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Każdy taki projekt infrastrukturalny może być rozpoznawany jako interwencja publiczna, a lokalni decydenci muszą uzasadnić, jak jego realizacja przyczyni się do zwiększenia potencjału rozwoju. Mieliśmy zatem okazję rozpoznać to w praktyce, w fazie implementacji.

Lokalne centrum kultury to również znakomite pole badawcze – skupia ono jak w soczewce aktywność samorządów i aktywność partnerów społecznych. Tu lokalne polityki kultury przeistaczają się w program merytoryczny, którego kształt w dużej mierze wynika ze „zderzenia” aktywności lokalnej i priorytetów szeroko pojętych „władz lokalnych”. Tu negocjowane jest pole znaczeń pojęcia KULTURA.

### SZEROKI KONTEKST BADANIA

Realizowane badanie ma też swój szerszy – zakorzeniony w globalnych debatach – kontekst. W ostatnich latach na kulturę coraz częściej spogląda się jako na strategiczny zasób rozwojowy. Jest ona w coraz większym stopniu postrzegana jako katalizator

zmian i jeden z głównych czynników wpływających na potencjał rozwojowy miast i regionów (Komisja Europejska 2010). Przemysły kreatywne z roku na rok stają się coraz istotniejszym obszarem gospodarki generującym PKB oraz tworzącym miejsca pracy, a także mają potencjał przyciągania wysokiej jakości kapitału ludzkiego oraz kreują przestrzeń przyjazną biznesowi i atrakcyjną dla mieszkańców (Ecorys 2009: 4). Wskazuje się zatem na społeczne i gospodarcze znaczenie kultury, zwracając „uwagę na jej wpływ na rozwój kreatywności i promocję innowacyjności” (Ilczuk 2012: 13) czy – szerzej – na budowę kapitału intelektualnego wzmacniającego gospodarkę opartą na wiedzy (Towse 2011: 13).

W ostatnich kilku latach w przestrzeni publicznej oraz dyskursie naukowym i politycznym obecna jest więc w coraz szerszym zakresie debata na temat nowych kierunków polityk kultury. Znaczny wzrost zainteresowania tym zagadnieniem można zauważyć zwłaszcza po zorganizowanym w 2009 roku w Krakowie Kongresie Kultury Polskiej (por. Bendyk 2010: 11). Refleksja nad przyszłością i kierunkami rozwoju polityki kulturalnej jest wynikiem obserwowanych w ciągu ostatnich lat dynamicznych zmian społecznych i kulturowych, procesów globalizacji napędzanych rozwojem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, zmieniających się profili uczestnictwa w kulturze oraz funkcji pełnionych przez instytucje kultury w życiu społecznym.

Wagę tych refleksji łatwo można sobie uświadomić, wzięwszy pod uwagę rolę, jaką kultura odgrywa w rozwoju społecznym i gospodarczym – zarówno na szczeblu lokalnym i regionalnym, jak i narodowym oraz ponadnarodowym. Przykładowo, Edwin Bendyk w tekście *Kultura, głupcze!* poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak w obliczu postępującej globalizacji konkurencji, wyzwań demograficznych i ekologicznych pogodzić rosnące koszty rozwoju z jego zasadniczym celem, jakim jest poprawa jakości życia. Autor ten konstatuje, iż jedynym rozwiązaniem jest pobudzenie uspiętego potencjału indywidualnej i społecznej kreatywności i innowacyjności. Pierwszoplanową rolę w tym procesie przypisuje on właśnie kulturze oraz odpowiednio zaplanowanej i realizowanej polityce kulturalnej. Modernizacja przez kulturę jest zdaniem Bendyka możliwa, ale wymaga kilku czynników, w tym przede wszystkim kompetencji i włączenia, uczestnictwa, a także otwartej przestrzeni publicznej i właściwie ukierunkowa-

nych instytucji społecznych – mówiąc ogólnie: demokracji kultury (por. Bendyk 2010). Jak słusznie zauważa Kuba Szreder, w nowym paradygmacie „kultura rozumiana byłaby jako jeden z generatorów kapitału społecznego, laboratorium nowych form komunikacji i sposobów wspólnego oraz indywidualnego życia, przedszkole krytycznej samodzielności i kuźnia samoorganizacji. Kultura byłaby uznana za dobro publiczne, do którego dostęp powinien mieć każdy obywatel. Taki model miałby na celu nie prywatyzację kolejnych obszarów ludzkiej twórczości, ale wsparcie sieciowej kreatywności społeczeństwa” (Szreder 2010: 42). W sensie ogólnym kultura, jako najszersza płaszczyzna komunikacji społecznej stanowiącej podstawę współdziałania wszystkich elementów struktury rynku, może być uznana za zasadnicze spoiwo tejże struktury. Pełni więc bardzo ważne funkcje w gospodarce (por. Jacher 2008: 69). Kultura ma też potencjał kapitałotwórczy. Obok kapitału kulturowego i społecznego pobudzanie kreatywności i innowacyjności przyczynia się także do pomnażania kapitału ludzkiego – podstawowego czynnika sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy (Rzeszotarska 2008: 405). Sama kultura ma zresztą ogromny wpływ na charakter procesów gospodarczych i rodzaj instytucji społecznych, nadając owym procesom kierunek. Zagadnieniami tymi zajmował się m.in. Max Weber, jak również jeden z twórców nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej, noblista w dziedzinie ekonomii, Douglass C. North (Fijałkowski 2008: 418). Pojawia się także coraz więcej publikacji naukowych na temat wpływu kultury na rozwój regionalny i lokalny, a nawet w odniesieniu do poszczególnych gmin i miast (por. Smoleń 2003; Patrycki 2008; Klasik 2010; Kowalik 2010; Florida 2010; Śliwa 2011; Hausner, Karwińska i Purchla 2013).

### ROLA INSTYTUCJI KULTURY

Bliższe przyjrzenie się tym związkom prowadzi do wniosku, że dobrze zarządzane instytucje kultury mogą nie tylko spełniać funkcje ochrony dziedzictwa czy kreowania wydarzeń kulturalnych – jak do tej pory przyjmowano (Potts 2011: 7) – ale też przyczyniać się do wspomnianego już budowania u obywateli ważnych kompetencji decydujących o poziomie dobrobytu społeczeństwa.

W tym kontekście pojawiają się takie kategorie rozwojowe, jak kapitał kreatywny, kapitał intelektualny czy kapitał społeczny. Przykładowo, wcześniejsze badania Małopolskiego Instytutu Kultury (Krzyżowski i in. 2010; Kowalik i in. 2011) ukazały, iż sami „klienci” instytucji kultury, korzystając z ich oferty, chcą realizować potrzeby integrowania się z innymi członkami danej społeczności – kompetencje budowania i utrzymywania relacji są natomiast ważną zmienną determinującą poziom kapitału społecznego.

O wiele ciekawsze jest to, że bardzo często badani przychodzą do instytucji, gdyż chcą spróbować czegoś nowego, poznać nowych ludzi i spędzać z nimi czas, co dowodzi, że dla pewnej grupy mieszkańców pełnią funkcję integracyjną. Pozwalają na zaspokojenie potrzeb związanych z budowaniem i przynależeniem do wspólnoty – stają się zatem jedną z przestrzeni życia zbiorowego dla badanej zbiorowości. W obliczu zdiagnozowanych w Polsce deficytów w tym zakresie warto podkreślić, że instytucje kultury mogłyby przyczynić się do budowania kapitału społecznego (Kowalik i in. 2011: 114).

Jednak to, czy potencjał ten zostanie przekuty na konkretne efekty, zależy w dużym stopniu od sposobu zarządzania instytucjami kultury, a w szerszym kontekście także od podejścia do kreowania i realizacji założeń lokalnych polityk kultury (por. Kowalik 2010; Noworól 2010).

Zgadzając się więc z powyżej naszkicowaną logiką, przyjmujemy, że instytucje kultury mają potencjał do działalności kreującej kapitał społeczny w Polsce poprzez oferowanie usług, których kształt pozwala odbiorcom tychże na budowanie następujących kompetencji:

- obywatelskich, rozumianych jako kształtowanie aktywnych postaw w zakresie działalności publicznej;
- społecznych, rozumianych jako kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji i współpracy;
- komunikacyjnych, nastawionych na usprawnienie procesów komunikacji społecznej i wymiany wiedzy;

- cyfrowych, polegających na kształceniu kompetencji w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych i zapobieganiu wykluczeniu cyfrowemu grup szczególnie zagrożonych (np. osób powyżej 50. roku życia);
- medialnych, polegających na przygotowaniu do autonomicznego i krytycznego odbioru;
- konsumpcji dóbr i usług kultury;
- kreatywnych, rozumianych jako zdolność do kreatywnego myślenia oraz do ekspresji twórczej.

Należy podkreślić, że wszystkie wyżej wymienione kompetencje znajdują swoje odzwierciedlenie w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS 2013). Autorzy tego dokumentu podkreślają jednocześnie, że wzmacnianie umiejętności społecznych to zadanie niezwykle wymagające, bo obarczone koniecznością zmiany nawyków i postaw. Motywacji do takiej zmiany „nie buduje się, apelując do rozumu czy poczucia obowiązku, ale w procesie kreowania pozytywnych doświadczeń społecznych w różnych dziedzinach życia społecznego oraz na różnych jego poziomach. Kapitał społeczny tworzy się w rodzinie, szkole, klubie sportowym, zakładzie pracy, na osiedlu czy w kontaktach z instytucjami publicznymi – wszędzie tam, gdzie »trenowane« są umiejętności społeczne, gdzie jednostka wkracza w sieć relacji” (SRKS 2013: 2). Tym bardziej należy podkreślić potencjał instytucji kultury w budowaniu tej zmiennej rozwojowej – cytowane wcześniej badanie MIK pokazuje też, że instytucje kultury są obdarzane znacznie większym zaufaniem aniżeli inne instytucje publiczne (Kowalik i in. 2011: 115).

Zaplanowane i zrealizowane w ramach niniejszego projektu badanie miało więc w założeniu przybliżyć nas do zrozumienia tego, jak powstają programy i konkretne zadania realizowane przez gminne instytucje kultury. Odtworzone zostały również szczegółowe zakresy merytoryczne, charakter i sposoby realizacji zadań oraz ich struktura kosztowa. Pozwoliło nam to na ocenę tych zadań od strony realnego potencjału wpływu na budowanie kapitału społecznego wśród społeczności lokalnej.

Sposoby projektowania i realizacji programów i zadań świadczące o potencjale instytucji stanowią naszym zdaniem jeden z kluczowych zasobów i kompetencji badanych organizacji. Zarówno wielkość tych zasobów i kompetencji, jak i sposób ich wykorzystania zależy jednak w ogromnym stopniu od osób zaangażowanych w realizację celów organizacji. Szczególnie ważne wydaje się to właśnie w przypadku lokalnych instytucji kultury, ponieważ ich działalność niejednokrotnie opiera się zaledwie na kilku osobach, których rzeczywisty zakres obowiązków stanowczo wykracza poza formalnie przypisane do stanowiska pracy zadania. To właśnie kompetencje tych osób, definiowanych przez nas za Małgorzatą Kossowską i Iwoną Sołtysińską (2002: 14) jako wiedza rozważana na trzech poziomach: wiedza deklaratywna (wiem co), umiejętności (wiedzy proceduralnej – wiem jak) oraz postawy (gotowości do wykorzystania wiedzy – chcę), składają się w dużej mierze na kompetencje organizacji, jej potencjał i realny wpływ na umacnianie kapitału społecznego.

## PODSTAWY METODOLOGICZNE PROJEKTU BADAWCZEGO

### CEL I ZAKRES BADANIA

Celem badań zrealizowanych w ramach nowego projektu badawczego MIK: „Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna. Badania eksploracyjne małych miast i obszarów wiejskich” była ocena kompetencji kadr kultury w zakresie ich umiejętności projektowania i realizowania programów kulturalnych, które wzmacniałyby jednocześnie kapitał społeczny w Polsce – innymi słowy: programów kapitałotwórczych. Głównemu celowi badania zostały przyporządkowane poniższe pytania badawcze:

- Jakie są lokalne „programy operacyjne” w obszarze kultury, funkcjonujące na podstawie strategii/planów rozwoju (istniejących *explicite* lub *implicite*) – jakie efekty mają przynosić?
- Jakie są kompetencje w zakresie zarządzania publicznego w obszarze kultury, umożliwiające efektywną alokację zasobów (efektywność ekonomiczna, efektywność społeczna, kompetencje zarządzania strategicznego, metody ewaluacji, zarządzania cyklem projektu)?
- Jakie są problemy/bariery/wyzwania w kontekście efektywnej alokacji zasobów dla realizacji polityk kultury sprzyjających budowie kapitału społecznego? Czy nowa infrastruktura kultury (sfinansowana z funduszy europejskich w latach 2007–2012) jest istotnym czynnikiem zmiany w zakresie projektowania i wdrażania lokalnych polityk kultury?



Poza celami poznawczymi badania miały też kilka celów użytecznych:

- Opracowanie zestawu rekomendacji w zakresie wdrażania Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (dotyczących kwestii finansowania działań w tym obszarze).
- Dostarczenie danych wspomagających planowanie procesów związanych z rozwojem kompetencji kadr kultury (urzędników, decydentów, pracowników instytucji kultury, animatorów kultury) kreujących gminne polityki kultury w Polsce.
- Dostarczenie informacji pomocnych przy tworzeniu nowych narzędzi do zarządzania publicznego w obszarze kultury, pod kątem udziału interesariuszy, partycypacji społecznej, konstrukcji lokalnych polityk kultury.

## **DOBÓR GMIN DO BADAŃ**

Badanie zostało zrealizowane w trzech województwach – śląskim, małopolskim i podkarpackim. W każdym z nich analizie poddano trzy gminne instytucje kultury. Kryterium decydującym o doborze było zrealizowanie w danej gminie dużej inwestycji kulturalnej w ciągu ostatnich pięciu lat (2007–2012). Fakt ten uznajemy za ważny, przyjmując jego znaczący potencjał wpływu na charakter działań kulturalnych realizowanych w danej gminie. Innymi słowy, uważamy, że zrealizowanie dużej inwestycji w infrastrukturę kulturalną może i powinno zostać wykorzystane przez administratorów gminy do podniesienia jakości działań w kulturze. Tabela 1 podsumowuje najważniejsze informacje na temat przeprowadzonych badań:

Tabela 1. Podstawowe dane na temat badań terenowych

<b>Miejsca realizacji badań terenowych:</b>
Województwo małopolskie: Gmina i Miasto Dobczyce, Miasto Zator, Miasto Stary Sącz Województwo śląskie: Miasto Skoczów, Gmina Wilamowice, Miasto i Gmina Żarki Województwo podkarpackie: Miasto i Gmina Narol, Miasto Tyczyn, Gmina Przecław
<b>Czas realizacji projektu:</b>
Marzec–grudzień 2013
<b>Inwestycje:</b>
Rozwój infrastruktury lokalnych ośrodków kultury (nowe siedziby – rewitalizacja zabytków lub wybudowanie nowych budynków).

*Źródło: opracowanie własne.*

## POSTĘPOWANIE BADAWCZE

Materiał niezbędny do uzyskania odpowiedzi na sformułowane wyżej pytania badawcze został zgromadzony z zastosowaniem kilku komplementarnych metod i technik badawczych. W analizach wykorzystywane były zarówno dane zastane, jak i pochodzące z badań reaktywnych. Sama procedura zbierania informacji została podzielona na kilka etapów.

W pierwszym zostały zrealizowane wizyty studyjne w badanych gminach. Ich celem było pozyskanie dokumentów związanych z realizacją inwestycji oraz jej funkcjonowaniem w założonym okresie. Wizyty służyły także zapoznaniu się z ulokowaniem inwestycji, widocznymi sposobami komunikacji z otoczeniem, dostępnością instytucji dla różnych grup obywateli, aranżacją przestrzeni czy charakterystyką „codziennej działalności”. Informacje te zostały wykorzystane do zaprezentowania szerszego kontekstu osadzenia i funkcjonowania instytucji, jak również posłużyły jako uzupełniające dane opisujące wybrane wskaźniki działań o charakterze inwestycyjnym (w perspektywie

rozwoju kapitału społecznego). Na podstawie obserwacji powstało dziewięć raportów przygotowanych przez osoby odwiedzające daną gminę. Raporty składały się z dwóch części:

- Opis danej instytucji według kryteriów właściwych dla przestrzeni publicznej, która została zdefiniowana jako „obszar o szczególnym znaczeniu dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców, poprawy jakości ich życia i sprzyjający nawiązywaniu kontaktów społecznych ze względu na jego położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne” (art. 2 ust. 6 Ustawy z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym). Kryteria te zostały opracowane na podstawie metodologii przygotowanej przez organizację Project For Public Spaces (2013):
  - ⊙ kryteria dostępności infrastruktury i jej wtopienia/połączenia z otoczeniem (wizualne i fizyczne);
  - ⊙ kryteria dotyczące komfortu użytkowania i wyglądu inwestycji;
  - ⊙ kryteria funkcjonalności i wykorzystania infrastruktury;
  - ⊙ kryteria związane z potencjałem tworzenia i podtrzymywania relacji społecznych.

Na ich podstawie powstało narzędzie dostosowane do specyfiki badań realizowanych w ramach niniejszego projektu.

- Opis funkcjonowania instytucji przy wykorzystaniu dostępnych danych, takich jak:
  - ⊙ wielkość budżetu instytucji;
  - ⊙ źródła dotacji;
  - ⊙ dochody własne i ich źródła (środki wypracowane);
  - ⊙ liczba i charakter etatów oraz koszty z nimi związane;
  - ⊙ liczba umów zleceń/o dzieło i koszty z nimi związane;
  - ⊙ usługi obce (wynagrodzenia bezosobowe);
  - ⊙ sprawozdania z działalności merytorycznej za poszczególne lata budżetowe.

Drugim krokiem postępowania badawczego była analiza dokumentów sprawozdawczych instytucji kultury pozyskanych w punkcie pierwszym procedury badawczej.

Analiza polegała na identyfikacji tych zadaniowych pozycji, które ze względu na swój zakres merytoryczny mogą spełniać kryteria zadania inwestycyjnego. Ich treść została poddana analizie i podzielona ze względu na potencjał inwestycyjny w poszczególnych obszarach wskazanych poniżej. Za zadania o takim potencjale uznaliśmy wszelkie inicjatywy, które charakteryzowały się następującymi cechami:

- potencjał dla networkingu uczestników;
- potencjał edukacyjny w zakresie kompetencji:
  - ◉ obywatelskich, rozumianych jako kształtowanie aktywnych postaw w sferze działalności publicznej;
  - ◉ społecznych, rozumianych jako kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji i współpracy;
  - ◉ komunikacyjnych, nastawionych na usprawnienie procesów komunikacji społecznej i wymiany wiedzy;
  - ◉ cyfrowych, polegających na kształceniu kompetencji w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych i zapobieganiu wykluczeniu cyfrowemu grup szczególnie zagrożonych (np. osób powyżej 50. roku życia);
  - ◉ medialnych, polegających na przygotowaniu do autonomicznego i krytycznego odbioru;
  - ◉ konsumpcji dóbr i usług kultury;
  - ◉ kreatywnych, rozumianych jako zdolność do kreatywnego myślenia oraz do ekspresji twórczej;
- potencjał kształtowania postaw proaktywnych odpowiedzialnych za samodzielne podejmowanie decyzji, a także wyrażających się w poczuciu odpowiedzialności za własne życie oraz za społeczność, w której się funkcjonuje;

- inkluzja społeczna, polegająca na włączaniu grup wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem w główny nurt życia społecznego poprzez swobodny i powszechny dostęp do dóbr i usług kultury;
- międzypokoleniowość;
- wolontariat, zaangażowanie społeczne.

Dokumenty podlegające ocenie odnosiły się do ostatniego pełnego okresu rozliczeniowego (2012). Taktyka ta została przyjęta ze względu na istotne czynniki przedstawione poniżej:

- realna możliwość odtworzenia wiarygodnych informacji na temat realizowanych zadań jedynie w relatywnie krótkim okresie (ok. jednego roku bezpośrednio poprzedzającego badania);
- możliwość oceny aktualnych kompetencji kadr kultury **obecnie** odpowiedzialnych za kreowanie i realizację polityk kulturalnych w badanych gminach. Tym samym zwiększa się szansa dotarcia do osób bezpośrednio odpowiedzialnych za cały proces tworzenia ocenianych programów/dokumentów/sprawozdań;
- budżety i zadania były przygotowywane w okresie, gdy istniały już kluczowe dla projektu badawczego dokumenty strategiczne (np. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego), czyli każda z gmin miała równe możliwości dostępu i odwoływania się do nich;
- wszystkie analizowane inwestycje zostały zakończone najpóźniej w 2011 roku. Tym samym badane instytucje miały możliwość włączenia efektów inwestycji w procesy zarządzania.

Równoległe do analizy informacji dotyczących zadań realizowanych przez badane instytucje kultury zostały przeprowadzone po dwa wywiady pogłębione w każdej gminie. Dobierając interlokutorów, kierowaliśmy się następującymi kryteriami relacji z badanymi instytucjami kultury.

Jeden informator miał być w założeniu osobą formalnie powiązaną z realizacją inwestycji na etapie tworzenia projektu, realizacji lub/oraz odbioru inwestycji. Ta część badania będzie służyła odtworzeniu procesu opracowywania projektu inwestycji (odtworzenie procesu decyzyjnego i przesłanek podjęcia działań), procesu realizacji (problemów i barier, modyfikacji pierwotnych założeń) oraz przesłanek tworzenia planów działalności merytorycznej i sposobu funkcjonowania nowej instytucji z punktu widzenia respondentów, ich subiektywnego sposobu rozumienia celu istnienia inwestycji.

Drugim informatorem miał być ktoś o statusie lokalnego lidera społecznego (np. prezes lokalnej NGO). Rozmowa z liderami opinii niepełniącymi funkcji publicznych pozwoliła nam uchwycić sposób postrzegania inwestycji przez innych aktorów kultury działających w gminie.

Głównym celem wywiadów było pozyskanie następujących informacji:

- wiedza respondenta na temat charakterystyki inwestycji, jej celowości, zasadności i sposobu realizacji:
  - ◉ Czy inwestycja była odpowiedzią na realnie zidentyfikowane potrzeby?
  - ◉ W jaki sposób identyfikowano potrzeby?
  - ◉ W jaki sposób formułowano przesłanki do realizacji inwestycji?
- wiedza respondenta na temat konfliktów społecznych mających miejsce podczas realizacji inwestycji;
- wiedza respondenta na temat pożądaných efektów/oddziaływania realizacji inwestycji na gminę;
- opinia respondenta na temat celów i długoterminowych efektów społecznych;
- opinia respondenta na temat procesu realizacji inwestycji.

Następny krok badawczy to realizacja serii zogniskowanych wywiadów grupowych z pracownikami analizowanych instytucji kultury. Celem było zebranie wypowiedzi na temat zakresów merytorycznych i sposobów realizacji zadań wytypowanych w pierwszym kroku badawczym. Treści te zostały poddane odpowiedniej analizie oraz syntezie i dołączone do merytorycznych opisów zadań o potencjale inwestycyjnym. Ocena poszczególnych zadań została przeprowadzona na podstawie zaprezentowanej poniżej matrycy obrazującej schemat procesu tworzenia i realizacji programów instytucji kultury z uwzględnieniem poszczególnych etapów:

Tabela 2. Matryca obrazująca schemat procesu tworzenia i realizacji programów instytucji kultury

Etapy			
Tworzenie programu	Realizacja programu/efekty		Po wykonaniu programu
Rozpoznanie potrzeb społeczności lokalnej.	Narzędzia/działania wspierające:	Działania promocyjne i marketingowe.	Działania upowszechniające.
Tworzenie programu z wykorzystaniem narzędzi partycypacyjnych.		Rozwiązania w zakresie budowania zaangażowania społecznego, wolontariatu.	
Tworzenie programów z uwzględnieniem celów zgodnych z dokumentami strategicznymi (np. SRKS).	Efekty/cele:	Networking instytucjonalny, działania promujące współpracę.	
Kontekst historyczny programu/zadania (źródła inspiracji, kontynuacja vs. nowe zadanie).		Potencjał dla networkingu uczestników.  Walor edukacyjny w zakresie kompetencji:  obywatelskich, rozumianych jako kształtowanie aktywnych postaw w zakresie działalności publicznej;	

Etapy			
Tworzenie programu	Realizacja programu/efekty		Po wykonaniu programu
	<p>społecznych, rozumianych jako kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji i współpracy;</p> <p>komunikacyjnych (usprawnienie procesów komunikacji społecznej i wymiany wiedzy);</p> <p>cyfrowych, polegających na kształceniu kompetencji w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych;</p> <p>konsumpcji dóbr i usług kultury;</p> <p>kreatywnych, rozumianych jako zdolność do ekspresji twórczej.</p> <p>Potencjał kształtowania postaw proaktywnych.</p> <p>Inkluzja społeczna, swobodny i powszechny dostęp.</p> <p>Międzypokoleniowość.</p>		
Ewaluacja <i>ex-ante</i>	Ewaluacja <i>on-going</i> /system monitoringu bieżącego		Ewaluacja <i>ex-post</i>

Źródło: opracowanie własne.



Ta część badania posłużyła także do weryfikacji, na ile poszczególne plany działań są rezultatem przemyślanej strategii z jasno wyznaczonymi celami i sposobami ich osiągnięcia, a na ile wynikają z przypadkowych decyzji lub – przykładowo – są kalką rozwiązań stosowanych w innych instytucjach publicznych. Dzięki temu możliwe było uzyskanie informacji na temat kompetencji kadr kultury w tworzeniu programów służących rozwojowi społecznemu. Podczas wywiadów grupowych pozyskano również informacje na temat poziomu partycypacji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, barier i ograniczeń w kreowaniu programów kulturalnych, a także istniejących zależności personalno-instytucjonalnych, mających wpływ na tworzenie i realizację tych programów.

Po etapie identyfikacji działań prowadzonych przez instytucję oraz pozyskaniu dodatkowych danych na ich temat na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych zostały zrealizowane warsztaty z pracownikami badanych instytucji, w trakcie których przeprowadzono tzw. analizę interesariuszy. Narzędzie to służy przede wszystkim do identyfikacji uświadamiania przez nich zmian zachodzących w otoczeniu instytucji, a także identyfikacji kluczowych aktorów w sposób pośredni i bezpośredni podlegających oddziaływaniu instytucji. Analiza interesariuszy pozwala na odtworzenie sposobu myślenia o misji i funkcjach instytucji kultury samych pracowników, a także na odtworzenie układów zależności i ograniczeń strukturalnych. Dane pozyskane w trakcie warsztatów miały na celu weryfikację i pogłębienie wniosków dotyczących realiów kreowania programów kulturalnych w otoczeniu różnych grup interesariuszy oraz rozpoznanie szerszego kontekstu tworzenia programów działalności instytucji kultury.

Zarówno zogniskowane wywiady grupowe, jak i przeprowadzone analizy interesariuszy pozwoliły pozyskać dane, których analiza umożliwiła odtworzenie tego, jak badane kadry kultury projektują i realizują działania – ze szczególnym pogłębieniem zrozumienia roli interesariuszy w tym procesie. Kluczowe dla tego badania stało się również zrozumienie, jak badane kadry kultury podchodzą do zasadności realizowanych przez siebie przedsięwzięć. Pytaliśmy zatem nie tylko o to, „jak” owe kadry realizują działania, ale także „po co”, próbując odtworzyć poziom zrozumienia i refleksji lokalnych menedżerów nad społecznym i strategicznym kontekstem funkcjonowania instytucji kultury. Zabieg ten – w naszym przekonaniu – pozwolił na głębsze zrozumienie uwarunkowań aktualnego charakteru działalności kulturalnej.

## NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

W ramach tego projektu chcieliśmy odpowiedzieć na trzystopniowe pytanie badawcze:

1. Jakie są kompetencje kadr kultury...
2. ...w zakresie programowania i wdrażania działań lokalnych instytucji kultury...
3. ...mających potencjał dla rozwoju kapitału społecznego, rozumianego zgodnie z założeniami Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego.

Skupialiśmy się zatem na diagnozie kompetencji na podstawie analiz działalności instytucji kultury: organizacji pracy i wypracowywania strategii rozwoju instytucji, metodyk interwencji (kształt programu i jego celów), sposobów rozumienia roli interesariuszy i współpracy z nimi. Wyszliśmy z założenia, że ważne dla budowy kapitału społecznego jest nie tylko to, co instytucja oferuje odbiorcom/uczestnikom, ale również jak działa jako instytucja publiczna – na styku władz-organizatora, samorządnej społeczności i zespołu instytucji. Chcieliśmy rozpoznać, czy relacje te są kapitałotwórcze: otwarte, partnerskie, prorozwojowe, inspirujące do zaangażowania się w sprawy lokalne.

Na podstawie powyższych stwierdzeń ocena tych kompetencji nie może się zamykać tylko w obszarze zadań związanych z upowszechnianiem i animacją kultury czy edukacją kulturalną/artystyczną. W grę wchodzi również kompetencje strategiczne (wypracowywanie długofalowych programów), zarządcze (koordynacja „zbiorowego wysiłku” społeczności), trenerskie (wsparcie dla innych w ich aktywnościach), komunikacyjne (tworzenie pola do dialogu i rozmowy), mediacyjne (wypracowywanie kompromisów, rozwiązywanie kwestii spornych) i inne.

Zanim przedstawimy główne wnioski z badania, warto sobie uzmysłowić istotną kwestię: kompetencje kadr kultury (które się ma) funkcjonują w pewnej rzeczywistości organizacyjnej i systemowej (w której się jest). Zatem ich posiadanie (czasami „w nad-

miarze”) nie przesądza o wszystkim: są one warunkiem koniecznym, acz niewystarczającym do zmiany i uruchomienia procesów sprzyjających budowie kapitału społecznego w ramach lokalnych instytucji kultury. Dlatego chcielibyśmy mocno docenić kadry lokalnych instytucji kultury, ich aktywność, bardzo częste poświęcanie się i zaangażowanie w pracę, zazwyczaj też wysokie kompetencje kulturalne. Chcielibyśmy zwrócić uwagę na skromność zasobów, jakimi dysponują, oraz intensywną pracę w małych zespołach – odpowiedzialnych za skomplikowane operacje logistyczne lub za delikatne procesy zmiany społecznej i kulturowej. Chcielibyśmy jednak również powiedzieć, że to „uwijanie się przy działaniach”, a nierzadko wręcz „zabijanie się” w maratonach imprez, zajęć czy „niesienia pomocy” innym podmiotom w wielu przypadkach jest nieefektywne i przeciwskuteczne. Często jest to wypełnianie ram narzuconych przez decydentów, z którymi trzeba się godzić bez dyskusji. Ta nadaktywność uniemożliwia „zatrzymanie się” i zastanowienie, po co aż tyle akcji. Istnieje również niebezpieczeństwo zagarnięcia przez kadry obszarów, które mogłyby być animowane inaczej, oddolnie i społecznie. Ważne wątki pozostają zaś niezagospodarowane, potencjał społeczny jest ukierunkowywany na inicjatywy słuszne, ale niezmiennające zastanego *status quo*. Mówiąc inaczej: nie zazdrościmy, doceniamy, ale też staramy się krytycznie wskazać, jak wyglądają kwestie dotyczące budowy kapitału społecznego w lokalnych instytucjach kultury.

Poniżej prezentujemy tezy, których rozwinięcie znajdą Państwo w dalszych częściach raportu. W jego zakończeniu proponujemy pewne rekomendacje wynikające z naszego doświadczenia badawczego; ich implementacja, w naszej ocenie, może się przyczynić do zwiększenia potencjału lokalnych instytucji w zakresie budowy kapitału społecznego.

**Instytucje kultury planują swoje działania w oderwaniu od strategicznych kierunków rozwojowych wskazywanych w krajowych i regionalnych dokumentach. W znikomym stopniu wpisują się w wizję rozwoju dotyczącą budowy kapitału społecznego czy też nowoczesnych kompetencji związanych z funkcjonowaniem we współczesnym społeczeństwie.** Choć podejmowane przez nie działania często wpisują się w cele rozwojowe wspólnot lokalnych, proces ten ma raczej charakter przypadkowy, niż wynika z przemyślanej, zaplanowanej i ukierunkowanej polityki kierownictwa instytucji. **Raczej**

**planuje się działania kulturalne, niż projektuje przedsięwzięcia mogące oddziaływać na istotne cele rozwojowe.** Myślenie strategiczne o wiele częściej jest obecne jako przeciwdziałanie niekorzystnym zmianom i minimalizacja ryzyka.

**Żadna z badanych instytucji nie wypracowała modelu czy strategii budowania relacji z interesariuszami.** Zauważalny jest wysoki stopień zachowawczości i działań *ad hoc* we wskazywanych sposobach radzenia sobie z potencjalnymi problemami i wyzwaniem wymagającymi kooperacji czy też poczynienia ustaleń drogą konsultacji i partycypacji. Zachowawczość ta przejawia się w głównej mierze w opieraniu się na dwubiegunowych relacjach pomiędzy dyrektorem a organizatorem (władzami, a szczególnie burmistrzem). Pozostali interesariusze nie są dopuszczani do poziomu strategicznych decyzji, mogą tylko doradzać (jeśli są w dobrych relacjach) lub przeciwdziałać (jeśli są w relacjach gorszych). Sytuacje, w których „uruchamiani” są interesariusze (projektowanie działań, podejmowanie decyzji strategicznych, inicjowanie debaty lokalnej), są często niedopracowane organizacyjnie i nieprzemysłane w aspekcie wykorzystania ich rezultatów, a wiele spraw pozostawia się przypadkowi lub decyduje czynnik czasu (jest za późno na zmianę kierunku).

Aktualna **oferta programowa jest skierowana do osób, które są w jakimś sensie utalentowane**, chcą się rozwijać artystycznie lub szukają ambitniejszej rozrywki. Instytucje zazwyczaj nie skupiają się na potencjale kreatywnym całej społeczności. **Raczej wykorzystują istniejący kapitał społeczny, niż budują go tam, gdzie go brakuje.**

**Brakuje też kompetencji związanych z animacją kultury rozumianą szerzej niż „ukulturalnianie”, tj. kształtowanie kompetencji tzw. człowieka kulturalnego.** Całość programu edukacyjnego instytucji skupia się w przeważającej części na wąsko rozumianych kompetencjach artystycznych. Warto zauważyć, że zdarzają się działania o innym charakterze, jednak są one akcyjne, jednorazowe.

Podczas badań bardzo często pojawiało się sformułowanie „wszyscy robią wszystko”. **Kadry kultury lokalnych instytucji kultury są wykorzystywane jako „ludzie od wszystkiego”, nie mając szans na głębszy rozwój specjalnych (specyficznych) kompetencji,**

**wymagających nakładu czasu i finansów.** Zaangażowanie w bieżące prace organizacyjne nie pozwala na implementację zmian w instytucji (ryzyko jest minimalizowane powtarzalnością i schematycznością). Pracownicy badanych instytucji przede wszystkim mocno angażują się w proces wdrażania wydarzeń, co – przy brakach kadrowych – wiąże się z dużymi obciążeniami podczas imprez. Ich organizacja oznacza na ogół wydłużony czas pracy i wychodzenie poza granice wyznaczone przez funkcję pełnioną w instytucji. Elastyczność i zaangażowanie w te imprezy to warunek utrzymania pracy. Inne kompetencje stają się mniej ważne.

Lokalne partnerstwo (sieć współpracy badanych instytucji) jest oparte zazwyczaj na wymianie usług lub rzadziej na wsparciu finansowym przy organizacji codziennych działań, takich jak festyny, imprezy, wydarzenia kulturalne. **Jest to przede wszystkim strategia (kreatywnego) radzenia sobie z wszelkimi niedoborami i brakami, a nie współpraca o charakterze rozwojowym, której celem jest innowacja: społeczna czy gospodarcza, wymagająca niejako zwiększenia stopnia relacji i przedsiębiorczości.** Partnerstwo lokalne najczęściej jest pozbawione prób zmiany *status quo*. Nie poszukuje się zatem nowych idei i rozwiązań, a jedynym celem jest dążenie do realizacji już istniejących stałych „pomysłów na kulturę”, co można postrzegać jako jej istotny deficyt.

Instytucje kultury nie są skuteczne w pozyskiwaniu środków od zewnętrznych grantodawców. **Skutkiem tego jest niska dywersyfikacja finansowania działalności instytucji kultury i słabość w zakresie finansowania działań prorozwojowych.** Ma to w głównej mierze związek z lokalnymi priorytetami władz samorządowych: większość funduszy kulturalnych jest przeznaczana na tzw. promocję za pomocą wydarzeń i imprez kulturalnych. Można to określić zdaniem: „nasze dni gminy nie będą gorsze niż te u sąsiadów”.

**Instytucje kultury są coraz bardziej skuteczne w pozyskiwaniu finansowania z dochodów własnych, co rodzi optymizm, ale jednocześnie powoduje zagrożenie związane z ograniczaniem dostępu do kultury.** Tu warto zwrócić uwagę na nową infrastrukturę kultury – wyższe standardy i nowe sale multimedialne pozwalają na zwiększanie opłat i poszerzanie oferty związanej z prowadzeniem impresariatu, a wydarzenia w ramach

impresariatu, po pierwsze, zwiększają frekwencję, a po drugie, generują przychody. Istnieje zatem obawa/trend, że lokalne instytucje kultury będą reorientować się przede wszystkim na zapewnianie budynku ludźmi, a kalendarza imprezami. W coraz mniejszym zakresie będą tę funkcję łączyły z animacją lokalną i aktywizacją społeczną.

Institucje kultury stanowią istotny punkt na mapie lokalnych powiązań między różnego typu formalnymi i niesformalizowanymi aktorami społecznymi. Niejednokrotnie instytucje te stanowią wręcz węzeł przepływów w ramach różnego typu relacji, łącząc i integrując poszczególnych interesariuszy, a tym samym moderując aktywność społeczną w gminie. **Takie umiejscowienie instytucji daje jej ogromne możliwości intensyfikacji działań kolektywnych i wyzwala energię społeczną poprzez pobudzenie oddolnych inicjatyw i wspieranie tych grup i podmiotów, które chcą się aktywnie włączać w kreowanie lokalnej przestrzeni kultury.** Wszystko to czyni instytucje kultury szczególnie ważnym ogniwem procesu budowania i wzmacniania kapitału społecznego na poziomie wspólnot lokalnych.

Wyzwanie, przed jakim – w naszej ocenie – stoją instytucje kultury, to **dopełnienie mocno zakorzenionej edukacji artystycznej nowymi formami edukacji kulturalnej. Takimi formami, które promują działanie wspólnotowe i w których twórczość jest wynikiem wysiłku grupy.** Chodzi o poszukiwanie takich sposobów uczestnictwa kulturalnego, które budują pomost między indywidualną ekspresją a całościowym potencjałem kreatywnym wspólnoty. Wyzwanie to jest niezwykle ambitne szczególnie w kontekście presji politycznych i ograniczeń budżetowych, w których ramach funkcjonują lokalne ośrodki kultury.

KONTEKSTY





# UWARUNKOWANIA LOKALNE DLA REALIZACJI GMINNEJ POLITYKI KULTURALNEJ

## WSTĘP

Przedmiotem badania były lokalne centra kultury znajdujące się w dziewięciu gminach miejsko-wiejskich, w trzech województwach Polski Południowej: podkarpackim, małopolskim oraz śląskim. W każdej gminie zrealizowano dużą inwestycję dotyczącą infrastruktury kultury. Dla prawidłowej analizy procesu inwestycyjnego w pierwszej kolejności oceniliśmy uwarunkowania lokalne tych inwestycji. Celem tego etapu było również poznanie szerszego kontekstu prowadzonej polityki kulturalnej.

Z uwagi na specyficzne charakterystyki każdej z jednostek samorządu terytorialnego, lokalne instytucje mogą prowadzić zróżnicowaną politykę kulturalną. Sposób realizacji polityki może zależeć od zamożności gminy (w tym zasobów, jakie może ona przeznaczyć na bieżącą działalność instytucji kultury), uwarunkowań przestrzennych, sytuacji demograficznej i społecznej czy wreszcie specyficznych celów rozwojowych gminy. Aby nakreślić tło głównej części badania, w pierwszej kolejności wybraliśmy szereg podstawowych wskaźników, za pomocą których scharakteryzowaliśmy sytuację społeczno-gospodarczą wszystkich JST. Wskaźnik gęstości zaludnienia miał pokazać stopień zurbanizowania gmin. Przyrost naturalny i saldo migracji określają sytuację demograficzną gmin, determinującą w dużym stopniu program i ofertę instytucji kultury. Wskaźniki bezrobocia i przedsiębiorczości miały na celu pokazać skalę problemów społecznych dotyczących mieszkańców, natomiast liczba turystów odwiedzających gminę mówiła nam, w jakim stopniu przygotowywana oferta kulturalna gminy zorientowana jest na zewnątrz i stanowi element turystycznej promocji. Wszystkie prezentowane wskaźniki mają wartości średnie w latach 2007–2012.

Szerszej analizie poddaliśmy sytuację finansową jednostek, szczególnie odnośnie do budżetowego finansowania działalności kulturalnej. Poprzez ukazanie przeciętnych wydatków budżetu gminy, jej zadłużenia oraz zdolności do samofinansowania inwestycji podjęliśmy próbę przybliżenia potencjału jednostek do zwiększenia finansowania działalności instytucji kultury na terenie gminy (zarówno inwestycyjnej, jak i bieżącej). Ponadto, opierając się na sprawozdaniach z wykonania budżetów gmin, analizie poddaliśmy skalę finansowania działalności kulturalnej w gminie. Dane te przedstawiamy w układzie dynamicznym, tak aby zdiagnozować możliwą zmienność procesu finansowania kultury oraz ważności polityki kulturalnej w gminie. Znaczące inwestycje zwiększające potencjał oddziaływania lokalnych centrów kultury mogły bowiem w dużym stopniu wpłynąć na miejsce polityki kulturalnej wśród innych zadań wykonywanych przez pozostałe instytucje gminne. Opis sytuacji społeczno-gospodarczej uwzględnia podział na trzy województwa. Sytuację finansową każdej gminy opisujemy osobno.

## WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Tabela 3. Sytuacja gospodarcza badanych gmin w województwie podkarpackim

	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	Udział osób bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Przedsiębiorczość (podmioty zarejestrowane w REGON na 10 tys. ludności)	Liczba korzystających z nocle- gów na 1000 mieszkańców
Wartości przeciętne w latach 2007–2012						
	[osoba]	[osoba]	[osoba]	[%]	[podmiot]	[osoba]
Narol	41,2	-3,5	-1,4	12,8	491,3	95,1
Przeclaw	84,0	2,8	2,7	12,6	418,8	43,1
Tyczyn	196,0	3,6	11,7	7,5	715,3	5,7

Źródło: opracowanie własne.

Gminy wybrane do procesu badawczego w Podkarpackiem to Narol, Przeclaw oraz Tyczyn. Gmina Narol jest jednostką o niskiej skali urbanizacji, położoną w znacznej odległości od większych ośrodków miejskich. Wskaźniki demograficzne ujawniają stopniowo malejącą liczbę mieszkańców skorelowaną z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa. Narol charakteryzuje się względnie dużą skalą problemów społecznych, najwyższym w badanej grupie wskaźnikiem bezrobocia oraz drugim najniższym wskaźnikiem przedsiębiorczości. Szansę rozwojową władze gminy upatrują w turystyce, dlatego celem lokalnej polityki kulturalnej jest w dużej mierze promocja gminy.

Tabela 4. Budżet gminy Narol w kontekście wydatków na kulturę

Narol							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	2 140 zł	–	–	1,7%	0,0%	33,88 zł	33,88 zł
2008	2 315 zł	–	–	2,2%	0,0%	49,01 zł	47,04 zł
2009	3 450 zł	29,4%	49,4%	2,0%	0,2%	46,80 zł	43,39 zł
2010	3 576 zł	33,8%	74,1%	2,0%	12,3%	49,44 zł	44,68 zł
2011	3 310 zł	44,1%	63,4%	2,4%	11,9%	63,79 zł	55,22 zł
2012	3 908 zł	44,1%	83,1%	2,2%	70,1%	61,71 zł	51,52 zł

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja finansowa Narola jest dobra. Poziom zadłużenia nie zagraża realizowaniu inwestycji współfinansowanych ze środków zewnętrznych, wysoka jest również zdolność gminy do samodzielnego finansowania wydatków inwestycyjnych. Poziom wydatków w przeliczeniu na jednego mieszkańca gminy w ostatnim badanym roku był najwyższy spośród wszystkich badanych jednostek na Podkarpaciu. Najważniejszymi wydatkami inwestycyjnymi w ostatnich latach były inwestycje w infrastrukturę kultury, polegające

jednak w przeważającej mierze na zachowaniu dziedzictwa kulturowego gminy i rewitalizacji przestrzeni miejskiej. Skala wydatków bieżących w ostatnich latach pozostaje niezmienna i oscyluje w granicach 2% wszystkich bieżących wydatków budżetu gminy. W jednostkach pieniężnych wydatki bieżące na kulturę charakteryzują się niewielkim trendem wzrostowym. Niemniej realnie Narol wydaje na bieżącą działalność kulturalną (w przeliczeniu na jednego mieszkańca) najmniej spośród wszystkich badanych gmin Podkarpacia.

Gmina Przecław to jednostka położona nieopodal większego subregionalnego ośrodka, jakim jest Mielec. Bliskość miasta stwarza potencjał rozwoju funkcji osadniczej. Skala obserwowanych problemów społecznych wskazuje z kolei na brak istotnych powiązań gospodarczych dających szanse rozwojowe. Najniższy wskaźnik przedsiębiorczości może świadczyć o wciąż istniejącej dużej skali bezrobocia strukturalnego, charakterystycznego dla terenów o znacznej monokulturze gospodarczej. Liczba odwiedzających Przecław gości wskazuje natomiast na pewien turystyczny potencjał gminy, niemniej polityka kulturalna jest skierowana w przeważającej mierze do jej stałych mieszkańców.

Ogólna sytuacja finansowa Przecławia nie stanowi zagrożenia dla bieżącej działalności gminnych instytucji. Obserwowana skala wydatków budżetu gminy ma pokrycie w planowanych dochodach, a stabilny i bezpieczny poziom zadłużenia oraz niski poziom wydatków majątkowych dają potencjał do samodzielnego ponoszenia kosztów inwestycyjnych w przyszłości. Skala wydatków na bieżącą działalność instytucji kultury jest względnie wysoka i w ostatnim badanym roku osiągnęła maksimum w badanym okresie – 4,1% wszystkich bieżących wydatków. Rok wcześniejszy był jednak w tym względzie najuboższy, a jednocześnie ponoszono wtedy największe wydatki inwestycyjne w obszarze kultury. Taki stan rzeczy świadczy o po części substytucyjnym charakterze wydatków bieżących i inwestycyjnych w obszarze kultury – inwestycje kulturalne zmuszają do obowiązkowego „zaciskania pasa” w czasie finansowania inwestycji. Po jej zakończeniu można jednak liczyć na rekompensatę. W ostatnim badanym roku poziom wydatków pieniężnych na działalność bieżącą w obszarze kultury był najwyższy (w przeliczeniu na

jednego mieszkańca), niemniej po uwzględnieniu inflacji przeciętne wydatki gminy na działalność instytucji należy ocenić jako niepodlegające istotnemu wzrostowi.

