

Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT

*Opracowanie dla
Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Małopolskiego*



ibs
INSTYTUT BADAŃ STRUKTURALNYCH

Instytut Badań Strukturalnych

ul. Rejtana 15 lok. 24/25

02-516 Warszawa, Polska

e-mail: ibs@ibs.org.pl

www.ibs.org.pl

tel: + 48 22 629 33 82; fax. +48 22 395 50 21



ibs
INSTYTUT BADAŃ STRUKTURALNYCH

Spis treści

1	<u>WPROWADZENIE</u>	<u>7</u>
2	<u>METODOLOGIA BADANIA</u>	<u>11</u>
2.1	ANALIZA DANYCH ZASTANYCH	12
2.2	ANALIZA DANYCH PIERWOTNYCH	12
3	<u>WYNIKI BADANIA</u>	<u>15</u>
3.1	INSTYTUCJE KULTURY W XXI WIEKU	16
3.2	KULTURA W MAŁOPOLSCE	29
3.3	FINANSOWANIE KULTURY	73
4	<u>ANALIZA SWOT</u>	<u>108</u>
5	<u>WNIOSKI I REKOMENDACJE</u>	<u>115</u>

Streszczenie

Poniższe opracowanie rozpoczynamy od identyfikacji makro-trendów w obszarze kultury - zmian związanych z ewolucją praktyk uczestników kultury, wśród których można zaobserwować słabnięcie modelu „aspiracyjnego” oraz postępującą autonomizację i prywatyzację uczestnictwa w kulturze, także za sprawą nowych technologii, ale też zmiany w oczekiwaniach, jakie przed kulturą stawia państwo. Kultura nie stanowi już wartości „samej w sobie” - ma być także, a może przede wszystkim, użyteczna. Powinna stymulować rozwój gospodarczy i rozwiązywać problemy społeczne. Prowadzi to do nieuniknionych napięć. Nowe technologie rozpowszechniania treści kulturowych sprzyjają ułatwianiu dostępu, ale równocześnie stanowią pewne zagrożenie dla trwania instytucji kultury. Z kolei kultura traktowana przede wszystkim jako narzędzie rozwoju często staje się przyczynkiem do instrumentalizacji działań instytucji kultury, które często stają przed dylematem „ile misji, ile zarabiania pieniędzy”. Oczywiście optymalnym rozwiązaniem byłoby zrównoważenie tych napięć - jak wykazujemy w naszych analizach, nie jest to jednak łatwe. Pokazują to przywołane w raporcie przykłady nowych formuł działania instytucji kultury na świecie - omówiona zostaje współpraca pomiędzy instytucjami typu GLAM (galerie, biblioteki, archiwa, muzea) i ahierarchicznymi internetowymi wspólnotami wytwarzania wiedzy skupionymi wokół Wikipedii, a także przykład węgierskiego medialabu - instytucji mającej wyjść naprzeciw oczekiwaniom innowacyjności w działaniach instytucji kultury i pozostającej w bliskich relacjach ekonomicznych z przemysłami kreatywnymi. Żaden z tych przykładów nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o możliwość godzenia działania na rzecz społecznej inkluzji z poprawą bilansu ekonomicznego instytucji opierających swoją egzystencję przede wszystkim na dotacji organizatora.

W dalszej części przedstawione zostają modele finansowania instytucji kultury w Unii Europejskiej i w Polsce, co ma pomóc w wyznaczeniu skali odniesienia dla efektywności finansowej instytucji kultury poddawanych ocenie w niniejszym opracowaniu, a także wskazać na składowe budżetów instytucji kultury, ze szczególnym uwzględnieniem finansowania przez jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty prywatne. Dalej następuje przejście do części ewaluacyjnej, którą otwiera diagnoza zasobów kulturowych Małopolski, będącej jednym z trzech najsilniejszych kulturowo regionów w kraju. Z diagnozy wynika jednak, że zarówno wizerunek, jak i zinstytucjonalizowane praktyki kulturowe realizowane na terenie regionu, ciążą ku przeszłości - najbardziej typową, tj. nadreprezentowaną w stosunku do innych regionów praktyką, są wizyty w muzeach. To atut Małopolski, która za sprawą unikatowych obiektów dziedzictwa kulturowego jest atrakcyjnym miejscem dla wizyt turystów. Równocześnie wyniki badania wskazują, że instytucje kultury w regionie działają również „do wewnątrz”, edukując i działając na rzecz włączenia społecznego (w tym oferując programy dedykowane dzieciom i seniorom). Choć można odnieść wrażenie pewnego braku równowagi pomiędzy obsługą turystów a pracą z lokalną społecznością, tak istotną w

kontekście oczekiwań budowy kapitału społecznego, to naszym zdaniem aktywność w tej sferze też ma miejsce, jest po prostu mniej spektakularna i słabiej widoczna - o wielu z tych działań się nie mówi, podczas gdy przedsięwzięcia adresowane do turystów są lepiej widoczne „na zewnątrz”.

Dalsze elementy to ocena oferty programowej, ale też jej relacji z czynnikami ekonomicznymi; zadania, jakie stawiają przed sobą instytucje kultury; wreszcie - obserwowane zmiany oczekiwań uczestników. To kolejne obszary napięć, ponieważ Polacy coraz silniej preferują kulturalne formy para-rozrywkowe. Bezkrytyczne uleganie oczekiwaniom uczestników kultury i ich „obsługa” to jednak domena działań podmiotów prywatnych - instytucje publiczne muszą także kształtować gusta. Ze zgromadzonych przez nas danych wynika, że osoby nimi kierujące mają tego pełną świadomość. Pojawiające się w tej części raportu problemy ilustrowane są przykładami konkretnych instytucji i napięciami, jakie przyjęte przez nie założenia ujawniają. Te napięcia dotyczą też tzw. „nowych przestrzeni” oraz kwestii związanych z pracą z osobami wykluczonymi z uczestnictwa w kulturze.