Tabela 5. Budżet gminy Przecław w kontekście wydatków na kulturę

Przecław							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	2 037 zł	–	–	3,4%	0,0%	57,27 zł	57,27 zł
2008	2 137 zł	–	–	3,7%	0,0%	70,87 zł	68,02 zł
2009	2 568 zł	21,4%	51,6%	3,1%	0,3%	68,72 zł	63,72 zł
2010	3 617 zł	36,8%	45,6%	3,6%	16,9%	93,93 zł	84,89 zł
2011	2 773 zł	38,0%	98,9%	2,9%	34,4%	76,21 zł	65,98 zł
2012	2 665 zł	38,5%	101,3%	4,1%	1,6%	94,82 zł	79,15 zł

Źródło: opracowanie własne.

Gminę Tyczyn z kolei można określić mianem przedmieścia metropolii, jaką staje się Rzeszów – stolica województwa. Wysokie saldo migracji z jednej strony wskazuje, że miasto stanowi atrakcyjną ofertę rezydencjonalną dla mieszkańców Rzeszowa; z drugiej strony ludność napływowa może traktować gminę wyłącznie jako „sypialnię” i nie chce uczestniczyć w życiu lokalnej społeczności. Jednym z wyzwań dla miejscowej polityki kulturalnej jest zatem aktywizowanie nowych mieszkańców oraz wzmacnianie pomostowego kapitału społecznego pomiędzy „starą” a „nową” ludnością.

Dynamiczny wzrost wydatków obserwowany w ostatnich latach może świadczyć o intensyfikacji procesów inwestycyjnych w gminie. Taki stan rzeczy znalazł jednak negatywne odzwierciedlenie w kształtowaniu się wskaźników zadłużenia. Rosnący poziom zobowiązań zbliża się do 60% dochodów ogółem, dotychczas stanowiących ustawową granicę zwiększania poziomu zadłużenia. Malejący jednocześnie wskaźnik samofinansowania informuje o koniecznym wyhamowaniu procesu inwestowania, czego dowodem jest najniższy od trzech lat poziom wydatków budżetowych przypadających na przeciętnego mieszkańca. Gorsza sytuacja finansowa gminy nie ma przełożenia na skalę wydatków na kulturę. Obserwowany poziom ponad 5% w ostatnich latach jest jednym z najwyższych wśród wszystkich analizowanych gmin. Co ważne, poziom wydatków bieżących nie jest w żaden sposób uwarunkowany ponoszonymi równoległe wydatkami inwestycyjnymi. Rosnący poziom wydatków na kulturę (po uwzględnieniu inflacji wzrost ok. 30% przeciętnie na mieszkańca w latach 2007–2012) świadczy o szczególnej roli działalności kulturalnej w gminie, a także o przychylności władz lokalnych wobec budowania oferty lokalnych instytucji kultury. Wydatki na kulturę gminy Tyczyn w przeliczeniu na jednego mieszkańca są najwyższe spośród wszystkich analizowanych gmin (w porównaniu z gminą Narol skala różnicowania sięga 100%).

Tabela 6. Budżet gminy Tyczyn w kontekście wydatków na kulturę

Tyczyn							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	1 775 zł	–	–	4,6%	0,0%	69,30 zł	69,30 zł
2008	1 975 zł	–	–	4,2%	0,0%	68,55 zł	65,79 zł
2009	2 095 zł	19,8%	107,2%	4,6%	0,6%	84,63 zł	78,47 zł
2010	2 746 zł	30,6%	58,4%	4,8%	3,2%	105,95 zł	95,75 zł
2011	3 170 zł	44,2%	59,3%	5,1%	13,3%	112,02 zł	96,97 zł
2012	2 689 zł	55,3%	44,9%	5,1%	15,3%	115,44 zł	96,36 zł

Źródło: opracowanie własne.



## WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE

Tabela 7. Sytuacja gospodarcza badanych gmin w województwie małopolskim

	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	Udział osób bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Przedsiębiorczość (podmioty zarejestrowane w REGON na 10 tys. ludności)	Liczba korzystających z nocle- gów na 1000 mieszkańców
	Wartości przeciętne w latach 2007–2012					
	[osoba]	[osoba]	[osoba]	[%]	[podmiot]	[osoba]
Dobczyce	219,8	3,2	4,0	6,2	917,3	100,6
Stary Sącz	226,5	4,8	0,4	9,7	697,0	300,3
Zator	177,5	3,2	0,8	7,5	731,8	30,7

Źródło: opracowanie własne.

Wśród małopolskich gmin poddanych badaniu znalazły się Stary Sącz, Dobczyce oraz Zator. Wszystkie jednostki stanowią dość zwarte ośrodki miejskie, spośród których najwyższym wskaźnikiem gęstości zaludnienia odznacza się Stary Sącz. Gmina ta, podobnie jak większość gmin Sądeckizny, charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem przyrostu naturalnego, natomiast procesy migracyjne nie wpływają na liczbę ludności. Najwyższy w badanym okresie poziom bezrobocia zaobserwowany został w 2012 roku, co świadczy o rosnącej skali problemów społecznych w gminie. Jednocześnie wysoka liczba tury-

stów odwiedzających Stary Sącz przesądza jednoznacznie o charakterze miejscowości, co powinno zostać uwzględnione w ofercie budowanej przez lokalne instytucje kultury.

Tabela 8. Budżet gminy Stary Sącz w kontekście wydatków na kulturę

Stary Sącz							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	2 003 zł	–	–	2,7%	7,3%	43,06 zł	43,06 zł
2008	2 324 zł	–	–	2,5%	12,4%	42,73 zł	41,01 zł
2009	2 368 zł	3,6%	130,4%	2,7%	33,0%	49,31 zł	45,72 zł
2010	2 646 zł	1,8%	102,2%	2,7%	23,1%	54,32 zł	49,09 zł
2011	2 847 zł	2,1%	77,6%	3,5%	3,7%	69,54 zł	60,20 zł
2012	2 728 zł	6,5%	98,4%	3,5%	8,3%	75,96 zł	63,41 zł

Źródło: opracowanie własne.

Obserwowane wskaźniki świadczą o wymienitej kondycji finansowej gminy. Jednocyfrowe wartości wskaźnika zadłużenia sugerują, że władze gminy w niezwykle ograniczonym stopniu korzystały z zewnętrznych źródeł finansowania. Wysokie wartości

wskaźnika samofinansowania dają z kolei podstawę do twierdzenia o utrzymującej się wysokiej zdolności inwestycyjnej w latach kolejnych. Cechą charakterystyczną gminnych wydatków na kulturę jest ciągłe ponoszenie kosztów inwestycyjnych, świadczące o stałym modernizowaniu infrastruktury instytucji kultury na terenie gminy. Jednocześnie poziom wydatków inwestycyjnych powyżej przeciętnej świadczy o zauważalnej roli, jaką odgrywa polityka kulturalna dla władz gminy. Równocześnie wysokość realnych wydatków w granicach przeciętnej może się wydawać niewystarczająca, szczególnie w jednostce charakteryzującej się jako gmina o profilu turystycznych, gdzie kultura z natury rzeczy stanowić powinna jedno z podstawowych narzędzi kreowania lokalnej polityki rozwoju. W tym obszarze zauważyć jednak trzeba znaczący wzrost wydatków bieżących na kulturę – w latach 2007–2012 na poziomie ok. 50%.

Gmina Dobczyce wchodzi w skład tzw. krakowskiego obszaru metropolitalnego, a więc tej części województwa małopolskiego, która jest ściśle funkcjonalnie powiązana z jego stolicą. W związku z tym gmina odznacza się korzystną sytuacją demograficzną, zarówno dzięki wysokiemu przyrostowi naturalnemu, jak i dodatniemu wskaźnikowi migracji. Kraków stanowi chłonny rynek pracy dla mieszkańców Dobczyc, stąd gmina charakteryzuje się jednym z niższych wskaźników bezrobocia. Znaczący potencjał gospodarczy Dobczyc odzwierciedla również wysoki wskaźnik przedsiębiorczości, nieznacznie niższy od średniej wojewódzkiej. Liczba odwiedzających gminę wskazuje na jej potencjał turystyczny.

Aktywna polityka inwestycyjna władz gminy w ostatnich latach doprowadziła do znaczącego wzrostu zadłużenia jednostki. Brak stabilności finansowej może być przyczyną zauważalnej zmienności w polityce finansowania działalności kulturalnej w gminie. Udział wydatków bieżących na kulturę w wydatkach bieżących ogółem oscyluje w granicach 2–3%, brak tu jednak jakiegokolwiek tendencji zmian i przemyślanej polityki władz. Poziom wydatków na kulturę kształtuje się w sposób zbliżony do tego w gminie Stary Sącz, zarówno jeśli chodzi o wysokość wydatków w poszczególnych latach, jak i skalę zmian w odniesieniu do roku bazowego (realny wzrost ok. 50% w porównaniu z rokiem 2007).

Tabela 9. Budżet gminy Dobczyce w kontekście wydatków na kulturę

Dobczyce							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	2 543 zł	–	–	2,0%	0,0%	39,79 zł	39,79 zł
2008	2 615 zł	–	–	1,9%	0,5%	39,49 zł	37,90 zł
2009	3 159 zł	47,1%	78,8%	2,3%	0,0%	51,17 zł	47,44 zł
2010	4 060 zł	39,4%	95,7%	3,1%	1,8%	76,28 zł	68,94 zł
2011	5 018 zł	52,0%	71,1%	2,2%	0,0%	54,38 zł	47,07 zł
2012	3 766 zł	59,6%	89,5%	3,2%	2,0%	77,83 zł	64,97 zł

Źródło: opracowanie własne.

Inaczej sytuacja przedstawia się w gminie Zator. Spośród wszystkich objętych badaniem gmin Małopolski Zator w największym stopniu ma charakter obszaru wiejskiego. Sytuacja demograficzna wygląda tutaj podobnie jak w Starym Sączu. Odległość od dużych ośrodków miejskich ogranicza skalę migracji. Przeciętny wskaźnik bezrobocia świadczy o stabilnej sytuacji społecznej w Zatorze. Niski wskaźnik korzystających z noclegów w tym przypadku może być mylący w odniesieniu do roli turystyki we wzmacnianiu

procesów rozwojowych jednostki. W Zatorze dominują bowiem turystyka jednodniowa i rekreacyjna, stanowiące koło zamachowe lokalnej gospodarki.

Tabela 10. Budżet gminy Zator w kontekście wydatków na kulturę

Zator							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	1 062 zł	–	–	2,7%	10,0%	23,48 zł	23,48 zł
2008	1 236 zł	–	–	3,3%	21,1%	30,30 zł	29,08 zł
2009	1 872 zł	37,3%	54,1%	4,1%	30,2%	45,41 zł	42,11 zł
2010	2 615 zł	34,1%	80,0%	5,6%	18,6%	95,39 zł	86,21 zł
2011	4 341 zł	40,1%	76,7%	4,7%	8,1%	78,17 zł	67,67 zł
2012	2 954 zł	58,4%	85,8%	5,5%	5,3%	96,08 zł	80,20 zł

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja finansowa gminy Zator zbliżona jest do sytuacji Dobczyc. Wzrost wydatków w ostatnich latach znacząco wpłynął na zadłużenie gminy, podnosząc wskaźnik zobowiązań w relacji do dochodów ogółem do poziomu blisko 60%. Jednocześnie wyso-

kie wartości osiąga wskaźnik samofinansowania, co oznacza, że pomimo wysokiego zadłużenia gmina wciąż jest zdolna do ponoszenia wydatków inwestycyjnych. Choć obserwowany wzrost wydatków budżetowych na mieszkańca w ostatnich latach był kilkukrotny, gminę należy zaliczyć do raczej biednych jednostek. Jednym ze sposobów na szybszy rozwój gospodarczy jest aktywna polityka promocyjna Zatora, angażująca w dużej mierze lokalne środowiska kultury. W tym przypadku wzrost bieżących wydatków na kulturę jest bardziej proporcjonalny niż wzrost wydatków budżetowych ogółem. Co więcej, wysokie wydatki bieżące ponoszone są równoległe z wydatkami o charakterze majątkowym. W ujęciu realnym uwagę trzeba zwrócić na rekordowy bezwzględny wzrost wydatków na kulturę. W porównaniu z rokiem 2007 bieżące wydatki na kulturę w ujęciu realnym wzrosły prawie czterokrotnie, osiągając poziom ponad 80 zł (w cenach z 2007 roku).

## WOJEWÓDZTWO ŚLĄSKIE

Spśród gmin województwa śląskiego badaniu poddano Skoczów, Wilamowice oraz Żarki. Skoczów jest najbardziej zwartym urbanistycznie ośrodkiem miejskim. Lekko dodatnie wskaźniki przyrostu naturalnego oraz skala migracji świadczą o względnie korzystnej sytuacji demograficznej miasta. Niski wskaźnik bezrobocia i pokaźna liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON świadczą o jego korzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Wysoka liczba korzystających z noclegów dowodzi znaczenia turystyki w zakresie budowania potencjału gospodarczego jednostki.

Tabela 11. Sytuacja gospodarcza badanych gmin w województwie śląskim

	Gęstość zaludnienia (ludność na 1 km <sup>2</sup> )	Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców	Saldo migracji na 1000 mieszkańców	Udział osób bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Przedsiębiorczość (podmioty zarejestrowane w REGON na 10 tys. ludności)	Liczba korzystających z nocle- gów na 1000 mieszkańców
	Wartości przeciętne w latach 2007–2012					
	[osoba]	[osoba]	[osoba]	[%]	[podmiot]	[osoba]
Skoczów	412,2	1,7	2,5	5,5	977,0	111,5
Wilamowice	278,8	2,7	9,4	4,0	767,0	13,4
Żarki	82,0	-1,1	3,7	11,0	1034,3	58,5

Źródło: opracowanie własne.

W ciągu ostatnich lat wydatki budżetowe w Skoczowie oscylowały wokół przeciętnego poziomu 2500 zł na mieszkańca. Wskaźnik zadłużenia również ulegał w tym okresie nieznacznym wahaniom, natomiast znacząco zwiększył się wskaźnik samofinansowania inwestycji, otwierający drzwi przed aktywną polityką inwestycyjną w przyszłości. W porównaniu z wszystkimi innymi badanymi jednostkami Skoczów charakteryzuje się wyraźnym spadkiem wydatków gminnych na bieżącą działalność instytucji kultury. Władze gminy mniej więcej zapewniają finansowanie działalności kulturalnej na stałym poziomie w cenach bieżących, co oznacza realny spadek wydatków na kulturę. Podobnie zmniejsza się udział wydatków na kulturę w stosunku do pozostałych wydatków bieżących w budżecie gminy (w 2012 roku było to jedynie 1,9%). Co warto podkreśle-

nia, z uwagi na niski stopień finansowania budżetowego działalności instytucji kultury, gmina oceniona została jako jednostka o najniższym budżetowym wsparciu ludności w zakresie korzystania z usług kulturalnych. W 2012 roku przeciętny mieszkaniec Skoczowa na bieżącą działalność kulturalną otrzymał jedynie niespełna 37 zł w cenach z 2007 roku.

Tabela 12. Budżet gminy Skoczów w kontekście wydatków na kulturę

Skoczów							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	1 790 zł	–	–	3,0%	0,0%	46,99 zł	46,99 zł
2008	2 035 zł	–	–	2,8%	0,0%	50,94 zł	48,89 zł
2009	2 490 zł	18,8%	21,0%	2,7%	0,0%	54,29 zł	50,34 zł
2010	3 034 zł	24,5%	47,1%	2,3%	2,5%	51,08 zł	46,16 zł
2011	2 611 zł	31,3%	83,4%	2,0%	7,5%	44,15 zł	38,22 zł
2012	2 565 zł	28,4%	117,0%	1,9%	0,0%	44,28 zł	36,96 zł

Źródło: opracowanie własne.



Cechą charakterystyczną gminy Wilamowice jest najniższy wśród badanych jednostek wskaźnik bezrobocia – na poziomie 4% osób bezrobotnych w ogólnej liczbie osób w wieku produkcyjnym. Ponadto wysokie saldo migracji wraz z najwyższym w grupie gmin śląskich wskaźnikiem przyrostu naturalnego świadczą o korzystnej sytuacji demograficznej oraz społeczno-gospodarczej gminy. Z uwagi na brak obiektów zakwaterowania zbiorowego na terenie Wilamowic turystyka została uznana za mało znaczący aspekt funkcjonowania lokalnych instytucji kultury.

Tabela 13. Budżet gminy Wilamowice w kontekście wydatków na kulturę

Wilamowice							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	1 790 zł	–	–	4,2%	1,2%	58,14 zł	58,14 zł
2008	1 996 zł	–	–	4,0%	0,7%	62,71 zł	60,18 zł
2009	2 237 zł	13,8%	68,4%	4,2%	0,1%	73,63 zł	68,27 zł
2010	2 609 zł	22,7%	78,1%	3,5%	6,2%	68,46 zł	61,87 zł
2011	2 747 zł	29,7%	70,6%	4,4%	0,6%	88,30 zł	76,44 zł
2012	2 601 zł	23,0%	123,3%	4,5%	1,8%	97,73 zł	81,58 zł

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja finansowa gminy nie powinna w istotnym stopniu warunkować działalności instytucji kultury na jej terenie. Stabilny i niestwarzający zagrożenia wskaźnik poziomu zadłużenia oraz niezwykle korzystny wskaźnik samofinansowania inwestycji sugerują zrównoważoną sytuację finansową. Analiza wskaźników finansowania kultury skłania do stwierdzenia, że poziom finansowania działalności kulturalnej w gminie jest zasadniczo stabilny i kształtuje się na poziomie 4–4,5% wydatków bieżących na kulturę w stosunku do ogółu wydatków. W porównaniu z innymi gminami wynik ten należy uznać za korzystny. Jedyny wyjątek to rok 2010, kiedy to niższy wskaźnik wydatków bieżących był wynikiem zwiększonego udziału wydatków na kulturę w części inwestycyjnej. Jeśli chodzi o wielkość pieniężnych wydatków na kulturę, należy stwierdzić, że władze gminy rokrocznie zwiększają dotację budżetową w tym obszarze. Wysokość wydatków na kulturę na przeciętnego mieszkańca Wilamowic wzrosła o ponad jedną trzecią (z uwzględnieniem poziomu inflacji).

Ostatnia badana gmina województwa śląskiego to Żarki. Są one najmniejszym miastem spośród badanych na Śląsku. Inną cechą różniącą tę jednostkę od Skoczowa i Wilamowic jest ujemny wskaźnik przyrostu naturalnego. Obecnie jest on co prawda rekompensowany przez dodatnie saldo migracji, niemniej w przyszłości może się okazać istotną barierą rozwojową. Ambivalentny obraz sytuacji społeczno-gospodarczej dają wskaźniki bezrobocia i przedsiębiorczości. Z jednej strony Żarki charakteryzują się dwucyfrowym wskaźnikiem osób bezrobotnych pozostających w zasobach siły roboczej, z drugiej strony najwyższy wskaźnik przedsiębiorczości może świadczyć o lokalnych kompetencjach i zaradności mieszkańców.

Niski poziom zadłużenia wraz z wysokim wskaźnikiem samofinansowania inwestycji budują niezwykle korzystny obraz zarządzania finansami gminy. W porównaniu z innymi jednostkami za wysokie i stabilne należy uznać wydatki budżetowe przypadające na przeciętnego mieszkańca Żarek. Na tym tle obraz finansowania kultury można uznać za niepodlegający istotnym zmianom. Wydatki bieżące na działalność kulturalną oscylują wokół 3% ogólnych wydatków budżetowych, niższe wartości osiągając w latach, w których miały miejsce wyższe wydatki o charakterze majątkowym. W takiej sytuacji kadry instytucji są zmuszone ograniczyć skalę organizowanych przez siebie przedsięwzięć.

Jednocześnie po zakończeniu realizacji inwestycji wysokość wydatków na kulturę realnie wzrosła, osiągając poziom najwyższy w porównaniu z wcześniejszymi planami. Biorąc pod uwagę poziom wydatków bieżących na kulturę zarówno w ujęciu względnym, jak i kwotowym, należy stwierdzić, że sytuują one gminę Żarki w grupie o przeciętnej skali finansowania działalności jednostek kultury.

Tabela 14. Budżet gminy Żarki w kontekście wydatków na kulturę

Żarki							
	Sytuacja finansowa gminy			Wskaźniki finansowania kultury			
	Wydatki budżetu gminy na mieszkańca	Poziom zadłużenia (udział zobowiązań ogółem w dochodach ogółem)	Wskaźnik samofinansowania (dochody majątkowe + nadwyżka operacyjna / wydatki majątkowe)	Udział bieżących wydatków na kulturę w wydatkach bieżących ogółem	Udział majątkowych wydatków na kulturę w wydatkach majątkowych ogółem	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny bieżące)	Wydatki bieżące na kulturę na mieszkańca (ceny stałe)
2007	2 230 zł	–	–	3,4%	3,6%	63,75 zł	63,75 zł
2008	2 378 zł	–	–	3,3%	4,5%	68,15 zł	65,41 zł
2009	3 109 zł	7,3%	85,4%	3,2%	7,1%	68,21 zł	63,25 zł
2010	4 215 zł	12,1%	82,7%	2,8%	15,7%	65,67 zł	59,35 zł
2011	3 863 zł	13,7%	94,0%	2,8%	22,8%	68,22 zł	59,06 zł
2012	3 155 zł	14,7%	112,4%	3,3%	1,0%	83,79 zł	69,95 zł

Źródło: opracowanie własne.

## UWARUNKOWANIA LOKALNE A POZIOM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Specyficzne uwarunkowania każdej gminy mogą mieć wpływ na poziom kapitału społecznego lokalnej społeczności, a także na możliwości i sposób jego budowania. Tym samym uwarunkowania społeczno-gospodarcze jednostek samorządu terytorialnego wyznaczają kształt i ofertę lokalnych centrów kultury, których zadaniem powinno być tworzenie i wzmacnianie czynników kapitałotwórczych. Stopień urbanizacji gminy może przesądzać o charakterze relacji międzyludzkich i możliwościach formalnej aktywności obywatelskiej. Im wyższa gęstość zaludnienia, tym większe możliwości kooperacji pomiędzy mieszkańcami, współpracy z instytucjami, wymiany wiedzy i informacji. Specyfika demograficzna również stanowi ważny aspekt możliwości budowania więzi międzyludzkich i wzmacniania skali uczestnictwa obywateli w życiu społecznym. Największym stopniem zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych charakteryzują się osoby w średnim wieku. Zmiany struktury demograficznej determinują także zmiany oferty skierowanej do poszczególnych grup społecznych. Dla przykładu, odpowiedzią na procesy starzenia się społeczeństwa było powstanie takich form stowarzyszeniowych, jak uniwersytety trzeciego wieku. Bez wątplenia na możliwości budowania kapitału społecznego przez lokalne instytucje kultury wpływać też będzie bieżąca sytuacja społeczna i gospodarcza w gminach. Samorządowe jednostki stanowią narzędzie szeroko rozumianej polityki społecznej, której kształt będzie zależeć zarówno od lokalnych uwarunkowań gospodarczych, jak i sytuacji finansowej gmin.

W celu przybliżenia obrazu poziomu kapitału społecznego w badanych gminach posłużono się wskaźnikiem partycypacji obywatelskiej, wyrażonej poprzez frekwencję wyborczą w wyborach samorządowych z lat 2006 i 2010, a także wskaźnikiem sformalizowanej aktywności społecznej w organizacjach pozarządowych, wyrażonej liczbą fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców.

Tabela 15. Wskaźniki i dane obrazujące poziom kapitału społecznego w badanych gminach

	Frekwencja w wyborach samorządowych			Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców		Ranking Frekwencja 2010	Ranking NGO 2007–2012
	2006	2010	Zmiana 2010/2006	Wartości przeciętne w latach 2007–2012	Zmiana 2012/2007		
	[%]	[%]		[%]			
<b>PODKARPACKIE</b>	<b>48,57</b>	<b>50,82</b>	<b>↑ 4,6%</b>	<b>27</b>	<b>↑ 25%</b>		
Narol	51,34	44,96	↓ -12,4%	29	↑ 11%	9	2
Przeclaw	41,69	49,38	↑ 18,4%	24	↑ 87%	4	5
Tyczyn	46,4	49,16	↑ 5,9%	20	↑ 11%	5	6
<b>MAŁOPOLSKIE</b>	<b>46,11</b>	<b>48,72</b>	<b>↑ 5,7%</b>	<b>27</b>	<b>↑ 25%</b>		
Dobczyce	52,44	50,2	↓ -4,3%	29	↑ 28%	3	2
Stary Sącz	51,44	52,11	↑ 1,3%	16	↑ 29%	2	8
Zator	56,3	48,47	↓ -13,9%	30	↑ 10%	6	1
<b>ŚLĄSKIE</b>	<b>39,98</b>	<b>42,95</b>	<b>↑ 7,4%</b>	<b>20</b>	<b>↑ 22%</b>		
Skoczów	45,76	46,06	↑ 0,7%	27	↑ 29%	8	3
Wilamowice	58,2	64,16	↑ 26,3%	18	0%	1	7
Żarki	37,98	47,96	↑ 10,2%	26	↑ 4%	7	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS oraz PKW.

Porównanie powyższych charakterystyk nie daje jednoznacznego obrazu badanych gmin. Podstawowy wniosek, jaki można wyciągnąć z danych, dotyczy systematycznego wzrostu aktywności społecznej. Przeciętnie we wszystkich trzech województwach zwiększyło się zaangażowanie mieszkańców w wyborach lokalnych, co więcej, o jedną czwartą wzrosła także liczba podmiotów trzeciego sektora. Analiza na niższych poziomach przysparza jednak pewnych trudności interpretacyjnych. Przykładowo, w przodujących pod względem frekwencji wyborczej Wilamowicach liczba organizacji pozarządowych jest jedną z najniższych; co więcej, jedynie w tej gminie stan ten od lat pozostaje niezmienny. Z kolei w najbogatszym w podmioty trzeciego sektora Zatorze frekwencja pomiędzy kolejnymi wyborami uległa największemu względnemu spadkowi. Postępując się zagregowanymi ogólnymi wskaźnikami, nie sposób rzetelnie ocenić możliwości i zdolności jednostek do kreowania zmiany społecznej. Dogłębne poznanie specyfiki każdej jednostki stanowiło zatem pierwszy krok w odpowiedzi na pytanie o potencjał lokalnych instytucji kultury w zakresie budowania kapitału społecznego. Bazując na zdobytej na tym etapie wiedzy, w kolejnym kroku przystąpiliśmy do analizy procesów inwestycyjnych związanych z rozbudową lokalnej infrastruktury kultury.

# FLAGOWE INWESTYCJE. ROZWÓJ LOKALNYCH CENTRÓW KULTURY

## WSTĘP

Ten rozdział raportu postanowiliśmy poświęcić przybliżeniu inwestycji w infrastrukturę kulturalną na terenie gmin wybranych przez nas do badań. Ich zrealizowanie było dla nas podstawowym kryterium doboru do dalszej analizy konkretnych instytucji kultury. Zgodnie z treścią rozdziału „Podstawy metodologiczne projektu badawczego”, zakładamy, że zrealizowanie dużej inwestycji w infrastrukturę kulturalną może i powinno zostać wykorzystane przez administratorów do podniesienia jakości działań w kulturze. Z tego względu za ważne uważamy krótkie omówienie wszystkich tych projektów. Jest to tym istotniejsze, że inwestycje te znacząco różnią się między sobą, zarówno jeśli chodzi o skalę poszczególnych przedsięwzięć, jak i ich ostateczną funkcjonalność. Nie będziemy w tym miejscu zagłębiać się w opis owych różnic; znajdzie się on w kolejnych akapitach. Postaramy się przedstawić przywoływane inwestycje na trzech zasadniczych płaszczyznach.

Pierwszą z nich będzie ogólna i mocno faktograficzna prezentacja omawianych projektów. W jej ramach wskażemy m.in. wartość poszczególnych inwestycji, podmiot zarządzający obiektem czy w końcu gminę zlecającą jego wykonanie. Drugim obszarem analizy będzie opis tychże przedsięwzięć uzyskany na podstawie obserwacji przeprowadzonych w ramach naszych badań. Będzie to ocena subiektywna, oparta na naszych spostrzeżeniach z wizyt studyjnych i uwzględniająca m.in. przeznaczenie obiektu oraz kwestie jego dostępności dla mieszkańców. Ostatnim zagadnieniem w tej części raportu będzie opis motywów, jakie kierowały lokalnymi władzami przy podejmowaniu decyzji o realizacji poszczególnych inwestycji. Ta kwestia zostanie omówiona zbiorczo na końcu rozdziału. Postaramy się tam ukazać powody podejmowania dużych projektów inwestycyjnych w obszarze kultury przez badane gminy miejsko-wiejskie. Analiza ta będzie szczególnie wartościowa, gdyż została wykonana na podstawie wywiadów pogłębio-

nych, przeprowadzonych z osobami decydującymi o uruchomieniu badanych projektów, a zatem mającymi szeroką wiedzę w tym zakresie (burmistrzami, przewodniczącymi rad gminy, urzędnikami odpowiedzialnymi za realizację projektów).

## DOBCZYCE

Tabela 16. Informacje na temat inwestycji w gminie Dobczyce

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Regionalne Centrum Oświatowo-Sportowe w Dobczycach – etap I: Dokończenie budowy budynku wielofunkcyjnego”
<b>Inwestor</b>	Gmina Dobczyce
<b>Województwo</b>	Małopolskie
<b>Zarządzający</b>	Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury i Sportu w Dobczycach
<b>Wartość projektu</b>	27 972 896,46 zł
<b>Okres realizacji</b>	III kwartał 2009 – II kwartał 2012

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek o płatność na cele realizacji projektu ze środków dotacji rozwojowej w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013.*

Regionalne Centrum Oświatowo-Sportowe w Dobczycach to zdecydowanie największa spośród badanych przez nas inwestycji<sup>1</sup>. Łączna wartość projektu wyniosła niemal 28 mln zł. W dużej mierze związane jest to z szerokim zakresem przeznaczenia obiektu. Jest to bowiem nie tylko nowa siedziba Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury i Sportu w Dobczycach – w budynku mieszczą się także gimnazjum, biblioteka publiczna, szkoła muzyczna i kawiarnia. Swoje biura mają tam ponadto lokalne stowarzyszenia. Warto

1 Oprócz opisanego w tabeli, składały się nań jeszcze dwa dodatkowe projekty: „Regionalne Centrum Oświatowo-Sportowe w Dobczycach – etap II: Budowa hali sportowej” (wartość ok. 7 mln zł), „Budowa pompy ciepła jako odnawialnego źródła energii dla RCOS w Dobczycach” (wartość ok. 2,3 mln zł).



podkreślić, że instytucja kultury (MGOKiS) została wyznaczona przez gminę do pełnienia funkcji zarządcy budynku. Z roli tej wywiązuje się bardzo dobrze. Obiekt dostosowany jest do potrzeb osób niepełnosprawnych. Nie ma także problemów z jego szeroko rozumianą dostępnością.

## STARY SĄCZ

Tabela 17. Informacje na temat inwestycji w gminie Stary Sącz

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Przebudowa budynku Starosądeckiego Centrum Kultury i Sztuki »Sokół« w Starym Sączu”
<b>Inwestor</b>	Gmina Stary Sącz
<b>Województwo</b>	Małopolskie
<b>Zarządzający</b>	Centrum Kultury i Sztuki im. Ady Sari w Starym Sączu
<b>Wartość projektu</b>	8 847 520,84 zł
<b>Okres realizacji</b>	X 2007 – IX 2010

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013.*

Inwestycja w Starym Sączu jest drugą co do wielkości (pod względem nakładów finansowych) z badanych przez nas. Wartość tego projektu zamknęła się w kwocie niespełna 9 mln zł. Jego przeprowadzenie podyktowane było złym stanem dotychczasowej siedziby ośrodka kultury. Budynek, w którym realizowana była inwestycja, jest obiektem zażytkowym. Stworzyło to pewne trudności dla projektu – uniemożliwiło m.in. rozbudowę budynku, dokonana została jedynie jego renowacja techniczna. Jest to obecnie główna siedziba Centrum Kultury i Sztuki im. Ady Sari. Instytucja ta jest także zarządcą budynku.

## ZATOR

Tabela 18. Informacje na temat inwestycji w gminie Zator

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Przebudowa i rozbudowa istniejącego budynku gminnego na regionalny ośrodek kultury Doliny Karpia w Zatorze wraz z infrastrukturą”
<b>Inwestor</b>	Gmina Zator
<b>Województwo</b>	Małopolskie
<b>Zarządzający</b>	Regionalny Ośrodek Kultury Doliny Karpia w Zatorze
<b>Wartość projektu</b>	2 819 861,09 zł
<b>Okres realizacji</b>	I 2009 – VII 2010

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013.*

Opisywana inwestycja przeprowadzona została z zamysłem stworzenia nowej siedziby lokalnej instytucji kultury, tj. Regionalnego Ośrodka Kultury Doliny Karpia (ROK). Przedsięwzięcie było konieczne ze względu na zły stan i niezadawalającą funkcjonalność poprzedniej siedziby ośrodka kultury. Do budynku (dawnej siedziby lokalnego kina) przylega przedszkole. Placówki te są całkowicie od siebie oddzielone, prowadzą do nich osobne wejścia. W części należącej do ROK znajdują się galeria, sala widowiskowa oraz kilka sal warsztatowych. Instytucja jest dobrze oznaczona, nie odnotowano także problemów z jej ogólną dostępnością.

## NAROL

Tabela 19. Informacje na temat inwestycji w gminie Narol

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Adaptacja budynku byłej cerkwi w Narolu na Centrum Koncertowo-Wystawiennicze”
<b>Inwestor</b>	Gmina Narol
<b>Województwo</b>	Podkarpackie
<b>Zarządzający</b>	Gminny Ośrodek Kultury w Narolu
<b>Wartość projektu</b>	1 748 867,10 zł
<b>Okres realizacji</b>	VI 2009 – X 2011

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach osi priorytetowych II–VII Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2013. Wersja nr 3.*

Przedmiotem inwestycji wykonanej w Narolu była adaptacja byłej cerkwi greckokatolickiej na Centrum Koncertowo-Wystawiennicze (CKW). W odróżnieniu od poprzednich obiektów, cerkiew wykorzystywana jest przez Gminny Ośrodek Kultury (GOK) jedynie przy okazji wydarzeń kulturalnych. Siedziba GOK znajduje się bowiem w innym miejscu. W ramach inwestycji dokonano kompletnego odrestaurowania zewnętrznej fasady budynku, odtworzono także starą przycerkiewną dzwonnice (było to podyktowane chęcią uszanowania historii tego miejsca). W bezpośrednim otoczeniu inwestycji znajduje się cmentarz. W obiekcie odbywają się przede wszystkim koncerty oraz przedstawienia teatralne. Obecnie renowacja ograniczyła się do odbudowy zewnętrznej części; wewnątrz budynku wciąż pozostaje w bardzo złym stanie technicznym (mowa tu przede wszystkim o zdewastowanych ścianach, noszących ślady wieloletniego narażenia na skrajną wilgoć). W przyszłości planowane są dalsze prace, które zmienią ten stan rzeczy, niemniej ze względu na zabytkowy charakter obiektu i konieczność odtworzenia fresków ściennych koszty ewentualnej inwestycji tego typu przekroczą prawdopodobnie wielkość dotychczas poniesionych nakładów.

## TUSZYMA

Tabela 20. Informacje na temat inwestycji w miejscowości Tuszyma (gm. Przecław)

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Poprawa infrastruktury kultury w Gminie Przecław poprzez budowę, przebudowę, renowację obiektów instytucji kultury i dziedzictwa kulturowego”
<b>Inwestor</b>	Gmina Przecław
<b>Województwo</b>	Podkarpackie
<b>Zarządzający</b>	Samorządowy Dom Kultury w Tuszynie
<b>Wartość projektu</b>	2 540 285,61 zł
<b>Okres realizacji</b>	XII 2009 – VI 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poprawa infrastruktury w gminie Przecław*, <http://www.przeclaw.org/poprawa-infrastruktury-w-gminie-przeclaw.html> (dostęp: 14.11.2013).

Inwestycja w Tuszynie była przedsięwzięciem zrealizowanym właściwie „od zera”, którego rezultatem był całkowicie nowy obiekt. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że przedstawiona w tabeli 20 wartość projektu może być myląca, nie oddaje ona bowiem kosztów poniesionych na budowę Samorządowego Domu Kultury w Tuszynie (SDK). Był on zaledwie jednym z trzech budynków wykonanych w ramach rzezonego projektu. Niestety, nie jest możliwe dokładne wskazanie nakładów poniesionych na ten obiekt, z całą pewnością była to jednak wartość mniejsza niż 2 mln 540 tys. zł. SDK jest inwestycją o tyle ciekawą, iż lokuje ona główny ośrodek kultury na terenie gminy Przecław poza samym miastem – siedzibą władz gminy, gdzie znajduje się drugi, mniejszy ośrodek kultury<sup>2</sup>. Jest to jedyny tego typu przypadek wśród analizowanych przez nas inwestycji. Sam obiekt mieści się w jednym budynku ze szkołą podstawową (został do niej dobudowany). Instytucje połączone są specjalnie wykonanym w tym celu przeje-

2 Przecław posiada swój Miejski Ośrodek Kultury, jednak nakłady, jakie gmina przeznaczona na jego utrzymanie i działalność, są znacznie niższe niż w przypadku ośrodka w Tuszynie.

ściem. Sporym mankamentem jest fakt, iż obiekt nie jest dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. Siedziba SDK oraz wszystkie jego pomieszczenia znajdują się na piętrze, na które można się dostać jedynie schodami.

## TYCZYN

Tabela 21. Informacje na temat inwestycji w gminie Tyczyn

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Centrum Dziedzictwa Kulturowego i Informacji Turystycznej w Tyczynie”
<b>Inwestor</b>	Gmina Tyczyn
<b>Województwo</b>	Podkarpackie
<b>Zarządzający</b>	Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Tyczynie
<b>Wartość projektu</b>	1 376 420,97 zł
<b>Okres realizacji</b>	II 2010 – XII 2011

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Formularz zgłoszeniowy do Konkursu Polska Pięknieje.*

Inwestycja w Tyczynie (Centrum Dziedzictwa Kulturowego i Informacji Turystycznej – CDKiIT), podobnie jak w Narolu, nie dotyczy obiektu będącego główną siedzibą instytucji kultury. Jest to jedynie filia Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Tyczynie. Na obiekt składają się: sala galeryjna (odbywają się tam również warsztaty i zajęcia), sala koncertowo-konferencyjna, punkt informacji, a na piętrze znajduje się lokalne muzeum (mieszczą się tam stała ekspozycja oraz pracownia z lokalnym księgozbiorem i archiwum). Historycznie zabytkowy budynek, w którym dziś mieści się CDKiIT, pełnił funkcję spichlerza. Przez lata jego stan techniczny pogarszał się, co pośrednio wymusiło podjęcie działań zmierzających do jego renowacji.

## SKOCZÓW

Tabela 22. Informacje na temat inwestycji w gminie Skoczów

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Miejskie Centrum Kultury »Integrator« – remont konserwatorski zabytkowej kamienicy wraz z kompleksową adaptacją wewnątrz przy ul. Mickiewicza 9 w Skoczowie”
<b>Inwestor</b>	Gmina Skoczów
<b>Województwo</b>	Śląskie
<b>Zarządzający</b>	Miejskie Centrum Kultury „Integrator” w Skoczowie
<b>Wartość projektu</b>	3 201 543,28 zł
<b>Okres realizacji</b>	brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.www.skoczow.pl/centrum-miejskie-integrator-remont-konserwatorski-zabytkowej-kamienicy-wraz-z-kompleksowa-adaptacja-wnetrz-przy-ul-mickiewicza-9-w-skoczowie> (dostęp: 14.11.2013).

Inwestycja przeprowadzona w Skoczowie polegała na kompleksowej renowacji kamienicy znajdującej się przy jednej z głównych ulic miasta. Obiekt, który przez lata był niezagospodarowany i niezdatny do użytkowania, został zaadaptowany na nową siedzibę Miejskiego Centrum Kultury „Integrator”. Oprócz MCK mieszczą się tu także biblioteka oraz siedziby lokalnych stowarzyszeń. Budynek znajduje się w sąsiedztwie lokalnych placówek oświatowych, co sprawia, że instytucja kultury stosunkowo łatwo może dotrzeć do jednej ze swoich głównych grup docelowych. Obiekt jest wizualnie dobrze oznaczony, przez co jego funkcja jest czytelna i łatwo rozpoznawalna. Jest on także w większości dostępny dla osób niepełnosprawnych. Jedynym odnotowanym w tym zakresie utrudnieniem są schody znajdujące się wewnątrz budynku bezpośrednio przed wejściem do biblioteki. Powodują one, że z tego pomieszczenia nie mogą korzystać osoby poruszające się na wózkach inwalidzkich.

## WILAMOWICE

Tabela 23. Informacje na temat inwestycji w gminie Wilamowice

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Przebudowa Gminnego Centrum Zachowania Dziedzictwa Kulturowego w Wilamowicach”
<b>Inwestor</b>	Gmina Wilamowice
<b>Województwo</b>	Śląskie
<b>Zarządzający</b>	Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Wilamowicach
<b>Wartość projektu</b>	2 051 987,07 zł
<b>Okres realizacji</b>	X 2009 – XII 2010

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek beneficjenta o płatność dla projektu dofinansowanego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007–2013.*

Inwestycja w Wilamowicach, podobnie jak w Tyczynie, stanowi jedną z filii głównej gminnej instytucji kultury, którą jest w tym wypadku Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury. Realizacja tego projektu była związana z częściową przebudową oraz termomodernizacją już istniejącego, ale poważnie zniszczonego budynku. Obecnie w opisywanym obiekcie funkcjonują: biblioteka wraz z czytelnią, sala narad Rady Miejskiej, gminne centrum informacji publicznej (w tym informacji turystycznej) oraz sale wystawienniczo-muzealne. Swoje siedziby mają tu także liczne lokalne stowarzyszenia. Budynek został dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych.

## ŻARKI

Tabela 24. Informacje na temat inwestycji w gminie Żarki

<b>Nazwa projektu inwestycyjnego</b>	„Przebudowa dawnej Synagogi w Żarkach na potrzeby Ośrodka Kultury etap II”
<b>Inwestor</b>	Gmina Żarki
<b>Województwo</b>	Śląskie
<b>Zarządzający</b>	Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Żarkach
<b>Wartość projektu</b>	4 219 291,29 zł
<b>Okres realizacji</b>	I 2008 – I 2012

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007–2013.*

Inwestycja zrealizowana na terenie gminy Żarki polegała na przebudowie dawnej synagogi oraz dostosowaniu budynku do potrzeb Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, który od lat 50. XX wieku miał tam swoją siedzibę. Projekt został w dużej mierze wymuszony przez stan techniczny obiektu. W 2007 roku decyzją Straży Pożarnej MGOK musiał wyłączyć z użytkowania główną salę widowiskową, przestała ona bowiem spełniać przepisy przeciwpożarowe. W rezultacie gmina przez kilka lat była pozbawiona ośrodka kultury. Inwestycja polegała więc na kompletnej renowacji budynku. Dostosowano go do wymagań przepisów przeciwpożarowych, dokonano także przebudowy istniejących pomieszczeń pod kątem uzyskania ich większej funkcjonalności. W budynku znajduje się oprócz MGOK punkt informacji turystycznej, swoje siedziby mają tam także lokalne stowarzyszenia.



## INWESTYCJE W OCZACH LOKALNYCH DECYDENTÓW

Przeprowadzone w ramach naszych badań rozmowy z lokalnymi politykami prowadzą do konkluzji, że zrealizowanie tak dużych inwestycji kulturalnych podporządkowane jest na ogół możliwościom finansowym. Istotnym motywatorem dla gmin są w tym zakresie konkursy ogłaszane w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO)<sup>3</sup>. Przedstawione powyżej skrócone opisy projektów pokazują, że są to na ogół bardzo kosztowne przedsięwzięcia. Ich realizacja nie byłaby możliwa w takim kształcie, gdyby nie wsparcie funduszy unijnych.

Bez środków unijnych nie zrealizowalibyśmy tego. Nie byłoby nawet szans na rozpoczęcie tej inwestycji. [burmistrz]

W tym miejscu można docenić władze samorządowe, że potrafią i chcą korzystać z tego typu okazji, inwestując właśnie w kulturę. Trzeba jednak pamiętać, że sama budowa zaplecza do działań o charakterze kulturalnym to nie wszystko. Należy ponadto wymagać od władz samorządowych, po pierwsze, działań opartych na długofalowym myśleniu, po drugie, lokowania kultury w ramach lokalnych polityk rozwoju. Pozytywnym przykładem takiego sposobu zarządzania publicznego może być poniższa wypowiedź.

Chcieliśmy wspomóc w pewnym zakresie także ruch turystyczny. Założenia gminy są takie, aby stymulować turystykę, i to także było działanie zmierzające w tym kierunku. Podejmujemy w tym zakresie szereg innych działań również. Nie ma u nas przemysłu i turystyka może być źródłem zarobku dla mieszkańców. [lokalny urzędnik]

Tylko w ten sposób – lokując kulturę w szerszym kontekście – możliwe jest uzyskanie realnego społecznego zwrotu z poniesionej inwestycji i uczynienie z kultury czynnika

---

3 Wszystkie opisywane projekty powstały dzięki wykorzystaniu środków europejskich pochodzących z wojewódzkich RPO (małopolskiego, śląskiego i podkarpackiego). Zostały one zrealizowane w ramach osi priorytetowych: Turystyka i przemysł kulturowy (Małopolska), Turystyka i kultura (Podkarpackie), Kultura (Śląskie). Ich wspólnym celem było tworzenie warunków do wzrostu znaczenia kultury jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego.

zmiany społecznej, czy szerzej: czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. Wyrażona powyżej pochwała władz samorządowych jest więc w dużej mierze warunkowa. Korzystne i pożądane są bowiem szczególnie te inwestycje, które wypływają z realnych lokalnych potrzeb. Przykładem mogą być te przedsięwzięcia, w przypadku których mieliśmy do czynienia z sygnalizowaniem przez społeczność różnego rodzaju ograniczeń wynikających wprost ze słabego stanu infrastruktury kulturalnej. Innymi słowy, celem działań władz było wówczas wyeliminowanie sytuacji, w której zły stan budynku lub jego mała funkcjonalność blokowały działania kadr kultury.

Mamy coraz więcej pomysłów na różnego rodzaju działalności kulturalne. Brakowało nam infrastruktury na te działania i chcieliśmy jakoś rozwiązać ten problem. [lokalny urzędnik]

W tego typu przypadkach gminne władze – często od lat – prowadziły działania zmierzające do przeprowadzenia inwestycji w infrastrukturę kulturalną. Pozostawało to jednak poza ich zasięgiem, dopóki nie pojawiła się szansa na unijne dofinansowanie.

Od szeregu lat gmina szeroko współpracuje z Fundacją [nazwa], która organizuje u nas różne koncerty, wystawy, spotkania teatralne. Potrzebowaliśmy miejsca, gdzie te imprezy mogłyby się odbywać. Od lat poszukiwano tego typu miejsca i ostatecznie zdecydowano się na [nazwa inwestycji]. [lokalny urzędnik]

Konkursy w ramach RPO były dla tych gmin jedynie katalizatorem realizacji podjętych przedsięwzięć (narzędziem), nie zaś czynnikiem sprawczym (celem samym w sobie). Najpierw pojawiała się potrzeba, a dopiero później poszukiwano środków finansowych i w końcu następowała decyzja o skorzystaniu ze wsparcia w ramach funduszy UE. Jest to proces zdecydowanie zdrowszy i efektywniejszy niż procedura o odwrotnym przebiegu. Warunkiem jej powodzenia pozostaje „jedynie” trafne zdefiniowanie potrzeb.

Niepokojący jest fakt, że w ramach naszych badań zdarzały się właśnie takie przypadki negatywne – oparte na błędnym procesie. Należy przez to rozumieć, że lokalna władza najpierw dostrzegła konkurs na inwestycje kulturalne (potencjalne środki

finansowe do zdobycia), a dopiero później starała się znaleźć potrzeby, które mogłyby w ten sposób zaspokoić. Powstawały w ten sposób przedsięwzięcia o charakterze kulturalnym planowane koncepcyjnie *ad hoc*. Jedyнным motywem ich tworzenia było pojawienie się stosownych konkursów na dofinansowanie inwestycji w ramach RPO.

– Jaki konkretnie problem miałyby rozwiązać niniejsza inwestycja? [badacz]

– Przede wszystkim estetyczny, przede wszystkim ten budynek, on wyglądał obskurnie i szpecił centrum [nazwa gminy]. Ta inwestycja na pewno poprawiła ten fragment miasta... [działacz lokalny]

Zdecydowanie nie sprzyja to budowie kapitału społecznego. Nowe obiekty powstają wówczas nie dlatego, że jest na nie zapotrzebowanie, ale dlatego, że pojawiły się możliwości, z których można skorzystać, i robi się to za wszelką cenę. Często kultura jest tutaj tylko wymuszonym przez konkurs dodatkiem do innych, bardzo partykularnych celów.

Był to budynek, który od kilkunastu lat był nieużywany, ruina totalna, (...) nikt się tym nie zajmował. Budynek jest w strefie nadzoru konserwatorskiego, sama fasada jest objęta opieką konserwatora. Chociaż cały budynek nie jest zabytkiem. No, ale wiadomo, że nikt nie kupi takiej rudery, żeby ją remontować i zostawić w takim stanie, który wymagał bardzo dużych nakładów, a efekt niewielki. Też gminy nie było stać na to, żeby to wyremontować. Jak się nadarzyła okazja, złożyliśmy wniosek, wszystkie stosowne dokumenty zostały wytworzone i budynek zaczął być remontowany. [burmistrz]

Często nie jest to więc w żaden sposób konsultowane z lokalną społecznością (przyszłym użytkownikiem nowej infrastruktury) czy dyrekcją ośrodka kultury (przyszłym operatorem budynku i animatorem życia kulturalnego).

No i miało tam powstać [nazwa inwestycji]. Ja się o tym dowiedziałem ostatni, na etapie zagospodarowania pomieszczeń, że nam to zostanie przekazane. Konsultować tego z nami nikt nie konsultował. Osoby, które były za to odpowiedzialne, stwierdziły, że same mają jakąś tam wizję, bliżej nieokreśloną. I obiekt został poddany remontowi od piwnic aż po górę. (...) Ja bym to zrobił w innej wersji, no ale trudno. [dyrektor ośrodka kultury]

Rodzi to obawy o późniejszą efektywność tak powstałych obiektów. W kilku gminach pojawił się wskazywany przez respondentów (dyrektorów ośrodków kultury) problem wysokich kosztów utrzymania nowych budynków. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do zjawiska, które określić można jako złudny wzrost gminnego wsparcia dla kultury. Jego konsekwencją będzie spadek środków na merytoryczną działalność instytucji kultury – przy jednoczesnym wzroście ogólnych wydatków gminnych na kulturę. Jest to zresztą zjawisko niekorzystne dla samej gminy, sprzyjające powstawaniu strukturalnego deficytu w ramach finansów danego samorządu<sup>4</sup>.

Ostatnią kwestią wartą poruszenia w tym fragmencie raportu jest sygnalizowana powyżej niezadowolająca rola konsultacji społecznych podczas tworzenia opisywanych inwestycji. W większości przypadków mamy do czynienia z autorskim pomysłem burmistrza, który przekazuje go do realizacji gminnym urzędnikom. W procesie tym, na żadnym z jego etapów, nie biorą udziału mieszkańcy gminy.

Było to na pewno dyskutowane na posiedzeniach Rady Gminy. Można było wówczas zabrać głos w tej sprawie. Ludzie raczej wiedzieli o tym pomysłu, że ma on być realizowany. [urzędnik lokalny]

Sformalizowanych, takich prawdziwych konsultacji, o których mówią przepisy, nie było. Nie było, bo nie było czasu na to. Ale jak wcześniej powiedziałam, była powszechna potrzeba zrobienia porządku z tym obiektem. Ale ja gdziekolwiek byłam na spotkaniach, bo spotykam się z ludźmi, oni do mnie przychodzą, ja też chodzę, od emerytów poprzez zebrania sołectwie, poprzez szkoły aż do przedsiębiorców, różne grupy społeczne. Wszędzie mówiłam o tym pomysłu na inwestycję i nie było żadnego głosu przeciwko. [burmistrz]

– Czy pomysł ten był dyskutowany z mieszkańcami? Czy odbyły się specjalne konsultacje?  
[badacz]

---

4 Maleją koszty zmienne związane z organizacją imprez, które z natury są bardziej elastyczne; jednocześnie rosną koszty stałe utrzymania obiektów publicznych, które nie mogą być ograniczone – np. w sytuacji nagłego spadku dochodów gminy – co prowadzi do powstawania deficytu strukturalnego.

– Wielokrotnie był on dyskutowany na sesjach rady miejskiej. W sołectwach zebrania odbywają się tylko dwa razy w roku – w marcu i we wrześniu. Jeśli jest jakaś bardzo ważna potrzeba, to oczywiście zwołuje się nadzwyczajne zebrania, aby omówić pewne kwestie czy problemy, niemniej jeśli mowa o jakichś zwykłych potrzebach i projektach, to ciężko pół roku czekać, aż tego typu zebranie się odbędzie, by móc je tam przedyskutować. [urzędnik lokalny]

Nie doceniając konsultacji, lokalne władze tracą olbrzymi zasób bezcennej wiedzy związanej ze specyfiką zapotrzebowania społeczności na konkretne usługi kulturalne. To w dużej mierze od mieszkańców powinna pochodzić odpowiedź na pytania o kierunki rozwoju kultury w gminie czy o pożądane przyszłe zastosowania ośrodka kultury. Wymaga to zaawansowanego i dobrze zaprojektowanego procesu konsultacji. Dobrze jest zaangażować do tego specjalnego moderatora. Odpowiednio przeprowadzone konsultacje mogą znacząco zwiększyć efektywność projektowanych rozwiązań praktycznie w każdej dziedzinie zarządzania publicznego; również, a może nawet przede wszystkim w kulturze – jako dziedzinie ze wszech miar społecznej. Nie do przecenienia jest także wkład, jaki może wnieść regularne korzystanie z opinii mieszkańców w rozwój kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego (mieszkańcy czują, że władza im ufa i liczy się z ich opinią, co może się przekładać na ich większe zaangażowanie w życie publiczne).

Należy też zwrócić uwagę na bardzo wąskie rozumienie roli architektury (czy szerzej: rozwiązań dotyczących projektowania przestrzeni publicznej) przez lokalnych aktorów kultury i zespoły pracowników instytucji kultury. Nie zwraca się uwagi na jej potencjał inkluzywny, na konstruowanie lokalnej agory, na budowanie rozwiązań sprzyjających tworzeniu tzw. miejsc trzecich wedle koncepcji Raya Oldenburga przedstawionej w książce *Great good place*. Nowe (odremontowane) centrum kultury dalej pozostaje zamkniętym budynkiem z salą widowiskową, salami warsztatowymi, biurami i pokojami socjalnymi dla pracowników, gdzie na korytarzach prezentowany jest lokalny dorobek artystyczny (nagrody) oraz zasoby dziedzictwa lokalnego (antyramy ze zdjęciami). Gdzie przychodząc, jest się raczej petentem i uczestnikiem jakichś zajęć, a nie współtwórcą, przedsiębiorcą, animatorem, dyskutantem. Centrum kultury zatem ogranicza kulturę do kilku uznanych funkcji i tak też stara się traktować uczestników – jako gości w nim.

## ZASOBY I FINANSOWANIE LOKALNYCH CENTRÓW KULTURY

### WSTĘP

W trakcie badania zebraliśmy podstawowe dane finansowe analizowanych instytucji kultury za okres 2007–2012. W pierwszej kolejności interesowały nas przychody placówek, szczególnie dostęp do informacji na temat tego, jak duży jest udział dotacji bezpośrednich względem tzw. środków wypracowanych – czyli tych pozyskanych od zewnętrznych grantodawców (z uwzględnieniem źródeł krajowych i zagranicznych) czy dochodów własnych placówek. Na podstawie tych danych staraliśmy się zrozumieć modele finansowania instytucji kultury oraz wyciągnąć wnioski co do zaobserwowanych tendencji. Wskazujemy przede wszystkim na fakt, iż instytucje kultury stają się skuteczniejsze w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Dzieje się to jednak głównie na podstawie dochodów własnych. Jest to zjawisko z jednej strony zasługujące na uznanie, jednak z drugiej strony wiąże się z nim pewne zagrożenia w zakresie dostępności usług kultury.

Podjęliśmy również próbę zgromadzenia podstawowych danych na temat kosztów działalności badanych instytucji. Głównym wątkiem, jaki omawiamy, jest struktura wydatków. Wskazujemy na znaczący udział kosztów osobowych w działalności instytucji kultury (co jest naturalne dla tego sektora). Równocześnie podkreślamy też trudności związane z dostępem do rzetelnych danych na temat charakteru działań kadr kultury – szczególnie trudności w ustaleniu, jaka część pracy ma charakter merytoryczny, a jaka administracyjny. Postulujemy, iż trudności te powinny się stać przedmiotem dalszych badań, ponieważ tkwi w nich potencjał do wygenerowania konkretnych i praktycznych rekomendacji dla zarządzających placówkami kulturalnymi.

## PRZYCHODY – W STRONĘ DOCHODÓW WŁASNYCH

Badane instytucje kultury to organizacje, które w roku 2012 zarządzały skumulowaną kwotą 8,6 mln zł. Należy jednak nadmienić, iż różnice pomiędzy poszczególnymi instytucjami są znaczące – najmniejsza z nich wydała w 2012 roku 282 tys. zł, podczas gdy największa zarządzała sumą 1,5 mln zł.

Tabela 25. Wielkość budżetu badanych instytucji kultury

Nazwa gminy	Wielkość budżetu (2012)
Dobczyce	1,5 mln
Narol	282 tys.
Przeclaw	506 tys.
Skoczów	1,1 mln
Stary Sącz	1,37 mln
Tyczyn	931 tys.
Wilamowice	1,3 mln
Zator	1,1 mln
Żarki	521,2 tys.

Źródło: opracowanie własne.

Aby nadać tym kwotom kontekst, można podać przykładowo, iż koszt funkcjonowania Teatru im. Juliusza Słowackiego wyniósł w roku 2012 nieco ponad 15 mln zł. Przekornie można zatem powiedzieć, iż dziewięć analizowanych tutaj gmin dysponuje – od strony finansowej – podobnym potencjałem w zakresie tworzenia oferty kulturalnej co pół wielkomiejskiego teatru. Stąd tym większa potrzeba optymalizacji działań z nastawieniem na skuteczność i efektywność wydawanych środków finansowych.

Perspektywa finansowa gminnych instytucji kultury wygląda bardziej optymistycznie w ujęciu dynamicznym. Podczas gdy wielkości budżetów instytucji wielkomiejskich pozostają od kilku lat na relatywnie stałym poziomie, budżety badanych ośrodków kultury zwiększyły się w okresie 2007–2012 średnio ponad 2,5 raza.

Tabela 26. Wzrost w środkach finansowych w latach 2007–2012

Nazwa gminy	Wysokość budżetu (2007)	Wysokość budżetu (2012)	Wzrost
Dobczyce	392,6 tys.	1,5 mln	282%
Narol	58,5 tys.	282 tys.	381%
Przeclaw	Istnieje od 2011 roku	506 tys.	–
Skoczów	925 tys.	1,1 mln	20%
Stary Sącz	530,8 tys. (2008)	1,37 mln	157%
Tyczyn	743,8 tys.	931 tys.	25%
Wilamowice	562,6 tys.	1,3 mln	125%
Zator	362,4 tys.	1,1 mln	205%
Żarki	385,8 tys.	521,2 tys.	35%

Źródło: opracowanie własne.

Skumulowana inflacja w Polsce wyniosła w tym czasie 22,4%, co oznacza, że prawie wszystkie badane instytucje kultury (z wyjątkiem Skoczowa) zwiększyły swój realny potencjał finansowy. Przy czym niektóre z nich, jak Zator, Narol czy Dobczyce, zanotowały spektakularny – trzy- lub czterokrotny – wzrost w dysponowanych środkach.



Tabela 27. Inflacja w Polsce w latach 2007–2012

Rok	Poziom inflacji	Inflacja skumulowana
2007	4,0%	22,4%
2008	3,3%	
2009	3,5%	
2010	2,6%	
2011	4,3%	
2012	2,9%	

*Źródło: opracowanie własne.*

Za dużą część wzrostów są odpowiedzialni decydenci gminni, którzy niemal w każdym z analizowanych przypadków (z wyjątkiem Skoczowa) zwiększyli dotacje dla ośrodków kultury ponad próg wyznaczany przez inflację w latach 2007–2012. W Narolu wzrost ten był czterokrotny, jednak należy zaznaczyć, iż dotyczył on relatywnie niskich środków – z 55 tys. zł do 275 tys. zł. W 2007 roku instytucję tę prowadziła jedna osoba przy bardzo ograniczonym budżecie (do tego bez stałej siedziby) – dlatego każde zwiększenie skali działania przekładało się na wysoki wzrost procentowy. W innym przypadku, w Dobczycach, niemal trzykrotny wzrost dotacji gminnych przekłada się na dodatkowe 620 tys. zł z budżetu gminy w ujęciu nominalnym.

Tabela 28. Wzrost gminnych dotacji dla instytucji kultury w latach 2007–2012

Nazwa gminy	Wysokość dotacji z budżetu gminy (2007)	Wysokość dotacji z budżetu gminy (2012)	Wzrost
Dobczyce	349,9 tys.	969,2 tys.	177%
Narol	55 tys.	275 tys.	400%
Przeclaw	Istnieje od 2011 roku	479,2 tys.	–
Skoczów	722 tys.	650,8 tys.	–10%
Stary Sącz	419,9 tys.	1,1 mln	154%
Tyczyn	621,7 tys.	821,7 tys.	32%
Wilamowice	508,8 tys.	953,4 tys.	87%
Zator	210 tys.	721,9 tys.	244%
Żarki	324 tys.	472,9 tys.	46%

*Źródło: opracowanie własne.*

Wyjątkiem na tle wymienionych wzrostów jest gmina Skoczów, gdzie gminne dotacje dla instytucji kultury spadały sukcesywnie od roku 2010. Jest to również ciekawy przypadek, ponieważ udział dotacji gminnej w strukturze budżetu ośrodka kultury plasuje się zaledwie na poziomie 58%. Pozostałe środki zarząd wypracował sam, korzystając głównie z możliwości grantowych finansowanych ze środków europejskich (prawie 240 tys. zł) oraz jako dochody z działalności podstawowej (na poziomie prawie 200 tys. zł). W sumie ośrodek kultury w Skoczowie wypracował 464 tys., co stanowiło ponad 40% budżetu w roku 2012.

Aktywność Skoczowa w roku 2012 w zakresie pozyskania środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej jest wyjątkowa na tle działalności fundraisingowej innych instytucji. W całym okresie między 2007 a 2012 rokiem wszystkie badane instytucje wydały ponad 34 mln zł, z czego zaledwie 1,1 mln zł to środki pochodzące z UE (lub od innych grantodawców zagranicznych) – czyli 3% całej zarządzanej kwoty. Należy zatem

stanowczo podkreślić, iż badane instytucje kultury nie są skuteczne w pozyskiwaniu środków finansowych z tego ważnego i relatywnie łatwo dostępnego źródła. Jeszcze mniej sprawnie pozyskują dodatkowe środki z programów ministerialnych finansowanych ze środków publicznych – czy z innych polskich źródeł finansowania. W analizowanym tu okresie pięcioletniej aktywności badane ośrodki kultury pozyskały nieco ponad 520 tys. od polskich instytucji grantodawczych (włączając w to ministerstwa) – tj. 1,5% z sumy 34 mln zł wydanych w tym czasie.

Tabela 29. Globalne ujęcie przychodów badanych instytucji kultury w latach 2007–2012

Całość środków finansowych wydanych w latach 2007–2012	Środki otrzymane		Środki wypracowane		
	Środki otrzymane z budżetów gminy	Środki otrzymane z budżetów innych JST	Środki pozyskane od krajowych grantodawców	Środki pozyskane z zagranicznych instytucji (głównie UE)	Docho- dy własne
34,1 mln zł	26,7 mln zł	580,4 tys. zł	524,7 tys. zł	1,1 mln zł	5,8 mln zł
Udział w całości	78%	1,7%	1,5%	3%	15%

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w powyższej tabeli wynika, iż badane instytucje kultury są skuteczniejsze w wypracowywaniu środków na podstawie dochodów własnych. Przy czym udział dochodów własnych w strukturach budżetów wyraźnie rośnie z roku na rok. Spektakularny wynik osiągnął w tym zakresie ośrodek w Dobczycach, który między 2007 a 2012 rokiem zwiększył dochody własne 21-krotnie. Również Stary Sącz odnotował ponaddziewięciokrotny wzrost; wyjątkiem na tym tle jest Tyczyn, gdzie dochody własne nieznacznie spadły – o 7%.

Tabela 30. Wzrost dochodów własnych instytucji kultury w latach 2007–2012

Nazwa gminy	Wielkość dochodów własnych (2007)	Wielkość dochodów własnych (2012)	Wzrost
Dobczyce	24,5 tys.	533,5 tys.	2080%
Narol	3,5 tys.	7 tys.	98%
Przeclaw	Istnieje od 2011 roku	0	–
Skoczów	193,1 tys.	225,7 tys.	17%
Stary Sącz	10,9 tys.	100,2 tys.	819%
Tyczyn	118,1 tys.	109,3 tys.	–7%
Wilamowice	25,2 tys.	73,6 tys.	189%
Zator	140,7 tys.	384,3 tys.	161%
Żarki	13 tys.	46,9 tys.	260%

*Źródło: opracowanie własne.*

Spektakularne wzrosty dochodów własnych mogą świadczyć o rosnącym potencjale instytucji kultury do kapitalizowania swojej działalności. Potencjał ten wydaje się ważny w czasach, kiedy finansowanie kultury może podlegać – na co również wskazujemy w niniejszym raporcie – politycyzacji; jest bowiem pewnym sposobem na zachowanie autonomii w zakresie realizowanych działań. Istnieje też jednak pewne zagrożenie – chodzi o to, że skupiając się na generowaniu własnych dochodów, instytucje kultury mogą zapominać o społecznym wymiarze swojej działalności. Zarządzanie pozyskiwaniem dochodów własnych wymaga bowiem wykorzystania ograniczonych zasobów administracyjnych. Stąd ważne jest zachowanie równowagi między generowaniem dochodów a świadczeniem usług publicznych przez instytucje.

W tym kontekście warto poruszyć również kwestię charakteru pozyskiwanych dochodów. Jeżeli bowiem instytucje kultury kapitalizują tzw. działalność podstawową, oznacza to, iż tworzą bariery finansowe dla korzystania z oferty, której są dostawcą. Jest to

sprawa wymagająca dalszych zabiegów badawczych, bowiem w procesie gromadzenia danych do tego badania okazało się, iż instytucje kultury prowadzą księgowość w sposób, który bardzo często uniemożliwia uzyskanie wiedzy na temat konkretnych źródeł dochodów własnych. W związku z tym niemożliwe stało się rozróżnienie dochodów z – przykładowo – opłat za uczestnictwo w zajęciach oraz tych mających źródło np. w komercyjnie wynajętej przestrzeni. Badania sektora kultury powinny zgłębić ten wątek, dążąc do wyznaczenia konkretnego wskaźnika interpretowanego jako zdrowa równowaga między służbą publiczną związaną z misją instytucji a jej działalnością komercyjną.

Pewnym środkiem zaradczym w tym zakresie mogłoby być również wprowadzenie regulacji, która nakazywałaby publiczną eksploatację środków wypracowanych komercyjnie. Mówiąc wprost – chodziłoby o to, aby środki finansowe wypracowane na bazie działalności podstawowej były użyte do tworzenia oferty, z której skorzystanie nie będzie wymagało od uczestnika jakiegokolwiek opłaty. Taka regulacja mogłaby zapobiec wpadnięciu przez instytucje kultury w pewną „spirale kapitalizacji” ich działalności podstawowej, co wiąże się z zagrożeniem sukcesywnego ograniczania dostępu do oferty kulturalnej. Należy przy tym pamiętać, iż stworzenie rozwiązania formalno-prawnego powinno odbyć się równoległe do zaproponowania kadrom kultury silnego wsparcia kompetencyjnego w zakresie skutecznego generowania innych źródeł przychodów. Postulowany tutaj wymóg prawny może bowiem być przyczyną niezrozumienia po stronie instytucji kultury dla – w pewnym sensie – skutecznych sposobów dywersyfikacji finansów. Dlatego wspomniana regulacja nie może być jedynym rozwiązaniem. Lokalnym kadrom kultury należy jednocześnie ułatwiać pozyskiwanie innych – celowych – środków na realizację misji ich instytucji.

## WYDATKI – RACZEJ LUKI NIŻ KONKLUZJE

Badane ośrodki kultury przeznaczają znaczące kwoty na finansowanie kadry. W siedmiu z dziewięciu analizowanych przypadków całkowity fundusz wynagrodzeń oscyluje wokół 50% całości dysponowanej kwoty w danym roku. Analizowane dane nie ukazują znaczących zmian w tym zakresie w ciągu lat.

Tabela 31. Wynagrodzenia w instytucjach kultury

Nazwa gminy	Wielkość dochodów własnych (ujęcie globalne 2007–2012)	Wielkość funduszu wynagrodzeń (ujęcie globalne 2007–2012)	Średni udział procentowy w budżecie (za okres 2007–2012)	Średnia
Dobczyce	4,3 mln	2,1 mln	50%	48%
Narol	1,3 mln	489 tys.	37%	
Przeclaw*	577 tys.	182 tys.	71%	
Skoczów	5,9 mln	2,7 mln	46%	
Stary Sącz	4,6 mln	914 tys.	20%	
Tyczyn	5,2 mln	2,4 mln	47%	
Wilamowice	5,3 mln	2,5 mln	48%	
Zator	4,7 mln	2,6 mln	56%	
Żarki	2,4 mln	1,4 mln	59%	
*Istnieje od 2011 roku				

Źródło: opracowanie własne.

Pięćdziesięcioprocentowy udział wynagrodzeń w strukturze kosztowej wydaje się standardowy dla sektora kultury. Zróznicowany jest natomiast udział tzw. wynagrodzeń bezosobowych – czyli umów o dzieło czy zleceń zawiązywanych między zarządami badanych instytucji a wykonawcami. Wynosi on od 3% do 32% w zależności od roku i analizowanej instytucji. Trudno interpretować te dane bez wiedzy na temat przedmiotu danej umowy. Trudno także wyciągać wnioski co do wpływu tego, że dana instytucja rozlicza połowę wynagrodzeń w sposób bezosobowy, na potencjał zarządzania placówką. W ujęciu ogólnym można powiedzieć, iż zarządzanie realizowaniem umów jest bardziej wymagające dla menedżerów kultury aniżeli zarządzanie pracownikami etatowymi. Stąd należy rekomendować relatywnie niski udział wynagrodzeń bezosobowych w strukturze płac. W sytuacji

poważnych ograniczeń budżetowych zawiązywanie indywidualnych umów może jednak być korzystniejsze finansowo dla obu stron. Ponadto kontraktowy stosunek pracy może być jedynym akceptowalnym dla osób, które nie chcą się wiązać na stałe z daną placówką – a w sektorze kultury i wśród twórców jest to często spotykana postawa.

Obszar wynagrodzeń bezosobowych i ich wpływ na zarządzanie placówkami kultury pozostaje jak dotąd – według naszej wiedzy – tematem niezbadanym; dlatego rekomendujemy podjęcie w tym zakresie badań, których celem byłoby wyznaczenie standardów i opisanie dobrych praktyk służących jako inspiracja dla menedżerów kultury.

Analizowane dane finansowe zebrane przy okazji tego badania pozostawiły jeszcze jeden wniosek dla przyszłych badaczy. W trakcie procesu zbierania danych niemożliwe okazało się rozstrzygnięcie, jaki udział wynagrodzeń jest przeznaczany na działania administracyjne, a jaki na merytoryczne. To ukazuje w pewnym sensie specyfikę mniejszych organizacji, w których w zasadzie wszyscy pracownicy wykonują wiele działań – zarówno merytorycznych, jak i administracyjnych – w zależności od wymagań sytuacji. Pracownikom trudno – nawet w pogłębionych rozmowach indywidualnych – wypowiedzieć się na temat tego, jak dużo czasu poświęcają na poszczególne kategorie aktywności. Równocześnie, jeżeli wprowadzamy do debaty takie kategorie, jak optymalizacja, skuteczność i efektywność, warto prowadzić tego typu analizę, by móc odpowiednio reagować. Z realizowanego badania wynika, że wiedza taka nie jest przez kadry kultury gromadzona, co uniemożliwia wykorzystanie jej do poprawy działalności placówek. W naszej opinii jest to luka badawcza, której wypełnienie mogłoby skutkować ciekawymi wnioskami i praktycznymi rekomendacjami dla kadr mniejszych (jak te tu analizowane) placówek kulturalnych. W pierwszej kolejności rekomendacje te powinny dotyczyć tego, jak zbierać tego typu wiedzę i jak ją interpretować przez pryzmat skuteczności zarządzania.

## KRÓTKA KONKLUZJA

Z przedstawionej tu analizy danych finansowych wynika, że badane instytucje kultury dysponują raczej skromnymi środkami na tworzenie oferty kulturalnej. Jest to szczególnie jaskrawe przy porównaniu z potencjałem finansowym wielkomiejskich ośrodków kultury. Jednocześnie należy powiedzieć, iż gminy są aktywne w zakresie zwiększania finansów z przeznaczeniem na działalność kulturalną. Dodatkowo lokalne centra kultury są z roku na rok skuteczniejsze w generowaniu dochodów własnych. Wątek ten ma w pierwszej kolejności wymiar optymistyczny. Z uznaniem należy bowiem traktować umiejętność lokalnych menedżerów kapitalizowania potencjału swojej instytucji. Zwracamy jednak także uwagę na pewne zagrożenia związane z tym trendem. Jeżeli instytucje kultury nadmiernie skupią się na pozyskiwaniu dochodów własnych z działalności podstawowej, może to oznaczać sukcesywne ograniczanie dostępu do usług, które ze swojej natury i misyjnego charakteru mają raczej niwelować różnice, niż je generować. Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie może być zwracanie przez menedżerów uwagi na to, aby wygenerowane w ten sposób przychody służyły do tworzenia w pełni darmowej oferty.

Dodatkowo, instytucje kultury mogłyby wzmocnić udział środków pozyskanych od zewnętrznych grantodawców względem dochodów własnych. Różne programy tworzone przy wykorzystaniu środków unijnych, jak również te kreowane przez polskie ministerstwa i inne instytucje pożytku publicznego, pozostają nieeksploatowane przez badane tutaj kadry. Dlatego uważamy, iż kadry kultury powinny się stać beneficjentami specjalnie utworzonych programów wsparcia, których celem byłoby wzmocnienie ich kompetencji w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych i wykorzystywaniu ich do realizacji swojej misji oraz zaspokajania potrzeb kulturalnych lokalnych społeczności.



## PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

Podstawowe odkrycia badawcze umieściliśmy w rozdziale „Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego”. Tam dokonujemy opisu tego, jak lokalne kadry kultury podchodzą do planowania, wdrażania i ewaluacji swoich programów – tam też wyciągamy wnioski względem ich kompetencji, uznając, że praktyki zarządzania są bezpośrednim wynikiem wiedzy, postaw i umiejętności, jakimi w danym momencie dysponują badane przez nas kadry.

Niemniej analizowane przez nas instytucje różnią się od siebie znacząco ze względu na wielkość, wysokość inwestowanych środków publicznych, charakter przeprowadzonej inwestycji, oraz – przede wszystkim – szerszy kontekst społeczny związany z charakterystyką gminy, w której podejmują działania. Stąd nieodzowne wydało się nam opisanie tych kontekstów działalności kulturalnej, które są znaczące dla zrozumienia uwarunkowań charakteru realizowanych praktyk zarządczych.

W rozdziale drugim ukazaliśmy zatem te konteksty, aby w możliwie wiarygodny sposób przybliżyć czytelnikowi realia lokalnej działalności kulturalnej. Uznajemy, iż praktyka zarządzania instytucjami kultury jest w wysokim stopniu zdeterminowana tymi szerszymi ramami działania – każdy, zatem wniosek i każda rekomendacja muszą uwzględniać lokalny kontekst. Warto podkreślić – co czynimy przy okazji analizy przyływów finansowych – że przedmiotem tego badania stały się instytucje mające raczej skromne zasoby zarówno finansowe, jak i kadrowe. Często mówimy tu zaledwie o kilku osobach pełniących wiele różnych funkcji organizacyjnych w zależności od aktualnych potrzeb. W analizowanych organizacjach nie występuje raczej klasyczny podział kompetencyjny na konkretne działy pracownicze, a małe wielofunkcyjne zespoły.

Tam, gdzie było to możliwe, także przy opisie tych uwarunkowań wskazywaliśmy na interpretacje dotyczące kompetencji kadr kultury, jednak zasadniczo – lektura rozdziału drugiego powinna dać czytelnikowi szerszy obraz do analizy wniosków zawartych w rozdziale trzecim. Tam też podjęliśmy próbę zobrazowania wiedzy, umiejętności i postaw

## KOMPETENCJE KADR KULTURY A ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

kadr kultury poprzez rzetelny opis konkretnych sposobów pracy na rzecz realizowania lokalnych misji kulturalnych.

KOMPETENCJE  
KADR KULTURY  
A ROZWÓJ  
KAPITAŁU  
SPOŁECZNEGO



# PLANOWANIE PROGRAMU MERYTORYCZNEGO – ZARZĄDZANIE POMYSŁAMI I WIEDZĄ LOKALNĄ

## PLANOWANIE DZIAŁAŃ INSTYTUCJI KULTURY W KONTEKŚCIE KREOWANIA ZMIANY SPOŁECZNEJ

### WSTĘP

W tej części raportu przedstawione zostaną kompetencje kadr instytucji kultury w procesie planowania działań instytucji. Punktem wyjścia rozważań jest umiejscowienie zadań stojących przed instytucjami kultury w kontekście kreowania polityki rozwoju lokalnego, która z kolei powinna być spójna z polityką rozwoju tworzoną na wyższych szczeblach administracji samorządowej i centralnej. Instytucje kultury zostały uznane w tym względzie za przedłużone ramię władz gminnych, które odpowiadają za wdrażanie polityki rozwoju.

W dalszej kolejności analizie zostanie poddany sposób, w jaki są tworzone plany działań instytucji kultury. Ocenie podlegać będą rola i kompetencje zarządzających instytucją oraz ich zwierzchników, a także sposób umiejscowienia w procesie planowania najważniejszych interesariuszy instytucji: pracowników realizujących politykę kulturalną, jej partnerów, a przede wszystkim odbiorców działań. Ostatnim elementem tej części raportu będzie próba zobrazowania kompetencji kadr instytucji kultury w zakresie budowania relacyjnego modelu uczestnictwa w kulturze i dostosowywania przedstawianej oferty do zmian lokalnej rzeczywistości, a tym samym udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy lokalne kadry kultury stanowią efektywne narzędzie wdrażania polityki rozwoju.

## ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ W KONTEKŚCIE REALIZACJI LOKALNEJ POLITYKI ROZWOJU

Proces planowania w samorządowych jednostkach organizacyjnych należy rozpatrywać w odniesieniu do procesu planowania rozwoju strategicznego wspólnot lokalnych. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego na szczeblu gminnym nie wynika on wprost z zapisów ustawowych, niemniej ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju wymienia gminne strategie rozwoju jako jeden z elementów prowadzenia polityki rozwoju w skali lokalnej. Jednocześnie, zgodnie z przyjętym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Systemem Zarządzania Rozwojem, polityka rozwoju powinna być prowadzona na zasadzie spójności pomiędzy różnymi szczeblami dokumentów planistycznych, w celu skoordynowanego realizowania wspólnych i tożsamo rozumianych celów rozwojowych.

W tak zdefiniowanym układzie instytucjonalnym programowania polityki rozwoju dokumenty niższego szczebla, w tym strategie rozwoju gmin i dokumenty z nimi związane, powinny uwzględniać priorytety wynikające z programów nadrzędnych, opracowywanych w skali regionalnej, krajowej i europejskiej. Jednym z kluczowych dokumentów strategicznych, który powinien być uwzględniany w procesie planowania rozwoju lokalnego, jest Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020. Założenia dokumentu, publicznie znane od połowy roku 2011, powinny zatem stanowić jedną z głównych wytycznych w zakresie planowania działań dla jednostek realizujących zadania sektora powiązane z priorytetami SRKS. Na szczeblu samorządu gminnego podstawowymi podmiotami w tym obszarze są samorządowe instytucje kultury.

Ponadto należy zaznaczyć, iż zgodnie z rekomendacjami innego kluczowego dokumentu określającego zasady prowadzenia polityki rozwoju – Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, w procesie zarządzania strategicznego postuluje się tworzenie i utrwalanie szerokich partnerstw między instytucjami publicznymi i instytucjami społeczeństwa obywatelskiego, tak by zapewnić skuteczny i wielopoziomowy system zarządzania polityką rozwoju. Wytyczne te również należy wziąć pod uwagę w procesie planowania działań samorządowych instytucji kultury, realizujących cele rozwojowe wspólnot lokalnych.

## STRATEGIE ROZWOJU LOKALNEGO JAKO WYTYCZNE DLA PLANOWANIA DZIAŁAŃ INSTYTUCJI KULTURY

Wśród badanej grupy instytucji kultury tylko jeden samorząd nie posiada dokumentu o charakterze strategicznym dla całej wspólnoty lokalnej. Większość gmin ma ustalone strategie rozwoju, a jedna jednostka programowanie strategiczne opiera na planie rozwoju lokalnego. Okres obowiązywania posiadanych dokumentów strategicznych w zdecydowanej mierze pokrywa się z kończącym się okresem programowania unijnego (2007–2013), a niektóre strategie zostały opracowane jeszcze przed 2000 rokiem.

Jak dotąd tylko jedna gmina zakończyła proces tworzenia strategii rozwoju do końca obecnej dekady. W tym konkretnym przypadku rozwój kapitału społecznego stanowi jeden z celów strategicznych dokumentu, a spójność z SRKS została w nim literalnie wskazana. Proponowane kierunki rozwoju, mające pozytywnie stymulować kreatywność, kooperatywność, zdolność do współpracy i szeroko rozumianą aktywność obywatelską, nie są w omawianym dokumencie przypisane konkretnym jednostkom w gminie, stanowią raczej wyzwanie dla całej wspólnoty lokalnej. Niestety z uwagi na fakt, że dokument obowiązuje dopiero od tego roku, niemożliwa jest ocena uwewnętrznienia lokalnej strategii rozwoju w procesie planowania działań instytucji kultury. Pozytywnie należy natomiast ocenić przygotowanie władz lokalnych do procesu wdrażania wspólnej polityki rozwoju przygotowywanej na szczeblu regionalnym i resortowym.

Wszystkie pozostałe jednostki opracowywały swoje strategie w okresie, gdy o SRKS nie było jeszcze mowy. Dlatego też nie dziwi fakt, że pojęcie kapitału społecznego pojawia się w pozostałych dokumentach tylko w jednym przypadku, i jest on tu nie do końca dobrze rozumiany (w największym stopniu charakteryzowany jest statystykami lokalnego rynku pracy). Dlatego też cele, jakie stawia dzisiejsza SRKS, znajdują niewielkie odzwierciedlenie w procesie zarządzania strategicznego JST. Działania z obszaru kultury zajmują co prawda dość istotne miejsce w przygotowanych planach strategicznych rozwoju gmin (często na poziomie obszarów strategicznych), podporządkowane są one jednak zazwyczaj takim celom, jak: rozwój turystyki, budowanie pozytywnego wizerunku gminy, dopełnienie oferty edukacyjnej czy zagospodarowanie czasu wolnego mieszkań-

ców. Niemniej w trzech przypadkach wskazano dodatkowo na takie cele, jak wspieranie inicjatyw obywatelskich, aktywności społecznej, budowanie tożsamości lokalnej oraz sprzyjanie kooperacji zewnętrznej. Można zatem stwierdzić, że władze lokalne w procesie planowania rozwoju i tworzenia wytycznych dla podmiotów działających w obszarze kultury dostrzegały i uwzględniały problematykę wzmocnienia rozwoju kapitału społecznego, choć robiły to w sposób nieuporządkowany i w dość ograniczonym zakresie.

### **STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI KULTURY**

Dopełnieniem procesu planowania strategicznego na poziomie całej JST powinno być uwewnętrznienie celów rozwojowych gminy na poziomie budowania planu zarządzania strategicznego instytucją kultury. Zarządzający instytucjami, jako swego rodzaju realizatorzy lokalnej polityki rozwoju w obszarze szeroko rozumianej „kultury”, planując działania swoich jednostek, powinni zmierzać do realizacji celów stawianych przed społecznością lokalną. Tymczasem instytucje nie planują działań w sposób strategiczny; tylko w jednym przypadku wskazano na dokument określający cele rozwoju instytucji, ustalone z władzami lokalnymi podczas uzgadniania warunków pracy dyrektora instytucji kultury:

U nas za plan strategiczny to tak naprawdę robi ten kontrakt menedżerski, dla którego załącznikiem jest (...) plan rozwoju instytucji kultury. [dyrektor ośrodka kultury]

### **PLANOWANIE A BUDŻETOWANIE – BRAK ZEWNĘTRZNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA**

Planowanie działań instytucji kultury w zdecydowanej mierze polega na wpisaniu się w proces planowania budżetowego gminy i przede wszystkim tym procesem jest zdeteterminowane. Zarządzający instytucjami kultury przygotowują plany budżetowe



„na wyrost”, aby w procesie negocjacji budżetu instytucji kultury z władzami gminy finalnie otrzymać pulę środków wystarczającą do zrealizowania najważniejszych zadań instytucji.

Planowanie naszych działań opiera się przede wszystkim na budżecie finansowym. Nie można tak zniebaczka stworzyć czegoś niezaplanowanego. (...) Do końca września trzeba już przedstawić projekt finansów rozdysponowanych na przyszły rok. (...) W styczniu jest weryfikacja i w styczniu mamy przedstawić już plan dostosowany do budżetu, który nam przedstawią. Dostajemy pulę pieniędzy i to już dostosowujemy do naszej listy życzeń. [dyrektor ośrodka kultury]

Do 15 października musimy złożyć plan budżetu, a drugie planowanie następuje, kiedy mamy już ostateczny kształt budżetu, w zależności od tego, co postanowi rada miejska. Czasami dokłada, czasami obcina. Na ogół jest mniejszy i drugi raz musimy planować działania swoje. Mamy budżet, to siadamy i mówimy sobie, że tego czy innego zadania nie zrealizujemy, bo ważniejsze są priorytety, czyli takie duże imprezy i codzienna działalność – to jest nawet jeszcze ważniejsze. [dyrektor ośrodka kultury]

Opisany sposób procedowania wymuszony jest relatywnie niską możliwością pozyskania środków zewnętrznych. Stąd też w procesie planowania dominuje styl księgowy, a cele działania instytucji i sposoby ich realizacji dostosowuje się do narzuconych odgórnie ograniczeń budżetowych.

## **ŁĄCZENIE STRATEGICZNYCH CELÓW ROZWOJOWYCH Z POTRZEBAMI LOKALNYMI**

Jednym z podstawowych sposobów na pozyskanie dodatkowych środków, zarówno na działalność bieżącą, jak i inwestycyjną instytucji, jest realizowanie projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych, w szczególności programów Unii Europejskiej. Choć wartość funduszy pozyskiwanych tą drogą stanowi przeciętnie jedynie kilka pro-

cent wysokości budżetów instytucji kultury, należy zauważyć, że jest to ważne źródło dochodów, których pozyskanie często wymaga umiejętnego włączenia potrzeb lokalnych w nadrzędne cele stawiane przez instytucję finansującą. Tak proces ten opisuje pracownik jednej z instytucji:

Planując te projekty, zapoznajemy się ze strategią, ale również pod kątem tego, co jest nam potrzebne, co u nas się sprawdzi, i próbujemy to przesądzić przez te strategie i wpisać z konkretnym pomysłem. W tej chwili przymierzamy się po raz trzeci do grantu w ramach euroregionu i zastanawiamy się, co jest nam potrzebne, na co dają pieniądze. [pracownik ośrodka kultury]

Widać zatem, że zaspokojenie potrzeb lokalnych może po części iść w parze z realizacją nadrzędnych celów rozwojowych. Pomijając przypuszczenie, że w dużej mierze może to być proces nieuświadomiony i podporządkowany pozyskaniu takich środków, jakie są aktualnie dostępne, należy podkreślić, iż zewnętrzne pozyskiwanie środków finansowych stanowi w przekroju wszystkich badanych instytucji marginalne źródło finansowania, a podstawą ich funkcjonowania są niezmiennie dotacje budżetowe.

## MODEL TWORZENIA PLANU DZIAŁAŃ INSTYTUCJI

Wskazaliśmy powyżej, że głównym czynnikiem determinującym proces planowania działań instytucji kultury jest proces planowania budżetowego jej organizatora. Opiera się on na wskazaniu „listy życzeń” instytucji, która to lista na dalszym etapie podlega okrojeniu i dostosowaniu do wielkości przyznaných środków.

Postawy kadr instytucji kultury w tym obszarze mogą mieć wpływ m.in. na wzmocnienie postaw proaktywnych i budowanie trwałej sieci współpracy, zarówno wewnątrz instytucji, jak i w relacji instytucja kultury – władza lokalna – społeczeństwo obywatelskie. Ważne jest zatem, aby proces ustalania planu budżetowego oparty był na partycypacyjnym modelu zarządzania instytucją, w ramach którego kluczowi aktorzy procesu

budżetowania (dyrektor instytucji, główny księgowy, władze samorządowe) będą uwzględniali zdanie innych grup interesariuszy. Prześledźmy, jak kształtuje się proces konsultacji w ramach projektowania budżetu instytucji.

### **KONSULTACJE Z PRACOWNIKAMI**

Wśród badanych instytucji trudno się doszukać jednego modelu konsultacji planu budżetowego wewnątrz instytucji, przede wszystkim z pracownikami odpowiedzialnymi za realizację zadań merytorycznych. W części z nich ustalanie budżetu zamyka się w podstawowych ramach dyrektor–księgowy, a pracownicy są biernymi obserwatorami procesu planowania. Dyrektor jest tu głównym dostawcą gotowych rozwiązań.

To jest tak w naszej strukturze, że za wszystko ja odpowiadam i jeżeli coś planujemy, to raczej nie zdarza się, że pomysł nowej rzeczy wychodzi od moich pracowników. (...) Nasza lista życzeń zawsze jest duża, ale to się nie da. Siada ze mną moja księgowa i my piszemy wszystko, co powinno być zrealizowane, a rzeczywistość potem to już co innego. [dyrektor ośrodka kultury]

Częściej spotykane jest jednak podejście włączające aktorów wewnętrznych instytucji. Stopień ich zaangażowania i wpływu jest zróżnicowany, zależny od realizowanego stylu kierowania. Partycypacja wewnętrzna w wielu przypadkach ma charakter pozorny, konsultowanie budżetu z pracownikami polega na procesie informowania i zasięgnięcia opinii poszczególnych osób, natomiast nie mają one większego wpływu na jego ostateczny kształt.

Spotykamy się w możliwie najszerszym gronie, ale żeby wszyscy uczestniczyli, musi się odbyć kilka spotkań. Wynika to z tego, że każdy pracuje w innych godzinach i robi swoje rzeczy. Nie chodzi o żadne negatywne kwestie. [dyrektor ośrodka kultury]

W jednej z instytucji proces planowania budżetowego inicjowany jest przez osoby realizujące zadania merytoryczne, a dyrektor staje się instancją oceniającą zgłaszane pomysły.

Każdy z pracowników merytorycznych sam przedstawia swoje propozycje dyrektorowi. Koniec roku kalendarzowego. Wtedy to ma miejsce. Mamy kształt budżetu i planujemy sobie szeroko. [dyrektor ośrodka kultury]

### KONSULTACJE Z PARTNERAMI ZEWNĘTRZNYMI

Znacząca liczba zadań instytucji kultury realizowana jest w partnerstwie z innymi podmiotami. Rola partnerów społecznych w procesie planowania budżetowego jest jednak znikoma. Zazwyczaj sprowadza się do utartego podziału odpowiedzialności finansowej i organizacyjnej tradycyjnie przygotowywanych imprez.

- Czy ktoś poza pracownikami uczestniczy w tworzeniu budżetu? [badacz]
- Nie, raczej we własnym gronie. [dyrektor ośrodka kultury]
- A czy jakieś podmioty zewnętrzne? [badacz]
- Owszem, współpracujemy z nimi, ale raczej nam nie narzucają. (...) Wtedy na zasadzie współfinansowania i współorganizacji. Zdarza się tak często... [dyrektor ośrodka kultury]
- (...) mamy tutaj pewne imprezy wpisane już w kalendarz, gdzie dom kultury doskonale wie, że będziemy to realizować. [lokalny działacz społeczny]

Pracownicy instytucji kultury niejednokrotnie podkreślają, że proces uzgodnień finansowych nie opiera się na wypracowanych procedurach, nie widzą w tym jednak zagrożenia dla efektywności zarządzania instytucją. Dominują opinie o skutecznym wykorzystaniu bliskości relacji, tradycyjnym podziale obowiązków oraz korzystnym dla wszystkich uzupełnianiu się potencjałów. Uzgodnienia finansowe nie przebiegają w trakcie ustalania ramowego planu działań instytucji kultury, lecz zazwyczaj rozpoczynają się w momencie planowania realizacji konkretnych zadań.