Kolejna część raportu poświęcona jest strukturze zarządzania w małopolskich instytucjach kultury. W przedostatnim rozdziale skupiamy się na analizie finansowej instytucji kultury. Poza analizą kosztów, której wyniki wskazują na absolutne uzależnienie instytucji od dotacji przedstawiamy obecne tendencje i charakterystyczne dla poszczególnych typów instytucji kultury możliwe źródła pozyskiwania środków zewnętrznych. W przypadku instytucji artystycznych dodatkowe dochody są pozyskiwane z wynajmu pomieszczeń oraz organizacji imprez, jest to jednocześnie grupa, w której potencjał sponsoringu i mecenatu jest największy. Dla muzeów dodatkowe fundusze mogą być generowane z działalności badawczej, wynajmu, a także z organizowanych warsztatów i lekcji muzealnych. Różnego rodzaju zajęcia kulturalne, lekcje i warsztaty to także źródło przychodów dla centrów kultury.

Choć w świetle przeprowadzonych analiz możliwości wyraźnego zwiększenia poziomu samofinansowania instytucji kultury wydają się ograniczone, to wskazujemy na możliwości pracy nad większą efektywnością w wykorzystaniu posiadanych zasobów lub oszczędności generowanych przez outsourcing działań nie związanych bezpośrednio ze sferą kulturalną (choć nie wszystkich – ustawa o finansach publicznych uniemożliwia outsourcing księgowości). Podobne uwagi dotyczą współpracy z partnerami, która przebiega satysfakcjonująco, z wyjątkiem partnerstw z podmiotami gospodarczymi, zwłaszcza przemysłami kreatywnymi. Ich natężenie jest niewielkie – winą za to trudno obarczać wyłącznie instytucje kultury, warto jednak pracować nad zwiększeniem atrakcyjności ofert kierowanych do biznesu.

Raport zamyka analiza SWOT i dopełniające ją rekomendacje.

1 Wprowadzenie

Jednym z problemów, z jakimi borykaliśmy się podczas przygotowania poniższego raportu, jest ogromne zróżnicowanie finansowanych przez Województwo Małopolskie instytucji kultury, których działalność poddaliśmy analizie. Nie reprezentują one jednego typu, mają różny potencjał kulturotwórczy, odmienną siłę „marki” na polskiej (i nie tylko) scenie kulturowej oraz różne usytuowanie geograficzne, co często pozostaje w związku z możliwościami nawiązania współpracy choćby z biznesem. Wobec zróżnicowania wymienionych czynników, niemożliwe jest sformułowanie jednolitego kryterium oceny - różnica możliwości musi przełożyć się na różnicę adresowanych wobec instytucji oczekiwań. Ewaluowane instytucje to tzw. instytucje GLAM (z ang. *Galleries, Libraries, Archives, Museums* - galerie, biblioteki, archiwa, muzea), ale też teatry, opera i filharmonia. To także instytucje-hybrydy, nazywane centrami kultury i łączące w sobie kilka różnych typów działań - ale znów: łączące je na różne sposoby. Promujące kulturę i edukujące odbiorców, jak choćby Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu, ale też - jak Małopolski Instytut Kultury - obok funkcji animacyjnych i promocyjnych, pełniący funkcję „think-tanku” - ośrodka badawczego, diagnozującego przemiany kultury w województwie i poszukującego rozwiązań dla wynikających z tych przemian problemów. MIK częściej działa jako centrum kompetencyjne, wpływające na inne instytucje, niż jako podmiot bezpośrednio kontaktujący się z odbiorcami. Ale zestawienie MIK-u i nowosądeckiego „Sokoła” pokazuje także problem związany z lokalizacją: inne możliwości funkcjonowania mają instytucje krakowskie, a w innych kontekstach funkcjonuje zlokalizowany w Nowym Sączu „Sokół”. Nie sposób sprowadzać jednak tych zależności do prostej mapy centrum (Kraków) i peryferii (mniejsze miasta), bo różny potencjał ekonomiczny ma bezpośrednie sąsiedztwo instytucji funkcjonujących w Nowym Sączu, Tarnowie czy Zakopanem. To zróżnicowanie ekonomiczne otoczenia można dostrzec zresztą także w obrębie samych miast – np. w Krakowie inne jest ono w wypadku instytucji funkcjonujących w centrum miasta, inne w wypadku choćby Muzeum Lotnictwa Polskiego zlokalizowanego w Nowej Hucie. W Tarnowie podobne zestawienie mogłoby dotyczyć Muzeum Okręgowego i Mościckiego Centrum Kultury.

Jednak trudność oceny wynika nie tylko z różnic potencjałów poszczególnych instytucji. Drugim wyzwaniem jest samo pojęcie efektywności aplikowane do obszaru kultury. Oczywiście nie jest to tylko problem poniższego opracowania, lecz podstawowa część kluczowych debat toczących się wokół kultury w Polsce i na świecie. Przykładem mogą być spory podczas krakowskiego Kongresu Kultury Polskiej w roku 2009 czy Europejskiego Kongresu Kultury we Wrocławiu we wrześniu 2011 r. Wobec wagi tego problemu i rozległości tematu, nie dającego się skwitować w kilku zdaniach, właśnie od pytań o wizję kultury i oczekiwania wobec jej instytucji, a także relację wobec innych, pozainstytucjonalnych zjawisk kulturowych rozpoczynamy to opracowanie. Naszym zdaniem bez ujawnienia

wewnętrznych napięć pejzażu kulturowego niemożliwa jest rzetelna analiza jakości pracy działających w nim podmiotów.

Wcześniej jednak warto zatrzymać się jeszcze przy samym pojęciu „kultury”. Będziemy ją tu odmieniać przez wszystkie przypadki, więc znów warto zaznaczyć, że różne instytucje pod tym pojęciem lokują inne znaczenia, a tym samym różnie interpretują swoją misję. Jej niepodważalną część stanowi ochrona dziedzictwa, wydaje się jednak, że wobec wpisywania aktywności kulturalnych w kontekst ekonomiczny i społeczny (o czym dalej), w myśleniu o kulturze ważna jest nie tylko troska o historyczną spuściznę, ale też myślenie o przyszłości. Nawet biorąc pod uwagę specyfikę Małopolski - regionu, dla którego zabytki stanowią jeden z kluczowych elementów „konkurencyjności” na kulturalnej mapie kraju, należy pamiętać, że atrakcyjność dziedzictwa w dużej mierze uwarunkowana jest możliwością umieszczania go w aktualnych kontekstach, nieustannego przepracowywania i „ożywiania”.

Wyjściowym konceptem będzie zatem dla nas zaproponowana przez Barbarę Fatygę na użytek projektu Obserwatorium Kultury „żywa kultura”, definiowana jako „wielowymiarowe[...] środowisk[o] życia jednostek i grup społecznych oraz funkcjonowania instytucji społecznych, w którym zachodzą dynamiczne procesy, rozwijają się praktyki kulturowe o zróżnicowanych charakterystykach aksjologicznych i zróżnicowanych, najczęściej polisemicznych, znaczeniach”¹. Ujęcie to pozwala wyjść poza sztuczne i absolutnie dziś nieefektywne na poziomie operacyjnym, podziały na kulturę wysoką i niską, ale też – co z perspektywy instytucji kultury szczególnie kłopotliwe - na kulturę zinstytucjonalizowaną i nieformalną. Pojęcie „kultury żywej” równocześnie zrywa z opresyjnym wobec osób wykluczonych uprzywilejowaniem określonych typów kultury i zwraca uwagę na kulturę jako element kształtowania społecznego dobrostanu i czynnik wpływający na jakość komunikacji międzyludzkiej. Staje się ona w tym ujęciu „paliwem” społeczeństwa obywatelskiego, ale też innowacyjnej gospodarki – choć w tym ostatnim przypadku asocjacje często mają charakter pośredni, o czym piszemy dalej.

Ta otwarta definicja jest też efektem realizmu w podejściu do pejzażu współczesnej kultury i obserwowanych w nim zmian. Zajmuje się kulturą w życiu codziennym, a nie tylko „od święta”. Innym przydatnym terminem wydaje się być „kultura szeroka”, a więc pojęcie ostentacyjnie wręcz podkreślające znaczenie aktywności kulturalnych, do tej pory kojarzonych ze sferą nieformalną, ale w kontekście społecznych zadań stawianych dziś kulturze – zyskujących zainteresowanie instytucji państwa. „Kultura szeroka jest dopełnieniem, przeciwagą i kontrapunktem dla kultury znanej i uznanej, performatywno-komercyjnej, nazywanej wysoką, mainstreamową, oficjalną, masową, popularną lub narodową, którą tworzą profesjonaliści szanowani za wyjątkowe osiągnięcia. O ile kultura mainstreamowa szuka doskonałości w wąskiej specjalizacji i tworzy podział na artystów i publiczność, o tyle kultura szeroka rozwija się horyzontalnie. Jest bliska, dostępna, włącza,

¹ B. Fatyga, *Obserwatorium żywej kultury – podstawa teoretyczna*,
<http://obserwatoriumkultury.nck.pl/sub,pl,podstawa-teoretyczna-obserwatorium-zywej-kultury.html>

uczy, zachęca do aktywności”². Kultura nie może być dziś bowiem identyfikowana jako ekskluzywny obszar, dostępny wyłącznie osobom o określonym kapitale kulturowym i ekonomicznym. Wobec traktowania tej sfery jako narzędzia do budowy kapitału społecznego, musimy myśleć o niej w kategoriach oddolności, edukacji, ale też wspierania kreatywności oraz oddziaływania na trendy. Co stawia przed instytucjami kultury nowe wyzwania, z którymi będą musiały sobie poradzić. Nowych wyzwań jest zresztą więcej – dynamicznym przemianom ulega bowiem cały pejzaż współczesnej kultury.

² M. Skrzypek, *Coming out kultury szerokiej*; w: *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, Lublin 2011, s. 209; także: <http://kulturaenter.pl/coming-out-kultury-szerokiej/2011/07/>

2 Metodologia badania

Niniejszy raport stanowi podsumowanie badania pt. *Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT* przeprowadzonego w okresie sierpień-wrzesień 2011 r. przez Instytut Badań Strukturalnych, na zlecenie Departamentu Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Wyniki badania zostały opracowane w oparciu o dane pochodzące ze źródeł zastanych oraz wywołanych. Poniżej prezentujemy zestawienie zastosowanych metod.

2.1 Analiza danych zastanych

2.1.1 Desk research

Analizą desk research objęty został szereg dokumentów, raportów i opracowań dotyczących roli i znaczenia kultury oraz inne materiały pozwalające uchwycić główne przemiany w tym obszarze i wyłaniające się nowe trendy. Źródła danych podzielić można na trzy zasadnicze grupy:

- **dokumenty strategiczne** na poziomie Europy, Polski oraz Województwa Małopolskiego, pozwalające na zebranie informacji na temat znaczenia, jakie jest przypisywane kulturze w polityce europejskiej i krajowej;
- **dokumenty i inne dostępne opracowania** dotyczące badań nad kulturą, instytucjami kultury, różnymi modelami i politykami zarządzania kulturą, finansowania tego obszaru etc;
- **dostępne źródła danych na temat przemian i najnowszych trendów w zakresie kultury** oraz materiały dotyczące instytucji kultury w Małopolsce.