- Jest jakiś pomysł na wspólne przedsięwzięcie i to jest tak, że staracie się państwo to bezkosztowo załatwić czy w ramach własnych budżetów coś zarezerwować, czy tu są jakieś procedury? [badacz]
- Wielkich takich procedur to nie ma. Wszystko jest do uzgodnienia oczywiście. My mamy swój budżet, biblioteka ma swój budżet. Zawsze ktoś jest głównym organizatorem, ktoś jest ewentualnie współorganizatorem bądź partnerem, no więc jakby, tak mi się przynajmniej wydaje, że praktyka jest taka, że jednak ten główny organizator jest zawsze inicjatorem i bardziej też obciążony finansowo, i on jakby tam podejmuje, powiedzmy, negocjacje ze współorganizatorem czy współorganizatorami. [dyrektor ośrodka kultury]

## KONSULTACJE Z ODBIORCAMI

Z procesu negocjacji budżetowych wyłączeni są praktycznie odbiorcy działań instytucji kultury, rozumiani w tym wypadku jako aktywni uczestnicy organizowanych przez instytucję zajęć – stałych form jej działalności, a także mieszkańcy biorący udział w cyklicznych imprezach. Możliwości tej pierwszej grupy, ściślej związanej z instytucją, prowadzą się jedynie do zgłaszania oczekiwań, których zaspokojenie zależy od decyzji zarządzających instytucją. Pracownicy podkreślają jednak zainteresowanie problemami i oczekiwaniami odbiorców.

- Czyli oni przychodzą do was i odbywają się jakieś negocjacje? [badacz]
- Nie. To są zawsze pobożne życzenia. [pracownik ośrodka kultury]
- Nie jesteśmy urzędem... [dyrektor ośrodka kultury]
- My na zasadzie sympatycznych kontaktów, bo tak to można powiedzieć, bo nawet w trakcie różnych innych spotkań, gdzie, powiedzmy, zapraszają nas, mówią, co potrzebują, i tak to wygląda, i nie ma jakichś tam burzliwych spotkań. [pracownik ośrodka kultury]
- Od nas pracownicy pracują w terenie, np. pani [imię pracownika] zajmuje się sprawami zespołów regionalnych i wie, czego oni tam potrzebują. Co jakiś czas do nich jedzie na jakieś konsultacje i mówi, że potrzebują tego czy tego... [dyrektor ośrodka kultury]

Konsultacje odbywają się najczęściej w formie bezpośredniej, podczas rozmów, które mają na celu konfrontację oczekiwań z możliwościami instytucji. Wychodzenie z inicjatywą i prezentowanie uczestnikom narzędzi rzeczywistego oddziaływania na kształt działania instytucji wzmacnia postawy proaktywne mieszkańców i dodatkowo zachęca do wzmożonej partycypacji w działaniach instytucji.

(...) przed tym naszym ustalaniem planu rocznego dyskutuję z dziećmi, bo to jest po prostu dla dzieci, to, co my robimy, więc zawsze mam na względzie to, czego dzieci by chciały. Później przekazujemy rodzicom, jak by to mniej więcej wyglądało, czy byliby chętni na takie działania. Tak to się toczy. [dyrektor ośrodka kultury]

Wpływ „biernych” odbiorców wydarzeń organizowanych przez instytucję – wystaw, koncertów, imprez plenerowych – również jest zaakcentowany w procesie planowania jej działań. Nie dotyczy to już kwestii budżetowania działań, natomiast polega wyłączenie na próbie weryfikacji oczekiwań mieszkańców odnośnie do tworzonej oferty. Ten wycinek procesu planowania działań instytucji nie jest jednak wynikiem jakichkolwiek badań czy formalnych analiz oczekiwań społeczności lokalnej. Pracownicy nie widzą potrzeby bezpośrednich spotkań; najczęściej podkreślają, że w małych miejscowościach wykorzystywanie takich narzędzi nie jest potrzebne. Ograniczają się do pozyskiwania informacji przekazywanych „przy okazji” codziennej aktywności mieszkańców.

Miasto jest na tyle małe, że te osoby cały czas tu bywają, przychodzą z różnymi rzeczami, np. przychodzą po pocztę. Jest tutaj też punkt odbioru poczty różnych stowarzyszeń. Przycho- dząc po kopertę, ta osoba opowiada, co robi, i automatycznie my wiemy, co się dzieje, coś możemy podpowiedzieć, coś się zrodzi. To są rozmowy non stop. Zwoltywanie osobnych spotkań było bezcelowe. Miasto jest za małe i wszyscy się stale spotykamy. [pracownik ośrodka kultury]

Wiarygodną dla nich miarą są zwyczajowo przekazywane opinie i komentarze miesz- kańców, a także frekwencja na organizowanych wydarzeniach.

- Skąd wiadomo, jakie są potrzeby środowiska? [badacz]
- Po jednej nieudanej wiemy, że kolejna się nie uda. [dyrektor ośrodka kultury]

W postawie tej widać brak zaangażowania kadr instytucji w proces planowania wydarzeń, co z kolei może wzmacniać bierne postawy mieszkańców. W sytuacji, kiedy mieszkańcy nie są poinformowani o możliwości zgłaszania uwag, zastrzeżeń, wyrażania opinii, trudno oczekiwać, aby aktywnie angażowali się w proces budowania oferty instytucji kultury. Odbiorcy nie znają narzędzi, jakimi mogliby wpływać na władze instytucji. W konsekwencji obniża się poziom ich uczestnictwa w organizowanych imprezach kulturalnych.

## KONSULTACJE Z WŁADZAMI LOKALNYMI

Po zakończeniu procesu ustalania wewnętrznego budżetu planowanych zadań zazwyczaj następuje proces „negocjacji cenowych” z władzami lokalnymi. Jak zostało wcześniej wskazane, zazwyczaj sprowadza się on do podziału środków budżetowych, a wysokość dotacji dla instytucji kultury zależy od sytuacji finansowej gminy.

Piszemy piękny plan budżetowy. Co byśmy chciały. Z księgową robimy plan budżetowy, ile chciałybyśmy dostać, a później na sesji dostajemy np. o [kwota] mniej. Jest do negocjacji, ale ze wskazaną kwotą, której raczej nie możemy zmienić. [dyrektor ośrodka kultury]

Do 10 października wszyscy kierownicy jednostek administracyjnych składają tzw. projekt budżetu, czasami ten projekt nie ma nic wspólnego z tym, co potem zostaje, no ale to jest właśnie ten moment, kiedy się dyskutuje z burmistrzem, z panią skarbnik, z odpowiednią komisją radnych, u nas to jest komisja kultury i bardzo często komisja budżetowa. [dyrektor ośrodka kultury]

Etap konsultacji projektów programów z władzami lokalnymi jest niezwykle ważny także z uwagi na to, że możliwe jest wtedy weryfikowanie działań instytucji pod kątem realizowania celów rozwojowych gminy, co powinno stanowić nieodłączny element monitoringu i ewaluacji procesu zarządzania strategicznego JST. Element ten nigdzie nie występuje. Zarządzający instytucjami kultury z reguły nie odczuwają jakichkolwiek

przejawów wywierania wpływu na plan działania instytucji kultury, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie. Najważniejszym warunkiem jest dostosowanie prowadzonych działań do narzuconych ram finansowych.

(...) kalendarz musimy dopasować do finansów, które mamy. Nigdy nie ma sugestii od szefostwa, pana burmistrza czy pani skarbnik. Pan burmistrz jest osobą bardzo łagodnie zapatrującą się na to, co robimy. [dyrektor ośrodka kultury]

My informujemy radę miejską mniej więcej o założeniach. Pytamy się też o opinię, co tam można zrobić, jak coś wymyślamy, to się pytamy za co. Zresztą z reguły jest odwrotnie: my mówimy, że trzeba coś zrobić, a oni pytają za co. [dyrektor ośrodka kultury]

Należy jednak zaznaczyć, że władze lokalne momentami włączają się w proces planowania działań instytucji kultury. Zdarza się to z reguły doraźnie, *ad hoc* i nie wiąże się z realizacją jakiegokolwiek szerszej polityki.

Teraz znowu mam propozycję od burmistrza, żeby zrobić promocję wydawniczą wydawnictwa stworzonego przez naszego biskupa. No i tu żeby zrobić takie wydarzenie, trzeba znaleźć dobrych odbiorców. (...) Trzeba to z głową przygotować. [dyrektor ośrodka kultury]

## **TWORZENIE NOWOŚCI CZY POWIELANIE STARYCH ROZWIĄZAŃ?**

Po analizie procesu tworzenia planu budżetowego instytucji odpowiedzi wymaga jeszcze jedno kluczowe pytanie – w jakim stopniu proces planowania działań instytucji jest ukierunkowany na kreowanie nowych wartości, zdobywanie nieznanymi kompetencji, a na ile polega on na powielaniu dotychczasowych rozwiązań?

Na wstępie należy zaznaczyć, że tworzenie polityki kulturalnej bez rzetelnej i dogłębnej analizy relacji łączących daną społeczność obniża jej skuteczność w kreowaniu jakiegokolwiek zmiany społecznej i budowaniu lokalnej polityki rozwoju. Jak zaznacza Marek Kra-



jewski (2013), próba identyfikacji tego, co składa się na określoną zbiorowość, powinna być punktem wyjścia wszelkich działań zmierzających do przemodelowania istniejących struktur. W tym kontekście negatywnie należy ocenić opisaną powyżej niską aktywność kadr instytucji kultury w zakresie pozyskiwania wiedzy o potrzebach mieszkańców i włączania odbiorców w proces planowania działań. Zmianę społeczną wywołuje jednak już sam proces jej wdrażania. Zatem każdy nowy element zakłócający dotychczas stosowane rozwiązania ma w sobie potencjał stworzenia nieznanej dotąd wartości.

Proces planowania działań zdominowany jest natomiast przez podejście historyczne, a więc powielanie dotychczas stosowanych praktyk i rozwiązań. Taki sposób planowania jest łatwiejszy i zapewnia stabilizację działań instytucji, zasięg zmian ogranicza się wyłącznie do dostosowania znanych rozwiązań do nowych warunków finansowych. Z punktu widzenia zarządzających instytucją taka postawa może być łatwiejsza do realizacji. Nie wymusza ona określania nowych priorytetów, nie rodzi potrzeby dostosowywania zadań do celów stawianych przed organizacją. Powielanie starych rozwiązań jest łatwiejsze do obrony przed władzami lokalnymi, ponieważ nie trzeba ani dokonywać szczegółowej kalkulacji kosztów, ani racjonalizować przed nimi innych wydatków.

(...) w zeszłym roku, tak jak mówię, czasu na jakieś wielkie konsultacje nie było. Po prostu z tych rzeczy organizowanych przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, praktycznie, można powiedzieć, przepisałiśmy czy skopiowaliśmy podobne działania, które były robione w poprzednim roku. [dyrektor ośrodka kultury]

– Mam bazę z ubiegłych lat, więc to jest na zasadzie weryfikacji. Trzeba analizę zrobić – to jest trzy, cztery dni takiego intensywnego myślenia, przeliczania i dostosowywania do odpowiednich paragrafów w planie finansowym. [dyrektor ośrodka kultury]

– Generalnie, jak rozumiem, jest jakiś plan finansowy i on jest podstawą do planowania w roku kolejnym... [badacz]

– Oczywiście, nie można nic stworzyć, nie mając bazy historycznej. [dyrektor ośrodka kultury]

Pomimo dominacji podejścia historycznego pozytywnie należy ocenić otwartość niektórych instytucji na próby wprowadzania zmian. Pracownicy często podejmują się redefinicji dotychczasowych działań, rezygnują z utartych praktyk na rzecz stymulowania nowych rozwiązań. Podejście takie stwarza dobry grunt do kreowania nowych, nieznanych dotąd potrzeb, rozwija kompetencje kulturowe, rozszerza horyzonty myślowe. Często jednak inicjatywy pracowników instytucji kultury zderzają się z utartymi przez lata schematami zachowań.

Natomiast to będzie można powiedzieć następny krok, kolejny rok, może 2014. Gdzie będziemy starali się bardziej aktywizować tę społeczność lokalną głównie poprzez świetlice wiejskie, bo to jest cały czas niewykorzystany potencjał. (...) Oni mają swoje oczekiwania, swój model, który im odpowiada. Traktują świetlice wiejskie jako bezpłatne lub tanie miejsce do organizacji komunii, wesel, potańcówek. I im to wystarcza. I nie są w ogóle zainteresowani jakimś innym modelem. Ale to po prostu trzeba zmienić. [dyrektor ośrodka kultury]

Barierą dla kreowania zmian jest zorientowanie na bezpośredni rezultat, którego wskaźnikiem jest liczba uczestników danego wydarzenia. Zogniskowanie na masowość działań nie wpływa na zmiany postaw, norm i budowanie wartości, nie tworzy wartości dodanej w sferze symbolicznej, a tym samym nie realizuje celów stawianych przed instytucjami kultury.

Potrzeby środowiska przede wszystkim, bo nie możemy zrobić imprezy, na którą nie przyjdzie nam społeczność. Nie zrobimy koncertu artystów filharmonii, bo wiemy, że przyszlaby tylko garstka ludzi. Natomiast jeśli zrobimy imprezy disco polo, to wtedy mamy odpowiednią ilość ludzi. [pracownik ośrodka kultury]

Choć mierzenie jakości działań frekwencją uczestników dominuje w myśleniu o budowaniu oferty instytucji kultury, należy zaznaczyć, że wśród badanych jednostek pojawiają się przypadki sięgania do zapomnianych wzorców, redefiniowania celów; tą drogą na podstawie zakorzenionych tradycji tworzy się nową jakość uczestnictwa w kulturze.

Powstała też grupa żywego teatru. Ja popatrzyłam, czego tu nie ma w okolicy, jak zaczynałam pracę. No i nie było grupy teatralnej, a były tu duże tradycje w tym zakresie. Jak się o tym dowiedziałam, to stworzyłam projekt wakacyjny – dwutygodniowe warsztaty teatralne zakończone spektaklem i teraz udało nam się pozyskać środki na taką stałą współpracę w tym zakresie. Nie było teatru, my to zrobiliśmy i to się udało. [pracownik ośrodka kultury]

## PODSUMOWANIE

Podsumowując wnioski płynące z niniejszego rozdziału, należy stwierdzić, że badane instytucje charakteryzują się dużą odmiennością. Zróżnicowanie przestrzenne jednostek definiuje odmienne priorytety rozwojowe na poziomie regionalnym. Z kolei odstęp czasu pomiędzy przeprowadzonym badaniem funkcjonowania instytucji a tworzeniem dokumentów określających priorytety rozwojowe wspólnot lokalnych w zdecydowanej mierze uniemożliwia rzetelną ocenę instytucji kultury jako podmiotów odpowiadających na wyzwania stawiane konkretnie im. Rozbieżne są również modele planowania działań instytucji. Można jednak się pokusić o nakreślenie pewnego ogólnego obrazu poddanych analizie jednostek:

- Instytucje kultury planują swoje działania w oderwaniu od priorytetów zawartych w strategicznych dokumentach rozwojowych. Choć podejmowane przez nie działania często wpisują się w cele rozwojowe wspólnot lokalnych, jest to raczej efekt przypadkowy niż wynikający z przemyślanej, zaplanowanej i ukierunkowanej polityki kierownictwa instytucji. Podstawowym mankamentem jest brak strategicznego zarządzania instytucją i umocowanie jej działań w cyklu rocznego planowania budżetowego.
- Podstawą funkcjonowania instytucji są dotacje budżetowe, stąd proces planowania ich działań zdeterminowany jest w zdecydowanej mierze przez sytuację finansową organizujących je samorządów. Szansą na rozwój instytucji kultury jest dostępność zewnętrznych źródeł finansowania, w tym przede wszystkim środków unijnych. Instytucje realizujące projekty w większym zakresie wpisują się w cele

polityki rozwoju, podchodzą do procesu planowania w sposób bardziej kreatywny i pomysłowy.

- Etap budowania planów budżetowych i planów działań instytucji daleki jest od realizacji założeń partycypacyjnego modelu zarządzania. Wiele podmiotów tę podstawową funkcję realizuje jedynie za pośrednictwem ścisłego kierownictwa. Włączanie w proces innych aktorów: pracowników, partnerów zewnętrznych i odbiorców, odbywa się w dużej mierze na zasadzie podległości i nierównego traktowania. Nieadekwatny jest wpływ na kształt planu działań kluczowych interesariuszy instytucji, których rola często sprowadza się do możliwości zgłoszenia uwag lub wysłuchania podjętych decyzji.
- Konsultacji społecznych planowanych działań dokonuje się pozornie, w tzw. trybie roboczym (rozmowy przy okazji nieformalnych spotkań, „w małych społecznościach wszyscy się znają, każdy wie, co się dzieje”). Takie podejście jest zaprzeczeniem idei zasięgania opinii, kiedy wypowiadać się mogą wszyscy mieszkańcy. W przedstawionym układzie o rzeczywistym kształcie oferty decyduje wąska grupa osób związanych ze ścisłym kierownictwem instytucji.
- Większość przedsięwzięć realizowanych przez instytucje jest prostą kontynuacją wcześniej podejmowanych zabiegów. Wśród badanych jednostek dominuje historyczny styl planowania, polegający na powielaniu zadań realizowanych w latach ubiegłych.
- Planowanie jest funkcją stabilności i utartego lokalnego *status quo*. Jego podważanie nie jest mile widziane, w kalendarzach imprez dominują wydarzenia o charakterze cyklicznym, święta lokalne, imprezy okolicznościowe. Próby kreowania nowych treści kulturowych stanowią wyjątek, choć można wskazać przypadki skutecznego wdrażania pomysłów innowacyjnych.
- Planowanie odbywa się na podstawie dotychczasowego kalendarza imprez oraz dostępnych zasobów instruktorskich, w oderwaniu od dokumentów strategicznych

określających potrzeby i wyzwania lokalnej społeczności. Szczególnie bierną postawę przyjmują władze gminy, dysponujące skutecznymi narzędziami oddziaływania na instytucje. Tymczasem organy wykonawcze gmin ograniczają się do doraźnego delegowania instytucji do realizacji własnych pomysłów, a organy uchwałodawcze poprzestają na określeniu wysokości rocznej dotacji. Brakuje debaty o efektywności społecznej działalności instytucji. Decyzje władz samorządowych w zakresie wysokości dotacji budżetowej zdają się nie uwzględniać celów stawianych przed instytucjami kultury, bądź też są skutkiem wąskiego rozumienia celów polityki kulturalnej.

## WDRAŻANIE PROGRAMU MERYTORYCZNEGO – WSPÓŁPRACA, KOMUNIKACJA, EWALUACJA

### WSTĘP

Kolejna część raportu skupiona będzie na przedstawieniu kompetencji pracowników badanych instytucji kultury w zakresie wszystkich tych procesów, które następują po zakończeniu okresu planowania. Przyjrzymy się więc bliżej wdrażaniu, promocji oraz ewaluacji wydarzeń realizowanych w ramach programu kulturalnego. Te trzy aspekty nie wyczerpują oczywiście ogromu zagadnień związanych z realizacją programu merytorycznego instytucji. Mają jednak istotne znaczenie dla głównego tematu raportu i z tego względu zdecydowaliśmy się opisać je szerzej na kolejnych stronach. Analiza zaprezentowana w niniejszej części zostanie przeprowadzona na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych. Brali w nich udział przedstawiciele instytucji kultury oraz osoby reprezentujące inne organizacje, wchodzące w różnego rodzaju interakcje z badanymi podmiotami podczas realizacji imprez. Narzędzie to pozwoliło nam uzyskać holistyczną i przekrojową wiedzę na temat modeli i schematów działania (oraz myślenia) charakterystycznych dla poszczególnych etapów realizacji wydarzeń kulturalnych.

### TŁO ROZWAŻAŃ

Teoretycznym punktem wyjścia do dalszych rozważań są tu koncepcje związane z zarządzaniem publicznym. Funkcjonowanie badanych jednostek w ramach struktur instytucjonalnych samorządu terytorialnego bezsprzecznie wpływa na charakter i pewne uwarunkowania ich działalności. Czyni je to jednym z podmiotów – wykonawców lokalnych

strategii rozwoju<sup>5</sup>. Determinuje to także ich cele, sprawiając, że jednym z nadrzędnych zadań ośrodka kultury winno być szeroko rozumiane kształtowanie interesu publicznego (por. Kożuch 2004).

Takie położenie badanych instytucji skłania nas do analizy ich działalności w sposób zbliżony do opisu innych jednostek publicznych. Nie chodzi tu oczywiście o porównywanie obszaru działalności, który z natury rzeczy jest dość specyficzny i wyjątkowy. Mowa raczej o sposobie funkcjonowania ośrodka kultury jako instytucji publicznej.

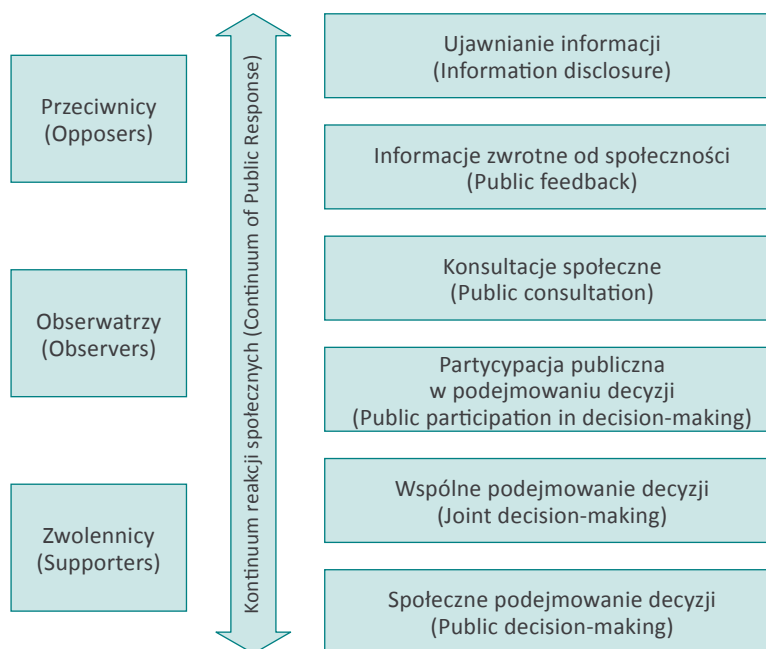
W ramach współczesnego zarządzania publicznego wyróżnia się dwa główne schematy działania. Możemy mieć do czynienia z menedżerskim (ang. *new public management*) bądź partycypacyjnym (ang. *public governance*) modelem zarządzania. W ramach tego pierwszego obywatel traktowany jest przede wszystkim jako konsument usług publicznych, podczas gdy w drugim ujęciu zachęca się go do współtworzenia ich kształtu. Menedżerskie zarządzanie publiczne poprzez *quasi*-autonomiczne instytucje zorientowane jest – jak pisze Hausner (2008: 25) – „na obywatela-użytkownika lub obywatela-klienta”. Ten sam autor stwierdza również, że o ile zarządzanie menedżerskie oparte jest na swoistym kontrakcie władzy z obywatelami, o tyle najbardziej obecnie pożądanym, czyli partycypacyjny model zarządzania publicznego bazuje na partnerstwie administracji i społeczeństwa. Przejawia się ono m.in. poprzez duży szacunek władzy publicznej wobec inicjatyw obywatelskich czy komplementarne uzupełnianie się sektora publicznego i obywatelskiego (Hausner 2008: 27). Takie podejście do relacji na styku organów publicznych i społeczeństwa pozwala tym pierwszym lepiej rozumieć potrzeby obywateli, a drugim zapewnia wyższą jakość oferowanych usług oraz lepsze zaspokajanie ich realnych potrzeb (por. Kowalik i in. 2011: 41–42). Czyni to model partycypacyjny niezwykle pożądanym, szczególnie w obszarze kultury, który ma wyjątkowe możliwości wpływu na integrację lokalną, poziom zaufania i – patrząc szerzej – kapitał społeczny (por. Maźnica 2013). Z tego względu postaramy się w dalszej części tekstu przedstawić, w jakim stopniu realizacja projektów przez badane ośrodki kultury spełnia kryteria stawiane przed instytucjami publicznymi w tym właśnie modelu zarządzania.

---

5 Szerzej wątek ten był poruszany w poprzednim rozdziale.

Należy zaznaczyć, że partycypację publiczną rozumiemy za definicją Banku Światowego jako proces, w ramach którego kluczowi interesariusze instytucji kultury współdzielą kontrolę nad zasobami, decyzjami i inicjatywami mogącymi pośrednio lub bezpośrednio na nich oddziaływać. Może ona mieć różne oblicza, w zależności od stopnia, w jakim wspomniani interesariusze mają możliwość zaangażowania się we współdecydowanie. I tak poszczególne szczeble „drabiny partycypacyjnej” rozpięte są na kontinuum od ujawniania informacji do społecznego podejmowania decyzji.

Tabela 32. Drabina partycypacyjna



Źródło: opracowano na podstawie Lovei, Liebenthal 2005: 8.



Najbardziej pożądaną formą byłoby działanie oparte na najwyższym stopniu partycypacji w podejmowaniu decyzji, niemniej jednak poszczególne narzędzia partycypacji powinny być dobierane w sposób przemyślany i świadomy ze względu na cel podejmowanych działań. Zdajemy sobie bowiem sprawę z tego, że w niektórych przypadkach pogodzenie założeń partycypacji z efektywnym zarządzaniem instytucją publiczną rodzi wiele dylematów. Zwrócono na to uwagę także w dokumencie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego pt. „Koncepcja *good governance* – refleksje do dyskusji”:

W działaniach publicznych, w szczególności w krajach o słabej zdolności instytucjonalnej, powstaje często dylemat wyboru między dwoma zasadami dobrego rządzenia – partycypacją i efektywnością. Z jednej strony dla skutecznego osiągnięcia celów publicznych, w tym w zakresie zarządzania rozwojem, niezbędne jest zapewnienie partycypacji społecznej na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji programów i polityk publicznych. (...) Z drugiej jednak strony zapewnienie partycypacji społecznej poprzez m.in. konsultacje społeczne jest procesem czasochłonnym, ograniczającym efektywność działania administracji publicznej, a w konsekwencji efektywność realizowanych programów i polityk publicznych. Jak wskazano w diagnozie tego obszaru, taka sytuacja jest wynikiem zarówno nierozwiniętych mechanizmów partnerstwa, jak i słabości społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, a w konsekwencji również skutkiem trudności w nawiązywaniu obustronnie korzystnych i opartych o zasadę partnerstwa relacji z przedstawicielami sektora trzeciego (MRR 2008: 38–39).

W związku z powyższym chcielibyśmy zaznaczyć, że w interesującym nas tutaj kontekście niższe szczeble partycypacji publicznej mogą być również traktowane jako pełnoprawne sposoby budowania relacji instytucji kultury z otoczeniem, ale ich stosowanie powinno wynikać z pogłębionej refleksji nad celem realizowanych inicjatyw. Ich konsekwentne stosowanie ma bowiem naszym zdaniem potencjał do umacniania społeczeństwa obywatelskiego, działań partnerskich i współdecydowania bazujących na mechanizmach, które nie są wymuszane przez regulacje prawne, a w konsekwencji do zwiększania możliwości wykorzystania narzędzi właściwych dla wyższych szczebli partycypacji publicznej.

## WDRAŻANIE ZADAŃ

Uwagę w pierwszej kolejności skupimy na przedstawieniu zaobserwowanych w instytucjach kultury podejść do wdrażania zadań. Przez wdrażanie rozumiemy tu, ujmując rzecz opisowo, przekazywanie powstałych wcześniej idei w czyn. Pierwszym aspektem poddanym analizie będą rodzaje postaw przyjmowanych przez pracowników instytucji kultury wobec społeczności lokalnej oraz przedstawicieli innych organizacji, zainteresowanych wspólnym działaniem. Kwestia ta ma fundamentalne znaczenie dla:

- kształtowania sieci kontaktów i networkingu podmiotów działających w obszarze kultury i dla kultury;
- budowania zaangażowania społecznego i ewentualnych szans powodzenia prób wprowadzania partycypacyjnego modelu lokalnego zarządzania kulturą.

W tym kontekście pożądana jest sytuacja, w której instytucja kultury cechuje się dużą otwartością, jeśli chodzi o uwzględnianie zarówno opinii, sugestii i propozycji mieszkańców, jak i wartościowych ofert współpracy kierowanych do niej ze strony innych organizacji. Tego typu postawa znacznie zwiększa szanse na wystąpienie efektów synergii i podniesienie jakości prezentowanej oferty usług kulturalnych. Długofalowo pozwala ona także kształtować aktywne postawy u obywateli, którzy dostrzegają, że instytucja liczy się z ich opinią. Tyle teoria, a jak wygląda rzeczywistość?

## MIĘDZY INSTYTUCJĄ OTWARTĄ A ZAMKNIĘTĄ

Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że sytuacja w opisywanym zakresie jest dość dobra. Większość instytucji, kiedy tylko to możliwe, chętnie podejmuje współpracę z innymi podmiotami (zarówno publicznymi, jak i prywatnymi) podczas realizacji imprez kulturalnych, szczególnie tych o dużym rozmachu. Nieco gorzej wygląda to

w kwestii włączania lokalnej społeczności do kreowania ostatecznego kształtu przyjętego wcześniej planu działań instytucji kultury.

### **OTWARTOŚĆ INSTYTUCJI KULTURY – WSPÓŁPRACA MIĘDZYINSTYTUCJONALNA**

Skupmy się na początku na charakterystyce otwartości instytucji związanej z budowaniem instytucjonalnego networkingu. Wyróżnić tu można dwa modele funkcjonowania badanych ośrodków kultury.

Pierwszy z nich – zdecydowanie dominujący – zakłada szeroką skalę współpracy z innymi podmiotami i dotyczy większości badanych jednostek. W rozwiązaniu tym organizacja lokalnego życia kulturalnego opiera się na stałej, często długoletniej kooperacji aktorów kultury. Na tego typu sieć kontaktów składają się na ogół obok ośrodka kultury m.in.: szkoła, biblioteka, lokalni artyści i stowarzyszenia (w tym również koła gospodyń wiejskich). Współpraca w ramach tak powstałej sieci jest, jak wynika z wypowiedzi respondentów, w dużej mierze nieformalna i oparta na utartych schematach.

– Ja się łąpię na tym, że często myślę już o jakiejś imprezie, od razu zakładam, że odbędzie się ona nie u mnie w bibliotece, tylko nie mówiąc pani dyrektor, planuję ją od razu w jej budynku. [dyrektor lokalnej biblioteki]

– A ja odwrotnie (śmiejch). [dyrektor ośrodka kultury]

Pewnym katalizatorem networkingu lokalnych podmiotów życia kulturalnego może być, paradoksalnie, ograniczony budżet. Dążenie do podnoszenia jakości oraz poszerzenia własnej oferty wymaga od instytucji kultury działań zmierzających do pozyskania partnerów, którzy będą w stanie podnieść poziom imprez przy niezmiennym wkładzie finansowym głównego organizatora.

Pani dyrektor ma tutaj taki fajny sposób, np. [nazwa wydarzenia] jest i pani dyrektor ma ograniczone różne wydatki, więc my wspieramy panią dyrektor. Oczywiście mamy też własny w tym interes, że prezentujemy własne umiejętności, czyli uczniowie śpiewają, nie pobieramy za to opłat, tylko dlatego, żeby z panią dyrektor współpracować, żeby mi nie odmówiła potem, jak o coś poprosimy. Więc chyba na tym polega to partnerstwo, tak wspieramy się nawzajem. [dyrektor lokalnego zespołu szkół]

W takich małych ośrodkach kultury nie da się inaczej współpracować, jak pomagając sobie nawzajem. Bo dzisiaj ja potrzebuję pomocy, jutro ty będziesz potrzebował pomocy, więc pamiętaj o tym. [dyrektor ośrodka kultury]

Dominującą formą wsparcia w ramach opisywanej współpracy międzyinstytucjonalnej jest wymiana barterowa usług, często oparta na świadczeniach o charakterze wolontarystycznym.

– No to wracając do tych imprez i współpracy ze stowarzyszeniami, to właśnie na takich zasadach się wspieramy. Państwo nie mają możliwości zrobienia plakatu czy czegoś takiego, my to zrobimy, oni nam pomogą w czymś innym. [dyrektor ośrodka kultury]

– Taka wymiana barterowa? [badacz]

– Dokładnie. [dyrektor ośrodka kultury]

Są się także przypadki, że ośrodek kultury oraz pozyskani przez niego partnerzy wspólnie partycypują w kosztach wydarzenia.

Warto podkreślić, że opisywane relacje są dwukierunkowe i wymienne. Podmioty zmieniają się w swoich rolach, przez co należy rozumieć, że organizacja, która w jednym działaniu jest koordynatorem i liderem, w kolejnym pełni funkcję partnera i wspierającego. Co ciekawe, istotną rolę podczas kreowania networkingu instytucjonalnego pomiędzy aktorami życia kulturalnego może odegrać władza samorządowa, jako skuteczny inspirator tego procesu, co w sposób szczególny zostało odnotowane w jednym z badanych ośrodków.

Tutaj też chyba gmina stawia na taką współpracę. Pamiętam jeden z moich pierwszych dni w pracy, kiedy pan burmistrz zaprosił mnie na spotkanie, gdzie były wszystkie osoby działające w kulturze, żebym ja mogła poznać te osoby. Takie jest chyba założenie ogólne, żeby z sobą współpracować. Tak mi się wydaje, że zostałam wtedy pouczona, że tu są też inne osoby i nie organizujemy różnych rzeczy sami, tylko wspólnie korzystamy ze swoich zasobów. [pracownik ośrodka kultury]

Tego typu postawa władz samorządowych może być traktowana jako przykład dobrej praktyki w zakresie budowania fundamentów lokalnej polityki kulturalnej. Przy czym nie można tu mylić tworzenia warunków i zachęt do pewnych rozwiązań z ich arbitralnym narzucaniem, które mogłoby naruszać niezależność instytucji kultury.

Wspominany wcześniej drugi model uwarunkowań związanych z kształtowaniem przez instytucję kultury networkingu instytucjonalnego dotyczy sytuacji, w której ośrodek kultury jest jedynym podmiotem inicjującym i podejmującym się kształtowania oferty kulturalnej dla lokalnej społeczności. Taki stan rzeczy odnotowany został w relatywnie małej liczbie przypadków i podyktowany był raczej brakiem jednostek, z którymi można kooperować, niż jakąś szczególną izolacją i zamknięciem instytucji kultury.

## **OTWARTOŚĆ INSTYTUCJI KULTURY – ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ**

Zupełnie osobnym i mniej pozytywnym (jeśli chodzi o wnioski) wątkiem badań jest poziom gotowości opisywanych instytucji do wchodzenia w bezpośrednie relacje z mieszkańcami. Raczej incydentalne są przypadki, w których respondenci powołują się na ścisłą współpracę z odbiorcami w zakresie kształtowania oferty kulturalnej. Swoją opinię w tej kwestii wyrażają na ogół jedynie osoby związane ze stałymi formami działalności instytucji kultury, np. członkowie poszczególnych zespołów.

Jeśli chodzi o wpływ naszych odbiorców na to, co robimy, to jakby się pokusił o jakieś takie statystyki, no to największy wpływ ma Uniwersytet Trzeciego Wieku, no bo tu jest taki kontakt bezpośredni i pomimo że coś tam myślimy sobie, co zrobimy, tak mniej więcej w danym roku, to i tak to ulega zmianie. (...) Jest również prowadzona [nazwa grupy], jest to grupa dla pań starszych bądź dorosłych, bo nie tylko są starsze, to są panie, które tam sobie..., to jest fajna rzecz, bo w ogóle tam nie ma programu. One tam siadają sobie z naszą instruktorką i mówią „Chcemy batik”, o matko, co to jest, no więc nasze instruktorki na dwa miesiące na kurs baticu, no i dobra, będzie batik. [dyrektor ośrodka kultury]

Inicjatywa niejednokrotnie wychodzi także od rodziców dzieci biorących udział w zajęciach. Można wnioskować zatem, że tam, gdzie jest stały i bezpośredni kontakt na linii instytucja–odbiorca, pojawiają się różne, często trafne i ciekawe propozycje.

– Zdarza się tak, że mieszkańcy przychodzą i swoje potrzeby sygnalizują? [badacz]  
– Tak, tak np. powstał balet, sekcja baletowa, przyszli do mnie rodzice, nieżyjąca już pani [nazwisko], ona przyszła do mnie i mówi [imię dyrektora], my wozimy dzieci do [nazwa miejscowości], może by się tu udało otworzyć sekcję? I tak to się zaczęło, szukałem dobrego instruktora i znalazłem fajną panią, to jeszcze było w starym budynku. To jest jedna z tych sekcji, gdzie przyszli rodzice, którzy chcieli, żeby się coś takiego odbyło, i cieszy się to dużym powodzeniem. [dyrektor ośrodka kultury]

Zaskakujący może być w tym kontekście fakt, że duże, cykliczne wydarzenia na ogół w żaden sposób nie są konsultowane z przyszłymi odbiorcami. Jako przyczyna wskazywana jest tu opisywana przez respondentów bierna postawa społeczności lokalnej.

– Jakkolwiek konsultujecie wasz plan [działania – przyp. Ł.M.] z potencjalnymi odbiorcami? [badacz]  
– Nie, to jest zawsze weryfikacja i loteria. My coś organizujemy i nie wiemy, czy ktoś na to przyjdzie. To jest weryfikacja. [dyrektor ośrodka kultury]  
– Czy zdarza się, że potencjalni klienci przychodzą i mówią, że chcielibyśmy w ośrodku kultury np. lekcji baletu? [badacz]  
– Nie, nie zdarza się. [dyrektor ośrodka kultury]

Pewnym problemem i przyczyną takiego stanu rzeczy może być widoczna w powyższej wypowiedzi bierność samych instytucji kultury. Wydaje się, że powinny one wychodzić do mieszkańców. To po ich stronie leży inicjatywa w kwestii zachęcenia mieszkańców do współkreowania wydarzeń, których później są uczestnikami. Skuteczną receptą mogłoby tu być tworzenie pewnych stałych kanałów umożliwiających zaangażowanie mieszkańców w kształtowanie bieżącej oferty kulturalnej. Otwarte spotkania, dyskusje czy choćby wirtualne fora wymiany myśli mogłyby dać pewne pozytywne efekty. Podstawą pozytywnej zmiany w tym zakresie każdorazowo musi być jednak – podkreślane powyżej – „wyjście” pracowników instytucji do lokalnej społeczności. Aby powstały stałe kanały współpracy na linii ośrodek kultury–mieszkańcy, ci ostatni muszą zostać przekonani i odpowiednio poinformowani, że – po pierwsze – ktoś czeka na ich opinię i – po drugie – będzie się z tą opinią liczył.

Warto w tym kontekście przypomnieć, co już było sygnalizowane, że kiedy tylko pojawiają się ze strony mieszkańców pojedyncze propozycje współpracy, to bardzo chętnie są one wykorzystywane i wcielane w życie przez pracowników instytucji, mimo że ich plan pracy jest na ogół mocno napięty.

## **ELASTYCZNOŚĆ I POSTAWY PRACOWNIKÓW**

Na jakiś czas zatrzymamy się przy tych ostatnich, tj. przy osobach zatrudnionych w instytucjach kultury. Dużą wartością uzyskaną w ramach przeprowadzonych badań było zapoznanie się z modelem pracy dominującym w gminnych ośrodkach kultury. Zdecydowanie najczęstszym schematem jest tu wysoka elastyczność pracowników. Jest to na ogół związane z brakami kadrowymi, które podczas realizacji imprez wymuszają na pracownikach ponadnormatywne zaangażowanie. Owa elastyczność przejawia się na dwa podstawowe sposoby.

Po pierwsze, podczas dużych wydarzeń zanikają podziały funkcyjne w ramach organizacji. Każdy członek zespołu, niezależnie od formalnej roli, angażuje się, jak tylko potrafi,

pracując na rzecz wspólnego sukcesu realizowanego zadania. Można tu przytoczyć kilka dobrze obrazujących sytuację wypowiedzi respondentów.

- Wcześniej to w ośrodku kultury było tak, że jak ktoś był zastępcą dyrektora czy skarbnikiem, sekretarką, czy czymś, to była figura, a po prostu wczoraj na rynku to nie było, kto jest kim, tylko... [lokalny polityk]
- Księgowa wyciągała kołki, a inni nosili. [lokalny działacz społeczny]
  
- U nas robimy wszyscy wszystko. Jak sprzątam, to wszyscy sprzątają. [pracownik ośrodka kultury]
- Wtedy nie ma, czy ktoś jest dyrektorem, czy instruktorem, czy panem ds. administracyjnych. Tu wtedy tego nie ma. [dyrektor ośrodka kultury]
  
- Jest trudno, mając siedmioro ludzi w pracy, dzielić, że ta osoba się zajmuje tym, a inna tym. Zakasujemy ręce i robimy wspólnie, i wtedy jest efekt, albo każdy ma w nosie. Nie jest tak, że odpowiada się tylko za jedną rzecz. [księgowy ośrodka kultury]
- Nie ma sztywnego podziału. Wiadomo, że jak jest pokaz baletowy, to instruktor jest odpowiedzialny za jego przygotowanie, ale mu tu wszyscy pomagamy w organizacji. [dyrektor ośrodka kultury]

Drugą kwestią jest skala zaangażowania. Duże imprezy w wielu przypadkach wiążą się dla pracowników z kilkunastogodzinnym dniem pracy.

- Tak samo ludzie z zewnątrz przychodzą i widzą nas przez weekend: wieszamy balony, za chwilę zapowiadamy na scenie, obsługujemy firmę cateringową, niesiemy termosy, za chwilę podpisujemy umowę i ludzie mówią: „Fajnie, zarobicie w ten weekend”, a za to absolutnie nie ma grosza, tylko są godziny do wybrania, które ciężko jest wybrać. [pracownik ośrodka kultury]
- Gminny Ośrodek Kultury jest bardzo małą instytucją, a zadania, które realizujecie, są bardzo szerokie, jest ich wiele. Pewnie sporo pracy jest przełożonej na różnego rodzaju inne instytucje, wolontariuszy itp., z którymi współpracujecie. Jak ta współpraca wygląda? [badacz]
  - My się klonujemy wtedy (śmiech). [pracownik ośrodka kultury]



- My wtedy więcej pracujemy. [pracownik ośrodka kultury]
- Więcej godzin. Nikt nie przestrzega godzin pracy, że to jest osiem godzin i do domu, tylko zaczynamy rano i kończymy w nocy. Jak był wieczór kolęd w tamtym roku, to po prostu nas łąpała 24, 2 w nocy. Od rana. [pracownik ośrodka kultury]

Mimo dużych obciążeń często się zdarza, że pracownicy z własnej woli i wolontarystycznie angażują się w działania dodatkowe związane z pracą w ośrodku kultury. Wskazuje to na duże poczucie misji w ramach opisywanego środowiska, co należy oceniać ze wszech miar pozytywnie.

Mam dziewczynkę, która chciała się pokazać u siebie, porozmawiała na ten temat z księdzem i on zaproponował repertuar pieśni kościelnych. No to ona przyszła do mnie, żeby coś takiego przygotować. Wsiadłyśmy z [imię pracownika] w samochody, zabrałyśmy dzieci i zagrałyśmy, i dzieci były zadowolone. [pracownik ośrodka kultury]

Może to być także jeden z przejawów kształtowania się w opisywanym przypadku czegoś, co Seiling określa mianem organizacji członkowskiej. Według niej, w ramach takich podmiotów powstaje nowy typ pracownika. Jest on zainteresowany nie tyle zaspokajaniem własnych potrzeb materialnych i finansowych, ile raczej prestiżem i społeczną użytecznością swojej pracy. Jak pisze: „Anonimowość i mierna praca nie satysfakcjonują już nowych, bardziej wymagających współuczestników pracy. Chcą pracować z, a nie dla, w środowisku, w którym ich doświadczenie, sugestie i troski się liczą. Chcą mieć okazje do działania na nowych poziomach zaangażowania” (Seiling 2007: 94).

## **ROLA DYREKTORA**

Ciekawym zagadnieniem, które także było analizowane podczas badań, jest rola dyrektora w instytucji podczas procesu realizowania poszczególnych wydarzeń. Oczywiście mowa nie tyle o jego formalnych obowiązkach, ile raczej o ogólnej postawie wobec reszty zespołu. Ta jest bowiem mocno zróżnicowana w poszczególnych instytucjach.

Z jednej strony mamy do czynienia z dyrektorami, którzy są jednocześnie inicjatorami i koordynatorami znakomitej większości zadań realizowanych przez ośrodek kultury. Często można ich wówczas określić jako liderów lokalnych. Ich działalność nie tylko determinuje bowiem kształt pracy ośrodka kultury, lecz także wyznacza ogólny poziom i intensywność lokalnego życia kulturalnego.

W ramach tego stylu zarządzania można opisać dwa bardziej szczegółowe rozróżnienia: ośrodek kultury kierowany bądź to w atmosferze rodzinnej, przyjacielskiej, bądź też bardzo formalnej i mało dyskursywnej. W pierwszej sytuacji (rzadziej spotykanej w badanych instytucjach) pomysły wychodzą od dyrektora, ale następnie są omawiane i przekształcane przez cały zespół, co pozwala uzyskać ich ostateczny kształt. Drugi typ relacji (odnotowywany częściej) jest znacznie bardziej arbitralny. Dyrektor sam kreuje pomysły i rzadko omawia ich kształt z zespołem. Ogranicza się raczej do rozdzielania zadań zmierzających do realizacji jego idei. Rodzi to poważne obawy o atmosferę i długofalową efektywność pracy. Istnieje ryzyko, że monopolizowanie ośrodka kultury przez dyrektora i działanie ukierunkowane na wprowadzanie tylko jednego punktu widzenia okaże się szkodliwe, czy wręcz zabójcze, dla instytucji, która ma prowadzić działalność kulturalną. Ta przecież z samej swej natury nie znosi wyznaczania barier i granic.

Z drugiej strony wcale nieodosobnionym ogólnym modelem jest schemat, w ramach którego dyrektor pełni raczej funkcję obserwatora, reprezentanta i ogólnego zarządcy instytucji. W takim przypadku nie angażuje się on bezpośrednio w realizację i tworzenie wydarzeń, a jedynie rozlicza pracowników z ich wyników i dba o zapewnienie możliwie najlepszych warunków funkcjonowania ośrodka kultury.

Trudno pokusić się o wskazanie wzorcowego rozwiązania w zakresie kierowania instytucjami kultury. W każdym przypadku model ten byłby nieco inny. Jest on bowiem zależny od lokalnych uwarunkowań i poziomu rozwoju samej instytucji. Można jednak stwierdzić, że niezależnie od swojego zaangażowania w realizowane projekty, dyrektor powinien być osobą, która wyznacza pewne standardy w instytucji. Jeśli chodzi o wprowadzanie partycypacyjnego modelu zarządzania, to właśnie on powinien naciskać na tworzenie warunków do włączania lokalnej społeczności w proces decyzyjny w ramach wdrażania programu kulturalnego. Jest

do tego uprawniony i posiada odpowiednie narzędzia, by ten postulat zrealizować (por. Kowalik i in. 2011: 48–51). Wymaga to jednak dużej świadomości charakteru swojej funkcji. Wydaje się, że na ogół w opisanych powyżej przypadkach istnieje tu pewien deficyt.