2.1.2 Analiza strategii instytucji kultury

Analiza strategii instytucji kultury stanowiła źródło informacji na temat podmiotów podległych samorządowi Województwa Małopolskiego, w tym ich planów rozwoju, zarządzania oraz wykorzystania potencjału nowych przestrzeni.

2.1.3 Analiza danych finansowych instytucji kultury

Analiza danych finansowych instytucji kultury stanowiła podstawę analizy ich efektywności ekonomicznej oraz pośrednio efektywności programowej, zdefiniowanej jako optymalne wykorzystywanie zasobów, w tym środków finansowych.

2.2 Analiza danych pierwotnych

Analiza danych pierwotnych stanowiła uzupełnienie i pogłębienie informacji uzyskanych z pierwszego etapu badania, jakim była analiza danych zastanych. Dzięki przeprowadzonym

wywiadom oraz odpowiedziom udzielonym w kwestionariuszach ankiet możliwe było poznanie zagadnień będących przedmiotem niniejszego badania punktu widzenia przedstawicieli regionalnych instytucji kultury. Informacje uzyskane podczas obu etapów badań terenowych stanowiły podstawę dla niniejszego opracowania.

2.2.1 Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury

Badaniem kwestionariuszowym objęto wszystkie samorządowe instytucje kultury Województwa Małopolskiego. W odpowiedzi otrzymaliśmy 20 wypełnionych kwestionariuszy. Ankieta składała się z bloków tematycznych obejmujących:

- zakres działalności i ofertę programową instytucji;
- odbiorców oferty kulturalnej;
- potencjał kooperacyjny instytucji kultury;
- aktywność promocyjną;
- wykorzystanie nowych technologii;
- pracowników i stopień wykorzystywania ich potencjału;
- finanse instytucji kultury, ze szczególnym uwzględnieniem pozabudżetowych źródeł finansowania.

Tabela 1 Instytucje kultury – próba badawcza

rodzaj instytucji	liczba podmiotów	liczba wypełnionych ankiet
instytucje artystyczne	5	5
muzea	11	9
centra kultury	4	4
pozostałe	3	2
suma	23	20

Źródło: Opracowanie własne

2.2.2 Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Jednym z najistotniejszych elementów badania była seria wywiadów z przedstawicielami instytucji kultury oraz ich otoczenia. Dzięki informacjom zebranych w bezpośrednich rozmowach z przedstawicielami instytucji kultury możliwe było dokładniejsze poznanie analizowanych zagadnień oraz dookreślenie znaczenia odpowiedzi udzielanych w badaniu ilościowym. Zakres tematyczny wywiadów w przypadku instytucji kultury był analogiczny do pytań zadawanych w ankiecie, z rozszerzeniem o zagadnienia związane z wykorzystaniem nowych przestrzeni kultury (nowej lub zmodernizowanej infrastruktury). W przypadku wywiadów z przedstawicielami otoczenia instytucji największy nacisk położono na:

- znaczenie kultury i instytucji kultury w realiach XXI wieku;

- funkcjonowanie instytucji kultury, w tym optymalne modele zarządzania;
- znaczenie i wykorzystanie nowoczesnych technologii w sektorze kultury;
- finansowanie instytucji kultury.

Tabela 2 Wywiady indywidualne - próba badawcza

badani	liczebność próby
przedstawiciele instytucji artystycznych	3
przedstawiciele instytucji muzealnych	3
przedstawiciele centrów kultury	3
przedstawiciele otoczenia instytucji kultury	4
suma	13

Źródło: Opracowanie własne.

3 Wyniki badania

3.1 Instytucje kultury w XXI wieku

Jakie elementy kształtują współczesny ekosystem kulturowy? „Kultura to coraz częściej sfera wyborów czynionych poza jakimikolwiek układami społecznymi, nie tyle identyfikowana z instytucjami, ile raczej z dostępnymi treściami, które towarzyszą ludziom dwadzieścia cztery godziny na dobę. Nie ma żadnego wyraźnego kanonu kultury” - pisze w *Raporcie o stanie kultury miejskiej w Polsce* Wojciech Burszta, dając tym samym do zrozumienia, że polski pejzaż kulturowy uległ w ostatnich latach dramatycznym przemianom³. Jak pokazują badania, obszar kultury staje się coraz bardziej pofragmentowany i chaotyczny, a równocześnie wśród Polaków **słabnie „aspiracyjne” myślenie o kulturze** jako o sferze, z którą kontakt stanowi wartość samą w sobie⁴. Zmienia się więc stosunek użytkowników instytucji kultury do ich oferty, ale też - co stanowi kolejny istotny element przemian - za sprawą rozwoju nowych technologii komunikowania, wzrasta autonomia odbiorców, co przekłada się na postępującą **deinstytucjonalizację i „prywatyzację”** (rozumianą jako przeniesienie znacznej części aktywności kulturowych do sfery prywatnej) obiegu kultury. Publiczne instytucje kultury konkurują z jednej strony z zazwyczaj cięższą w stronę rozrywki ofertą komercyjną, z drugiej - z działaniami trzeciego sektora (lub formami pośrednimi, jak stanowiące dziś coraz częściej istotny element miejskich pejzaży kultury ambitne klubokawiarnie). Ale też - z nieformalnym obiegiem treści w Internecie. Paradoksalnie więc łatwość dostępu do treści kultury, zbieżna z misją omawianych tu instytucji, stanowi dla nich zarazem konkurencję i powoduje ryzyko marginalizacji. Zachwiane zostają tradycyjne relacje pomiędzy dysponującymi niegdyś pewnym monopolem na kulturę instytucjami, a pozbawionymi zasobów jednostkami, niejako skazanymi na współpracę ze sferą zinstytucjonalizowaną lub z rynkiem. Jest to zjawisko niepoddające się łatwej ocenie - przejmowanie funkcji instytucji publicznych przez inne podmioty może, szczególnie w wypadku oddolnej aktywności obywatelskiej, cieszyć. Równocześnie jednak nie wszystkie obszary działań mogą zostać przejęte przez inne sektory, a polityka kulturalna, która za swój cel musi stawiać sobie także edukowanie odbiorców i troskę o wykluczonych z uczestnictwa w kulturze, nie zawsze może być realizowana poza instytucjami publicznymi. Zwłaszcza, że działalność misyjna bardzo często jest nieatrakcyjna ekonomicznie. Tu docieramy jednak do kolejnego problemu - oczekiwań, jakie wobec kultury adresuje państwo i jego organy.