### **POSTRZEGANIE I ANGAŻOWANIE WOLONTARIUSZY**

Ostatnim zagadnieniem, które chcielibyśmy dokładniej opisać w części rozważań związanej z wdrażaniem zadań, jest podejście instytucji kultury do poszukiwania i korzystania z usług wolontariuszy. Zdecydowanie nie sposób wyróżnić tu jednego ogólnego trybu postępowania.

Większość badanych ośrodków kultury ma duży problem z pozyskiwaniem osób chętnych do pomocy podczas organizacji wydarzeń. Na ogół opierają się one na własnych zasobach, mimo że te są często niewystarczające, na co wskazują sami zainteresowani.

Nie ma możliwości, żebyśmy wielką imprezę, jakąkolwiek imprezę zrobili bez wolontariatu, nie ma takiej możliwości. [dyrektor ośrodka kultury]

Trzeba jednak zauważyć, że rzadko podejmowane są aktywne poszukiwania wolontariuszy. Dominującym podejściem jest bierne oczekiwanie, aż osoby zainteresowane pomaganiem same zgłoszą się do ośrodka kultury. W jednym przypadku spotkał się wręcz z negatywnym postrzeganiem i dużym niezrozumieniem instytucji wolontariatu.

– Czy angażujecie państwo wolontariuszy do pomocy w działaniach? [badacz]

– Ja nie wiem, czy są w Polsce jacyś wolontariusze, może gdzieś w Polsce są. Jednak jeśli ktoś jest członkiem jakiejś organizacji, to nie jest wolontariuszem. To są społecznicy jacyś. Druga rzecz, że jeżeli mówimy o wolontariacie, to musi on mieć całą tę ochronę socjalną. Musi mieć te składki popłacone, ubezpieczenie, ubranie. Tego w ogóle nie ma. [dyrektor ośrodka kultury]

Pewnym rozwiązaniem zastępczym, praktykowanym w pojedynczych przypadkach, jest angażowanie do pomocy podczas wydarzeń własnych rodzin jako wolontariuszy. Pokazuje to skalę zaangażowania pracowników w dążeniu do sukcesu realizowanych przedsięwzięć, równocześnie jest to jednak także wyznacznik pewnej niemocy w zakresie pozyskiwania wolontariuszy.

- Nas jest czworo tutaj. Dzieci na [nazwa wydarzenia] było ponad 40. Trzeba ich pilnować, przebrać. Jest już ciemno, to jest las. Sami nie damy rady tego zrobić. Angażowane są nasze całe rodziny i pomagają, żeby to się udało. [pracownik ośrodka kultury]
- Państwa rodziny są angażowane, a czy rodzice tych dzieci też się angażują? [badacz]
- Nie, nasze rodziny. [dyrektor ośrodka kultury]
- Proszę pana, zakończyła się impreza, to już była noc. Dzieci mamy w wieku od 7 lat do 16 lat. Jest ich bardzo dużo. Przebrane były w stroje ludowe, odtworzone z wielkim trudem i te stroje są dla nas cenne. Ja i [imię pracownika] odprowadzamy dzieci przez las. Pani dyrektor żegna wszystkich, bo też musi to zrobić. [imię pracownika] i mój chłopak biegają, zakrywają sprzęt, bo pojawia się nocna rosa. Ja sama z [imię pracownika] nie damy rady i wtedy przychodzi czy moja mama, czy mąż pani dyrektor, czy dziewczyna [imię pracownika], czy mąż [imię pracownika]. I oni nam wtedy pomagają. [pracownik ośrodka kultury]

Niezwykle pozytywnym przykładem dobrej praktyki w zakresie pozyskiwania wolontariuszy może być zaobserwowane w jednej z instytucji rozwiązanie oparte na angażowaniu do pomocy „trudnej młodzieży”. Skutkiem tego typu inicjatywy jest nie tylko zapewnienie pomocy przy obsłudze wydarzeń kulturalnych, ale także opieka wychowawcza.

- To ja tutaj dodam, że pani dyrektor przygarnia często młodzież sprawiającą problemy wychowawcze w szkole (...) i właśnie my przestajemy mieć problem z tą młodzieżą w momencie, kiedy pani dyrektor przyjmuje tę młodzież jako wolontariuszy, ale też dzwoni, kiedy zauważy coś, był w tym roku nawet taki telefon, że dziewczynka, u której coś się dzieje, bo przychodzi, ale jest już nie taka, jak była, dzwoni do mnie, my obserwujemy, reagujemy, myślę, że to też bardzo ważne. [dyrektor lokalnej szkoły]

Innym ciekawym i pozytywnym rozwiązaniem jest właściwie samoistne powstanie przy jednej z badanych instytucji kultury zespołu młodych osób, które angażują się w pomoc podczas realizacji wydarzeń ośrodka. Jest to mocno zintegrowana i regularnie spotykająca się grupa. Jej członkowie we własnym zakresie wykonali na swoje potrzeby logotyp oraz koszulki, z których korzystają podczas obsługi wydarzeń kulturalnych. Można wnioskować na tej podstawie, że czują oni silną więź z instytucją, której działania wspierają. O ile powstanie opisywanej grupy było – jak już wspomniano – samoistne, o tyle instytucja kultury czyni stałe starania, by troszczyć się o tę relację i ją umacniać. Narzędziem temu służącym jest m.in. oferowanie tej grupie możliwości bezpłatnego korzystania z zajęć odbywających się w ośrodku.

– Jest dwadzieścia osób, to jest taka młodzież od 16 do 22 lat. I oni głównie pomagają nam przy takich technicznych sprawach, jeśli chodzi o imprezy. No i my, mając tylu pracowników w budynku, a niektóre są tam imprezy naprawdę duże, więc nie jesteśmy w stanie ich zorganizować bez ich pomocy. A oni znowu z naszej strony, oni też lubią brać udział w tych imprezach, a niekoniecznie wtedy nieobciążeni są żadnymi kosztami. [pracownik ośrodka kultury]

– Czyli rozliczenie też polega na takiej wymianie barterowej. Oni pomagają w organizacji. [badacz]

– Oni nie dostają pieniędzy, my im nie płacimy za to, to jest wolontariat, którego ideą jest nie pobieranie gaży za pomoc, ale generalnie my staramy się jakoś zorganizować im tam zajęcia, które by ich ciekawiły. [pracownik ośrodka kultury]

Kończąc ten wątek analizy, warto dodać, że wolontariat na ogół nie jest formalizowany poprzez umowy. Zaledwie jedna instytucja każdorazowo podpisuje tego typu dokumenty z osobami, które angażują się w pomoc. Pozostałe ośrodki kultury nie formalizują tego typu współpracy, co jest możliwe dzięki wykorzystaniu w tym celu zasobów ludzkich innych – współpracujących – organizacji czy podmiotów. Praca tych osób rzadko jednak postrzegana jest przez pracowników ośrodka kultury jako wolontariat, co rodzi pytania o właściwe rozumienie przez nich tego pojęcia.

## PROMOCJA WYDARZEŃ

Kolejnym obszarem, który przedstawimy od strony operacyjnej, a który zajmuje istotne miejsce w procesie realizacji wydarzeń kulturalnych przez instytucje kultury, jest promocja. Opisuując ten aspekt działalności badanych ośrodków kultury, chcielibyśmy pokrótce odpowiedzieć na trzy zasadnicze pytania:

1. Jakie są kanały promocji wykorzystywane przez ośrodki kultury?
2. Jakie są metody realizacji polityki promocyjnej z punktu widzenia rozwiązań personalnych?
3. Czy istnieje zróżnicowanie w zakresie doboru kanałów i stylów promocji w zależności od zdefiniowanej grupy docelowej?

Precyzyjny opis tych zagadnień umożliwi nam wskazanie mocnych i słabych stron praktyk promocyjnych stosowanych w badanych instytucjach.

## KANAŁY PROMOCJI

Pierwszą kwestią, którą chcemy rozwinąć, są kanały promocji wykorzystywane przez analizowane instytucje. Wskazać tu można na pewien zestaw narzędzi podstawowych, których używają wszystkie badane jednostki. Zaliczają się do nich: własna strona internetowa, media lokalne (o zasięgu gminnym bądź powiatowym), plakaty. Te ostatnie wykonywane są na ogół samodzielnie przez pracowników ośrodka kultury. W zaledwie dwóch spośród dziewięciu badanych instytucji tego typu prace były zlecane zewnętrznemu grafikowi, a i to jedynie przy największych wydarzeniach.

Większość jednostek promuje swoje działania, wykorzystując najpopularniejszy obecnie portal społecznościowy, tj. Facebook. Na ogół działalność w tym zakresie ogranicza

się do posiadania i bieżącego aktualizowania strony (tzw. fanpage'a) z informacjami o tym, co aktualnie dzieje się w instytucji. Część ośrodków prowadzi kilka takich stron. Obok ogólnego fanpage'a są to strony np. poszczególnych cyklicznych wydarzeń organizowanych przez ośrodek kultury bądź zespołów, które działają przy instytucji. Ich administratorami są na ogół pracownicy. Tylko w jednym przypadku te ostatnie były prowadzone przez młodzież (członków zespołu). Narzędzie to używane jest, mimo swoich szerokich możliwości, na ogół w sposób jednostronny. Instytucja informuje o wydarzeniach, nie wykorzystuje natomiast w pełni szansy, jaką daje ta forma komunikacji w dziedzinie uzyskiwania informacji zwrotnej, z opinią na temat realizacji imprez, pochodzącą bezpośrednio od odbiorców. Wątek ten będzie poruszany szerzej w dalszej części tekstu.

Kolejnym wykorzystywanym przez większość badanych jednostek kanałem promocji jest wsparcie w tym zakresie ze strony innych działających lokalnie organizacji. Chętnie przyjmowana jest pomoc księdza (pod warunkiem że jest on zainteresowany taką współpracą). W kilku przypadkach jej znaczenie było oceniane jako niebagatelne, a ten kanał promocji określany był jako jeden z najskuteczniejszych.

- Jeszcze ksiądz proboszcz jak ogłosi w niedzielę, a sam jest zaangażowany, to też działa. [lokalny działacz społeczny]
- U nas większość to jednak katolicy. Odbiorców, parafian jest naprawdę bardzo wielu. Ksiądz przez cztery msze dociera do kilku tysięcy osób i ludzie naprawdę tego słuchają. Nie ma innej drogi, żeby tak szybko i skutecznie ludzi poinformować. Kilka tysięcy odbiorców w jeden dzień. [lokalny działacz społeczny]
- Ksiądz cieszy się u nas wielkim autorytetem. Jeśli on mówi, to znaczy, że popiera to działanie. [lokalny działacz społeczny]

Popularną jeszcze niedawno formą promocji były także zaproszenia dystrybuowane wśród mieszkańców. Część instytucji odchodzi jednak od tej formy, jako przyczynę podając jej nieskuteczność i relatywnie wysoki koszt. Jej miejsce zajmują formy bardziej nowoczesne, m.in. biuletyny mailowe (ang. *newsletter*) czy SMS-y.

To, co jest najfajniejsze w tym wszystkim, to są te SMS-y, powiem wam. Bo to, co mówi pani dyrektor, gdzieś tam zobaczę plakat, no, plakat już dzisiaj niewiele mówi, to są tysiące tych plakatów (...), a ten SMS to jest taki do mnie, ktoś osobiście do mnie napisał, ja tak to odbieram i przekazuję dalej. Więc to jest fajna forma. [dyrektor ośrodka kultury]

340 SMS-ów mi idzie, jak jest impreza. [dyrektor ośrodka kultury]

Wśród kanałów promocyjnych stosunkowo rzadko pojawiają się patronaty mediów o charakterze ponadlokalnym. Współpraca z regionalnymi gazetami czy stacjami radiowymi wymaga na ogół od ośrodków kultury angażowania środków finansowych, którymi te nie dysponują, co utrudnia czy wręcz blokuje ten rodzaj promocji.

Ostatnim często wykorzystywanym przy promocji działań badanych ośrodków kultury narzędziem jest wydawana we własnym zakresie gazeta, opisująca bieżące gminne wydarzenia (w tym również przedsięwzięcia instytucji). Nasi respondenci chętnie opowiadają o skuteczności tego rodzaju medium.

Dom Kultury dysponuje takim potężnym argumentem, którym jest [nazwa czasopisma]. I czym się charakteryzuje tutaj to [nazwa czasopisma]? Ono nie daje na okładkach i w kolorowych zdjęciach ciągle twarzy pana burmistrza i pani dyrektor. (...) To jest po prostu gazeta ludzi [nazwa miejscowości] i tam jak się otworzy każdy kolejny numer, to są twarze tych, którzy brali właśnie udział w tych imprezach, w tych organizowanych zajęciach, i tam jest mnóstwo dzieci, mnóstwo rodziców, oni chętnie po tę gazetę sięgają i identyfikują się z działalnością tego ośrodka kultury. Są za to wdzięczni, że nie są anonimowi i że nie oddaje się hołdów tylko jednej i tej samej osobie. [lokalny polityk]

Zawsze jednak pojawia się pytanie o obiektywność takich czasopism, które chętnie określa się pejoratywnie, np. jako „tuby propagandowe”. Ta kwestia nie była przez nas analizowana w ramach prowadzonych badań, dlatego pytanie to pozostawiamy otwarte. Bez wątplenia wydawnictwa te mogą odgrywać pozytywną rolę. Kluczowe jest tu odpowiednie zdefiniowanie celu tego narzędzia. Dobrym przykładem może być cytowany powyżej fragment. Autorzy wspomnianego lokalnego magazynu skupiają



się raczej na bohaterach niż twórcach poszczególnych wydarzeń. Takie podejście może w skuteczny sposób przyczynić się do budowania więzi mieszkańców z ośrodkiem kultury i zachęcić ich do większego zaangażowania i współpracy.

### **PERSONALNE PODEJŚCIE DO POLITYKI PROMOCYJNEJ**

Kolejny etap analizy poświęcimy odpowiedzi na drugie z trzech pytań sformułowanych w kontekście analizy polityki promocyjnej. Dotyczyło ono rozwiązań personalnych stosowanych w zarządzaniu promocją. W badanych instytucjach spotkaliśmy się w tym zakresie z trzema metodami postępowania.

Największa liczba ośrodków kultury opiera się na schemacie działania, w ramach którego każda osoba jest odpowiedzialna za promocję koordynowanych przez siebie wydarzeń. Do jej zadań należy wówczas przygotowanie m.in. plakatu, informacji zamieszczonej na stronie internetowej i wszelkich innych materiałów promocyjnych. Zarządza ona także ich późniejszą dystrybucją. Pewnym wyjątkiem jest tu jedynie internet. Strona internetowa i ewentualnie Facebook mają na ogół przypisanego pracownika-administratora i to on zarządza pojawiającymi się tam treściami.

Drugi model jest bardzo zbliżony do pierwszego. Różnica polega na tym, że materiały promocyjne są przygotowywane nie przez pracowników odpowiedzialnych za poszczególne imprezy, lecz przez dyrektora. Schemat ten stosowany jest w instytucjach, gdzie rola tego ostatniego jest bardzo szeroka i arbitralna w stosunku do reszty zespołu<sup>6</sup>.

Trzecim rozwiązaniem, stosowanym w jednym z badanych ośrodków, jest model, w ramach którego za promocję instytucji kultury odpowiedzialna jest osoba pracująca w urzędzie gminy.

---

6 Zjawisko to było opisywane we wcześniejszej części niniejszego rozdziału.

My przygotowujemy, obrabiamy zdjęcia z imprez później, czy informacje wysyłamy do gminy i tam pani hurtem leci dalej. Zna dziennikarzy, więc jest jej łatwiej. [dyrektor ośrodka kultury]

Oczywistym plusem tego modelu jest wykorzystanie wieloletnich kontaktów tej osoby w świecie dziennikarskim, wątpliwości może jednak budzić stopień, w jakim ośrodek kultury jest w stanie kontrolować charakter dotyczącego go bezpośredniego przekazu. Przedstawiony schemat znacznie utrudnia tego typu nadzór.

## KSZTAŁTOWANIE I UPOWSZECHNIANIE KOMUNIKATÓW

Ostatnią poruszaną kwestią jest podejście do procesu kształtowania treści promocyjnych. Na podstawie naszych badań możemy stwierdzić, że w większości analizowanych ośrodków kultury nacisk kładzie się przede wszystkim na skalę i zasięg reklamy. Ważne, aby o poszczególnych wydarzeniach „było słychać” w środowisku lokalnym. Rzadko kiedy w związku z tym podejmowane są próby selekcji kanałów promocyjnych i dopasowywania ich do konkretnej grupy docelowej. Kwestią drugorzędną jest także na ogół sam przekaz. Warto odnotować, że zaledwie w jednej instytucji dostrzegliśmy przemyślaną i stosowaną świadomie strategię projektowania stylów promocji poszczególnych przedsięwzięć.

- Zapytam jeszcze odnośnie do tworzenia tego przekazu. Czy to jest generalnie nastawienie na informację, czy to już jest myślenie o tych grupach docelowych konkretnych imprez? [badacz]
- Zdecydowanie myślenie o grupach docelowych konkretnych imprez, no. Zdecydowanie. Zresztą to można prześledzić np. na [nazwa imprezy], tu konkretnie myśleliśmy. Tu np. wytypowaliśmy ludzi takich, którzy... Głównie zresztą kierowaliśmy ten przekaz do ludzi z zewnątrz. Bo to też nie chcieliśmy, żeby to był jeszcze jeden z festynów wiejskich. [dyrektor ośrodka kultury]
- I próbujecie to wykorzystywać, jak np. widzicie, że takie posty są bardziej popularne, żeby iść w tym kierunku? [badacz]

- No ja absolutnie tak działałam. Przekaz jest tak zmieniany. Na przykład [nazwa imprezy] była bardzo luźno reklamowana. Tak wręcz lekko, jakbyśmy na haju byli, ale to też było dobre. To też było dobre. [dyrektor ośrodka kultury]
- Na pewno było dobre, bo młodzie właśnie w ten sposób działają. [dyrektor lokalnej biblioteki]
- Absolutnie nie „Szanowni Państwo, zapraszamy serdecznie...”. [dyrektor ośrodka kultury]

Podsumowując ten wątek, można stwierdzić, że promocja nie zawsze jest wykorzystywana przez badane ośrodki w sposób optymalny i właściwy. Koncentrują się one na ogół na liczbie odbiorców, dążąc do jej maksymalizacji, nie podejmując natomiast refleksji nad właściwym ukierunkowaniem i dopasowaniem przekazu. Podyktowane jest to w dużej mierze brakami kadrowymi. Większość instytucji nie posiada osobnego działu promocji czy choćby osoby każdorazowo oddelegowanej do troski o ten fragment działalności ośrodka kultury. Obszarem tym w pewnej części zajmuje się każdy z pracowników na własną rękę. Skutkuje to w wielu przypadkach niską spójnością konstruowanego przekazu i zmniejsza efektywność promocji. Można w tym kontekście zakładać, że informacja o wydarzeniach tworzonych przez analizowane ośrodki kultury często nie dociera do wszystkich potencjalnych adresatów. Nie jest to jednak weryfikowane przez badane instytucje. Z naszych wywiadów wynika, że nie monitorują one efektywności prowadzonych w tym zakresie działań.

## EWALUACJA

Na koniec, zamykając ten rozdział i jednocześnie cykl realizacji projektu, chcielibyśmy zająć się praktykami badanych ośrodków kultury związanymi z wykonywaniem ewaluacji realizowanych wydarzeń. Nie byłoby nadużyciem stwierdzenie, że jest to jeden z najważniejszych elementów każdego projektu kulturalnego. Odpowiednio przeprowadzona ewaluacja jest narzędziem, które, jak pisze Piotr Knaś (2010: 135), ma za zadanie „nie tylko tworzenie informacji, będących oparciem dla usprawnień i rozwoju usług kulturalnych, ale jest równocześnie źródłem oceny efektywności i skuteczności aktorów

kultury”. Dodać do tego można, że jest to, czy może powinno być, źródło pogłębionej refleksji pracowników nad działalnością instytucji, której są członkami. W tym sensie ewaluacja jest fundamentem zmiany instytucjonalnej i rozwoju.

Z tego względu jako niezwykle istotne postrzegamy przedstawienie praktyk pokazujących: (i) jak badane instytucje zarządzają tym etapem organizacji imprez, (ii) jak i czy w ogóle włączają w ten proces mieszkańców oraz (iii) co właściwie pracownicy ośrodków kultury rozumieją pod hasłem merytorycznej ewaluacji projektu.

Schemat postępowania w przypadku wszystkich instytucji jest w opisywanym zakresie właściwie identyczny. Ewaluacja opiera się na spotkaniu całego zespołu, które odbywa się możliwie szybko po zakończeniu projektu. W przypadku dużych imprez na podsumowanie zapraszane są także inne osoby biorące udział w realizacji wydarzenia (organizacje partnerskie, wolontariusze). Z opisu respondentów wynika, że spotkania te odbywają się w otwartej, nastawionej na dialog atmosferze, a ich celem jest przedstawienie pozytywnych i negatywnych aspektów zrealizowanego wydarzenia.

- Czy po zrealizowaniu działania prowadzą państwo podsumowanie, rozmowę, co wyszło, a co nie? [badacz]
- Zawsze. Jak wyjdzie, to fajnie, ale zawsze można zrobić coś lepiej. My się zastanawiamy zawsze, co można poprawić. [dyrektor ośrodka kultury]
- Jak to się odbywa? [badacz]
- Na takiej samej zasadzie, jak w tej chwili. To jest rozmowa i mówimy, co można zmienić. Wyciągamy wnioski. [pracownik ośrodka kultury]
- Wyciągamy wnioski na zasadzie krytyki. Nie ukrywam, że nam się zadania udają, ponieważ przykładamy się do tego. [dyrektor ośrodka kultury]

Często na tym kończy się cały proces ewaluacji, co rodzi pytanie, czy w ogóle można określać go tym mianem. Mniej niż połowa badanych ośrodków zdecydowała się na spisywanie notatki bądź raportu zawierających uwagi pojawiające się podczas tego typu spotkań. Mają one być pomocne podczas organizacji kolejnych edycji danego wydarzenia.

Ewaluacja w badanych instytucjach raczej nie obejmuje bezpośredniego udziału postronnych mieszkańców w procesie podsumowania wydarzenia. W żadnym ośrodku kultury nie zaobserwowano takiego przypadku. Wiedza na temat postrzegania zrealizowanych imprez przez społeczność lokalną ogranicza się na ogół do frekwencji podczas wydarzenia bądź do opinii zasłyszanych podczas przypadkowych spotkań i rozmów na ulicy czy w sklepie. Oceny te są według relacji respondentów zazwyczaj pozytywne, choć można mieć wątpliwości, czy nie wynika to z bezpośredniego charakteru ich przekazywania.

– Jakiego typu wskaźniki mówią wam o tym, że impreza wyszła, robicie badania satysfakcji klienta? [badacz]

– Nie, ale jeżeli po imprezie ludzie mówią... [pracownik ośrodka kultury]

(...)

– Przede wszystkim w trakcie imprezy! Jeżeli ktoś wychodzi zadowolony, „fajna impreza, róbcie”, albo tak jak wspominałam, że ludzie zostają po imprezie, chcą posiedzieć, czują się dobrze, to jest jakaś miara tego. [dyrektor ośrodka kultury]

– Wedle jakich kryteriów robiona jest ocena? [badacz]

– Na ogół ludzie do nas podchodzą i mówią. My sami do siebie podchodzimy bardzo krytycznie. [dyrektor ośrodka kultury]

– Teraz chciałbym zapytać, co dzieje się po realizacji danego działania. Jak państwo je oceniają? [badacz]

– Musimy je zamknąć, musimy pozamiatać. Każda impreza wymaga pewnej refleksji, czy ona była dobra czy zła. Trzeba ją opłacić i planować kolejną. No i słuchać opinii, porozmawiać z pracownikami, czy to było łatwe, czy trudne, czy ponad siły. Bo nieraz faktycznie my pracujemy od 7 rano do 12 w nocy. Musimy to zamykać sami i słuchać opinii ludzi. I opinii radnych, i burmistrza, bo to też dla nas ważne. [dyrektor ośrodka kultury]

– Jak oceniacie opinie ludzi? [badacz]

– No, istotne jest, ile osób przyszło, ale to też małe środowisko, wystarczy trochę posłuchać. Iść do sklepu, iść do przychodni, iść do biblioteki i tam się dowiemy, co ludzie myślą. I z tego trzeba wyciągać wnioski. [dyrektor ośrodka kultury]

Pracownicy badanych instytucji często – dość optymistycznie, jak się wydaje – zakładają, że gdyby mieszkańcy mieli istotne negatywne uwagi co do imprezy, to przyszliby z nimi do instytucji. Wydaje się, że taka postawa blokuje procesy rozwojowe w opisywanych ośrodkach kultury. Pośrednio izolują się one w ten sposób od mieszkańców i w skrajnych przypadkach istnieje ryzyko, że w pewnym momencie zaczną działać same dla siebie, całkowicie zapominając o lokalnej społeczności.

- Proszę powiedzieć, czy w okresie oceny działań próbujecie wysłuchać opinii, inicjatyw środowiskowych? [badacz]
- Tak. [dyrektor ośrodka kultury]
- Jak to się odbywa? [badacz]
- Przychodzą tutaj przeważnie. [lokalny urzędnik]
- Z reguły zadowoleni wszyscy. [pracownik ośrodka kultury]
- My słuchamy opinii tych, którzy mają coś do powiedzenia. Nie słuchamy opinii ludzi, którzy w niczym nie uczestniczą, bo takich to jest kupę w całej Polsce... (...) [dyrektor ośrodka kultury]
- To w jaki sposób zbierana jest opinia od tych osób, które uczestniczą i które mają coś do powiedzenia? [badacz]
- To zależy. Różnie. [dyrektor ośrodka kultury]
- Generalnie ludzie przychodzą i mówią. [pracownik ośrodka kultury]
- To jest miejsce otwarte. [dyrektor ośrodka kultury]

Zaledwie w dwóch przypadkach odnotowaliśmy pozyskiwanie opinii uczestników poprzez narzędzia internetowe. Wykorzystywany był w tym celu portal społecznościowy oraz księga gości na stronie internetowej gminy.

Trzeba też wspomnieć, że ewaluacja raczej rzadko skupia się na kwestiach związanych z adekwatnością realizowanych imprez do ogólnych celów, jakie stawia sobie instytucja. Podsumowanie i wyciągane wnioski dotyczą w znakomitej większości przypadków jedynie technicznych aspektów realizacji poszczególnych projektów. Okazją do tego typu refleksji mogłoby być przygotowywanie sprawozdania, które instytucja co roku musi przekazać organowi nadzorującemu, tj. Radzie Gminy. Z wypowiedzi responden-

tów wynika jednak, że zatwierdzanie tego typu dokumentów to na ogół formalność, przez co i ten proces rzadko staje się przyczynkiem do pogłębionej refleksji nad celami i kształtem działalności ośrodka kultury.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzona w niniejszym rozdziale analiza pozwala stwierdzić, że pomiędzy badanymi ośrodkami kultury istnieje duże zróżnicowanie w zakresie doboru sposobów realizowania projektów. Nie sposób wskazać jednego modelu wdrażania zaplanowanych przedsięwzięć, ich promocji czy ewaluacji. Istnieje jednak wiele elementów wspólnych, które składają się na pewien ogólny obraz postrzegania przez pracowników ośrodków kultury swoich zadań w tym zakresie.

Dokonując pewnego uogólnienia i podsumowując wszystkie zaprezentowane postawy, można pokusić się o następujące wnioski:

1. Badane instytucje, kiedy tylko jest to możliwe, chętnie wchodzą w interakcje i partnerstwa z innymi podmiotami, działającymi w obszarze szeroko rozumianej kultury. Tego typu współpraca na ogół jest inicjowana przez ośrodek kultury, który pełni funkcję lidera, inicjatora i koordynatora podczas większości wydarzeń. Opisywane partnerstwo opiera się zazwyczaj na wymianie usług, rzadziej na wsparciu finansowym. Nie jest to więc w analizowanych przypadkach współpraca o charakterze rozwojowym. Nie poszukuje ona nowych idei i rozwiązań, a podyktowana jest jedynie dążeniem do realizacji już istniejących pomysłów, co można postrzegać jako jej istotny deficyt.
2. W proces wdrażania wydarzeń rzadko angażowana jest lokalna społeczność. Przyczyną najczęściej wskazywaną jest tu bierność mieszkańców wobec takiej formy uczestnictwa w życiu ośrodka kultury. Pozytywną rolę w tym zakresie mogliby odegrać dyrektorzy instytucji, projektując rozwiązania zachęcające mieszkańców do włącze-

nia się w ten proces. Na ten moment nie odnotowano jednak tego typu inicjatyw w badanych instytucjach.

3. Pracownicy badanych instytucji mocno angażują się w proces wdrażania wydarzeń, co – przy brakach kadrowych – wiąże się z dużymi obciążeniami podczas samej imprezy. Jej organizacja oznacza na ogół wydłużony czas pracy i wychodzenie poza granice wyznaczone przez funkcję pełnioną w instytucji. Sformułowanie, które dobrze charakteryzuje tę sytuację, jest często pojawiające się podczas badań fokusowych stwierdzenie „wszyscy robią wszystko”. Dodatkowym utrudnieniem jest tu duży problem, jaki ośrodki kultury mają z pozyskiwaniem wolontariuszy. Mniejszością są przypadki, gdy w lokalnej społeczności pojawia się względnie stała grupa osób bezinteresownie włączających się w pomoc przy wydarzeniach kulturalnych. Środkiem zastępczym jest tu więc np. angażowanie członków własnych rodzin. Badane ośrodki nie prowadzą zorganizowanych działań ukierunkowanych na poszukiwanie wolontariuszy. Warto jednak podkreślić etos pracy obserwowany w tym środowisku.
4. W większości badanych ośrodków każdy pracownik sam odpowiada za reklamę swoich wydarzeń, korzystając przy tym ze standardowej puli kopiowanych raz za razem rozwiązań. Rzadko kiedy promocja podlega jakiegokolwiek projektowaniu. W kilku przypadkach pracownicy podejmowali refleksję nad doбором kanałów promocji pod kątem grupy docelowej. Tylko w jednej instytucji działania te były jeszcze dodatkowo pogłębione o dopasowywanie stylu przekazu do charakteru wydarzenia.
5. Największym zarzutem, jaki można sformułować wobec badanych ośrodków, jest bardzo okrojone podejście do ewaluacji realizowanych projektów. Ta ogranicza się na ogół do rozmowy w gronie pracowników bądź organizatorów imprezy. Całkowicie zapomina się tutaj o opiniach mieszkańców. Nie są oni włączani w proces ewaluacyjny, mimo że mogliby być jego najważniejszym bohaterem. Pracownicy ośrodków kultury zakładają, że znają potrzeby lokalnej społeczności. Ewentualne opinie mieszkańców mają do nich trafiać podczas bezpośrednich rozmów bądź w postaci przypadkowych i szczątkowych informacji usłyszanych podczas codziennych życiowych sytuacji (wizyty w sklepie, przychodni lekarskiej). Te źródła wiedzy są w przekonaniu badanych wystarczające.



Powyższe konkluzje prowadzą do ogólnego wniosku, że trudno byłoby wdrażanie programu merytorycznego badanych instytucji określić jako partycypacyjne. Ograniczona i często marginalizowana rola społeczności lokalnej zdecydowanie nie wpływa pozytywnie na potencjał opisywanych ośrodków kultury w zakresie kształtowania poziomu kapitału społecznego. Niezbędne wydaje się dokonanie redefinicji relacji, jaka łączy instytucję z mieszkańcami. Docenienie roli tych ostatnich nie tylko może być kluczem do poprawienia oferty badanych ośrodków, ale także może przyczynić się do szerokiej, pozytywnej i dalekosiężnej zmiany społecznej w ich otoczeniu.

## CELE REALIZACJI PROGRAMU MERYTORYCZNEGO – ŚWIADOMOŚĆ REZULTATÓW I DRÓG ICH OSIĄGANIA

### TŁO TEORETYCZNE I METODOLOGICZNE

Zogniskowane wywiady grupowe realizowane w tym badaniu poruszały również kwestie **celów** poszczególnych zadań realizowanych przez instytucje kultury. Na tym etapie skorzystaliśmy z przygotowanej wcześniej – podczas badań terenowych – matrycy zawierającej wszystkie przedsięwzięcia realizowane przez daną instytucję w roku 2012. Osoba prowadząca wywiad wymieniała w trakcie rozmowy poszczególne inicjatywy, każdorazowo dopytując kadrę o cele realizacji tak ujętego zadania. Chodziło o takie prowadzenie rozmowy, by uzyskać możliwie szczegółowe informacje na temat związków między:

- 1) działaniami,
- 2) ich bezpośrednimi wynikami (czy produktami),
- 3) projektowanym wpływem na odbiorców (czy ich lokalnym sensem),
- 4) a szerszym kontekstem społecznym (także kontekstem strategicznych polityk publicznych).

Sens takiego logicznego ułożenia aktywności instytucji publicznych jest zakorzeniony w strategicznym rozumieniu roli interwencji publicznej – zarządzanie nią opiera się na teorii cyklu życia projektu (ang. *Project Cycle Management*). W ujęciu tym – przyjętym m.in. przez Komisję Europejską – uznaje się, że projekt jest „cyklem działań, które

są skierowane na osiągnięcie jasno określonych celów w przewidzianym czasie oraz w konkretnych ramach budżetowych” (EC 2004: 8, tłum. J.S.). W zarządzaniu publicznym przyjmuje się ponadto, że projekt powinien mieć „jasno opisanych interesariuszy, włączając w to główną grupę docelową i bezpośrednich beneficjentów; jasno sprecyzowane mechanizmy koordynacyjne, zarządcze i finansowe; oraz odpowiedni poziom analizy ekonomicznej wskazującej, iż korzyści będą wyższe niż koszty przedsięwzięcia” (EC 2004: 8). Kwestie te poruszane są w innych częściach tego raportu.

Co ważniejsze z punktu widzenia zasadności **analizy celów**, uznaje się także, że w systemie zarządzania środkami publicznymi powinien być zachowany związek między celami partykularnych projektów (realizowanych przez konkretne organizacje czy instytucje) a szerszymi priorytetami strategicznymi wyznaczanymi przez politykę szczebla regionalnego czy politykę państwową (EC 2004: 8). W kontekście dopasowywania celów często stosuje się tzw. matrycę logiczną celów (ang. *Logic Framework Matrix*), która jest określana jako „proces analityczny oraz zbiór narzędzi pomocnych w planowaniu i zarządzaniu projektem” (EC 2004: 57, tłum. J.S.).

Matryca logiczna posługuje się czterema głównymi kategoriami, które wskazują na związki przyczynowo-skutkowe między działaniami a poszczególnymi poziomami rezultatów tych działań. Pierwszym poziomem rezultatów działań są bezpośrednie wyniki – można je rozumieć jako kwantyfikowalne produkty (np. liczba przeprowadzonych szkoleń, liczba uczestników biorących udział w wydarzeniu artystycznym, liczba stworzonych dzieł sztuki itp.). Matryca logiczna zwraca uwagę, iż bezpośrednie wyniki konkretnych działań nie są jednak powodem, dla którego organizacja podejmuje się realizacji danego przedsięwzięcia. Stąd kolejny poziom efektów wiąże się z zamierzeniami – innymi słowy, chodzi o zrozumienie tego, co osoby realizujące projekt założyły, że powinno nastąpić w wyniku wytworzenia produktów działań. Ważne jest, aby na poziomie zamierzeń uruchomić perspektywę odbiorcy usług czy produktów – jakie konkretnie korzyści wynosi on np. z uczestniczenia w koncercie czy innym wydarzeniu kulturalnym.

Ostatnim poziomem efektów realizowanych działań jest tzw. cel szeroki (lub ogólny). W przypadku przedsięwzięcia prywatnych chodzi tu zwykle o zyskowność (klient ma

być usatysfakcjonowany konsumpcją i w związku z tym chętnie płacić za produkt oraz zamawiać go więcej). W przypadku instytucji publicznych czy organizacji pozarządowych chodzi tu jednak o identyfikację połączenia między indywidualnym doświadczeniem osoby korzystającej z usług czy produktów a szerszym kontekstem społecznym; ważne jest zrozumienie, jak indywidualne doświadczenie uczestnika przełoży się na realizację szerokich celów społecznych. Przygotowanie matrycy logicznej pozwala na wyeksponowanie hierarchii celów realizowanych działań, ale także na zachowanie logicznego związku między poszczególnymi płaszczyznami efektów przedsięwzięć.

Tabela 33. Główne kategorie matrycy celów

Działania		Wyniki		Zamierzenia		Cel szeroki/ogólny
Działania, których realizowanie ma doprowadzić do pożądaných rezultatów.	> >	Kwantyfikowalne usługi czy produkty osiągnięte w wyniku działań.	> >	Efekty projektu dla grupy docelowej. Co konkretnie jest przekazane grupie docelowej.	> >	Wkład projektu (zadania) w szerokie ramy strategiczne. Wpływ projektu na tkankę społeczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie EC 2004: 58.

Ponieważ uznajemy, że działania instytucji kultury mają szczególny potencjał wpływania na realizację strategicznej polityki państwa polskiego w zakresie wspierania rozwoju kapitału społecznego, ważną kwestią wydaje się analiza celów przedsięwzięć realizowanych przez badane instytucje kultury. Poprzez tak ujętą analizę celów chcemy zrozumieć, do jakiego stopnia działania kulturalne pozostają w związku z celami wyznaczanymi przez – interesującą nas w tym badaniu – Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego. Dlatego też scenariusz wywiadu grupowego, który sterował badaniami kadr kultury, był zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić rozmowę na temat tego, jak pracownicy poszczególnych instytucji myślą o efektach swoich działań oraz jak wiążą je z szerokim kontekstem społecznym – czy i w jaki sposób rozumieją priorytety strategiczne, do których realizacji mogą się przyczyniać.

Tym samym stoimy na stanowisku, iż ta część badania pozwala na dotarcie do tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*<sup>7</sup>), opisywanej również jako *know-how* badanych instytucji co do tego, jakie korzyści społeczne mają – według badanych – przynosić działania kulturalne; w tym badaniu w szczególności interesuje nas poziom świadomości na temat ich wpływu na rozwój kapitału społecznego Polski. Koncepcja wiedzy ukrytej w powiązaniu z teorią zarządzania pozwala uznać tę świadomość na poziomie menedżerskim za ważną:

Jeżeli jesteś menedżerem projektu, pomocna jest świadomość i rozumienie sensu czy ostatecznego celu – pozwala to na realizowanie działań w sposób bardziej inteligentny, osiągając rezultaty, które przyczyniają się do jego realizacji (Schmidt 2009: 89).

Jeżeli instytucje kultury podejmują działania, które określamy w tym raporcie jako kapitałotwórcze, odgrywają one ważną rolę w realizacji celów SRKS. Jednocześnie oznacza to, że cele partykularnych przedsięwzięć pozostają w związku logicznym z kierunkami wskazanymi przez strategię krajową.

---

7 „Wiedza ukryta wytwarzana jest na bazie bliskości społeczno-kulturowej, organizacyjnej bądź terytorialnej. Wiedza ta ma charakter niezwerbalizowany, wynikający z doświadczenia zbiorowego. Kluczową rolę w jej powstaniu odgrywają społeczno-instytucjonalne ramy współpracy, komunikacja pomiędzy firmami i organizacjami oraz interaktywne formy uczenia się. Wiedza o charakterze ukrytym jest produkowana i reprodukowana w procesie zbiorowego uczenia się, wymiany informacji i transmisji międzygeneracyjnej (np. w relacjach mistrz–uczeń). Procesy te zachodzą przede wszystkim w ramach codziennych, bezpośrednich kontaktów. Wzrost wiedzy i innowacji w instytucji (firmie, organizacji) czy regionie jest ostatecznie efektem skumulowanych, wieloletnich doświadczeń, gromadzonych i przechowywanych na danym terenie czy w danym przedsiębiorstwie, utrwalonych w zbiorowej pamięci, sformułowanych i wyrażeniach językowych, wartościach i normach, które tworzą podstawy mobilizacji i »patriotyzmu«, ten zaś przyczynia się do powstania kapitału społecznego w postaci zaufania, ułatwiającego kolejne relacje, generujące wiedzę i innowację” (Bukowski, Rudnicki, Strycharz 2013: 16).

**DZIAŁANIA A CELE.****POTENCJAŁ INSTYTUCJI KULTURY I GŁÓWNE WYZWANIA**

Badane instytucje dysponują potencjałem wpływania na rozwój społeczności lokalnych poprzez swoją działalność. Realizują one wiele przedsięwzięć, z których każde współtworzy ofertę o potencjalnym wpływie społecznym. W zależności od instytucji może to być od 58 do 250 aktywności w ciągu roku kalendarzowego, których beneficjentami stają się członkowie lokalnych społeczności. Poniższa tabela przedstawia szacunkową ich liczbę dla roku 2012 – została ona każdorazowo opracowana na podstawie analizy sprawozdań merytorycznych badanych instytucji, a następnie poddana weryfikacji przez odpowiedniego pracownika.

Tabela 34. Szacunkowa liczba przedsięwzięć realizowanych przez instytucje kultury

Nazwa gminy	Szacunkowa liczba zadań zrealizowanych w 2012 roku
Dobczyce	119
Narol	62
Skoczów	109
Stary Sącz	93
Tuszyma	89
Tyczyn	58
Wilamowice	61
Zator	250
Żarki	80

*Źródło: opracowanie własne.*

Patrząc na instytucję kultury jako na organizatora, można powiedzieć, iż przeciętny mieszkaniec badanych gmin ma przynajmniej 58 możliwości, by skorzystać z oferty instytucji kultury; oczywiście trzeba pamiętać, że nie każde przedsięwzięcie będzie

odpowiadało jego indywidualnym potrzebom. Dlatego tak ważne dla instytucji kultury jest dobre zrozumienie potrzeb potencjalnych odbiorców poprzez aktywne włączenie ich opinii na etapie formułowania planu działania. Ważne jest jednak również, by wychodzenie naprzeciw potrzebom mieszkańców wypełniało jednocześnie misję społeczną (do której są powoływane instytucje kultury) poprzez włączanie się w realizację regionalnych i krajowych polityk kulturalnych. W tym kontekście instytucje kultury stają przed trudnym wyzwaniem łączenia wielu interesów, materializowania ich w postaci konkretnej oferty oraz ewaluowania efektów jej wdrażania w tkankę społeczną.

Tworzenie takiej oferty, która z jednej strony odpowiada na potrzeby lokalnych społeczności, a z drugiej włącza się w szersze ramy polityki kulturalnej, wymaga pogłębionej znajomości obydwu wymienionych elementów. W tym sensie należy podkreślić te aspekty kompetencji do zarządzania placówką kulturalną, które wiążą się z posiadaniem konkretnej i aktualnej wiedzy<sup>8</sup>:

- 1) na temat społeczności, w której operuje;
- 2) na temat ramowych dokumentów strategicznych wyznaczających kierunki polityki kulturalnej dla regionu czy – szerzej – państwa.

Wnioski na temat pierwszego z tych elementów kompetencyjnych znajdują się w części tego raportu poświęconej planowaniu działań, gdzie przedstawiamy też, jak kadry kultury postrzegają swoich interesariuszy.

---

<sup>8</sup> Odwołujemy się tutaj do definicji kompetencji jako konglomeratu: (a) opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co), (b) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię), (c) postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę) (Kossowska, Sołtysińska 2002).

## GŁÓWNE WNIOSKI

Co do drugiego elementu – badanie wprost pokazuje, że kadry kultury nie znają szerszych ram strategicznych dla polityk kulturalnych. W zasadzie jedynym politycznym (i znaczącym) punktem odniesienia dla badanych jest instytucja wójta (czy burmistrza), którego decyzje mają bezpośredni wpływ na działalność zarządzanych przez nich placówek. Słowo polityka ma dla badanych kadr kultury konotacje związane z tym desyg-natem pojęciowym, który można opisać jako „jeden z trzech podstawowych wymia-rów funkcjonowania społeczeństwa”; „w takim ujęciu polityka to podsystem systemu społecznego, którego atrybutem jest władza” (Hausner 2008: 35).

Z prowadzonych rozmów (wywiadów pogłębionych i wywiadów grupowych) wyraźnie wyłania się obraz polityki jako właśnie gry o władzę czy o wpływy, ocenianej jako coś, co raczej przeszkadza, niż pomaga w prowadzeniu działalności kulturalnej; choć istnieje również zrozumienie dla ograniczeń, w ramach których musi działać wójt, burmistrz czy rada gminy.

Badane kadry kultury nie odnoszą „polityki” do tego, co opisuje się jako celowe działanie nastawione na osiągnięcie konkretnych rezultatów. Tym samym nie są one zaznajomione z dokumentami strategicznymi (politykami), które wyznaczają konkretne i pożądane kierunki z punktu widzenia interesu całego państwa. Raczej nie uznają też, aby polityki te były rzetelnie przygotowane i miały potencjał wnieść coś pozytywnego do partykularnej działalności instytucji kultury.

Próbując zrozumieć, czy instytucje kultury realizują (a jeżeli tak, to w jakim zakresie) Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego, warto powiedzieć, że w trakcie badań (18 wy-wiadów pogłębionych i 18 wywiadów grupowych) nazwa tego dokumentu ani razu nie została wypowiedziana przez pracowników badanych placówek. W prowadzonych rozmowach nie wybrzmiał również wprost termin „kapitał społeczny”.

Nie oznacza to oczywiście, że instytucje kultury nie wpisują się w ramy strategii – czy nie biorą udziału we wzmacnianiu kapitału społecznego. Warto jednak podkreślić, że



jeżeli ich działalność w jakimś sensie przyczynia się do rozwoju kapitału społecznego, tak jak został on skonceptualizowany i opisany w SRKS, jest to w dużej mierze dziełem przypadku, uzależnionego od indywidualnych intuicji kadr zarządzających. **Z badań wynika, iż nie istnieją skuteczne mechanizmy translacji priorytetów strategicznych na poziom partykularnych instytucji kultury.**

Z badań wynika również, iż kadry kultury są kompetentne w wyjaśnianiu natury przedsięwzięć, które realizują, jednak odniesienie tych działań do szerszych ram społecznych jest już dla nich problematyczne i trudne. W części raportu poświęconej planowaniu działań mówimy o tym, iż wiele przedsięwzięć jest prostą kontynuacją wcześniejszych zabiegów. W przypadku braku pogłębionej ewaluacji oraz przy skromnym i selektywnym zaangażowaniu strony społecznej istnieje realne zagrożenie niskiej innowacyjności w działaniach kulturalnych oraz konstruowania programów w oderwaniu od realnych potrzeb. Innym ważnym źródłem inspiracji jest strona polityczna (wójt, burmistrz), wprost zlecająca organizację pewnych pożądaných przedsięwzięć. Obie te strategie nie pozwalają na zdobywanie nowej wiedzy, która byłaby źródłem innowacji, skazując instytucje kultury na schematyczność poprzez odcięcie ich kadr od głębokiej refleksji, niezbędnej do wytyczania nowych celów i nowych sposobów działania.