³ Burszta i inni, *Raport o stanie kultury miejskiej w Polsce*, Warszawa 2009, http://www.kongreskultury.pl/title,Raport_o_stanie_i_zroznicowaniach_kultury_miejskiej_w_Polsce,pid,357.html, s. 14.

⁴ Zob. Burszta i inni, 2009, dz. cyt.; także: Filiciak i inni, *Młodzi i media*, Warszawa 2010, <http://bi.gazeta.pl/im/9/7651/m7651709.pdf>

3.1.1 Rola i znaczenie instytucji kultury

Zasygnalizowana już wcześniej zmiana oczekiwań wobec instytucji kultury - jak twierdzi latynoamerykański badacz polityki kulturalnej, George Yúdice - ma związek z przemianami politycznymi po upadku Żelaznej Kurtyny⁵. W okresie Zimnej Wojny nakłady na kulturę legitymizowane były względami ideologicznymi. Kultura była narzędziem walki na arenie międzynarodowej, ale także - w wypadku przedsięwzięć eksperymentalnych - obszarem pozwalającym demonstrować skalę wolności w obrębie konkurujących ze sobą systemów. Dziś jednak kultura powinna być „użyteczna” – to także zasób, który można wykorzystywać w celach ekonomicznych albo jako element polityki społecznej. Za przykład może posłużyć opracowana przez rząd *Strategia rozwoju kapitału społecznego*, wedle której kultura ma dziś jednoczyć obywateli, rozwijać umiejętność współpracy, kreatywność jednostek, wzmacniać więzi międzyludzkie i podnosić jakość życia⁶. Nietrudno zauważyć, że te dwa obszary - wspieranie jednostek i rozwój przemysłu - mogą wchodzić ze sobą w konflikt, choć zarazem mogą nawzajem się stymulować (kulturowe włączanie kolejnych grup może przełożyć się na większe zróżnicowanie społeczne, a w konsekwencji stworzyć sprzyjające zaplecze dla innowacyjnej gospodarki).

W podobnym kierunku podąża znowelizowana *Ustawa o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej*, regulująca zasady funkcjonowania polskich instytucji kultury. Wprowadzone w niej dotacje celowe ułatwią rywalizację o publiczne środki prywatnym podmiotom, ale dadzą też większą elastyczność publicznym instytucjom kultury, które będą mogły stosunkowo łatwo dzielić się i nawiązywać współpracę z innymi instytucjami w różnych konfiguracjach (a także przechodzić pod zarząd innych podmiotów, takich jak fundacje). Od instytucji kultury będzie się oczekiwać większej samodzielności finansowej, ale otrzymają one też większą niż dotąd autonomię. Istotną zmianą jest także wprowadzenie podziału na działające w oparciu o sezony instytucje artystyczne (teatry, opery, operetki, filharmonie, zespoły pieśni i tańca, orkiestry) oraz inne instytucje kultury (muzea, biblioteki, domy kultury, galerie). Istotną zmianą jest wprowadzenie w instytucjach kultury wszystkich typów nowych kontraktów dyrektorskich. Będą one zawierane na okres od 1 do 5 lat, a ich elementem stanowią będą porozumienia związane z planami działania instytucji, ale też zobowiązaniami finansowymi organizatora. Zapewni to m.in. lepsze niż obecnie możliwości planowania działań instytucji i uczyni zasady oceny ich funkcjonowania bardziej przejrzystymi. To także sposób na przynajmniej częściowe rozwiązanie często diagnozowanego dziś problemu – konieczności zamykania większości planów instytucji artystycznych, i nie tylko, w obrębie jednego roku budżetowego, co zwłaszcza w wypadku planowania działań długofalowych i organizacji dużych imprez z udziałem znanych artystów stanowi istotne ograniczenie. Niektóre zapisy ustawy mogą jednak skomplikować funkcjonowanie instytucji takich jak np. teatry nie posiadające własnego zespołu (w Krakowie to m.in. Teatr Scena Stu). Ustawa nakazuje bowiem pracownikom instytucji kultury uzyskiwanie zgody dyrektora każdorazowo, gdy chcą