Po co to robimy? To tak, jakby pan zapytał, po co ludzie jedzą chleb! [dyrektor ośrodka kultury]

Powyższy cytat jest symptomatyczny i – w naszej ocenie – wskazuje na szersze wyzwanie dla działalności placówek kulturalnych, związane z koniecznością obrony działalności kulturalnej w kontekście szybkich zmian społecznych, gospodarczych i technologicznych. Wyzwanie to zostało inaczej określone jako brak legitymizacji działalności kulturalnej (Holden 2006). Osadzenie instytucji kultury w kontekście wspierania rozwoju kapitału społecznego uznajemy za jedną ze strategii nowej legitymizacji kultury, stąd podkreślamy wagę tego, by działania kultury były połączone z misją tworzenia kapitału społecznego kraju.

## CELE DZIAŁAŃ

Rozmowy na temat celów realizowanych działań przeprowadzane z badanymi instytucjami kultury należy określić jako trudne. Mimo iż scenariusz wywiadu został skonstruowany w sposób neutralny, prowadzący badania niejednokrotnie mieli wrażenie, iż badani tworzyli wypowiedzi *ad hoc* na potrzeby pytania. W rezultacie wypowiedzi te często wskazywały na złożoną wielofunkcyjność realizowanych działań, która nawet przy próbach pogłębiania okazywała się niemożliwa do uporządkowania.

To ma taki wymiar twórczy, bo z tego inne rzeczy wynikają (...). Każde zdarzenie pociąga za sobą cały łańcuch innych zdarzeń. To nie jest tak, że jest jedno odklepane i koniec. Czasami to są rzeczy niewiarygodne. [dyrektor ośrodka kultury]

Człowiek nie żyje samą nauką i pracą. Potrzebuje w pewnym momencie oderwania się, samorealizacji, poszukiwania pasji, motywacji dziecka do pewnych działań. Te cele są może różnorodne, ale przez to każdy z mieszkańców znajdzie coś dla siebie, jeśli będzie tylko chciał. [dyrektor ośrodka kultury]

Ta różnorodność w warstwie konceptualizacji może powodować trudności w fazie operacyjnej, wynikające z niedokładnego rozumienia społecznej celowości niektórych przedsięwzięć. Szczególnie problematyczne może się ono okazać, kiedy instytucje kultury podejmują próby komunikowania społeczeństwu swojej misji, roli i oferty. Istnieje bowiem zdiagnozowane zagrożenie (Holden 2006), że zbyt różnorodny język komunikacji jest niespójny i przez to niezrozumiały dla potencjalnych odbiorców oferty. W konsekwencji coraz trudniej będzie instytucjom kultury przekonywać do siebie lokalne społeczności. Zagrożenie to jest sukcesywnie wzmacniane przez coraz bardziej agresywną komunikację alternatywnej oferty kulturalnej – szczególnie tej przekazywanej za pośrednictwem internetu. Aby skutecznie konkurować już na poziomie przekazu, instytucje kultury powinny jasno określić, dla kogo i w jakim celu podejmują trud realizowania swoich działań. W innym wypadku ich głos zginie we współczesnym gąszczu informacyjnym.

## EDUKACJA ARTYSTYCZNA – WSPARCIE INDYWIDUALNYCH TALENTÓW TWÓRCZYCH

Z realizowanych badań wynika, iż instytucje kultury przykładają dużą wagę do realizacji misji edukacji kulturalnej. Można nawet odnieść wrażenie, iż według badanych **jest to cel, dla którego w ogóle istnieją instytucje kultury**. Przy czym edukacja ta jest rozumiana raczej wąsko, jako edukacja artystyczna: kształcenie konkretnych umiejętności związanych z daną dziedziną sztuki, jak śpiew, malarstwo czy fotografia.

To jest pierwszy etap dla tych młodych ludzi, walki z treścią, samorealizacji, obycia z mikrofonem, który później procentuje, kiedy wyjdą z domu kultury gdzieś dalej. Jest to rozwój tych osób. [dyrektor ośrodka kultury]

Instytucje skupiają się raczej na indywidualnym rozwoju – chodzi o potocznie rozumiany rozwój indywidualnych talentów i przygotowanie osób do dalszej kariery, być może gdzieś poza lokalnym ośrodkiem. Można odnieść wrażenie istnienia pewnego sentymentu za światem „wielkiej kultury”, i to właśnie do wejścia do tego świata przygotowują badane instytucje. Taki cel kadry postrzegają jako naturalny cel działań ośrodków kultury.

Instytucje te starają się przy tym stwarzać warunki i stymulować do rozwoju intelektualnego szczególnie osoby młodsze. Respondenci podkreślają, iż ważna jest dla nich systematyczna praca z dziećmi i młodzieżą realizowana poprzez stałe propozycje ośrodków. Dzięki stałemu uczestnictwu w zajęciach kadry stymulują systematyczny wysiłek intelektualny oraz kształtują rozwój własnych zainteresowań dzieci.

Rozwój osobisty uczestników tych działań, dzieci, młodzieży. Przy formach stałych szczególnie. [lokalny działacz społeczny]

Poza przygotowaniem do dalszej kariery artystycznej kadry zwracają również uwagę na ważny cel aktywizacji młodzieży. Przejawiają tym samym przekonanie, że młodzież nie realizuje swojego potencjału i w związku z tym wymaga wsparcia w tym zakresie.

Funkcją edukacji artystycznej w tym rozumieniu byłoby wskazywanie innych możliwych sposobów spędzania czasu – a konkretnie inspirowania do rozwoju potencjału twórczego poprzez edukację artystyczną.

A na co dzień aktywizujemy dzieci i młodzież z okolicznych terenów do angażowania się w różne formy aktywności artystycznej. Mamy grupy wokalne i taneczne. [pracownik ośrodka kultury]

Badani mają również przekonanie o głębszej wartości wychowawczej związanej z ich działalnością edukacyjną.

To jest też ogólnie wychowywanie dzieci. Bo one zamiast siedzieć przed komputerem przyjdą tutaj, wytańczą się, pobawią, pośpiewają. Młodzież, zamiast iść do parku napić się piwa, przyjdzie tutaj i razem coś zrobi. Dzięki temu jest tutaj odejście od tego, co jest obecnie charakterystyczne często dla młodzieży. [wolontariusz]

Jednak poza wskazaniem wychowawczej natury edukacji artystycznej można doszukać się partykularnego sposobu jej postrzegania. Jak sugeruje powyższa wypowiedź, edukacja artystyczna jest niewątpliwym priorytetem względem np. edukowania w zakresie korzystania z nowych technologii. Kolokwialnie ujęte „siedzenie przed komputerem” jest tu oceniane negatywnie, niemal na równi z przesiadywaniem w parku i piciem piwa. Takie ujęcie sugeruje posługiwanie się przez kadry kultury pewnymi stereotypami poznawczymi, które nie pozwalają dostrzec roli komputerów, internetu we wzmacnianiu rozwoju indywidualnych kompetencji czy w budowaniu kapitału społecznego. Waga tego wątku zyskuje na znaczeniu w kontekście faktu, iż jednym z celów Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego jest wykształcanie umiejętności „cyfrowych polegających na kształtowaniu kompetencji w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych” (SRKS 2013: 22). Cel ten jest dodatkowo wzmocniony obserwacjami na temat znaczenia procesów digitalizacyjnych dla kultury i rozwoju.

Digitalizacja jest obecnie kluczowym procesem służącym rozwojowi kraju, ponieważ stwarza szansę przetrwania dla części zasobów dziedzictwa, zwiększa efektywność dostępu do tych

zasobów, przez co sprzyja aktualnej twórczości kulturowej i rozwojowi potencjału kreatywnego (SRKS 2013: 22).

Nie wydaje się, by podejście do edukacji kulturalnej artykułowane przez badane kadry wychodziło naprzeciw tym potrzebom; raczej tworzy pewien rozdźwięk, wartościując pozytywnie to, co „nietechnologiczne”. Można odnieść wrażenie, iż edukacja kulturalna w rozumieniu kadr kultury nie ma żadnego związku z nowymi technologiami czy nowymi mediami.

Stąd podczas rozmów o celach działań z zakresu edukacji kulturalnej bardzo sporadycznie pojawiały się wątki dotyczące rozwoju kompetencji komunikacyjnych, rozumianych jako usprawnienie procesów społecznej wymiany wiedzy, czy medialnych, dzięki którym kształtowany jest krytyczny aparat autonomicznego odbioru przekazów medialnych. Ten brak jest wyjątkowo odczuwalny, kiedy spogląda się na niego przez pryzmat diagnozy zawartej w SRKS:

W [dzisiejszym] społeczeństwie głównym sposobem koordynacji działań i tworzenia więzi (a więc także kapitału społecznego) są procesy komunikowania zapośredniczone medialnie. Kluczowe znaczenie analityczne zyskują pojęcia mobilności i spotkaniowości (ruchoma jednostka realizuje swoje indywidualne i grupowe cele poprzez produktywne spotkania, które koordynuje za pomocą aktów komunikacji). Stwierdzenie to oznacza, że kluczowego znaczenia dla indywidualnego i społecznego działania nabierają afordancje tworzone przez media oraz kompetencje kulturowe, jako kluczowy czynnik gwarantujący udaną komunikację (SRKS 2013: 26).

Zatem autorzy SRKS sugerują, iż kompetencje kulturalne należy rozumieć szerzej aniżeli jako kształtowanie indywidualnych zdolności artystycznych. Ważnym ich elementem jest umiejętność poruszania się w świecie bogatym w różne media – ich znajomość i zdolność wykorzystania ich do swoich celów dzięki krytycznemu podejściu do nich jawi się jako ważna kompetencja kulturowa. Za istotny wskaźnik rozwoju społecznego w tym zakresie uznaje się „odsetek Polaków wykorzystujących internet jako narzędzie komunikacji społecznej” (SRKS 2013: 7).

Dyskusja wokół kompetencji medialnych i umiejętności wykorzystania nowych mediów na rzecz budowy kapitału społecznego jest naturalnie aktualna w kontekście samego internetu – w tym też kontekście jest przywoływana tutaj. Jednak w naszej opinii odbywa się ona na wspólnym gruncie z wcześniej poruszonym wątkiem edukacji kulturalnej. Fundamentem jest tu relacyjne ujęcie tego, czym jest kultura i czym są – w konsekwencji – kompetencje kulturowe (czy kulturalne). Jeżeli bowiem kulturę rozumiemy statycznie, jako zbiór artefaktów, to rzeczywiście kształcenie kulturalne powinno iść wyłącznie w kierunku budowania indywidualnych zdolności twórczych, które pozwolą owe artefakty tworzyć. Jeżeli jednak kulturę rozumiemy dynamicznie, jako zbiór powiązań czy relacji międzyludzkich, to kluczowe stają się wówczas kompetencje związane z mediacją, dialogiem, współpracą.

**Kultura może być rozumiana jako sposób powiązania elementów konstytuujących określoną zbiorowość.** Definicja ta wskazuje, iż kultura to nie zbiór obiektów, że nie tworzą jej przedmioty, wiedza, wartości, reguły, język, ale raczej to, jak fenomeny te i wiele innych tu niewspomnianych zostały z sobą powiązane. Oznacza to, iż kultura określonej zbiorowości to specyficzny sposób połączenia elementów, które na tę zbiorowość się składają, rodzaj stale ewoluującego przepisu, określającego, w jakich stosunkach części te wobec siebie pozostają (Krajewski 2013: 3–4).

Stąd adekwatna edukacja medialna nie tylko może uczyć mechanicznych umiejętności użycia komputera czy korzystania z internetu, lecz – jeżeli jest dobrze zaprojektowana – może budować silne kompetencje komunikacyjne wśród społeczeństwa. Efektem społecznym może być wzrost umiejętności współpracy przekładający się bezpośrednio na ważny społecznie wzrost zaufania (Sztompka 2002: 310).

W tym kontekście instytucje kultury należy namawiać do wykorzystania pasji, jaką młodzież przejawia względem nowych technologii, aby na tej bazie rozwijać jej kompetencje obchodzenia się z nimi; w tym wykorzystania ich dla dobra całej wspólnoty. Realizowanie takiej strategii edukacji kulturalnej wymaga inwestycji na poziomie kadr, ale także zmiany pewnego mocno zakorzonego światopoglądu, który może stać na drodze szeroko rozumianej współczesnej edukacji kulturalnej.

**Z prowadzonych badań można bowiem wyciągnąć wniosek, iż edukacja kulturalna rozumiana jest przez kadry kultury raczej wąsko. Działania organizowane wokół tej tematyki raczej są adresowane do osób przejawiających indywidualne zdolności twórcze; skupiają się na rozwoju indywidualnej wyobraźni i ekspresji artystycznej i w ograniczonym stopniu kształtują umiejętności komunikowania, sieciowania, łączenia, uśpólniania procesu kreacji czy rozumienia przekazów medialnych zarówno tekstowych, jak i symbolicznych.**

Wniosek ten jest wzmocniony poprzez obserwację, iż dla badanych kadr kultury ważne jest w ich działalności identyfikowanie, rozpoznawanie i rozwój indywidualnych talentów.

(...) działania wszelakie, które są wykonane w określonym cyklu czasowym i pozwalają się realizować artystycznie, a przy okazji pozwalają zobaczyć, kto w jakim kierunku jest uzdolniony. [dyrektor ośrodka kultury]

Rozpoznanie, żeby wyszukać, jakie dziecko w jakim kierunku jest uzdolnione. [pracownik ośrodka kultury]

„Talent” to słowo często używane przez kadry kultury. Można odnieść wrażenie, iż ważną częścią misji gminnych instytucji kultury jest odkrywanie i pielęgnowanie indywidualnych talentów artystycznych ich mieszkańców. Oparcie rozwoju artystycznego na trosce o rozwój indywidualnych talentów wychodzi naprzeciw misji wytyczonej przez Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego w sferze wzmocnienia potencjału kreatywnego, jednak tylko w ograniczonym zakresie.

Autorzy strategii wskazują bowiem, że „twórczość indywidualna jest składnikiem koniecznym, lecz niewystarczającym do budowy społecznego potencjału kreatywnego, a sam potencjał nie wystarcza do rozwoju gospodarki” (SRKS 2013: 24). Przekonanie to autorzy wzmocniają spostrzeżeniem, iż potencjał kreatywny tworzy się w ujęciu raczej relacyjnym niż jednostkowym – co jest zgodne z relacyjnym ujęciem kultury przedstawianym powyżej:

Potencjał kreatywny nie jest zasobem, który należy do jednostek, instytucji, organizacji czy firm, ale jest raczej specyficznym systemem powiązań między nimi, sprzyjającym tworzeniu rzeczy nowych, oryginalnych i innowacyjnych. Kreatywność, zazwyczaj postrzegana jako unikalna własność, którą dysponują pewne (wyjątkowe) jednostki, nie tylko rodzi się, ale może stać się produktywna (w sensie zarówno kulturowym, jak i ekonomicznym) dopiero w obrębie sprzyjających jej sieci stosunków społecznych, powiązań, zależności (SRKS 2013: 23–24).

Tym samym nacisk kładziony na pielęgnowanie indywidualnych talentów może nie wzmocnić pożądanego celu, jakim jest społeczna dyfuzja tego talentu przekładająca się właśnie na wzmocnienie potencjału kreatywnego całej społeczności; w przeciwieństwie do wspierania kilku szczególnie już uzdolnionych osób. Wyjątkowe talenty mają również tendencję do opuszczania swojego miejsca urodzenia. Stają się wówczas źródłem dumy reszty mieszkańców, jednak nie przyczyniają się do wzmocnienia lokalnego kapitału twórczego.

Wyzwanie, przed jakim – w naszej ocenie – stoją instytucje kultury, to dopełnienie mocno zakorzenionej edukacji artystycznej nowymi formami edukacji kulturalnej. Takimi formami, które promują działanie wspólnotowe i w których twórczość jest wynikiem wysiłku grupy. Chodzi o poszukiwanie sposobów uczestnictwa kulturalnego proponujących most między indywidualną ekspresją a całościowym potencjałem kreatywnym wspólnoty. Wyzwanie to jest niezwykle ambitne szczególnie w kontekście presji politycznych i ograniczeń budżetowych, w których ramach funkcjonują lokalne ośrodki kultury<sup>9</sup>.

\*\*\*

Należy przy tym podkreślić, iż wnioski prezentowane w tej części raportu zostały wyciągnięte na podstawie analizy tego, jak kadry kultury uzasadniają swoje działania w warstwie opisowej. Ich skupienie na edukacji artystycznej w płaszczyźnie narracji nie oznacza, że poszczególne ośrodki nie prowadzą – przykładowo – edukacji medialnej. Na podstawie prezentowanej tu analizy można jednak powiedzieć, iż świadomość kadr

---

9 Wątek ten dokładniej rozwijamy w rozdziale poświęconym planowaniu działań.



związana z rozwojem indywidualnego potencjału artystycznego jest o wiele bardziej pogłębiona aniżeli w przypadku rozwoju innych kompetencji. Kadry kultury tak właśnie rozumieją znaczącą część swojej misji – jako **bycie organizatorem zajęć indywidualnego rozwoju artystycznego**.

### DOSTĘP JAKO USŁUGA

Wspieranie jednostek szczególnie uzdolnionych nie dotyczy jedynie dzieci czy młodzieży. Ośrodki kultury starają się identyfikować i promować także talenty dorosłych mieszkańców, tym samym dbając o potencjał kulturowy całej społeczności. Prowadzenie takich działań może mieć – w przekonaniu kadr – konsekwencje w uwalnianiu energii twórczej mieszkańców, a co za tym idzie, może stanowić o ich przewadze konkurencyjnej wobec mieszkańców gmin ościennych.

Wsparcie osób twórczych polega na udostępnieniu przestrzeni wystawienniczej i np. zorganizowaniu wernisażu.

Można jeszcze coś dopisać na temat tych osób, które są zdolne i które raczej są jednostkami, bo nie ma tu jakiejś dużej społeczności. Mało jest takich osób w naszej gminie. Więc mają możliwość, żeby się u nas zaprezentowały, czy na wernisażach, czy na spotkania typu Dni [nazwa miejscowości], czyli wspieramy utalentowanych. [dyrektor ośrodka kultury]

Dawanie możliwości osobom twórczym. Aktywizujemy takich lokalnych twórców. Mają wszystko za darmo. Obsłużymy ich od początku do końca. Pomożemy im coś wystawić. Dam im antyramy tutaj. Oni tylko przychodzą, są na otwarciu wystawy i ją mają. Mają tę możliwość pokazania czegokolwiek. [pracownik ośrodka kultury]

Kiedy kadry kultury mają do czynienia z talentem estradowym, także próbują wesprzeć twórcę, włączając go w większe wydarzenia o zasięgu gminnym organizowane przez ośrodek kultury.

Korzyść jest po dwóch stronach. Dla odbiorców, ale też dla tych, którzy coś robią, żeby mieli okazję zderzenia z tą sceną. Nikt przecież od razu nie pojedzie na Openera, ale początek jest taki, że na swojej scenie, w swoim środowisku zaczyna. My dajemy tę możliwość. [pracownik ośrodka kultury]

W tym sensie badane instytucje kultury pełnią funkcję mediatora lokalnych talentów do lokalnych społeczności. Starają się wyszukiwać osoby twórcze i wspierać je w docieraniu do szerszej publiczności. Lokalni menedżerowie kultury zauważają przy tym, że z jednej strony trudno jest odnaleźć twórców; z drugiej wyzwaniem jest przekonanie ich do publicznego wystawiania ich dzieł.

Promocja naszych twórców, często okazuje się, że ktoś tutaj ma jakieś zdolności i my ich prosimy, żeby wystawili te swoje prace. Często jest ktoś taki, ale się np. wstydzi. [dyrektor ośrodka kultury]

W ten sposób instytucje kultury wchodzą w rolę **impresaria**, który wyszukuje talenty, a następnie je promuje, napotykać przy tym klasyczne dla tej profesji bariery. Działalność ta idzie o krok dalej względem wąsko rozumianej edukacji kulturalnej w zakresie stymulowania energii społecznej. Tym samym większy jest jej potencjał pozytywnego oddziaływania na kapitał społeczny. Wernisaże czy koncerty mogą – jeżeli są odpowiednio zorganizowane – stawać się miejscami nieformalnych spotkań, zacieśniania więzów społecznych, wpływając tym samym pozytywnie na wzrost „chęci podejmowania wspólnych działań” (SRKS 2012: 2).

Szczegółowa ewaluacja tego, czy wydarzenia kulturalne promujące lokalnych twórców stają się przyczynkiem do podejmowania wspólnych działań, wymagałaby badania o innej metodologii niż to, którego efekty są prezentowane w tym raporcie. Badania takie musiałyby brać pod uwagę ewaluację tych wydarzeń poprzez pryzmat doświadczenia ich uczestników.

Z analizowanych tutaj rozmów z kadrami kultury wynika jednak, iż wydarzenia tego typu mają bardzo często charakter typowo konsumencki. To znaczy, że już w fazie

konceptyjnej planowane są one jako przedsięwzięcia mające na celu udostępnienie wyjątkowych dzieł do wglądu szerokiej publiczności. Tym samym przekaz jest raczej jednostronny – od medium, jakim jest dzieło czy utwór, do bezpośredniego odbiorcy. Przekaz ten może być ewentualnie wzmocniony przez obecność samego twórcy, który jest gotowy udzielać wyjaśnień zebranej publiczności. Zatem projektuje się przestrzenie, w których stymuluje się indywidualne przeżycie dzieła, nie podejmując prób zarządzania energią wygenerowaną w ten sposób czy kierowania jej na działania wspólnotowe.

Badane kadry kultury w podobny sposób rozumieją zwiększanie dostępu do kultury – jako odnoszące się do formuły udostępniania istniejących dzieł czy utworów. Przejawem tego mogą być koncerty, na których prezentowane są np. różne style muzyczne. Kadry kultury edukują w ten sposób lokalną społeczność, poszukując sposobów na stymulowanie przeżyć artystycznych poprzez popularyzację kultury.

Prezentacja muzyki z różnych źródeł, bo mieliśmy muzykę żydowską, cygańską, folklorystyczną, ludową, lata 20.–30. Pierwszy festiwal był odniesiony do lokalnej tradycji, a później już od tego odeszliśmy. Nie może być co roku ta sama muzyka. Trzeba sobie co roku znaleźć jakiś nowy pomysł. [lokalny urzędnik]

Promocja różnego rodzaju muzyki. Do tej pory była to muzyka klasyczna, arie operetkowe. Promocja orkiestry dętej [nazwa orkiestry]. Były to koncerty tej orkiestry i ich przyjaciół. Muzyka klasyczna, czasem muzyka filmowa. [dyrektor ośrodka kultury]

Widoczne jest, iż kadry kultury eksperymentują, poszukując bardziej ambitnych repertuarów, aby wzbudzić zainteresowanie lokalnej społeczności. Warto podkreślić, że ten ambitny repertuar jest jednocześnie dopasowywany do kontekstów odpowiednich dla odbiorców. Ważne, iż niektóre z badanych instytucji próbują w ten sposób szukać przejścia od biernego odbioru do uczestniczenia. Jednak w naszej ocenie w mocy pozostaje wyzwanie przekucia usługi „ambitniejszej rozrywki” – jak postrzegają część swojej działalności badane instytucje – w stałe stymulowanie energii społecznej.

Celem jest popularyzacja różnych form sztuki – taniec, recytacja, śpiew. Popularyzacja, czyli zachęcenie do uczestnictwa. [dyrektor ośrodka kultury]

Próbujemy też dobrą zabawę zorganizować, bo staramy się też zaprosić jakąś gwiazdę, jest potańcówka. [dyrektor ośrodka kultury]

Po pierwsze, koncert robiony jest w zimie. Wtedy jest mniej dostępnych form spędzania wolnego czasu, mniej imprez, na których mogą się razem spotkać. Jest to forma rozrywki. [dyrektor ośrodka kultury]

Część badanych kadr kultury sugeruje, że ważny jest dla nich cel integracji społecznej i starają się planować działania tak, aby wychodzić naprzeciw potrzebie stymulowania relacji nieformalnych. Instytucje organizują przykładowo tzw. imprezy okolicznościowe, jak Dzień Kobiet, Dzień Dziecka, Dzień Matki, które łączą wiele pokoleń.

Dalej co Dzień Kobiet, Dzień Babci, Dziadka i inne dni. Cel: integracja, budowanie więzi międzypokoleniowej. [dyrektor ośrodka kultury]

To jest też możliwość zorganizowania takiego wyjścia całą rodziną, bo jest plac zabaw dla dzieci, występy dla dzieci, występy dla dorosłych, dla różnych grup wiekowych. [dyrektor ośrodka kultury]

Jednak przedsięwzięcia tego typu – w naszej ocenie – raczej realizują cele towarzyskie związane z rozrywką.

Ludzie przychodzą na siebie popatrzeć. Nie wszyscy się widzą na co dzień, więc jest to czas, żeby się spotkać, wypić piwo czy stanąć przed sceną, pogadać, odświeżyć znajomości. [lokalny urzędnik]

W tym kontekście należy podkreślić, iż przekuwanie indywidualnego doświadczenia na – przykładowo – wzrost aktywności obywatelskiej jest niezwykle ambitnym i trudnym zadaniem, wymagającym poszukiwania nowych form aktywności kulturalnej rozumianej

bardzo szeroko (Strycharz 2013). Kluczowa w tym procesie jest rola raczej animatorów niż organizatorów (czy usługodawców) kultury. Animatorów rozumianych jako osoby, które stymulują aktywność w sposób oddolny i mają odpowiednią charyzmę, by – w jakimś sensie – kierować wytworzoną energią na pożądaną torę. Jednak zarówno te, jak i inne badania realizowane przez Małopolski Instytut Kultury zdają się potwierdzać, iż „»tradycyjna«, finansowana publicznie animacja kultury wciąż nie wyzwoliła się z mentalności upowszechniania kultury” (Knaś 2013: 48). Przy czym „upowszechnianie” kultury sprowadza się zazwyczaj do oferty wąsko rozumianej edukacji kulturalnej dla osób już zainteresowanych rozwijaniem indywidualnych talentów lub organizacji przedsięwzięć o charakterze raczej konsumenckim i rozrywkowym (choć często przy wykorzystaniu lokalnego dziedzictwa kulturowego). Stąd wnioski z opisywanego tu badania potwierdzają wcześniejsze konkluzje Knaśa, że „animacja kultury jako proces wchodzenia głębiej w relacje społeczno-kulturowe z Innym jest rzadkim zjawiskiem”, oraz że „bardzo często animatorzy z publicznych instytucji kultury (choć chcą dobrze) nie potrafią przekroczyć progu animacji jako metody zachęcenia do aktywnego uczestnictwa w kulturze” (Knaś 2013: 48).

Warto też wspomnieć, iż we wcześniejszych badaniach Małopolskiego Instytutu Kultury wykazano również, że instytucje kultury mają wyjątkowy potencjał do mierzenia się z wyzwaniem zarządzania procesem przekuwania indywidualnego doświadczenia na energię społeczną, ze względu na wyższy poziom zaufania, jakim darzą je obywatele.

O wiele ciekawsze jest to, że bardzo często badani przychodzą do instytucji, gdyż chcą spróbować czegoś nowego, poznać nowych ludzi i spędzać z nimi czas, co dowodzi, że dla pewnej grupy mieszkańców pełnią [one] funkcję integracyjną. Pozwalają na zaspokojenie potrzeb związanych z budowaniem i przynależeniem do wspólnoty – stają się zatem jedną z przestrzeni życia zbiorowego dla badanej zbiorowości. (Kowalik i in. 2011: 114)

Badane instytucje kultury stoją zatem przed wyzwaniem znalezienia innowacyjnych elementów oferty kulturalnej, które będą odchodzić od klasycznych modeli uczestnictwa w stronę modeli bardziej relacyjnych czy animacyjnych. W tym celu kadry kultury mogłyby być motywowane do włączania się w szerszą debatę, co może skutkować nowymi inspiracjami co do tego, jak zarządzać indywidualną energią odbiorców generowaną

podczas aktywności kulturalnych, przekuwając ją jednocześnie na wzmacnianie zarówno potencjału kreatywnego, jak i zdolności samoorganizacji i kooperacji oraz wzmacnianie aktywności obywatelskiej.

Wnioski, jakie wyciągamy z tego badania, wskazują, iż instytucje kultury stoją przed pewnym zwrotem tożsamościowym, który sprowadza się do wejścia w trudny proces poszukiwania odpowiedzi na pytanie o sens ich egzystencji, nowe rozumienie ich misji społecznej oraz, co idzie za zmianą myślenia, przemodelowania i głębokiego uświadomienia sobie celów społecznych poszczególnych działań kulturalnych. Kadry kultury powinny przy tym móc liczyć na wsparcie instytucjonalne w tym zakresie – przykładowo poprzez możliwość udziału w szkoleniach, warsztatach czy wyjazdach studyjnych.

## CELE PROMOCYJNE I WNIOSKI Z ANALIZY CELÓW

Badani zwracają również uwagę, iż jednym z kluczowych celów działań realizowanych przez ośrodki kultury jest promocja gminy. Kadry kultury dobrze rozumieją, że promocja gminy może owocować zwiększeniem ruchu turystycznego, co przyczyni się do wzrostu korzyści materialnych czerpanych z turystyki przez mieszkańców gminy.

Przyciągnięcie turystów, czyli rozwój turystyki. [dyrektor ośrodka kultury]

Nie ma co rzucać wielkich słów – promocja gminy. Wydajemy foldery, informujemy. Publikacje, książki wydajemy. [dyrektor ośrodka kultury]

Często instytucje próbują wykorzystać w tym kontekście własne dziedzictwo kulturowe – unikatowe praktyki czy artefakty kulturowe często pomagają w ukazaniu atrakcyjności gminy na zewnątrz.

Promocja [nazwa miejscowości]. Kuchni... Gospodynie mogą się zaprezentować. [pracownik ośrodka kultury]

Ponadto aby przyciągnąć uwagę potencjalnych turystów, ośrodki kultury sięgają też niejednokrotnie po artystów formatu światowego.

Naszym dążeniem mimo skromnych zasobów jest, żeby turysta, jeżeli tu przyjedzie, to chcemy, żeby co miesiąc była jedna konkretna impreza. Żeby ludzie chcieli tu przyjechać właśnie w związku z imprezami też. [dyrektor ośrodka kultury]

No to promocja [nazwa miejscowości]. Między innymi w tym roku był koncert Możdżera. Rok temu był Tomasz Stańko. [dyrektor ośrodka kultury]

Ośrodki kultury wykorzystują także w zasadzie wszystkie większe wydarzenia do promocji własnej działalności. Kadry próbują tym samym rozwiązać problem pewnej hermetyczności ośrodka kultury.

Na Dniach [nazwa miejscowości] społeczeństwo dowiaduje się, co się dzieje, jakie kółka są, jakie wydarzenia i poprzez to wszyscy widzą, że coś takiego jest, taka reklama też. [pracownik ośrodka kultury]

Do tego wszystkiego jeszcze można dodać budowanie pozytywnego wizerunku instytucji. My jako pracownicy, robiąc to wszystko, chcemy, żeby instytucja była dobrze postrzegana. [pracownik ośrodka kultury]

Szczególnie wśród kadry prowadzącej zajęcia edukacyjne można zaobserwować upatrywanie szansy w prezentacji ich pracy podczas większych wydarzeń lokalnych. Poczucie to jest w naszym przekonaniu związane z pewnym zakorzenionym przekonaniem, iż aktywizowanie społeczności do działań kulturalnych jest zajęciem niezwykle trudnym.

Tak, bo potem mamy szansę, że ktoś widząc, zapisze później swoje dziecko na zajęcia baletowe, plastyczne czy jakieś inne, które prowadzimy. [pracownik ośrodka kultury]

Bo to jest namawianie ludzi do aktywności, a ludzie to by tak tylko chcieli siedzieć i patrzeć. [dyrektor ośrodka kultury]

Pogląd ten jest z pewnością oparty na wieloletnich doświadczeniach pracy. Być może tłumaczy on w pewnym sensie kształt oferty i jej funkcje, które określamy w tym raporcie jako tworzone według modelu konsumenckiego. Warto jednak zwrócić uwagę na pewną niespójność między opinią kadr kultury a zdiagnozowanym poczuciem społecznym: „Badani przychodzą do instytucji, gdyż chcą spróbować czegoś nowego, poznać nowych ludzi i spędzać z nimi czas” (Kowalik i in. 2011: 114).

Możliwe zatem, iż istnieje pewne niedopasowanie propozycji kulturalnej do aktualnych wymogów odbiorców. Niskie zaangażowanie różnorodnych grup społecznych w tworzenie oferty, co sygnalizujemy w części poświęconej planowaniu działań, wskazuje, iż brakuje bliskiego współżycia, otwartości i ciągłego dialogu między lokalnymi instytucjami kultury a mieszkańcami gmin.

Aktualna oferta przemawia przy tym do osób, które są w jakimś sensie utalentowane, chcą się rozwijać artystycznie lub szukają ambitniejszej rozrywki. Wciąganie społeczności w proces rekonfiguracji funkcji instytucji kultury może wymagać zastosowania innych modeli myślowych, które przynajmniej w części są – w naszej opinii – wpisane w logikę budowania kapitału społecznego obecną w krajowej strategii SRKS.

Zwrot ten może być skutecznie powstrzymywany przez układy polityczne, w jakie uwikłane są lokalne instytucje kultury. Badane kadry sugerują, iż niektóre działania są wykorzystywane przez lokalnych polityków, którzy mają także wpływ na programowanie działań instytucji.

Jest to też okazja, jak np. przy dożynkach powiatowych, żeby osoby z rady miasta się inaczej zaprezentowały, pokazały ludziom. [lokalny urzędnik]

Zatem wyzwanie redefinicji funkcji, celów i rekonfiguracji oferty będzie wymagało odwrótu od polityki rozumianej jako gra o władzę, a przyjęcia rozumienia polityk jako strategicznych kierunków działania. Kolejnym wymogiem jest zwrot w stronę bliższego dialogu ze społecznościami lokalnymi, który ze swojej natury stanowi proces powolny



i delikatny, wymagający czujności i odpowiednich narzędzi poznawczych. Szczególną pomocą może też być – wbrew obiegowej opinii – ściślejsze wpisanie lokalnej działalności kulturalnej w szerokie ramy polityk (nie polityki!) krajowych, które sugerują nowe myślenie o funkcji kultury (czy o celach działań kulturalnych) w budowaniu potencjału kreatywnego opartego na bliskich relacjach społecznych.

## ANALIZA INTERESARIUSZY – W SIECI LOKALNYCH POWIĄZAŃ

### PRZESTRZEŃ AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI KULTURY A SIECI RELACJI

Specyfika funkcjonowania publicznych instytucji kultury polega m.in. na tym, że ich działania w założeniu są zorientowane na cele publiczne i dobrobyt społeczny. To powoduje, iż organizacje sektora publicznego funkcjonują zazwyczaj w sieci powiązań i relacji z grupami interesariuszy liczniejszymi i bardziej zróżnicowanymi niż w przypadku sektora prywatnego. Co więcej, interesariuszom tym zależy nie tylko na efektach działań podejmowanych w instytucjach publicznych, ale także na samym procesie decyzyjnym i sposobach realizacji tychże. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, można powiedzieć, że niezwykle ważne jest, aby publiczne instytucje kultury uwzględniały w swoich działaniach potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy, dopasowując się tym samym do rzeczywistych potrzeb publicznych (por. Rudolf 2010). Jak wskazuje Henryk Gawroński, „przenikanie idei i informacji z zewnątrz nie tylko leży w ich interesie, ale i otoczenia, dla którego działają” (Gawroński 2010: 23).

Tego typu podejście do zarządzania instytucjami publicznymi jest zgodne z założeniami nurtu związanego z partycypacyjnym zarządzaniem publicznym (*public governance*). Traktuje on sektor publiczny jako istotny element społeczeństwa (w szerokim znaczeniu), pozostający w interakcji z członkami społeczeństwa obywatelskiego (w wąskim znaczeniu), wykorzystując procedury konsultacyjne i partycypacyjne ze wszystkimi interesariuszami (por. Hausner 2008: 24). Rola zarządzania partycypacyjnego rośnie zwłaszcza w organizacjach, których działalność opiera się na wartościach niematerialnych, wiedzy i kompetencjach wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów. Bardzo trafnie opisywał to Peter Drucker: „zasadą jest, że szef organizacji zatrudniających ekspertów nie posiada odpowiednich kwalifikacji, aby móc wykonywać pracę swoich podwładnych (...), coraz większa liczba osób zatrudnionych etatowo musi być kierowa-

na w sposób właściwy dla ochotników. (...) W większości przypadków zaleca się, aby pracownicy byli traktowani jako partnerzy” (Drucker 2000: 20–21). Wydaje się więc, że – tak jak na gruncie zarządzania w sektorze prywatnym – model partycypacyjny może być właściwym rozwiązaniem także w sferze zarządzania organizacjami sektora publicznego, w tym publicznymi instytucjami kultury, ze względu na szczególny – oparty na wartościach niematerialnych – charakter i przedmiot ich działalności, a także na specyfikę tego sektora.

Istnieje jeszcze jedna przesłanka, dla której idea *public governance* i wynikające z niej sposoby zarządzania organizacjami publicznymi są przywoływane w kontekście celów naszych badań. W literaturze zwraca się bowiem uwagę na fakt, iż to szczebel samorządów lokalnych może być największym polem wykorzystania omawianej koncepcji, ponieważ w szczególny sposób może się ona przyczynić do budowania i wspierania kapitału społecznego (por. Banachowicz 2007; Rudolf 2010). Wynika to zresztą z samej definicji pojęcia w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego: „Kapitał społeczny – to, wynikająca z zaufania oraz obowiązujących norm i wzorów postępowania, zdolność obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiągnięciu wspólnych celów” (SRKS 2013: 37).

Właściwe dla koncepcji *public governance* sposoby zarządzania instytucją kultury w szerszym ujęciu przyczyniają się do ukształtowania społeczeństwa zgodnie z wizją zaprezentowaną w cytowanym dokumencie. Według niej, społeczeństwo rozumiane jest jako zbiór obywateli zdolnych do organizowania się i współdziałania na rzecz dobra publicznego, mających równy dostęp do kanałów artykulacji potrzeb i postulatów stanowiących podstawę formułowania polityk społecznych. To jednocześnie społeczeństwo, w którym instytucje tworzą przestrzeń kształtowania więzi społecznych i wspólnych wartości, a także wspierają swobodę zrzeszania się oraz wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi aktorami społecznymi (SRKS 2013). Na szereg korzyści wynikających z upodmiotawiania i partnerskiego traktowania interesariuszy dla aktywizowania społeczności lokalnej i budowania kapitału społecznego wskazuje także w swoim opracowaniu Dariusz Polakowski (2012).

## ANALIZA INTERESARIUSZY – PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I NARZĘDZIA

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, w naszych badaniach postanowiliśmy przeanalizować relacje instytucji kultury z interesariuszami. Za Barbarą Kożuch interesariuszy definiowaliśmy jako grupy interesu funkcjonujące zarówno w obrębie, jak i na zewnątrz organizacji, które mogą odnosić korzyści lub straty w związku z działaniami organizacji, ale także poprzez swoje działania wpływające na tę organizację (Kožuch 2004). Szczególnie ważne było dla nas odtworzenie tego, jak sami pracownicy lokują swoje instytucje w sieci powiązań z innymi aktorami społecznymi, jak definiują ich rolę i jaki jest zakres oraz charakter relacji z nimi. W tym celu zrealizowaliśmy w każdej z dziewięciu badanych gmin warsztaty z pracownikami instytucji, starając się w ich trakcie odtworzyć mapę interesariuszy. Wykorzystywana przez nas technika jest zmodyfikowaną i uproszczoną wersją narzędzi stosowanych w obszarze planowania i zarządzania strategicznego, gdzie występuje co najmniej kilka ich odmian. Zróżnicowane jest także nazewnictwo. Można się m.in. spotkać z takimi nazwami, jak „mapa interesariuszy”, „macierz interesariuszy” lub „macierz M. Johnsona i K. Scholesa”, „analiza partnerów” czy też „analiza kibiców” (por. Kozina 2007; Lisiński 2004; Obłój 2007). Po raz pierwszy dostosowaną przez nas do potrzeb badania instytucji kultury technikę wykorzystaliśmy w trakcie realizacji projektu związanego z zarządzaniem partycypacyjnym w 2011 roku (por. Kowalik i in. 2011).

Prowadzone przez nas warsztaty analizy interesariuszy formą przypominają zogniskowane wywiady grupowe, podzielone na trzy powiązane z sobą moduły. W każdym z nich wykorzystaliśmy odpowiednie narzędzia opracowane do pozyskania interesujących nas danych. I tak, pierwsza część spotkania miała na celu stworzenie listy wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy instytucji kultury. W przypadku interesariuszy zewnętrznych prosiliśmy o wskazanie jedynie tych, którzy mają bezpośredni kontakt z instytucją, czyli w myśl definicji znajdują się w tzw. otoczeniu bliższym lub zadaniowym. W tym wypadku szczególnie zależało nam na tym, aby to sami pracownicy stworzyli taką listę, ponieważ nie chodziło o zrozumienie faktycznych, obiektywnych sieci zależności, a raczej o odtworzenie punktu widzenia badanych na te kwestie. Na podstawie wskazań respondentów możliwe jest bowiem pośrednie wnioskowanie

o tym, jak kadry kultury definiują swoją rolę i funkcje w lokalnej przestrzeni. Tym samym przyjmowana przez nie perspektywa może być traktowana jako swego rodzaju wskaźnik ich kompetencji w zakresie wykorzystywania posiadanych zasobów do zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej i podnoszenia poziomu kapitału społecznego. Po zakończeniu identyfikacji interesariuszy badani byli proszeni o ich opisanie z punktu widzenia ich celów i interesów oraz sposobów, w jaki starają się oni owe interesy realizować.

Drugi etap warsztatów polegał na segmentacji interesariuszy z uwagi na ich miejsce w hierarchii ważności. Do tego celu wykorzystaliśmy matrycę opisującą interesariuszy ze względu na natężenie dwóch wymiarów/zmiennych. Pierwszy wymiar dotyczył znaczenia artykułowanych interesów, będącego pochodną stopnia, w jakim poszczególnym interesariuszom zależy na działalności instytucji. Drugi wymiar obrazuje to, jaka jest realna możliwość (siła nacisku) wywierania wpływu na organizację przez danego interesariusza. Wymiar ten nazywany jest również uprawomocnieniem oddziaływania interesariuszy (Obłój 2007: 218). Natężenie obu wymiarów było mierzone na trójstopniowych skalach (małe, średnie, duże). Na tej podstawie wyłonieni zostali interesariusze strategiczni (duża możliwość artykulacji interesu i duże możliwości oddziaływania) oraz interesariusze ważni (duże/średnie, średnie/duże oraz średnie/średnie natężenie na obu wymiarach). Tak stworzona matryca posłużyła nam do zapoznania się z lokalnymi uwarunkowaniami i układami sił postrzeganymi z perspektywy instytucji oraz pozwoliła na poznanie specyfiki ich uwikłania w sieć zależności. Jest to o tyle istotne, że wyraźnie pokazuje kontekst, w jakim funkcjonują badane przez nas domy kultury.

W ostatniej części warsztatów badani zostali poproszeni o opisanie tych interesów i potencjalnych działań interesariuszy zidentyfikowanych wcześniej jako strategiczni lub ważni, które mogą w jakiś sposób niekorzystnie wpływać na instytucje kultury, ograniczać możliwości ich działania i realizacji założonych celów. W następnym kroku pracownicy biorący udział w warsztatach starali się wypracować strategie i rozwiązania, które zapobiegałyby wskazanym interesom blokującym lub rozwiązywały powstające napięcia i problemy. Dzięki temu etapowi mogliśmy bliżej przyjrzeć się kompetencjom pracowników instytucji kultury związanym z kształtowaniem oraz zarządzaniem relacjami z in-

teresariuszami, a także temu, jak w każdej z instytucji podchodzi się do definiowania problemów oraz wypracowywania sposobów ich rozwiązywania lub minimalizacji.

### **WEWNĘTRZNI I ZEWNĘTRZNI INTERESARIUSZE INSTYTUCJI KULTURY**

Zróżnicowanie szeroko rozumianych jednostek i grup zarówno w ramach instytucji kultury, jak i sieci powiązań tejże instytucji kultury z aktorami społecznymi funkcjonującymi w najbliższym otoczeniu było postrzegane bardzo rozmaicie w zależności od konkretnej gminy. Niektóre odpowiedzi wskazywały na nieliczne powiązania, a tym samym niewielką liczbę interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Inne rysowały wieloelementowy układ relacji i zależności między podmiotami funkcjonującymi w przestrzeni działania instytucji kultury i wchodzącymi z nią w różnego typu interakcje.

Naszą analizę rozpoczniemy od przybliżenia tego, jak pracownicy instytucji kultury patrzą na swoją organizację. Badani najczęściej wyróżniali cztery grupy interesariuszy wewnętrznych – taka liczba pojawiła się w pięciu badanych gminach. W przypadku dwóch instytucji w organizacji zidentyfikowano trzech interesariuszy. Także w dwóch wskazano, że w obrębie instytucji kultury funkcjonuje sześć takich grup. Tabela 35 obrazuje liczbę wskazań na poszczególnych interesariuszy.

Tabela 35. Częstość wskazywania poszczególnych interesariuszy wewnętrznych w dziewięciu badanych instytucjach kultury

Interesariusz	Częstość wskazań
Dyrektor	9
Pracownicy merytoryczni	7
Instruktorzy	6
Księgowość	5
Pracownicy administracyjni i techniczni/gospodarczy	4
Grupy artystyczne	3
Wolontariusze	2
Praktykanci i stażyści	1
Wydawnictwo działające w ramach instytucji kultury	1

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak można zauważyć, w większości badanych placówek lista interesariuszy ograniczała się do identyfikacji interesariuszy wewnętrznych w ramach trzejelementowego układu dyrekcja – pracownicy merytoryczni (oraz instruktorzy) – pracownicy administracyjno-techniczni (łącznie z księgowością). Reprezentanci instytucji patrzący szerzej na własną organizację znajdowali się w mniejszości. Uzyskane w trakcie warsztatów wskazania świadczą o tym, że znakomita większość badanych nie wychodzi poza formalne ramy definiowania składu swojej instytucji, wyznaczone wąsko rozumianą strukturą organizacyjną miejsca pracy. W tym kontekście pojawia się bardzo istotne pytanie o to, komu na tak zarysowanej mapie interesariuszy wewnętrznych należałoby przypisać miano udziałowca i nadzorca instytucji. Szczególnie istotny wydaje się więc przede wszystkim problem właściwego rozumienia funkcji instytucji publicznych, a przez to także sposobu definiowania tzw. publiczności organizacyjnej i otwartego członkostwa (por. Kowalik i in. 2011: 42). Z analizy interesariuszy wynika, że cechy świadczące o roli właścicieli przypisywane są w pierwszej kolejności dyrekcji, a także reprezentantom

władzy samorządowej: burmistrzowi czy radzie gminy/miasta. Jednocześnie wskazane władze są lokowane poza samą organizacją i określane jako interesariusze zewnętrzni. Tymczasem, na co wskazuje choćby Barbara Kożuch, to właśnie z fundamentalnych założeń i idei, na których opierają się publiczne instytucje, powinny wynikać świadomość i praktyka szerszego patrzenia na krąg interesariuszy wewnętrznych oraz charakter relacji z nimi (Kożuch 2005). Obywatele, społeczność lokalna i ich reprezentacja w postaci demokratycznie wybranych władz lokalnych w świetle tych założeń i w odniesieniu do teorii interesariuszy powinni stanowić szczególną grupę interesariuszy wewnętrznych, posiadających uprawnienia właściwe dla „udziałowców”.