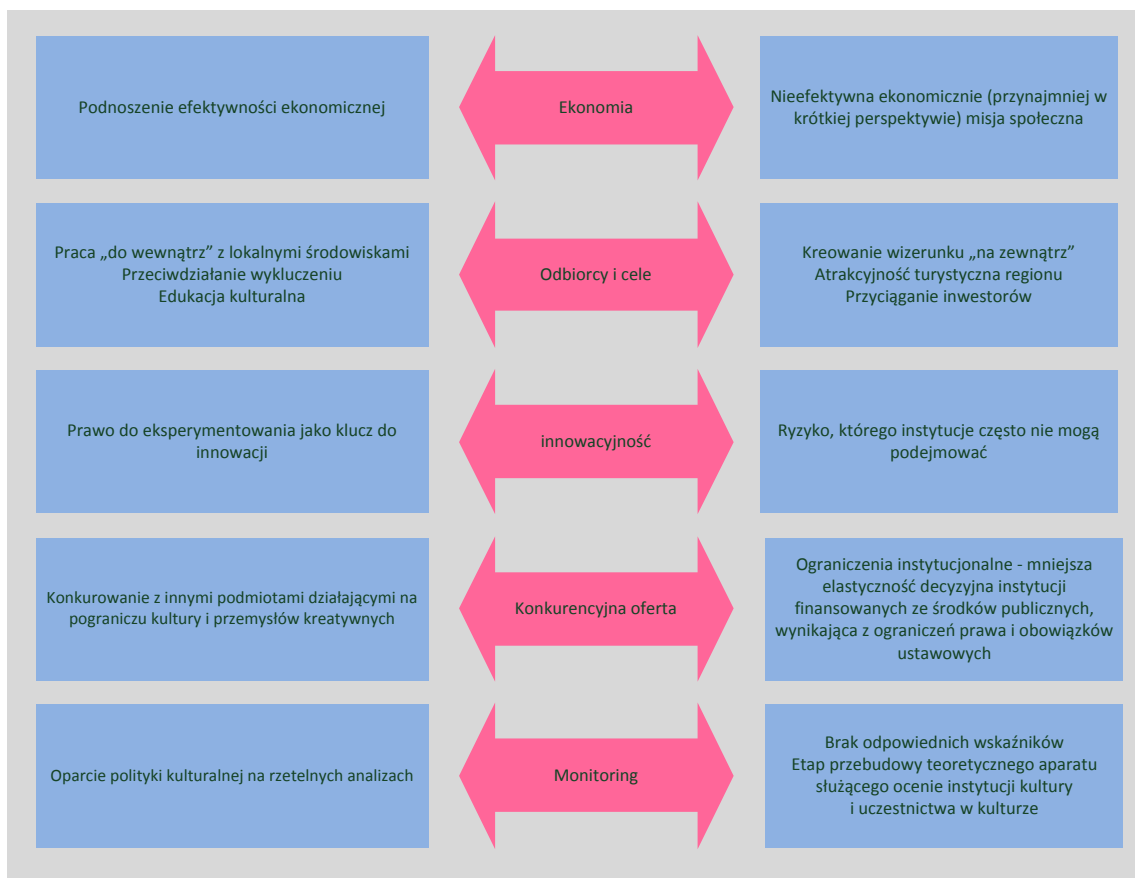
⁵George Yúdice, *The Expediency of Culture: Uses of Culture in the Global Era*. Durham, NC, 2003.

⁶<http://bip.mkidn.gov.pl/pages/polityka-wewnetrzna-i-zagraniczna/strategia-rozwoju-kapitalu-spoecznego.php>

podjąć współpracę z konkurencyjnymi podmiotami.

Jak zrównoważyć rozwój ekonomiczny i stymulowanie uczestnictwa obywateli w kulturze? Wymaga to stworzenia spójnej strategii rozwoju i - co szczególnie istotne - nieustannego jej weryfikowania w oparciu o rejestrowane wskaźniki. Zanim jednak przyjrzymy się wskaźnikom i kwestiom związanym z badaniami kultury, wyliczmy zasygnalizowane wcześniej dylematy czy raczej potencjalne obszary napięć, które w drugiej części raportu rozwinieemy w oparciu o przykłady z Małopolski.

Schemat 1 Obszary potencjalnych napięć w oczekiwaniach wobec instytucji kultury.



Źródło: Opracowanie własne

Ramka 1 Monitorowanie uczestnictwa w kulturze - wskaźniki

Rozwój nowych praktyk kulturowych, ale też nowe oczekiwania wobec kultury - takie jak wywieranie wpływu na kapitał społeczny i rozwój gospodarczy - powinny przełożyć się na zdecydowane **rozszerzenie palety wskaźników**, które wiązać można z oddziaływaniem instytucji kultury oraz diagnozowaniem ich otoczenia. Do prowadzenia takich badań najlepiej predestynowane wydają się centra kultury – przede wszystkim Małopolski Instytut Kultury, posiadający już doświadczenie w pracy badawczo-seminaryjnej i konsultującej się z ogólnopolskim Obserwatorium Żywej Kultury, działającym przy Narodowym Centrum Kultury w Warszawie, ale też Małopolskie Centrum Kultury Sokół w Nowym Sączu – we współpracy z krakowskim Ośrodkiem Statystyki Kultury. Kierunki analiz powinny uwzględniać:

- poszukiwanie barier dla szerszego uczestnictwa w praktykach kulturowych - z uwzględnieniem barier kompetencyjnych i efektów ich pokonywania przez programy edukacyjne;
- diagnozę praktyk kulturowych dopasowaną do współczesnych realiów, a więc uwzględniającą praktyki pozyskiwania treści kultury poprzez media (w tym serwisy internetowe i sieci wymiany plików), oraz praktyki zdeinstytucjonalizowane - animowane przez trzeci sektor, ale i oddolne, spontaniczne działania (sukces ruchu Obywatele Kultury dobitnie pokazał, że kultura może jednoczyć także bez instytucjonalnego wsparcia);
- mierzenie efektywności dotarcia instytucji kultury do odbiorców także ilością wejść na jej strony internetowe i obecność w mediach takich jak Wikipedia, portale społecznościowe, itp.;
- aktywność użytkowników kultury - tworzenie i przetwarzanie treści, ale też komentowanie i rekomendowanie ich innym;
- wpływ oferty kulturalnej na różnicowanie wyznawanych przez jednostki wartości;
- traktowanie kultury jako okazji do spotkań i budowy więzi społecznych - w tym kontekście istotna jest nie tylko jakość wydarzenia kulturalnego, ale też stopień zaangażowania w nie uczestników (w tym np. włączania mieszkańców w przygotowanie wydarzenia), a sfera diagnozowania zjawisk kultury rozszerza się na badanie aktywności towarzyskich, rekreacji i form wypoczynku;
- analizowanie długofalowego oddziaływania programów edukacji kulturalnej na wskaźniki przestępczości, absencji w szkołach, itp.