Z materiału badawczego wyłania się również specyficzny układ relacji pomiędzy dyrekcją a pracownikami merytorycznymi i instruktorami, który można odtworzyć na podstawie wskazywanych w trakcie warsztatów ról i celów wymienionych interesariuszy. Szczególnie wyraźne jest to, w jaki sposób charakteryzowana jest dyrekcja instytucji. Jest to więc przede wszystkim osoba reprezentująca instytucję kultury, będąca jej wizytówką i twarzą. W wypowiedziach badanych niknie rola pracowników w kreowaniu wizerunku instytucji. Z punktu widzenia podejścia do zarządzania w części badanych przypadków dyrekcja postrzegana jest raczej jako zarządca w ścisłym tego słowa znaczeniu. Do jej głównych funkcji należą więc organizacja pracy, delegowanie obowiązków, kontrola i egzekwowanie efektów pracy. To w zamyśle ma służyć utrzymaniu sprawności instytucji. Symptomatyczne wydaje się tutaj także to, że poza rozdzielaniem pracy dyrekcja często jest przez pracowników określana jako główny podmiot inicjujący nowe działania i przedsięwzięcia, odgrywa więc nadrzędną rolę w kreowaniu programu instytucji kultury. Widać to wyraźnie w wypowiedzi dyrektora jednej z placówek:

Wówczas mówię: słuchajcie państwo, mamy taką a taką pulę na działanie świetlicy w przyszłym roku. Proszę o przygotowanie planu uwzględniającego tę pulę i przesłanie mi w formie elektronicznej. Jeżeli to, co pracownik zaproponuje, zgadza się z tym, co ja myślę, żeby się tam działo, to jest OK. Akceptujemy, pani księgowka przynosi do planu finansowego. Jeżeli nie – takie rzeczy też się zdarzają – wtedy negocjujemy je i pracownik musi coś wymyślić nowego. [dyrektor ośrodka kultury]



Jedynie w dwóch gminach dyrekcji przypisywano rolę lidera, inspiratora działań i ich koordynatora. Taki styl zarządzania jest bliski pojęciu przywództwa, które jako specyficzny model kierowania organizacjami wydaje się szczególnie pożądane w publicznych placówkach kultury.

Poza sprawnym funkcjonowaniem instytucji głównymi celami i aspiracjami dyrekcji w opiniach badanych jest również kreowanie pozytywnego wizerunku gminy poprzez właściwie dobrany program instytucji, a także pozyskiwanie środków finansowych na działalność placówki. Problem finansowania kultury i tego, że często środki na kolejny rok trzeba sobie „wychodzić” u władz lokalnych, pojawia się we wnioskach także z innych badań (por. Szlendak 2013). Zazwyczaj to właśnie na barkach dyrekcji spoczywa brzemień zapewnienia odpowiednio wysokiej dotacji. Zachowanie płynności finansowej polega także na szczególnym rytmie rozdziału środków. Instytucje, planując działania i rozpoczynając rok, nie mają pewności, czy środki otrzymane na działalność będą w stanie pokryć wszystkie koszty. To w zasadzie uniemożliwia opracowanie i wdrażanie jakiegokolwiek długoterminowej strategii<sup>10</sup>. Jak nam się wydaje, jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest szczególna rola księgowości jako interesariusza wewnętrznego. Poza dyrekcją i pracownikami merytorycznymi jest to trzecia najczęściej wymieniana grupa interesariuszy (przyjmując, że do grona pracowników merytorycznych włączeni zostaną także instruktorzy, czyli nieetatowi pracownicy prowadzący działalność merytoryczną). Wśród podstawowych interesów księgowości badani wskazali utrzymywanie „porządku” w finansach, co oznacza udział w planowaniu budżetu oraz nadzór nad jego realizacją. Jest to szczególnie istotne zadanie w kontekście zarysowanej powyżej specyfiki planowania wydatków budżetowych i otrzymywania dotacji. Pracownicy instytucji wskazywali również na to, że rolą księgowości jest dokładanie starań, aby dochować wszystkich obowiązujących zasad, procedur i przepisów przy realizacji działań instytucji. Tym samym księgowość musi wykazywać się kompetencjami wykraczającymi poza obszar związany z finansami, będąc jednocześnie działem

---

<sup>10</sup> Pozytywnym przykładem jest tutaj Centrum Kultury i Sztuki im. Ady Sari, gdzie dotacja na podstawową działalność jest określona w perspektywie kilkuletniej w ramach kontraktu menedżerskiego pomiędzy organizatorem a dyrektorem tej instytucji.

prawnym i doradczym. Warto wspomnieć, że w znakomitej większości przypadków cały zakres wymienionych powyżej obowiązków spoczywa na jednej osobie. Pewne wsparcie w utrzymywaniu sprawności działania instytucji księgowość otrzymuje ze strony pozostałych pracowników (merytorycznych, administracyjnych i technicznych).

Wsparcie ze strony pracowników niezwiązane w pierwszej kolejności z ich zakresem obowiązków znajduje także swoje odzwierciedlenie w tym, w jaki sposób definiują oni swoje role i interesy. Bardzo często wskazują bowiem, że są ludźmi „od wszystkiego”. W praktyce poza przypisanymi obowiązkami pracownicy angażowani są do innych prac dorywczych w ramach instytucji, ale także do wsparcia dla innych podmiotów publicznych czy organizacji pozarządowych. Sytuacje te dotyczą zarówno pracowników merytorycznych, podejmujących się zadań o charakterze technicznym czy wręcz pracy fizycznej, jak i pracowników gospodarczych angażujących się w prace merytoryczne.

Każdy z nas, oprócz tego, że pracujemy w tygodniu, to jeszcze w weekendy, albo coś trzeba wydać, ktoś coś przywiezie, komuś coś trzeba dać, gdzieś coś otworzyć i tak to tutaj wygląda. Są wydarzenia robione przez różne organizacje, którym wypożyczamy sprzęt, i ludzie robią to społecznie. Ktoś te sprzęty wozi i ten samochód też jest mu potrzebny w firmie, więc jak się kończy impreza, to od razu chce go oddać. On musi to gdzieś wyładować i wtedy do mnie dzwoni. [dyrektor ośrodka kultury]

Chcielibyśmy w tym miejscu wrócić jeszcze do zarysowanej relacji na linii dyrekcja–pracownicy merytoryczni. Mają oni dużą autonomię działania w ramach konkretnych obszarów, za które są odpowiedzialni – czyli zajęcia, warsztaty i projekty. Z badań wynika jednocześnie, że mają ograniczoną możliwość kreowania całościowej wizji funkcjonowania instytucji kultury, jej strategii długoterminowej. Sami pracownicy zazwyczaj charakteryzują siebie raczej jako wykonawców założeń programowych niż twórców. Decydujące zdanie, o czym wspomnieliśmy powyżej, ma przeważnie dyrektor lub, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części tekstu, szczególnie wpływowe grupy interesariuszy zewnętrznych, rekrutujące się w przeważającej mierze spośród reprezentantów władzy samorządowej.

Listę interesariuszy wewnętrznych organizacji zamykają wolontariusze oraz praktykanci i stażyści. Ich rola została określona jako wspierane działań instytucji kultury i przejmowanie części obowiązków w celu odciążenia pracowników etatowych. Główny interes tych grup to zdobywanie doświadczenia, wiedzy i umiejętności z różnych obszarów oraz wzajemna integracja i wspólne działanie, a także zagospodarowanie czasu wolnego. Odnosząc to do przyjętych przez nas wskaźników kapitału społecznego, można stwierdzić, że w zasadzie interesy tych grup są potencjalnymi przestrzeniami pomnażania omawianego kapitału w jego różnych wymiarach. Potencjał ten ma oczywiście możliwość przekształcić się w realny efekt, zwłaszcza w momencie, gdy ci interesariusze będą mogli włączać się w proces tworzenia lokalnej przestrzeni kultury, a nie jedynie wspierać działalność instytucji. Biorąc pod uwagę niewielką liczbę instytucji w ogóle postrzegających wolontariuszy i praktykantów jako członków organizacji, widać wyraźnie, że na tym polu jest jeszcze wiele do zrobienia.

## OTOCZENIE INSTYTUCJI KULTURY

W przypadku interesariuszy zewnętrznych rozpiętość wskazań była znacznie większa niż wewnętrznych. Znacznie większe było też ich zróżnicowanie. Na najmniejszą liczbę interesariuszy (pięć grup) wskazali pracownicy dwóch instytucji. Największa liczba wskazań to 16 grup interesariuszy zewnętrznych w jednej z badanych gmin. W dwóch kolejnych wartości te wynosiły 15 i 14. Reszta gmin lokowała się gdzieś pomiędzy tymi skrajnymi wartościami. Duża rozpiętość wskazań z jednej strony pokazuje zróżnicowanie środowiska, w którym funkcjonują lokalne instytucje kultury, z drugiej strony może być wskaźnikiem różnego poziomu kompetencji kadr kultury co do właściwej identyfikacji aktorów społecznych mających realne lub potencjalne związki z badanymi podmiotami.

Tabela 36. Częstość wskazywania poszczególnych interesariuszy zewnętrznych w dziewięciu badanych instytucjach kultury

Kategoria interesariuszy	Interesariusz	Częstość wskazań	Częstość wskazań łącznie w grupie
Grupa docelowa usług	Odbiorcy/klienci	8	18
	Obywatele	6	
	Turyści	4	
Władze samorządowe	Burmistrz	6	17
	Urząd miasta/gminy	5	
	Rada miasta/gminy	4	
	Starostwo	2	
	Politycy	1	
	Władze samorządowe	1	
Partnerzy/konkurenci – strona instytucjonalna/publiczna	Inne instytucje kultury	5	15
	Placówki oświatowe	5	
	Pozostałe instytucje i służby publiczne	3	
	Miejscowości partnerskie	2	
	Sołectwa	2	
Partnerzy/konkurenci – strona społeczna	NGO i lokalni aktywiści	8	14
	Lokalni twórcy i grupy artystyczne	3	
	Parafia	2	
	Wolontariusze	1	

Kategoria interesariuszy	Interesariusz	Częstość wskazań	Częstość wskazań łącznie w grupie
Fundatorzy	Sponsorzy	7	11
	Odbiorcy usług komercyjnych/niestatutowych	3	
	LGD	1	
Usługodawcy	Artyści/twórcy	4	5
	Dostawcy	2	
	Media	2	
	Agencje/impresariaty	1	

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak można zauważyć, największa liczba wskazań dotyczyła grupy interesariuszy związanych z odbiorcami usług (lokalni i przyjezdni) oraz władzą samorządową. W dalszej kolejności wskazywano na różnego typu grupy i podmioty stanowiące partnerów lub konkurentów instytucji kultury. Szczególnie często wskazywanym interesariuszem zewnętrznym występującym we wspomnianej podwójnej roli były organizacje pozarządowe. Do często wymienianych interesariuszy zewnętrznych zaliczyć można również sponsorów, inne instytucje publiczne oraz placówki oświatowe (głównie lokalne szkoły).

Mówiąc o społeczności lokalnej, określanej tutaj jako odbiorcy i obywatele, a także o osobach przyjezdnych, pracownicy określali ich rolę przede wszystkim jako klientów usług. W ich interesie leży, zdaniem badanych, otrzymanie usługi, która zdoła w sposób atrakcyjny zagospodarować ich czas lub czas ich dzieci, a także rozwijać ich zainteresowania. Co symptomatyczne, kategorię odbiorcy bardzo rzadko traktowano jako wewnętrznie zróżnicowaną. Wyjątek stanowią rodzice dzieci biorących udział w zajęciach i programach instytucji kultury jako szczególny rodzaj tego interesariusza. W pozostałych przypadkach pojęcie odbiorcy jest traktowane jako bliskie pojęciu członka społeczności lokalnej czy też po prostu obywatela. Po raz kolejny ujawnia się tutaj specyficzny

sposób rozumienia uczestnictwa w kulturze i roli instytucji jako podmiotu w pewnym stopniu kształtującego to uczestnictwo. Dominujący pogląd to niestety wciąż funkcjonowanie głównie na podstawie jednokierunkowej transmisji treści kultury do jej odbiorcy. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że spora część energii wkładanej w organizację działań kulturalnych, jakkolwiek także ważnych i cennych, ma jednocześnie bardzo niski potencjał podnoszenia wskaźników kapitału społecznego<sup>11</sup>.

Niestety, tylko w przypadku jednej instytucji wskazano także na to, że odbiorcy pełnią funkcję komentatorów, recenzentów i autorów informacji zwrotnej o prowadzonych przez placówki kultury działaniach i programach. Oznacza to bardzo niską świadomość kadr kultury w kwestii budowania działań na podstawie diagnozy potrzeb lokalnej społeczności i oceny efektów przedsięwzięć. Potwierdzają to wnioski z analizy wypowiedzi dotyczących procesu tworzenia, realizacji i rozliczania programów badanych instytucji kultury. Jeden z cytatów pokazuje zresztą, że nawet w przypadku przejścia inicjatywy i spontanicznego zgłaszania uwag głos odbiorców niekoniecznie przekłada się na jakiegokolwiek zmiany.

Jedynie sugestie jakieś ewentualnie ze strony rodziców. Żeby były jakieś nowe zajęcia. Ale tu raczej nie ma jakichś większych zmian. Raczej trzymamy się tego naszego planu rocznego i ewentualnych innych zadań, bo to jest i opieka, i pomoc w nauce, i organizowanie wycieczek i różnych imprez w tych placówkach. [dyrektor ośrodka kultury]

Kolejną szczególnie często identyfikowaną grupą interesariuszy zewnętrznych są różni reprezentanci władzy samorządowej. W świetle uzyskanych wyników grupa ta jest określana głównie jako organizator, regulator i nadzorca lub kontroler. Takie spojrzenie wydaje się oczywiste i związane z podstawami prawnymi funkcjonowania samorządowych instytucji kultury w Polsce (por. Dz.U. 2012, poz. 406). W kilku przypadkach tego interesariusza definiowano także jako klienta. Rozwinięcie tego sformułowania w postaci opisu interesów i sposobów ich realizacji pozwala zrozumieć kontekst przypisania

---

11 Problem ten został już także rozwinięty w rozdziale „Cele realizacji programu merytorycznego – świadomość rezultatów i dróg ich osiągnięcia”.

takiej roli organizatorowi. Organizator kupuje produkt w postaci szeroko pojętych usług kulturalnych, płacąc za to w formie dotacji na działalność instytucji. Ujawnia się tutaj transakcyjne lub rynkowe postrzeganie relacji na linii organizator–instytucja.

W kilku gminach reprezentanci władzy, głównie w osobie burmistrza, są również określani jako szefowie lub pracodawcy, co może być wskaźnikiem silnego powiązania i wpływu organizatora na wewnętrzną politykę kadrową, a tym samym na sposób zarządzania instytucją. Wpływ ten widać także w określeniach burmistrza jako inicjatora, inspiratora czy pomysłodawcy działań i wydarzeń. Wątek ten zostanie rozwinięty szerzej we fragmencie dotyczącym interesariuszy strategicznych instytucji kultury.

Kolejną ważną grupą interesariuszy zewnętrznych są różnego typu podmioty publiczne, organizacje formalne i niesformalizowane grupy działające głównie na terenie gminy lub powiatu. Zarówno z analizy interesariuszy, jak i z wypowiedzi zebranych w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego wynika, że pełnią one bardzo istotną funkcję w kształtowaniu lokalnej przestrzeni kultury. Biorąc pod uwagę wskazane przez pracowników instytucji interesy i aspiracje tych grup, można też zauważyć złożony charakter relacji pomiędzy badanymi podmiotami a omawianą tutaj grupą interesariuszy. Z jednej strony bardzo często są oni określani jako kluczowi partnerzy, współorganizatorzy działań w obszarze kultury i bardzo cenne wsparcie przy realizacji rozlicznych przedsięwzięć. Z drugiej strony część instytucji postrzega tych interesariuszy – głównie szkoły, organizacje pozarządowe i nieformalne grupy (np. koła gospodyń wiejskich) – jako szczególnie grupy interesu, którym zależy przede wszystkim na korzystaniu, najchętniej nieodpłatnym, ze wsparcia pracowników oraz zasobów infrastrukturalnych i finansowych instytucji. W zależności od lokalnego kontekstu taka sytuacja oceniana jest bardzo różnie. Niektóre placówki uważają ją za całkowicie naturalną, a oczekiwania omawianych grup za właściwie adresowane – co wynika z postrzegania funkcji instytucji kultury jako animatora, koordynatora i moderatora integrującego aktorów społecznych na rzecz rozwoju lokalnej przestrzeni kultury. Inne natomiast patrzą na tę kwestię raczej jako na swego rodzaju przykry obowiązek, wynikający z formalnych uwarunkowań definiujących zakres obowiązków i cele funkcjonowania instytucji kultury. Niezależnie od tego prawie wszystkie badane placówki dostrzegają fakt, iż równoległe do

działań podejmowanych wspólnie partnerzy społeczni i instytucjonalni stanowią także konkurencję dla instytucji kultury zarówno w kontekście starań o środki finansowe na działalność, jak i w zabiegach o uwagę odbiorców i przyciąganie klientów. Pewien wyjątek od opisanej powyżej specyfiki stanowią wolontariusze, których charakterystyka jest zbliżona do tej zaprezentowanej przy okazji omawiania interesariuszy wewnętrznych.

W odniesieniu do dwóch ostatnich grup interesariuszy zewnętrznych, nazwanych przez nas na podstawie najczęściej identyfikowanych ról fundatorów i usługodawcami, charakter relacji można określić jako typowo rynkowy. W zależności od konkretnego interesariusza różni się jedynie kierunek tej relacji. W przypadku fundatorów instytucja kultury otrzymuje szeroko rozumiane wsparcie (np. w formie datków, wynagrodzenia lub grantów) w zamian za wykonanie określonej usługi. W drugim przypadku to instytucja kultury płaci za różne produkty i usługi oferowane przez podmioty działające na rynku.

### **WAŻNI I WAŻNIEJSI W LOKALNEJ SIECI POWIĄZAŃ INSTYTUCJI KULTURY**

Chcielibyśmy teraz przejść do omówienia wyników segmentacji wszystkich zidentyfikowanych w ramach warsztatów interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wybór tzw. strategicznych interesariuszy ujawnia bowiem szczególny kontekst funkcjonowania instytucji kultury na szczeblu lokalnym. Są one uwikłane w sieci zależności międzyinstytucjonalnych, obrazujące realne kierunki i siłę wpływu kilku podmiotów na rzeczywistość danej gminy. Obok znajduje się wizualizacja natężenia wskazań poszczególnych interesariuszy jako kluczowych. Wielkość czcionki odzwierciedla w tym wypadku liczbę wskazań.



Rysunek 1. Strategiczni interesariusze instytucji kultury – wizualizacja wskazań



Źródło: opracowanie własne.

Potwierdza się wspomniana już szczególna rola i dominujący wpływ dwóch interesariuszy na sposób funkcjonowania instytucji kultury – dyrekcji oraz reprezentantów władzy samorządowej. W kontekście omówionych już w tym rozdziale wątków wynikających z analizy zwizualizowany na powyższym rysunku rozkład odpowiedzi pozwala na poszerzenie i pogłębienie niektórych wniosków.

Interesariuszem wewnętrznym o największej sile oddziaływania na instytucję jest dyrekcja. Wynik ten nie wydaje się szczególnie zaskakujący, jednak gdy zestawimy go z bardzo słabym poczuciem sprawczości wśród pracowników, może to świadczyć o dużej centralizacji i monopolizacji władzy w rękach zarządzającego instytucją. Jedynie w dwóch z badanych instytucji pracownicy wskazali siebie jako interesariuszy, którzy

mają duży wpływ na kierunek i sposób działania swojej placówki. W obrębie instytucji wiodącą rolę w zarządzaniu odgrywa więc dyrekcja, pracownicy zaś, o czym była już mowa, mają pewien wpływ głównie na te obszary, które bezpośrednio odnoszą się do realizowanych przez nich zadań.

Za najbardziej wpływowego interesariusza zewnętrznego uznano burmistrza. Co istotne, liczba wskazań na niego przewyższała liczbę wskazań na dyrekcję. Gdy weźmie się pod uwagę także częstość, z jaką rolę strategicznego interesariusza przypisywano radzie gminy lub miasta, niezwykle mocna pozycja władzy samorządowej staje się jeszcze wyraźniejsza. Dyrekcja ma więc wpływ na sposób zarządzania instytucją, ale w dużym stopniu kierunki podjętych działań są wynikiem ogólnych zaleceń burmistrza lub rady. Z materiału badawczego wyłania się wniosek, że część reprezentantów władz samorządowych ma wpływ na sposób zarządzania instytucją, podpowiadając i zalecając niektóre działania lub wręcz cedując obowiązki dotyczące realizacji konkretnych przedsięwzięć na instytucje kultury. Z ogniskowanych wywiadów grupowych wynika, że w każdej z badanych gmin występuje różny stopień natężenia omawianego zjawiska „inspirowania” pracowników instytucji kultury: od doradztwa i sugerowania pewnych rozwiązań aż po narzucanie i egzekwowanie własnych wizji.

Nie ma tak, że jest sugestia co do jakiegoś konkretnego działania, ale czasami burmistrz daje inspirację do działania. Nasz burmistrz ma akurat ciekawe pomysły i potrafi zainspirować, a my już później staramy się pociągnąć temat. Oczywiście jakieś kwestie, na których burmistrzowi zależy pod kątem społeczności całej gminy, konsultujemy z burmistrzem, przedstawiamy mu, jak byśmy to zrobili, jak ma to wyglądać. [dyrektor ośrodka kultury]

Za tymi sugestiami i naciskami kryją się konkretne interesy władz, określane jako dbanie o dobry wizerunek i promocję gminy lub miasta, właściwy poziom usług, ale także osiąganie z tego tytułu osobistych korzyści politycznych. Jednym z zagrożeń związanych z tego typu zależnością jest to, że instytucja kultury może w pewnym momencie stać się, jak to określił Tomasz Szlendak, „PR-owym gospodarstwem pomocniczym przedstawicieli władz” (Szlendak 2013).

Z jednej strony sytuacja zależności instytucji kultury od organizatora nie wydaje się szczególnie problematyczna. Pośrednio bowiem burmistrz czy rada gminy są, w myśl obowiązującego w Polsce modelu demokracji przedstawicielskiej, wybranymi głosami wyborców reprezentantami obywateli gminy. Istotę problemu stanowi tutaj raczej prawdziwa motywacja stojąca za chęcią wpływania na funkcjonowanie instytucji kultury, a także idee i cele, które naszym zdaniem powinny przyświecać i stanowić wytyczne działania dla lokalnych instytucji kultury. Wydaje nam się, że w tym konkretnym obszarze bardziej odpowiednie byłoby szersze wykorzystanie otwartego, deliberatywnego modelu stanowienia o sposobie kreowania przestrzeni kultury, który, jak się wydaje, właśnie na poziomie lokalnym ma największe zastosowanie. Jest to szczególnie istotne, gdy przyjmiemy założenie, że działalność instytucji kultury ma się przyczyniać do budowania kapitału społecznego, który wyraża się m.in. w kształtowaniu aktywnych postaw obywateli w zakresie działalności publicznej, w sprzyjaniu współpracy i kooperacji oraz wymianie informacji i wiedzy (por. SRKS 2013). Niedopuszczenie do głosu różnych aktorów społecznych i pozostawienie wszystkiego wyłącznie w gestii reprezentantów woli wyborców rodzi zagrożenie, że demokracja przedstawicielska przechyli się w stronę demokracji elitarystycznej, w której dominujący głos będą miały wybrane grupy interesu i oligarchiczne struktury, pod pozorem działania w imieniu i dla obywateli kreujące rzeczywistość wyłącznie pod kątem własnych korzyści.

Całą sprawę komplikuje dodatkowo kwestia finansowania instytucji kultury, która stwarza potencjalne źródło problemów z ich niezależnością. Jak często określają to badani, środki na działalność, a zwłaszcza na dodatkowe inicjatywy, trzeba sobie „wychodzić” lub wręcz „wywalczyć”, bo finanse są ograniczone i nigdy nie wiadomo, czy wystarczą na realizację założeń na dany rok.

Do 15 października musimy złożyć plan budżetu, a drugie planowanie następuje, kiedy mamy już ostateczny kształt budżetu, w zależności od tego, co postanowi rada miejska. Czasami dokłada, czasami obcina. Na ogół jest mniejszy i drugi raz musimy planować działania swoje. Mamy budżet, to siadamy i mówimy sobie, że tego czy innego zadania nie zrealizujemy, bo ważniejsze są priorytety, czyli takie duże imprezy i codzienna działalność – to jest nawet jeszcze ważniejsze. [dyrektor ośrodka kultury]

Piszemy piękny plan budżetowy. Co byśmy chcieli. Z księgową robimy plan budżetowy, ile chcielibyśmy dostać, a później na sesji dostajemy np. o [kwota] mniej. Jest do negocjacji, ale ze wskazaną kwotą, której raczej nie możemy zmienić. [dyrektor instytucji kultury]

Najczęściej jest tak, że te wszystkie nasze dochody, które można mniej więcej zaplanować, ale nie do złotówki. Mamy rząd wielkości i w tym budżecie, który mamy na następny rok, te pieniądze są już rozdane, bo łatają one wszystkie niedostatki budżetu, które mamy. Żeby cokolwiek zrobić, to trzeba na uszach chodzić lub mieć szczęście, tak jak w tym roku np. dostaliśmy [kwota] na dożynki, czego nie było nigdy wcześniej. [dyrektor instytucji kultury]

W praktyce jednak stosunki instytucji z jednostkami administracji samorządowej, a szczególnie z organizatorem, mają bardzo różny charakter. Dotyczy to zarówno kwestii finansowania, jak i wpływu na sposób zarządzania i wizję funkcjonowania instytucji kultury. Chcąc opisać tę różnorodność, można się odwołać do typologii przedstawionej w tekście „Zadania instytucji kultury z perspektywy organizatora – samorządu”, będącym podsumowaniem XI spotkania Forum Kraków:

Z perspektywy samorządu instytucje kultury, powołane przez nie do funkcjonowania, są platformami do realizacji lokalnych polityk kultury – wyznaczanych przez samorząd. W czym ma się zatem przejawiać ich niezależność? (...) Modelowych rozwiązań tego dylematu można wskazać kilka: od pełnej zależności i dyspozycyjności instytucji (która staje się „oddziałem” urzędu), poprzez model aktywny – kontraktowy (organizator ustala, co i za ile „kupuje”, oraz rozlicza z efektywności i skuteczności) oraz model aktywny – negocjacyjny (organizator i dyrektor są elastycznymi partnerami w realizacji działań), do modelu niezależnego (organizator przekazuje środki finansowe i kontroluje jedynie poprawność ich księgowania, pozostawiając dowolność dyrektorowi) (Knaś 2012).

W cytowanym tekście wskazuje się jednocześnie na fakt, że żadne z tych modelowych rozwiązań nie gwarantuje właściwego funkcjonowania instytucji kultury. Wiele zależy od lokalnego kontekstu i uwarunkowań, w tym, co w niniejszym raporcie wydaje się szczególnie istotne, poziomu kompetencji szeroko rozumianych kadr kultury:

Model aktywny może być gorszy od modelu zależnościowego, jeśli organizator wskazuje do realizacji działania miażdżące i nierozwojowe. Model niezależny może być lepszy od aktywnego, jeśli za dyrektora ma się sprawnego i profesjonalnego menedżera znającego sektor kultury „lepiej od samorządu”. Choć wydaje się, że model aktywny będzie najlepszy dla rozwoju nowoczesnych polityk kultury oraz funkcjonowania demokracji lokalnej (Knaś 2012).

### ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI

Ostatnią kwestią związaną z analizą interesariuszy, którą chcielibyśmy omówić, jest sposób zarządzania relacjami ze strategicznymi interesariuszami w odniesieniu do potencjalnych problemów i sytuacji konfliktowych, będących konsekwencją układów i zależności pomiędzy poszczególnymi interesariuszami a instytucją kultury.

Wskazane interesy blokujące dwóch najczęściej wymienianych kluczowych interesariuszy są w zasadzie naturalną konsekwencją zarysowanych powyżej relacji i najczęściej wymienianych ról. Główne problemy pojawiają się bowiem niezależnie od poruszanego aspektu. Świadczy o tym choćby fakt, że wśród największych zagrożeń ze strony dyrektora wymienia się nieskuteczność w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność instytucji, a w mniejszym stopniu także brak wizji funkcjonowania instytucji. Również w przypadku reprezentantów władzy samorządowej główne zagrożenie stanowi zmniejszenie dotacji. Ciekawe jest to, że częstym zagrożeniem wskazywanym przez pracowników jest zbyt nachalne narzucanie własnej woli i koncepcji na funkcjonowanie instytucji lub jej nadmierne upolitycznienie. Zagrożenie to wydaje się powiązane ze wskazaną powyżej groźbą ograniczenia dotacji na działalność w tym sensie, że jedno w pewnym zakresie wynika z drugiego. W tym kontekście niezwykle trafne wydaje się następujące stwierdzenie zawarte w raporcie na temat finansowania i zarządzania instytucjami kultury: „Niski stopień samodzielności finansowej instytucji kultury powoduje ich administracyjne uzależnienie i upolitycznienie. Tym samym tracą one także samodzielność programową i przestają być kreatorami wartości autotelicznych, są doraźnie instrumentalizowane” (Głowacki i in. 2009: 8).

Strategie radzenia sobie z wyzwaniami wynikającymi ze zmiennego i niezwykle złożonego środowiska, w jakim funkcjonują lokalne instytucje kultury, w znakomitej większości przypadków wydają się podobne. Zauważalny jest wysoki stopień zachowawczości i działań *ad hoc* w sposobach radzenia sobie z potencjalnymi problemami. Żadna z instytucji nie wypracowała modelu czy strategii budowania relacji z interesariuszami. Dwa najczęściej deklarowane sposoby radzenia sobie z zagrożeniami ze strony interesariuszy to negocjacje i dążenie do rozwiązań kompromisowych, a także mobilizacja pracowników do działania zmniejszającego skutki negatywnych decyzji i interesów blokujących ze strony interesariuszy strategicznych.

## PODSUMOWANIE

Wyniki analizy interesariuszy wskazują na to, że instytucje kultury stanowią istotny element na mapie lokalnych powiązań między różnego typu formalnymi i niesformalizowanymi aktorami społecznymi. Niejednokrotnie instytucje te stanowią wręcz węzeł przepływów w ramach różnego typu relacji, łącząc i integrując poszczególnych interesariuszy, a tym samym moderując aktywność społeczną w gminie. Takie umiejscowienie instytucji daje jej ogromne możliwości intensyfikacji działań kolektywnych i wyzwala energię społeczną poprzez pobudzanie oddolnych inicjatyw i wspieranie tych grup i podmiotów, które chcą się aktywnie włączać w kreowanie lokalnej przestrzeni kultury. Wszystko to czyni instytucje kultury szczególnie ważnym ogniwem procesu budowania i wzmocnienia kapitału społecznego na poziomie wspólnot lokalnych.

Aby jednak było to możliwe, należałoby w planowaniu i realizacji działań o strategicznym znaczeniu dla budowania kapitału społecznego podjąć trud wyjścia poza miejscowe układy i wyznaczony rytmem wyborów horyzont czasowy. Wskazane byłoby w tym wypadku większe otwarcie instytucji na głosy różnych grup interesariuszy, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Poczucie sprawstwa wynikające z upodmiotowienia i uwzględnienia głosów różnych grup stanowi bowiem fundament budowania zaufania społecznego i zwiększa „zdolność obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów,

która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiągnięciu wspólnych celów” (SRKS 2013: 37) – w największym stopniu przyczynia się więc do budowania kapitału społecznego. Istotne jest zatem większe otwarcie się instytucji, także w ramach rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych. Wydaje się wręcz naturalne i wskazane, żeby proces zmian i przekuwania potencjału instytucji w rzeczywiste efekty i korzyści w pierwszej kolejności rozpoczął się od działań wewnątrz omawianych podmiotów. Jest to szczególne wyzwanie zwłaszcza dla osób piastujących funkcje menedżerów, którzy powinni starać się o bycie nie tyle zarządcami, ile raczej liderami i przywódcami dla swoich współpracowników, nie bojąc się jednocześnie oddać im części pola w ramach kierowania instytucją, zwiększając poziom partycypacyjności pracowników w poszczególnych funkcjach zarządzania. Tak ukształtowana kultura organizacyjna, oparta na wartościach związanych z otwartością, dialogiem, inkluzywnością społeczną i partycypacyjnością, jest w stanie uczynić instytucję kultury podmiotem, który w sposób autentyczny i świadomy wspiera rozwój kapitału społecznego.





# PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE



W niniejszym rozdziale zostały zebrane rekomendacje dotyczące wsparcia dla lokalnych kadr kultury, które mogłyby się przyczynić do zwiększenia ich potencjału w zakresie programowania i wdrażania działań sprzyjających budowie kapitału społecznego. W poprzednich rozdziałach wskazaliśmy, że wzmacnianie kapitału społecznego przez lokalne centra kultury napotyka wiele barier – a są to przecież instytucje, które (obok bibliotek czy organizacji społecznych) mogłyby znacząco przyczynić się do wdrażania Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego w kraju. Tworzą one ogólnopolską sieć, ponieważ (statystycznie) każdy mieszkaniec kraju ma największą szansę trafić do jednej z nich – na imprezę kulturalną, zapisując dziecko na zajęcia edukacyjne, chcąc rozwinąć własną inicjatywę czy zrealizować środowiskowe przedsięwzięcie. To tam może otrzymać wsparcie lub dostęp do zasobów infrastrukturalnych. O tym, jakiego rodzaju ofertę otrzymają, zadecydują ludzie tworzący zespół instytucji, ale ich możliwości współdziałania będą też zależne od rozwiązań systemowych i poziomu finansowania. Chcielibyśmy również jasno stwierdzić, że nasze rekomendacje wynikają z analizy dziewięciu studiów przypadku, a naszym celem nie było opracowanie uśrednionego obrazu lokalnych centrów kultury, ale zdiagnozowanie i opis kluczowych wedle naszej opinii kwestii związanych z kompetencjami kadr kultury oraz funkcjonowaniem instytucji, sprzyjających lub niesprzyjających budowie kapitału społecznego.

Rekomendujemy większą aktywność Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowego Centrum Kultury (jak również innych narodowych agend, instytutów i instytucji kultury) w zakresie integrowania lokalnych instytucji kultury. Zawiązane relacje, wymiana wiedzy, utworzone partnerstwa mogą równoważyć naciski polityczne (nie zawsze dobre dla rozwoju kapitału społecznego) wywierane przez lokalnych decydentów. Niestęchanie ważne są procesy wzmacniające autonomię instytucji kultury z jednoczesnym rozwojem narzędzi służących do kształtowania długofalowych lokalnych polityk kultury – powiązanych z krajowymi politykami rozwoju. Wzrost kompetencji po stronie kadr zarządzających lokalnymi instytucjami może wzmocnić ich pozycję w negocjowaniu kształtu programów merytorycznych z ich organizatorami. Działalność MKiDN powinna się skupiać na inspirowaniu, współfinansowaniu oraz wzmacnianiu oddolnych inicjatyw na rzecz współpracy.

Postulujemy ograniczanie barier w dostępie do programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego ze strony instytucji i organizacji działających lokalnie na terenach gmin wiejsko-miejskich i w małych ośrodkach miejskich. Te środki są niejednokrotnie jedynymi (stale) dostępnymi „zasobami rozwojowymi”. Szczególnie ważne jest to w odniesieniu do edukacji artystycznej i kulturalnej. Można się zastanowić nad rozdzieleniem programów tak, aby inicjatywy wychodzące z metropolii i dużych miast nie konkurowały z tymi powstającymi w środowiskach wiejskich i małomiasteczkowych. Przestrzenie te często bardzo różnią się poziomem kompetencji związanych z komunikacją, kapitałem kulturowym, zdolnością do „uzasadnienia wagi projektu”. Wiele ośrodków przestało się już starać o granty MKiDN z powodu zbyt wielu poniesionych porażek. Dlatego ważne byłoby, aby programom grantowym towarzyszyły działania komunikacyjne i szkoleniowe wzmacniające potencjał lokalnych instytucji w zakresie opracowywania wniosków (a w szerszym sensie – przygotowywania nowoczesnych i dobrze zaprojektowanych działań kulturalno-społecznych).

Szansą na zmianę jest wykreowanie wśród lokalnych instytucji i organizacji zapotrzebowania (popytu) na te środki; szczególnie trzeba się zwrócić do tych podmiotów, które nigdy nie skorzystały z możliwości złożenia wniosku. Jest to duży potencjał dla wdrażania SRKS w gminach wiejsko-miejskich. Celem powinno być większe zdywersyfikowanie źródeł finansowania lokalnych instytucji kultury – im więcej grantodawców, tym mniejsze uzależnienie od jednego z nich i tym większa autonomia. Uczestnictwo w programach Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego obok finansowania zadań merytorycznych mogłyby również służyć rozwojowi kompetencji w zakresie współpracy z grantodawcami – publicznymi, społecznymi i prywatnymi.

Powyższa rekomendacja zwraca uwagę na nieprzygotowanie kadr kultury do skutecznego zdobywania środków zewnętrznych na swoją działalność. Wiąże się to z szerszym wyzwaniem wzmacniania kompetencji kadr – lokalne instytucje kultury zazwyczaj posiadają skromne budżety na szkolenia i działania rozwijające. Z tego powodu raczej korzystają z tych łatwo dostępnych, a nie tych, których realnie potrzebują. Brakuje szkoleń specjalnie dedykowanych dla lokalnych instytucji i organizacji, których program wynikałby z diagnozy lokalnej, a sam proces edukacyjny byłby dostosowany do lokalnej

specyfiki. Doświadczenie wyniesione ze zrealizowanych badań wskazuje, że szkoleniom powinny towarzyszyć działania o charakterze trenerskim, jak również wsparcie na etapie wdrażania nowych rozwiązań.

Warto wskazać na lokalne/regionalne sieci współpracy jako podmioty prowadzące działania o charakterze szkoleniowym i rozwojowym. Mogą one przy tym korzystać ze wsparcia profesjonalnych instytucji i programów rozwoju sektora kultury (Stowarzyszenie CAL, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” czy Program Rozwoju Bibliotek). Zdecydowanie lepszą formą szkoleń byłyby te o charakterze edukacji nieformalnej, polegające na bliskiej współpracy z doświadczonymi praktykami mającymi wysokie kompetencje trenerskie czy edukacyjne. Taki sposób pracy mógłby wykreować żywy obieg dobrych praktyk – niesformatowany do „projektów”, których ramy gorzej sprawdzają się przy tego typu działaniach. Obecnie poza repozytoriami raportów i publikacji podsumowujących wybrane inicjatywy kulturalne właściwie nie istnieje taki obieg dobrych praktyk. Współpraca lokalnych centrów kultury w ramach sieci byłaby przestrzenią do zmiany tego stanu rzeczy.

Bardzo często szkolenia związane z rozwojem potencjału instytucji kultury (szczególnie w zakresie zarządzania) nie są dopasowane do lokalnych potrzeb – bazują one na bardzo rozbudowanych programach, takich jak PRINCE II czy PMI. Nie przyczyniają się do wzrostu skuteczności, lecz zniechęcają do zajmowania się kwestiami dotyczącymi zarządzania projektami, budowania modeli biznesowych, wyznaczania strategii rozwojowej instytucji. Jest to niezwykle istotna sprawa dla lokalnych instytucji kultury, posiadających „rezerwy” w sposobach pracy i zarządzania, a dodano im również zadanie polegające na komercjalizacji nowych przestrzeni kultury, którymi zarządzają. Rekomendujemy, aby szkolenia kadr kultury oraz projekty rozwojowe w większym stopniu były dostępne dla małych instytucji kultury, a ich zakres był dostosowany do niewielkich, elastycznych organizacji, jakimi w istocie one są. Przykładem tego trendu może być publikacja *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, której zakres oddaje w znacznym stopniu ducha działalności lokalnych instytucji – tych poszukujących nowej wizji oddziaływania i funkcjonowania.

Rekomendujemy, aby lokalne instytucje kultury dbały o to, by ich dochody własne nie opierały się wyłącznie na ofercie odpłatnej zajęć i wydarzeń kulturalnych. To istot-

ne, aby nie nakręcać spirali zamykania dostępu do publicznych dóbr kultury. Warto poszukiwać modeli, które nie będą wykluczały jakichś środowisk czy grup społecznych z uczestnictwa w kulturze w publicznych instytucjach. Postulujemy, aby lokalne instytucje kultury projektowały – szczególnie dla dzieci i młodzieży – ścieżki uczestnictwa. Obecnie na każde zajęcia i koła patrzy się oddzielnie; zdecydowanie lepiej jest jednak konstruować spójny program wykorzystujący powiązania pomiędzy poszczególnymi modułami, poddawany ewaluacji, zmieniający się wraz z potrzebami i rozwojem osób uczestniczących w warsztatach czy zajęciach. Odpłatność też może być niepowiązana z poszczególnymi zajęciami, ale modelowana ze względu na skalę uczestnictwa w ofercie centrum. Sprawdź się karnet, który może uprawniać do zniżek czy darmowych wejściówek dla zaangażowanych uczestników.

Rekomendujemy instytucjom kultury bardziej pogłębione, nieograniczające się tylko do funkcji monitoringowych i marketingowych, podejście do ewaluacji własnej działalności i oddziaływania. Problem braku działań ewaluacyjnych jest bardzo złożony, wynika nie tylko z braku kompetencji do podejmowania tego typu przedsięwzięć, ale związany jest również ze wzajemnym brakiem zaufania aktorów kultury (samorząd, pracownicy instytucji kultury, interesariusze zewnętrzni), co uniemożliwia analizę błędów czy zaniechań. Tym samym unika się tworzenia materiałów badawczych czy też animacji dyskusji o efektywności, skuteczności, węzłach lokalnych problemów w kontekście działalności instytucji kultury. Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie sieci wolontariuszy wśród różnych lokalnych środowisk, którzy mogliby gromadzić informacje i wiedzę przydatną dla rozwoju działań instytucji. Bez tego typu zabiegów, opierając się tylko na swoich przekonaniach bądź „luźnych rozmowach”, zespół instytucji pozostaje raczej głuchy i ślepy na problemy społeczne, zmiany kulturowe czy lokalne potrzeby. Staje się zakładnikiem opinii wąskiej grupy znajomych. Taka sieć informatorów może w trybie kwartalnym lub miesięcznym spotykać się na panelach dyskusyjnych wraz z zespołem instytucji. Ważne, aby nie łączyć tych działań z bezpośrednią działalnością instytucji, a szukać inspiracji poza ustalonymi kanonami działań czy bliskimi instytucji grupami odbiorców. Takie podejście będzie zdecydowanie lepsze od ankietek i badań kwestionariuszowych – często bardzo problematycznych prób zdobycia informacji zwrotnej.

Rozwój infrastruktury kultury jest bardzo widocznym zjawiskiem w wielu gminach – zarówno w małych miastach, jak i wsiach. Rekomendujemy, aby rozwój infrastruktury kultury był w większym stopniu powiązany z wytycznymi wynikającymi ze Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego. Należy zatem bardziej zadbać o to, aby powstające budynki służące celom publicznym – w tym uczestnictwu w kulturze – były projektowane w zgodzie z potrzebami lokalnymi i mogły być czynnikiem sprzyjającym budowaniu relacji społecznych i poczuciu sprawstwa; aby konsultacje społeczne nie polegały tylko na gromadzeniu uwag i opinii, ale na partycypacji i deliberacji z udziałem wszystkich interesariuszy oraz były przedsięwzięciem mającym moderatora. Jako przykład można podać projekt „Podziel kwadrat”, w ramach którego powstała wizja i projekt architektoniczny Domu Kultury INSPIRO w Podłężu niedaleko Krakowa. Grantodawcy finansujący rozwój infrastruktury kultury powinni zadbać, aby inwestycje były realizowane z zachowaniem odpowiednich standardów dotyczących partycypacji społecznej w trakcie przygotowywania projektu architektonicznego. Jest to szczególnie ważne w przypadku rozwoju infrastruktury lokalnych instytucji kultury, kiedy to zazwyczaj inwestorem jest samorząd lokalny. Główny interes gminy to sprawne przeprowadzenie inwestycji budowlanej, co może nie być tożsame z interesem instytucji kultury – aby inwestycja była funkcjonalna i stanowiła potencjał dla jej rozwoju. Dlatego tak istotne jest, aby samo przygotowanie projektu leżało po stronie instytucji; aby to ona mogła być koordynatorem konsultacji społecznych i prac koncepcyjnych związanych z architekturą i infrastrukturą. Obecnie etapy przygotowawcze inwestycji są pozbawione modelowych rozwiązań oraz systemowego wsparcia. Dlatego rekomendujemy, aby inwestycje infrastrukturalne miały również moduły „miękkie”, przedinwestycyjne, służące wypracowaniu lokalnej wizji funkcjonowania infrastruktury kultury; aby MKiDN współpracowało z centrami kompetencyjnymi mogącymi wesprzeć tego typu procesy.

Za bardzo duże luki związane z wykształceniem lokalnych kadr kultury można uznać te związane z kompetencjami:

- strategicznymi (wypracowywanie długofalowych programów),
- zarządczymi (koordynacja „zbiorowego wysiłku” społeczności),

- trenerskimi (wsparcie dla innych w ich aktywnościach i rozwoju),
- komunikacyjnymi (tworzenie pola do dialogu i rozmowy),
- mediacyjnymi (wypracowywanie kompromisów, rozwiązywanie kwestii spornych, prowadzenie debat).

Dlatego wsparcie rozwoju kadr kultury powinno być prowadzone wokół rozwoju kompetencji związanych z takimi zawodami jak koordynator, mentor, trener, facylitator, moderator. Warto dodać również nowo powstający zawód interpretatora dziedzictwa (są to kompetencje związane z analizowaniem, opracowywaniem, udostępnianiem dziedzictwa kulturowego). Można wzmiankowane wyżej kompetencje uznać za meta-kompetencje. Ich posiadanie może warunkować metody pracy związane z upowszechnianiem kultury, animacją społeczno-kulturową, edukacją kulturalną.

Kluczowym problemem w rozwoju lokalnych instytucji kultury (jeśli pominiemy kwestię ich finansowania czy zależności politycznych od organizatora) są istotne braki w zakresie kompetencji gry zespołowej. Rzadko można się spotkać z profesjonalnym zarządzaniem procesami grupowymi – ludzka energia i zaangażowanie są wytracane albo „zajęzione”, a zatem coraz trudniej jest uruchomić je na nowo. Dodatkowo gra zespołowa, rozumiana jako eksperymentowanie i innowacje, jest zabijana przez lokalne kultury organizacyjne – niezbyt ceniące wychodzenie przed szereg i komplikowanie „spraw przecież prostych”. Stąd sytuacja lokalnych instytucji kultury, pozostających zazwyczaj poza awangardą zmian. Są one mocno reaktywne i dopasowują się do sytuacji (politycznej czy kulturalnej), zamiast ją kształtować i wyznaczać kierunek zmian. Lokalne instytucje kultury pożądamy raczej wizerunku sprawnego organizatora, elastycznej agencji ds. upowszechniania kultury w gminie (wedle podsuwanych im przez decydentów i partnerów pomysłów) niż agenta zmiany, facylitatora procesów w sferze społecznej, ekonomicznej, edukacyjnej czy artystycznej.



# BIBLIOGRAFIA



## LITERATURA

1. Banachowicz B. [2007], *Public governance – nowe podejście do zarządzania rozwojem lokalnym*, [w:] D. Strahl (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1161, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław, s. 613–622.
2. Bendyk E. [2010], *Kultura, głupcze!*, [w:] *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, s. 8–19.
3. Bukowski A., Rudnicki S., Strycharz J. [2013], *Spółeczny wymiar innowacji*, „Zarządzanie Publiczne”, 2(20)/2013, s. 13–24.
4. Drucker P. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
5. European Commission [2004], *Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines*.
6. Fijałkowski K. [2008], *Kultura a historia społeczno-gospodarcza w ujęciu Douglassa C. Northa*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 417–419.
7. Florida R. [2010], *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
8. Gawroński H. [2010], *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna Walters Kluwer, Kraków.
9. Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M. [2009], *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

10. Hausner J. [2008], *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa.
11. Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (red.) [2013], *Kultura i rozwój społeczno-gospodarczy*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
12. Holden J. [2006], *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*, DEMOS, Londyn.
13. Ilczuk D. [2012], *Ekonomika kultury*, PWN, Warszawa.
14. Jacher W. [2008], *Funkcje kultury w sektorze rynku*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 66–71.
15. Klasik A. (red.) [2010], *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
16. Knaś P. [2010], *Lokalne ewaluacje kultury*, [w:] Ł. Krzyżowski, W. Kowalik, P. Knaś, Z. Noworól, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
17. Knaś P. [2013], *Animatorzy kultury: terapia grupowa, aktywizacja, lokalizacja, kapitalizacja*, „Res Publica Nowa”, nr 21/2013, s. 47–51.
18. Kossowska M., Sołtysińska I. [2002], *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. Kowalik W. [2010a], *Creative Class Thesis as part in Discussion about Innovativity in the Information Age Organizations*, [w:] Lewicka D. (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków, s. 711–724.

20. Kowalik W. [2010b], *Polityki kultury w gminach Małopolski*, [w:] Ł. Krzyżowski, W. Kowalik, P. Knaś, Z. Noworól, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
21. Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. [2011], *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
22. Kozina A. [2007], *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 193–208.
23. Koźuch B. [2004], *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
24. Koźuch B. [2005], *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
25. Krajewski M. [2013], *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, „Kultura i Społeczeństwo”, 1/2013, *Sztuka i jej obrzeża*, s. 29–67.
26. Krzyżowski Ł., Kowalik W., Knaś P., Noworól Z. [2010], *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
27. Lisiński M. [2004], *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
28. Maźnica Ł. [2013], *Kapitał kulturowy jako determinanta i zasób ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna”, nr 3/2013.

29. Noworól Z. [2010], *Sceny kulturowe jako przestrzeń działania aktorów kultury – analiza strukturalna*, [w:] Ł. Krzyżowski, W. Kowalik, P. Knaś, Z. Noworól, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
30. Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
31. Partycki S. (red.) [2008], *Kultura a rynek*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin.
32. Polakowski D. [2012], *Program Aktywności Lokalnej jako narzędzie rozwoju kapitału społecznego oraz integracji społecznej*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków.
33. Potts J.D. [2011], *Creative Industries and Economic Evolution*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
34. Rudolf W. [2010], *Koncepcja governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy*, „Acta Universitatis Lodziensis – Folia Oeconomica”, 245/2010, s. 73–82.
35. Rzeszotarska G. [2008], *Kreacja kapitału ludzkiego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 404–408.
36. Schmidt T. [2009], *Strategic Project Management Made Simple*, John Wiley&Sons, New Jersey.
37. Seiling J.G. [2007], *Od anonimowości do uczestnictwa w organizacji członkowskiej*, [w:] *Biznes*, t. 2, *Zarządzanie firmą*, cz. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

38. Smoleń M. [2003], *Przemysły kultury. Wpływ na rozwój miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
39. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego* [2011], MKiDN, Warszawa.
40. Strycharz J. [2013], *Organizacje kultury a rozwój*, [w:] J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura i rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
41. Szlendak T. [2013], *Prezentacja wyników badań jakościowych w projekcie „Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?”*, niepublikowany manuskrypt.
42. Szreder K. [2010], *Kultura się z wami policzy*, [w:] *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, s. 31–43.
43. Sztompka P. [2002], *Socjologia*, Znak, Kraków.
44. Śliwa M. (red.) [2011], *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju – zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
45. Towse R. [2011], *Ekonomia kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

## AKTY PRAWNE

1. Dz.U. z 2012 r. poz. 406 [2012], Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.
2. Dz.U. z 2003 r. nr 80 poz. 717 [2003], Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

## ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. Knaś P. [2012], *Zadania instytucji kultury z perspektywy organizatora – samorządu*, <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/03/07/zadania-instytucji-kultury-z-perspektywy-organizatora-samorzadu-xi-forum-krakow/> (dostęp: 5.11.2013).
2. SRKS [2013], *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, „Monitor Polski” z 16 maja 2013 r. poz. 378, Warszawa, [http://ks.mkidn.gov.pl/media/download\\_gallery/20130520SRKS\\_na\\_stronie\\_internetowej.pdf](http://ks.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20130520SRKS_na_stronie_internetowej.pdf) (dostęp: 4.11.2013).
3. Ecorys [2009], *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/10147/Analiza%20potrzeb%20i%20rozwoju%20przemyslow%20kreatywnych.pdf> (dostęp: 10.09.2012).
4. Komisja Europejska [2010], *Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, [http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper\\_creative\\_industries\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_pl.pdf) (dostęp: 5.11.2013).
5. Project For Public Spaces [2013], *What Makes a Successful Place?*, <http://www.pps.org/reference/grplacefeat/> (dostęp: 12.04.2013).
6. Lovei M., Liebenthal A. [2005], *The Power of Public Information and Participation, International and World Bank Experience*, [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/211046/AndresLiebenthal\\_EN.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/211046/AndresLiebenthal_EN.pdf) (dostęp: 18.12.2013).
7. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego [2008], *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, [http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze\\_europejskie\\_2007\\_2013/Documents/koncepcja\\_good\\_governance.pdf](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Documents/koncepcja_good_governance.pdf) (dostęp: 18.12.2013).



ANEKS.  
WYBRANE  
NARZĘDZIA  
BADAWCZE



# ZAŁĄCZNIK 1. GŁÓWNA INSTRUKCJA BADAŃ TERENOWYCH DLA BADACZY

## GŁÓWNA INSTRUKCJA REALIZOWANIA BADAŃ TERENOWYCH

Oto instrukcja realizacji badań terenowych. Zawiera ona wszystkie zadania, których realizacja jest konieczna, aby zebrać potrzebne dane badawcze. Powinna porządkować Twoją pracę w terenie i służyć jako drogowskaz oraz punkt odniesienia – jeżeli w czasie Twojej wizyty poczujesz się zagubiony, wróć do tego dokumentu, aby sprawdzić, na jakim etapie realizacji badań jesteś i co jeszcze zostało Ci do zrobienia. Jeżeli po jego przeczytaniu nadal masz wątpliwości – zadzwoń do swojego koordynatora regionalnego.

Badania terenowe sprowadzają się do wykonania następujących kroków:

1. Oceń stronę WWW badanej instytucji kultury. Zadanie to wykonaj w parze ze swoim współpracownikiem. Innymi słowy – we dwoje wypełnijcie odpowiedni formularz oceny strony WWW.
2. To zadanie dobrze wykonać jako pierwsze. Pozwoli Ci ono zapoznać się z instytucją, do której udasz się osobiście.
3. Pozyskaj odpowiednie dokumenty na temat danej instytucji kulturalnej i jej działalności. [Ściśle określoną, zamkniętą listę dokumentów do pozyskania badacze otrzymywali oddzielnie – przyp. Ł.M.].
4. Zadanie to wykonuj symultanicznie z innymi działaniami – pozyskiwane dokumenty będą niezbędne do realizacji niektórych z poniższych zadań.

5. Przeprowadź wywiady pogłębione z odpowiednimi osobami. Instrukcję wywiadu pogłębionego razem ze scenariuszem wywiadu otrzymasz w osobnym dokumencie.
  6. Oceń, na ile dana instytucja kultury spełnia kryteria przestrzeni publicznej. Aby to zrobić, wypełnij stosowny formularz, który otrzymałeś. Dobrym sposobem na wykonanie tego zadania jest zapoznanie się z treścią formularza, udanie się na „zwiedzanie” instytucji i robienie notatek. Po powrocie z takiej eskapady wypełnij formularz.
  7. Na „zwiedzanie” instytucji możesz się udać ze swoim współpracownikiem. Prosimy jednak, aby każdy z Was wypełnił osobny formularz przez pryzmat swojej prywatnej intuicji.
  8. Wypełnij matrycę danych finansowych. Dokument ten zawiera komórki do wypełnienia za odpowiednie lata. Oddzielnie otrzymałeś dokładną instrukcję wypełnienia tych komórek ze wskazaniem, w jakich dokumentach szukać odpowiednich danych. Do wypełnienia tej matrycy niezbędna będzie Ci pomoc księgowej danej instytucji.
- WAŻNE:** Po wypełnieniu matrycy opisz w pliku Word główne trudności, jakie napotkałeś przy wykonywaniu tego zadania. Opisz, jakie dane było pozyskać łatwo, a jakie trudno i dlaczego. Dokument ten nie powinien być dłuższy niż jedna strona A4.
9. Zdobądź dane personalne ciekawych osób do przeprowadzenia zogniskowanych wywiadów grupowych.
  10. Stwórz mapę zadań/działań instytucji kultury za rok 2012. Instrukcję jej wykonania otrzymałeś w oddzielnym dokumencie. Postępuj zgodnie z nią.

Dodatkowo do Twojej dyspozycji jest także dokument „Lista narzędzi”. Zglądnij do niego po wykonaniu wszystkich zadań badawczych i sprawdź, czy skorzystałeś ze wszystkich narzędzi, jakie zostały dla Ciebie przygotowane. Jeżeli na jakimkolwiek etapie swojej pracy masz wątpliwości co do wykonania swoich zadań – pisz lub dzwoń do swojego koordynatora terenowego.

## ZAŁĄCZNIK 2. SCENARIUSZ WYWIADU POGŁĘBIONEGO

**Przewodnik i scenariusz wywiadu pogłębionego dla badania „Kompetencje kadr kultury” realizowanego przez Małopolski Instytut Kultury we współpracy z Katedrą Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

### WSTĘP

Masz przed sobą przewodnik do przeprowadzenia wywiadu pogłębionego z dwiema osobami w każdej z badanych gmin. Zależy nam na tym, aby jeden z respondentów był wysokiej rangi urzędnikiem, który jest formalnie związany z realizacją inwestycji kulturalnej. Drugi rozmówca powinien być dobrany jako reprezentant tzw. strony społecznej. Nie oznacza to, że musi to być koniecznie ktoś formalnie związany z jakąś konkretną organizacją społeczną działającą w gminie – fundacją czy stowarzyszeniem. Chodzi nam jednak o kogoś o profilu lidera środowiskowego, kto w Twojej opinii traktuje inwestycję kulturalną poważnie (jest interesariuszem o silnym zainteresowaniu) i potrafi rzeczowo wypowiedzieć się na jej temat.

### CELE

Wywiad pogłębiony to nic innego jak uporządkowana rozmowa z osobą posiadającą wiedzę na jakiś temat. Zadaniem osoby rozmawiającej – badacza – jest „wywołać” dane w postaci opinii rozmówcy na konkretne tematy interesujące badacza. Przeprowadzając wywiad, należy realizować jego cele. To znaczy należy tak prowadzić rozmowę, aby do-

prowadziła do wywołania konkretnych informacji. Podczas realizacji badania „Kompetencje kadr kultury” zależy nam na pozyskaniu następujących informacji:

- Wiedza respondenta na temat charakterystyki inwestycji, jej celowości, zasadności i sposobu realizacji:
  - ◉ Czy inwestycja była odpowiedzią na realnie zidentyfikowane potrzeby?
  - ◉ W jaki sposób identyfikowano potrzeby?
  - ◉ W jaki sposób formułowano przesłanki do realizacji inwestycji?
- Wiedza respondenta na temat konfliktów społecznych mających miejsce podczas realizacji inwestycji.
- Wiedza respondenta na temat pożądaných efektów/oddziaływania realizacji inwestycji na gminę.
- Opinia respondenta na temat celów i długoterminowych efektów społecznych.
- Opinia respondenta na temat procesu realizacji.

## SCENARIUSZ WYWIADU

Do osiągnięcia powyższych celów ma doprowadzić realizacja scenariusza rozmowy. Scenariusz to nic innego jak konkretne pytania uporządkowane w logicznej kolejności. Realizując scenariusz, musisz być jednak czujny i wrażliwy na reakcje swojego rozmówcy. Czasem zadanie pytania zapisanego wprost w scenariuszu może być niezręczne i spowodować u Twojego rozmówcy wycofanie się czy zamknięcie. Dlatego musisz pamiętać o stworzeniu atmosfery zaufania podczas rozmowy, by pozyskać jak najbardziej szczere odpowiedzi. Pytania powinny zatem spełniać funkcję drogowskazu, który nakierowuje Twojego respondenta na dzielenie się informacjami ważnymi z punktu widzenia realizacji celów badania. Jeżeli czujesz potrzebę innego sformułowania pytań,

powinieneś to zrobić, pamiętając, że nadmierne „kombinowanie” też może być zagrożeniem dla wywiadu.

Scenariusz tego wywiadu jest załączony na końcu niniejszego przewodnika. Scenariusz jest zbudowany wokół sześciu głównych pytań, które są uzupełnione pytaniami szczegółowymi. Zależy nam, żeby pozyskać informacje na temat wszystkich pytań szczegółowych. W zależności o charakteru i temperamentu Twojego rozmówcy może istnieć potrzeba dopytywania go o niektóre kwestie szczegółowe. Nie rób tego, jeżeli czujesz, że respondent podzielił się już daną informacją.

### **KILKA WAŻNYCH UWAG. PAMIĘTAJ!**

- 1.** Wprowadź swojego rozmówcę w kontekst wywiadu. Opowiedz mu o badaniu, które jest realizowane, i o tym, czemu ono ma służyć. Z góry podziękuj za poświęcony czas i podkreśl, jak ważny jest udział Twojego respondenta dla sukcesu tego badania. Innymi słowy – powiedz rozmówcy w zgrabny sposób, że jego udział pomoże w usprawnieniu polityk kulturalnych realizowanych przez państwo polskie. Nie używaj takich słów jak „ewaluacja” czy „ocena” – raczej mów, że chcemy się czegoś dowiedzieć po to, żeby pomóc formułować lepsze polityki kulturalne.
- 2.** Nagrywaj rozmowę. Rozmowa koniecznie musi być nagrana w formie cyfrowej. Poinformuj o tym swojego rozmówcę, już umawiając się na wywiad. Nie doprowadzaj do sytuacji, w której nagle i bez uprzedzenia wyciągasz dyktafon i informujesz, że ta rozmowa będzie nagrywana. Przychodząc, raz jeszcze wytłumacz dokładnie, że badanie jest anonimowe i że nagranie służy tylko i wyłącznie temu, żeby można było opisać pewne powtarzające się wątki we wszystkich prowadzonych rozmowach. Nie denerwuj się na Twojego rozmówcę, jeżeli będzie się dopytywał o szczegóły – nagrywanie wypowiedzi to zawsze delikatna sprawa.

Upewnij się także, że Twoje urządzenie jest włączone i że jakość dźwięku jest na tyle dobra, że będzie potem można tę rozmowę przetranskrybować – to znaczy przepisać. W innym razie Twój czas będzie stracony, a wywiad trzeba będzie powtórzyć.

3. Pytaj tak, by się dowiedzieć! Czasem będziesz musiał krążyć delikatnie wokół jakichś kwestii, nim pozyskasz satysfakcjonujące dane. Nie trać cierpliwości, ale też miej odwagę zadać pytanie wprost, gdy poczujesz taką potrzebę. Aby wiedzieć, jakich informacji szukasz, dokładnie przestuduj nie tylko scenariusz, ale i cele rozmowy. Miej je przy sobie podczas wywiadu i odznaczaj, które z nich zostały już zrealizowane.

Czasem może się też zdarzyć tak, że Twój rozmówca opacznie zrozumie zadane pytanie i zacznie odpowiadać, nie odpowiadając. Dobrą strategią w takich przypadkach jest wysłuchanie części wypowiedzi, a następnie sparafrazowanie poprzednio zadanego pytania w taki sposób, by nie zostawić rozmówcy wątpliwości co do tego, jakiego rodzaju informacji oczekujemy.

4. Wywiad pogłębiony to rozmowa, a nie przesłuchanie. Wywiad powinien być prowadzony w taki sposób, żeby Twój rozmówca poczuł się swobodnie, jak podczas nie nazbyt formalnej rozmowy. Rzeczowej – ale jednak rozmowy.



## SCENARIUSZ WYWIADU

Pamiętaj o tym, aby wprowadzić respondenta w kontekst badania!

- 1.** Na początku chciałbym/chciałabym porozmawiać o samej inwestycji kulturalnej, jaką jest ..... Czy mógłby/mogłaby Pan/i opowiedzieć, dlaczego gmina podjęła się realizowania takiego projektu?
  - a.** Jakie konkretnie problemy ma rozwiązać?
  - b.** Skąd o nich wiadomo? Czy ktoś o nich informował? Mieszkańcy?
  - c.** Czy wykonano jakieś badania przed zaprojektowaniem konkretnego rozwiązania?
  - d.** Czy wiedza na temat wyzwań wpływała z jakichś innych, wcześniej wykonanych analiz?
  - e.** Czy była przeprowadzana analiza wariantowa? Jaki był przebieg tej analizy? Jakie były jej wyniki?
  - f.** Jak ważna jest według Pana/i ta inwestycja dla gminy? Czy mógłby/mogłaby Pan/i uzasadnić swoją opinię?
- 2.** Czy mógłby/mogłaby Pan/i opowiedzieć nieco więcej o procesie, który doprowadził do realizacji tego projektu?
  - a.** Skąd się wziął pomysł? Kto go zaproponował? Kto był inicjatorem?
  - b.** Czy wstępny pomysł dyskutowano z mieszkańcami? Jak się to odbywało – czy konsultacje te były jakoś sformalizowane? Z jakich narzędzi korzystano?
  - c.** Czy były jakieś inne pomysły co do tego, jak ta inwestycja ma wyglądać? Kto był ich autorem? Czemu ostatecznie wygrał ten konkretny pomysł?

- 3. A jak wyglądała droga do zdobycia środków?**
  - a.** Jaki podmiot jest inwestorem? Innymi słowy – jaki podmiot przekazał pieniądze na wykonanie inwestycji (nie: jaki podmiot prowadzi inwestycje)? Skąd są pieniądze?
  - b.** Jak wyglądało przygotowanie wniosku? Kto był odpowiedzialny za jego przygotowanie? Czy korzystano z pomocy zewnętrznych konsultantów? Czy Pan/i nadzorował/a ten proces?
  - c.** Czy była to pierwsza próba, czy były wcześniej inne podejścia do innych „inwestorów”? Czemu się nie powiodły?
  - d.** Czy był to trudny proces? Dlaczego? Czy pojawiały się jakieś konkretne wyzwania/bariery? Jakie?
- 4. Czy w trakcie projektowania i realizowania pojawiły się jakieś trudności czy konflikty? Czy moglibyśmy wymienić wszystkie i każdy z nich omówić?**
  - a.** Czym one były spowodowane?
  - b.** Kto brał w nich udział? Kto był stroną?
  - c.** Czy według Pana/i zostały one rozwiązane? Jakie konkretnie działania podjęto w celu pokonania trudności/rozwiązania konfliktu? Jaki był tego koniec?
  - d.** Czy jacyś aktorzy (społeczni – gdy rozmawiamy z oficjalnym przedstawicielem; konkretne osoby z urzędu, gdy rozmawiamy z aktorem społecznym) byli szczególnie konfliktowi? Z czego – według Pana/i – wynikała ta konfliktowość?
- 5. Jaka jest wizja tego projektu i efektów, które ma wywołać?**
  - a.** Czym ma się on według Pana/i stać? Co się ma konkretnie dzieć w jego ramach?

- b.** Jakie mają być według Pana/i wymierne efekty tej inwestycji dla gminy?
  - c.** Jaką według Pana/i zmianę ma wprowadzić do społeczności gminnej?
  - d.** Co ma spowodować w długim terminie?
- 6.** Czy jest Pan/i zadowolony/a z tego, jak przebiega realizacja tej inwestycji i – już teraz – jej wykorzystanie?
- a.** Jak Pan/i ocenia – czy uważa Pan/i, że założone cele zostaną zrealizowane?
  - b.** Czy istnieją jakieś trudności w realizacji?
  - c.** Czy istnieją jakieś utrudnienia związane z wykorzystaniem tej inwestycji w odpowiedni sposób – tak by realizowała te cele długoterminowe? Czy coś idzie nie tak, jak się spodziewano?
    - i.** Jakie to są trudności?
    - ii.** Co jest ich źródłem?
    - iii.** Jak można by sobie z nimi poradzić?
- 7.** Czy chciałby/chciałaby Pan/i jeszcze coś dodać od siebie na koniec tej rozmowy? Czy istnieją jakieś ważne sprawy, o których warto powiedzieć, a o które nie zapytałem/am?
- 8.** Bardzo dziękuję za czas poświęcony na tę rozmowę. To dla nas bardzo ważny element badania!

## ZAŁĄCZNIK 3. SCENARIUSZ WYWIADU ZOGNISKOWANEGO

### Wstęp

Dzień dobry! Chciałbym Państwa powitać na sesji tzw. zogniskowanego wywiadu grupowego. To brzmi strasznie, wiemy – ale jest to nic innego jak swobodna rozmowa wokół kwestii czy pytań, które razem ze współprowadzącym będziemy Państwu prezentować. Celem tej sesji nie jest ocena, ewaluacja czy jakiegokolwiek testowanie tego, czy znają Państwo poprawne odpowiedzi na nasze pytania – nasze pytania nie mają poprawnych odpowiedzi!

Chodzi nam o zrozumienie tego, w jaki sposób Państwo pracują, żeby promować dobre praktyki organizacyjne w działaniach kulturalnych. Dlatego będziemy bardzo ciekawi Państwa spostrzeżeń na temat zarządzania działaniami kulturalnymi – ważne są dla nas Państwa wiedza i Państwa opinie. Dlatego bardzo prosimy o otwartość i zaangażowanie w dyskusję.

Ten wywiad jest całkowicie anonimowy – jego przebieg zostanie zapisany, jednak wypowiedzi nie będą przypisywane do konkretnych osób. Zapis jest potrzebny – stąd dyktafon – ponieważ wykonujemy te badania w dziewięciu gminach i potem musimy je wspólnie przeanalizować; łatwiej to robić, kiedy mamy dostęp do transkrypcji tych rozmów.

Od strony praktycznej sesja ta będzie wyglądała tak, że jeden z nas – prowadzących – będzie wprowadzał jakiś temat lub zadawał konkretne pytania, a następnie prosilibyśmy Państwa o swobodną rozmowę na ten temat. Całość naszej sesji nie będzie trwała dłużej niż dwie godziny.

Czy macie Państwo jakieś pytania? Czy możemy coś doprecyzować? Coś wyjaśnić?

**Uwaga dla prowadzącego:** Scenariusz jest skonstruowany według pytań głównych (oznaczone cyfrą arabską) i pytań szczegółowych (litery). Pytania główne są sformułowane w sposób dyplomatyczny – zadawanie ich w przygotowanej formie raczej powinno być bezpieczne. Pytania szczegółowe wyznaczają ważne informacje, na których pozyskaniu bardzo nam zależy – jednak ich forma może być czasem odebrana konfrontacyjnie. Przed prowadzeniem dyskusji zapoznaj się dobrze z tymi pytaniami i zastanów się, jak zadawać je delikatnie, jednak w taki sposób, aby wywołać konkretne informacje. Bardzo ważne będzie tu wycucie grupy i rozeznanie, „na co można sobie pozwolić”.

### 1. Zagadnienie: Etap tworzenia programu/zadań

Tak jak mówiliśmy na wstępie, chcielibyśmy z Państwem porozmawiać o Państwa pracy – a konkretniej: o działaniach, jakie realizujecie w ramach instytucji kultury, dla której Państwo pracujecie. Na początku chcielibyśmy Państwa prosić o wyjaśnienie, jak wygląda planowanie tych działań – czy planujecie je Państwo na cały rok z wyprzedzeniem, czy może część działań jest zaplanowanych, a inne nie – wchodzi do programu później. Jak to wygląda?

Pytania dodatkowe:

Kiedy ustalany jest program na cały rok?

Kto to robi – jedna osoba, zespół, czy są prowadzone negocjacje/diskusje merytoryczne wewnątrz zespołu? Z jakich osób składa się ten zespół? Czy poza pracownikami w tworzeniu programu uczestniczą też inne osoby? Co to za osoby?

Czy w programie uwzględniane są także przedsięwzięcia realizowane we współpracy z innymi podmiotami (instytucje, NGO, nieformalne grupy)? Jaka jest skala takiej współpracy? Kto ją inicjuje? Jak w tym wypadku wygląda kwestia finansowania przedsięwzięcia?

Jak wygląda proces negocjacji finansowych – z tymi, którzy mają zapewnić pieniądze? Z jakich źródeł planujecie finansowanie programu? W jakim stopniu kwestie finansowe decydują o ostatecznym kształcie programu?

Jakie inne – pozafinansowe – kryteria mają wpływ na to, co wchodzi do programu, a co nie?

Czy może realizowane są jakieś konsultacje zewnętrzne – z aktorami społecznymi, innymi konsultantami itp.? W jaki sposób one przebiegają, z wykorzystaniem jakich narzędzi?

Czy są przeprowadzane jakieś badania potrzeb społeczności lokalnej w zakresie uczestnictwa w kulturze lub raporty ewaluacyjne z działalności w latach ubiegłych? Czy głos różnych grup odbiorców Państwa oferty jest jakkolwiek brany pod uwagę? W jaki sposób? Kto konkretnie się tym zajmuje?

Czy roczny plan (jeżeli powstaje) jest bardzo sztywny? Czy istnieje możliwość jego zmiany, adaptacji – jak wygląda proces takich zmian?

## **2. Etap operacjonalizacji działań w ramach programu/zadań**

Kiedy istnieje już program i przystępujecie Państwo do sukcesywnej realizacji poszczególnych zadań, to jak to wygląda?

Pytania dodatkowe:

Jak wygląda podział obowiązków? Kto zarządza (jest odpowiedzialny) realizacją programu? W jaki sposób otrzymujecie Państwo informacje o swoich obowiązkach? Czy korzystacie z jakichś narzędzi informatycznych w celach komunikacyjnych?

Czy w podziale i realizacji obowiązków swój udział mają osoby niebędące pracownikami instytucji (wolontariusze, inne podmioty – inne grupy społeczne)? Jak przebiega w tej sytuacji podział zadań? Jak są one rozliczane?

## **3. Realizacja strategii informacyjnej/promocyjnej**

Teraz chcielibyśmy Państwa zapytać o techniki promocyjne czy informacyjne, jakie Państwo stosujecie. Rozumiem, że jednym z celów jest przyciąganie mieszkańców gminy do uczestniczenia w przedsięwzięciach, które Państwo organizujecie. To pewnie nie jest łatwe zadanie. Jak do tego Państwo podchodzicie – jak informujecie mieszkańców o swoich działaniach? Jak przekonujecie ich, że warto wziąć w nich udział?

Pytania dodatkowe:

Czy istnieje etap świadomego tworzenia strategii marketingowej? Jak taka strategia powstaje? Czy jedna osoba się tym zajmuje i komunikuje to innym? Czy jest to wysiłek zespołowy? Do czego przywiązuje się szczególną wagę przy projektowaniu takiej strategii?

Jak budowany jest przekaz komunikacyjny? Kto to robi? Czy jest zespół ludzi, czy jedna osoba? W jaki sposób podchodzi do tworzenia przekazu? Na co zwraca szczególną uwagę? Czy dopasowuje przekaz do grupy docelowej?

Jakie narzędzia są wykorzystywane do komunikowania przekazu – jakie media? Czy są prowadzone jakieś działania nastawione na stymulowanie energii społecznej, jakieś działania partycypacyjne? Czy np. potencjalni uczestnicy działań są wciągani w tworzenie działań, w przygotowywanie? Jaka jest rola wolontariuszy w komunikacji?

Czy prowadzony jest monitoring, ocena skuteczności działań marketingowych/informacyjnych lub/i wizerunku instytucji? Na czym się opiera i jak przebiega taka analiza?

#### 4. Założone cele poszczególnych zadań

Chcielibyśmy teraz porozmawiać z Państwem przez chwilę o celach przedsięwzięć, które Państwo organizujecie. Chcielibyśmy zaproponować Państwu swoistą burzę mózgów, podczas której będziecie Państwo wymieniać – w sposób przypadkowy: tak jak Państwu przychodzą one do głowy – działania realizowane w zeszłym roku, następnie wspólnie określali, jakie cele miało dane przedsięwzięcie realizować w Państwa odczuciu. Czyli ktoś z Państwa podaje tytuł jakiegoś działania, mój współpracownik zapisuje je na tablicy, a następnie przez chwilę dyskutujemy o celach tego przedsięwzięcia.

**Jeżeli grupa ma problem z rozpoczęciem dyskusji, to:** Patrząc na sprawozdanie merytoryczne (nasza mapa działań), widać, że dużym przedsięwzięciem zrealizowanym przez Państwa instytucję było... Jak Państwo myślicie – jakie cele realizowała ta inicjatywa?

To co jeszcze Państwo realizowali w zeszłym roku? Co było ważne?

**Po 20 minutach:** Wymieniliście Państwo następujące cele waszej zeszłorocznej działalności. Czy macie wrażenie, że brakuje jakichś ważnych celów waszych działań, o których moglibyście jeszcze teraz powiedzieć?

**WAŻNE: NIE NAPROWADZAĆ! DAĆ CHWILĘ NA ZASTANOWIENIE SIĘ, I TYLE!**

### 5. Ocena celów z punktu widzenia ich funkcji

**WAŻNE: WSZYSTKIE WSKAZANIA ZAPISUJ NA FLIPCHARCIE**

A teraz zadam przekorne pytanie – proszę wybaczyć! Gdybyście Państwo mogli spojrzeć na te cele i odpowiedzieć na pytanie: dlaczego waszym zdaniem ważne jest dla społeczeństwa, żeby takie cele realizować? Jakie znaczenie mają one w szerszym wymiarze społecznym? Czy wynika z nich jakieś dobro ogólne? Jakie?

### 6. Etap rozliczania i oceny programu/zadań

Chcielibyśmy teraz Państwa zapytać o to, co zwykle następuje po realizacji danego przedsięwzięcia. Konkretnie wydarzenie się odbyło, cykl zajęć został zrealizowany i co dalej?

Pytania dodatkowe:

Czy jest prowadzona forma oceny przedsięwzięcia – nie tylko rozliczenie finansowe, ale także np. merytoryczne?

Na czym ta ewaluacja polega? Czy sprawdzane jest tylko to, czy wynik został osiągnięty? Czy może ewaluacja dotyczy także wpływu celów na społeczność lokalną?

W jaki sposób wykorzystywane są wyniki oceny? Czy działania ewaluacyjne mają wpływ na planowanie następnych działań? Jak to jest konkretnie robione – czy są konkretne spotkania, podczas których dyskutowane są wyniki ewaluacji, czy może jakoś inaczej?

Czy są prowadzone badania satysfakcji klienta? Jak to jest robione?

Czy korzystają Państwo z jakichś konkretnych narzędzi ewaluacyjnych? Jakich?



### 7. Podsumowanie – wpływ inwestycji na funkcjonowanie instytucji kultury

W trakcie naszego spotkania udało nam się omówić sposób funkcjonowania instytucji kultury i prześledzić poszczególne etapy realizacji programu kulturalnego – od planowania i ustalania celów, przez realizację, aż po rozliczenie i ocenę. Na koniec chcielibyśmy spytać o jeszcze jedną rzecz.

**Czy w Państwa odczuciu wykonanie inwestycji (wskazać właściwą inwestycję dla gminy) wpłynęło w jakiś sposób na funkcjonowanie instytucji kultury, na realizację poszczególnych etapów tworzenia i wdrażanie programu? Gdzie ten wpływ jest najbardziej widoczny? Na czym polega? Czy są jakieś negatywne skutki inwestycji?**

### 8. Zakończenie

Czy ktoś z Państwa chciałby jeszcze coś dodać na zakończenie naszego spotkania?

**PO EWENTUALNYCH UWAGACH DZIĘKUJEMY ZA SPOTKANIE I KOŃCZYMY BADANIE.**

## ZAŁĄCZNIK 4. FORMULARZ ANALIZY INTERESARIUSZY PRZEPROWADZANEJ W RAMACH WARSZTATÓW Z INSTYTUCJAMI KULTURY

### CZĘŚĆ I. IDENTYFIKACJA INTERESARIUSZY

Interesariusz	Opis	Aspiracje/interesy	Przewidywane strategie realizacji interesu <sup>a</sup>
<b>Interesariusze wewnętrzni<sup>b</sup></b>			
<b>Interesariusze zewnętrzni<sup>c</sup></b>			

- 
- a) Przez tę grupę interesariuszy.
  - b) **Interesariusze wewnętrzni** to grupy lub osoby, wobec których lub za które menedżer ponosi odpowiedzialność, czyli członkowie organizacji: pracownicy, akcjonariusze/udziałowcy, rada nadzorcza.
  - c) **Interesariusze zewnętrzni** to grupy lub osoby w otoczeniu organizacji wywierające wpływ na jej działania: klienci, dostawcy, władze państwowe, regulatorzy, grupy szczególnych interesów, sojusznicy strategiczni, konkurenci.

## CZĘŚĆ II. OCENA ZNACZENIA INTERESARIUSZA

Możliwość oddziaływania	Duża			
	Średnia			
	Mała			
		Mała	Średnia	Duża
<b>Artikulacja interesów</b>				
Duża/duża – interesariusze strategiczni				
Duża/średnia, średnia/średnia, średnia/duża – interesariusze ważni				
Pozostali interesariusze				

## CZĘŚĆ III. ZAPOBIEGANIE DZIAŁANIOM OPOZYCYJNYM

Interesariusze	Interesy blokujące	Przeciwdziałanie
<b>Interesariusze wewnętrzni</b>		
<b>Interesariusze zewnętrzni</b>		

## ZAŁĄCZNIK 5. MATRYCA EKONOMICZNA DO ANALIZY GMINNYCH WYDATKÓW NA KULTURĘ

Nazwa zmiennej	Wysokość wydatków budżetowych	Wysokość wydatków bieżących	Wysokość wydatków majątkowych	Wydatki budżetowe na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (dział 921)
Źródło danych				
Jednostka	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]
Rok obserwacji				
2007				
2008				
2009				
2010				
2011				
2012				

Wydatki budżetowe na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (dział 921) – bieżące	Wydatki budżetowe na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (dział 921) – majątkowe	Dotacje z budżetu dla organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury	Liczba mieszkańców gminy	Wydatki budżetowe na kulturę ogółem
				E+H
[zł]	[zł]	[zł]	[osoba]	[zł]

## ZAŁĄCZNIK 6. MATRYCE EKONOMICZNE DO DIAGNOZY WYDATKÓW INSTYTUCJI KULTURY

### MATRYCA DOTYCZĄCA PRZYCHODÓW NA DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCĄ INSTYTUCJI

Nazwa zmiennej	Wysokość przychodów na działalność bieżącą	Dotacje z budżetów ogółem		
		Dotacje z budżetów ogółem	Dotacja z budżetów innych JST	Dotacja z budżetu gminy
Źródło danych				
Jednostka	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]
Rok obserwacji				
2007				
2008				
2009				
2010				
2011				
2012				

Środki wypracowane ogółem					
Środki wypracowane ogółem	Środki publiczne pozyskane			Dochody własne	
	Środki publiczne pozyskane	Środki pozyskane z krajowych instytucji (granty, konkursy)	Środki pozyskane z zagranicznych instytucji (np. fundusze UE, EOG)	Dochody własne	Dochody z działalności podstawowej
[zł]	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]

**MATRYCA DOTYCZĄCA PRZYCHODÓW NA DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNĄ  
INSTYTUCJI**

Nazwa zmiennej	Wysokość przychodów na działalność inwestycyjną	Dotacje z budżetów ogółem		
		Dotacje z budżetów ogółem	Dotacja z budżetów innych JST	Dotacja z budżetu gminy
Źródło danych				
Jednostka	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]
Rok obserwacji				
2007				
2008				
2009				
2010				
2011				
2012				



Środki wypracowane ogółem					
Środki wypracowane ogółem	Środki publiczne pozyskane			Dochody własne	
	Środki publiczne pozyskane	Środki pozyskane z krajowych instytucji (granty, konkursy)	Środki pozyskane z zagranicznych instytucji (np. fundusze UE, EOG)	Dochody własne	Dochody z działalności podstawowej
[zł]	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]

**MATRYCA DOTYCZĄCA WYDATKÓW INSTYTUCJI KULTURY**

Nazwa zmiennej	Fundusz wynagrodzeń ogółem	Wynagrodzenia osobowe pracowników	Koszt utrzymania etatów (składki na ubezpieczenia oraz fundusz pracy)	Wynagrodzenia bezosobowe
Źródło danych				
Jednostka	[zł]	[zł]	[zł]	[zł]
Rok obserwacji				
2007				
2008				
2009				
2010				
2011				
2012				





# SUMMARY



## CULTURAL CADRE COMPETENCES AND THE DEVELOPMENT OF SOCIAL CAPITAL

The publication was compiled under the project '**Cultural Cadre Competences and Social Change. Exploratory Survey in Small Towns and Rural Areas**'.

Coordination: Malopolska Institute of Culture, under the Malopolska Observatories of Culture Programme.

Cooperation: Department of Public Economy and Administration, Cracow University of Economics and Association of Polish Cities

Authors of the publication: Wojciech Kowalik, Krzysztof Malczyk, Łukasz Maźnica, Jan Strycharz

Consultation: Prof. dr hab. Jerzy Hausner

The project was co-financed by the Ministry of Culture and National Heritage.

The aim of the exploratory project was to analyse social capital in the context of substantive activity of local cultural centres under the conceptual framework of the Strategy for the Development of Social Capital, which is one of the nine major strategic programmes accepted by the Polish government for implementation in the 2020 perspective. The project methodology has enabled us to explore the field with regard to people contributing (full-time or doing community work) to the organisation of local institutions of culture activities. Our aim was to consider the main exploratory question:

1. What are the competences of cultural cadre...
2. ...in the field of design and implementation of local cultural institutions activities...

**3. ...which have a potential for the development of social capital, under the assumptions of the Strategy for the Development of Social Capital.**

For the survey we selected nine urban-rural communes and nine local cultural centres which have invested in infrastructure, extending their premises using EU funds under the Regional Operational Funds in recent years. Each of those infrastructural projects may be considered as public intervention, and local policymakers are obliged to justify how its implementation will contribute to increase the potential for development. Therefore, we were able to explore it in practice, in the implementation stage.

A local cultural centre is an excellent exploratory field as it is the place where the activities of self-governments and those of social partners converge. It is here that local cultural policies turn into a substantive programme, which is largely developed at the juncture of local activity and the priorities of broadly understood 'local authorities'. It is here that the scope of the concept of CULTURE is negotiated.

In the new paradigm which is currently the general conceptual framework for cultural policies in Poland 'culture is to be understood as one of the generators of social capital, a laboratory of new forms of communication and common and individual lifestyles, a kindergarten of critical independence and a forge of self-organisation. Culture is to be considered a public good, accessible to each citizen. This model aims to support networking creativity of the society, rather than privatisation of successive areas of human creation'<sup>1</sup>.

Well-managed cultural institutions may not only safeguard heritage or design cultural events, as it has been assumed heretofore, but also contribute to the above mentioned development of citizens' major competences which determine the level of the society's well-being. Cultural institutions have a potential to conduct activities building social

---

1 Szreder K. [2010], *Kultura się z wami policzy* [Culture Will Get Even with You], [in:] *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej* [Economics of Culture. The *Krytyka Polityczna* Guidebook], Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, pp. 31–43 [in Polish].



capital in Poland by offering services that enable their recipients to build the following competences:

- civic, understood as shaping active civic attitudes in the field of public activity,
- social, understood as shaping active civic attitudes fostering cooperation and collaboration,
- communicative, aiming to improve social communication and information exchange,
- digital, developing competences in the use of information and communication technologies, and prevention of digital exclusion among particularly prone groups (e.g. people aged over 50),
- media, preparation to autonomic and discerning reception,
- consumption of cultural goods and services,
- creative, understood as the ability to think creatively and to express oneself creatively.

It should be emphasised that all the above mentioned competences are reflected in the Strategy for the Development of Social Capital (2013). The authors of the document stress that strengthening social competences is an extremely challenging task because it entails the necessity to change habits and attitudes. It is all the more important, therefore, to stress the potential of cultural institutions for the building of this developmental variable: a previous MIC survey demonstrates that cultural institutions are considered much more trustworthy than other public institutions.

The survey was carried out in three provinces: Silesia, Malopolska and Podkarpacie. In each of these, three communal cultural institutions were analysed. The criterion for their selection was the fact that a given commune implemented a major cultural development project within the last five years (2007–2012). We consider this fact important

as we assume it has a considerable potential for the nature of cultural activities in a given commune. In other words, we believe that making a major investment into the cultural infrastructure may and should be used by commune administrators to raise the quality of activities in culture.

The analysis identified those tasks which, due to their substantive scope, could fulfil the criteria for an investment task. Their content was analysed and divided with view to investment potential in the respective fields listed below. We considered as tasks with such a potential all initiatives characterised by the following features:

- potential for participants' networking;
- educational potential in the following competences:
  - ◉ civic, understood as shaping active civic attitudes in the field of public activity,
  - ◉ social, understood as shaping attitudes fostering cooperation and collaboration,
  - ◉ communicative, aiming to improve social communication and information exchange,
  - ◉ digital, developing competences in the use of information and communication technology, and prevention of digital exclusion among particularly prone groups (e.g. people aged over 50),
  - ◉ media, preparation to autonomic and discerning reception,
  - ◉ consumption of cultural goods and services,
  - ◉ creative, understood as the ability to think creatively and to express oneself creatively;
- potential to shape proactive attitudes responsible for independent decision making, and expressed in the sense of responsibility for one's own life and for the community in which one lives;
- social inclusion, which consists in including excluded groups and groups threatened with exclusion in the mainstream of social life through free and widespread access to cultural goods and services;

- intergenerational continuity;
- voluntary work, community engagement.

## MAIN CONCLUSIONS

**Cultural institutions plan their activities regardless of strategic directions for development listed in national and regional documents. They barely follow the vision for development of social capital or modern competences related to living in the contemporary society.** Although their activities are often related to visions for local communities development, this is a relatively random process rather than a result of a well-premeditated, planned and purposeful policy of the institution's management. **They tend to plan cultural activities rather than projects that might contribute to important development goals.** Strategic thinking is more often used to prevent disadvantageous changes or to minimise risk.

**None of the surveyed institutions has developed a model or a strategy of building relations with stakeholders.** There is also noticeable conservativeness and an *ad hoc* approach to dealing with potential problems and challenges which require cooperation or making arrangements through consultation and participation. The observed conservativeness is manifested mainly in a double-pole relationship between the director and the organiser (i.e. authorities, particularly the mayor). The other stakeholders are not admitted to participate in strategic decision making, and are allowed only to advise (if they are on good terms) or to counteract (if they are on worse terms). The situations when stakeholders *are* invited to act (planning activities, taking strategic decisions, or initiating local debates) are often poorly organised and unconsidered as to what results they could produce, and many issues are left to chance or the decisive factor is time (it is too late to change direction).

The current **line-up is addressed to the people who are somehow gifted**, who want to develop artistically or are seeking sophisticated entertainment. Institutions usually do

not focus on the creative potential of the whole community. **They use existing social capital, rather than build it where it is lacking.**

**There is also a lack of competences in the field of cultural management, understood in a broader sense than shaping the competences of the so-called cultured person.**

The whole educational programme of institutions focuses mostly on narrowly understood artistic competences. It is noteworthy that from time to time there *are* other activities but these tend to be one-off actions.

In the survey, the statement ‘everyone does everything’ was often repeated. **Cadre in local cultural institutions are often used as ‘handymen’, without opportunities to further develop special (specific) competences requiring time and finance.** Engagement in current organisational work does not allow institutions to implement changes (risk is minimised by repetitiveness and conventionality). Personnel in the surveyed institutions are deeply involved in the implementation of events, which, combined with understaffing, entails a considerable amount of strain during the events. Their organisation usually entails longer working hours and going beyond the limits of the position held in the institution. Flexibility and engagement in these events are necessary to remain in employment. Other competences are of lesser importance.

Local partnerships (collaborative networks of the surveyed institutions) are usually based on an exchange of services or, in rarer cases, on financial support in the organisation of daily activities, such as fetes, public events or cultural events. **Such partnerships are mainly a strategy for (creative) dealing with all sorts of shortages and lacks, rather than collaboration for development aimed at social or economic innovation, which might necessitate a closer relationship and greater entrepreneurship.** Local partnerships are usually devoid of attempts to change the *status quo*. New ideas or solutions are not sought, and the only aim is to implement existing fixed ‘ideas for culture’, which may be considered a major deficiency.

Cultural institutions are a vital element on the map of local connections between various types of formal and non-formalised social actors. In many cases, these institutions

are flow nodes in all kinds of relations, connecting and integrating stakeholders, and thus moderating social activities in the commune. **Such placement of cultural institutions gives them enormous opportunities to intensify collective activities and release social energy by fostering grass-roots initiatives and supporting those groups and entities that want to actively contribute to the creation of local cultural space.** All this makes cultural institutions a particularly vital element in the process of building and strengthening social capital at the local community level.

We assess that a challenge that cultural institutions are facing now is how to **supplement deeply embedded art education with new forms of cultural education. These should be such forms that promote communal activities and in which creativity results from group effort.** It should be sought to find such modes of cultural participation which span between individual expression and the whole creative potential of the community. The challenge is formidable, given the political pressures and budget limitations that local cultural centres have to face.