Wobec zróżnicowanego profilu aktywności poszczególnych instytucji istotne wydaje się również **uszczegółowienie prowadzonej przez nie sprawozdawczości**. Ogólna liczba organizowanych imprez często bywa myląca, kiedy np. wliczone zostają do niej seanse filmowe, których zorganizowanie pochłania bez porównania mniej zasobów, niż np. organizacja wystaw. Instytucje, które odpowiadają za przygotowanie imprez różnego typu, powinny rozbić całościową liczbę na typy wydarzeń, takich jak wystawy, przedstawienia, pokazy filmowe, warsztaty, itp. Myląca może być także statystyka dotycząca skansenów, gdzie jako wystawa stała liczony jest każdy obiekt kubaturowy (chałupa, kościół, plebania, szkoła itp.) lub ich zespół (np. zagroda, Zespół Kolonistów Niemieckich w Sądeckim Parku Etnograficznym). Bez dodatkowej informacji na ten temat, porównywanie liczby wydarzeń w poszczególnych instytucjach jest pozbawione większej wartości analitycznej. Osobnym tematem są dane na temat dofinansowania od podmiotów prywatnych (w chwili obecnej w sprawozdawczości instytucji kultury te środki, obok innych, wliczane są do pozycji "inne źródła finansowania"), niezbędne do kontrolowania efektywności współpracy z mecenasami/sponsorami. Ujednolicona statystyka na temat tego źródła przychodów mogłaby być też pierwszym krokiem w kierunku stworzenia zestawu danych, których obecnie brak nie tylko w skali regionu, ale całego kraju, a nawet całej Europy Środkowo-Wschodniej.

Uwzględniając z jednej strony znaczenie kultury dla regionu, z drugiej – przedstawione trudności związane z analizą praktyk kulturowych oraz ich wpływu na życie społeczne, krokiem wartym rozważenia wydaje się **włączenie Małopolskiego Obserwatorium Kultury do Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego**. Obecnie lista MORR – jednostek prowadzących badania i analizy, mających wspierać władze regionu w podejmowaniu strategicznych decyzji - obejmuje Małopolskie

Obserwatorium Polityki Rozwoju, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej oraz Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji. Przy powołaniu przyszłego ośrodka badań regionalnych, w które docelowo przekształcić mają się jednostki MORR, nie powinno pomijać się kultury.

Źródło: Opracowanie własne

3.1.2 Poszukując idealnej instytucji kultury

Jak w kontekście powyższych napięć powinna wyglądać lub mogłaby wyglądać modelowa instytucja kultury? Z pewnością nie istnieje jeden model, który gwarantowałby realizację wszystkich adresowanych wobec instytucji kultury oczekiwań. Tak jak nie sposób dziś mówić o jednej kulturze, tak brak jest instytucji, które miałyby tę wewnętrznie zróżnicowaną przestrzeń animować. Dlatego wskażemy tu nie tyle na najlepsze przykłady instytucji kultury, a raczej skoncentrujemy się na nowych ideach, próbujących wychodzić naprzeciw mającym dziś miejsce przemianom. Z zastrzeżeniem, że są to idee „poszukujące” – na ostateczną ocenę ich ewentualnego sukcesu przyjdzie jeszcze poczekać. Te pomysły to dwa rodzaje hybrydowych instytucji, próbujących odpowiedzieć na oczekiwania związane z otwarciem obszaru kultury zinstytucjonalizowanej nastawionej na współpracę z działaniami oddolnymi (nowe technologie i biznes).

Internet daje nowe możliwości dotarcia do odbiorców, pozwala też przekształcać relacje z nimi w bardziej twórcze (nawiązywanie współpracy i włączanie amatorów np. do współpracy, dwustronna komunikacja). Równocześnie marginalizuje wpływy oficjalnych instytucji, coraz częściej zastępując je w kwestii archiwizowania, recenzowania i dystrybucji treści kulturowych obiegiem nieformalnym. Za przykład mogą posłużyć produkcje partnerskie, odbywające się poza rynkiem i instytucjonalnymi hierarchiami, jak Wikipedia, sieci wymiany plików, zapewniające dostęp do ogromnych zbiorów medialnych „pod palcami”, bez wychodzenia z domu i wydawania pieniędzy (choć nierzadko – z naruszeniem prawa). Choć ocena tego typu praktyk może być różna, to trzeba uznać, że wobec rosnącej skali i zasięgu takich zjawisk⁷, stanowią one istotną składową współczesnego ekosystemu kultury i wpływają na warunki, w jakich działają jej instytucje.

Wyzwania, jakie stawia rozwój nowych mediów należą bez wątpienia do najpoważniejszych problemów stających przed instytucjami publicznymi. Z jednej strony usługi internetowe, ale też nieformalny (czy wręcz nielegalny) przepływ treści audiowizualnych w sieci stanowi pewnego rodzaju konkurencję dla tradycyjnych kanałów dystrybucji, z drugiej - rozwój amatorskich archiwów, takich jak Archive.org czy sukces Wikipedii wskazują, że instytucje sieciowe mogą budować nowe standardy upowszechniania treści, a przy okazji efektywnie budować więzi społeczne, angażując do pracy całe rzesze wolontariuszy. Równocześnie przykłady te wskazują, że takie oddolne działania mogą wpływać na wypracowanie ogólnodostępnych zasobów, na bazie których można prowadzić działalność biznesową. Jak jednak znaleźć wspólny mianownik dla tych dwóch - jakże od siebie różnych - typów działań:

⁷ Zob. *World Internet Project Poland 2011*.

związanych z obiegiem instytucjonalnym i często spontanicznych, oddolnych, czy wręcz anarchicznych praktyk internautów? Czy instytucje będące depozytariuszami zdigitalizowanych artefaktów powinny je upowszechniać w internecie, także w efektywnie docierających do odbiorców sieciach peer-to-peer, będących także narzędziem praktyk nieformalnych?

Dyskusji na ten temat poświęcona była konferencja GLAM-Wiki, która odbyła się w Canberrze w sierpniu 2009 i miała na celu zbliżenie dwóch typów instytucji kultury - tradycyjnych GLAM (*galleries, libraries, archives, museums*), czyli galerii, bibliotek, archiwów i muzeów, oraz ucieleśnianych choćby przez Wikipedię oddolnie tworzonych instytucji internetowych, również, choć w inny sposób, upowszechniających treści kultury i wiedzę.

Ramka 2 Rekomendacje środowiska Wiki dla instytucji GLAM

Korzystanie przez GLAM, zwłaszcza w wypadku gromadzonych meta-danych (m.in. katalogi, opisy i zdjęcia obiektów) z alternatywnych modeli obecnych w prawie autorskim, przede wszystkim licencji Creative Commons, ułatwiających obieg i przetwarzanie treści w Internecie.

Dbanie o stosowanie otwartych standardów technologicznych, ale też stabilność treści publikowanych w Internecie (co ma zapobiec m.in. "martwym linkom").

Usprawnienie komunikacji pomiędzy organizacjami działającymi w Internecie a instytucjami kultury - tak, aby meta-dane gromadzone w instytucjach były równie aktualne, jak te w serwisach internetowych i aby instytucje mogły korzystać z pracy wykonywanej przez sieciowych wolontariuszy.

Źródło: Opracowanie własne

Ramka 3 Otwarte licencje

Licencje prawne **Creative Commons**, w odróżnieniu od tradycyjnego modelu prawa autorskiego - "Wszystkie prawa zastrzeżone" - oferują dysponentowi praw szeroką gamę możliwości zgodnych z hasłem "Pewne prawa zastrzeżone". Podmiot dysponujący prawami do dzieła (w tym wypadku - instytucja kultury) może z listy warunków licencyjnych wybrać odpowiadające mu elementy, które określą, na jakie użycia dzieła, opracowania, itp., wyraża zgodę. Zalety stosowania licencji Creative Commons przez instytucje kultury obejmują m.in. ułatwienie dostępu do zasobów odbiorcom - a tym samym skuteczniejszą realizację misji - oraz korzyści promocyjne, związane z potencjalnie łatwiejszym obiegiem wytworzonych przez instytucję treści w internecie.

Cztery podstawowe warunki licencji CC to:



Uznanie autorstwa. Wolno kopiować, rozprowadzać, przedstawiać i wykonywać objęty prawem autorskim utwór oraz opracowane na jego podstawie utwory zależne pod warunkiem, że zostanie przywołane nazwisko autora pierwotnego.



Użycie niekomercyjne. Wolno kopiować, rozprowadzać, przedstawiać i wykonywać objęty prawem autorskim utwór oraz opracowane na jego podstawie utwory zależne jedynie do celów niekomercyjnych.



Na tych samych warunkach. Wolno rozprowadzać utwory zależne jedynie na licencji identycznej do tej, na jakiej udostępniono utwór oryginalny.



Bez utworów zależnych. Wolno kopiować, rozprowadzać, przedstawiać i wykonywać utwór jedynie w jego oryginalnej postaci – tworzenie utworów zależnych nie jest dozwolone.

Licencje można łączyć w sumie w sześć wariantów:

1. **Uznanie autorstwa:** oznacza zgodę na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie i przedstawianie dzieła jedynie pod warunkiem, że oznaczony zostanie autor dzieła.
2. **Uznanie autorstwa - Na tych samych zasadach:** jak wyżej, ale z tym zastrzeżeniem, że zgoda obowiązuje tak długo, jak tylko na utwory zależne udzielana będzie taka sama licencja.
3. **Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne:** oznacza zgodę na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie i przedstawianie dzieła jedynie w celach niekomercyjnych i pod warunkiem oznaczenia autorstwa.
4. **Uznanie autorstwa - Bez utworów zależnych:** oznacza zgodę na kopiowanie, rozprowadzanie i przedstawianie dzieła zarówno w celach komercyjnych, jak i niekomercyjnych pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci i oznaczenia autorstwa.
5. **Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych:** jak wyżej, z zastrzeżeniem, że możliwe jest wykorzystanie dzieła wyłącznie w celach niekomercyjnych. To najbardziej restrykcyjna z licencji Creative Commons.
6. **Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Na tych samych warunkach:** oznacza zgodę na kopiowanie, rozprowadzanie i przedstawianie dzieła jedynie w celach niekomercyjnych, po oznaczeniu autora oraz pod warunkiem, że utwory zależne powstałe na bazie dzieła będą obejmowane taką samą licencją.

Ze względów promocyjnych **najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się być licencja Uznanie autorstwa - Na tych samych zasadach**, gdyż jest ona stosowana przez Wikipedię i inne związane z nią projekty. Opracowania opatrzone taką licencją mają więc dużą szansę na wykorzystanie przez Wikipedystów, a tym samym na popularyzację informacji i - pośrednio - promocję samej instytucji,

która jako autor dzieła (opracowania, zdjęcia, itp.) będzie każdorazowo wymieniana. To także licencja, która ułatwia twórcze przetwarzanie opublikowanej w ten sposób treści przez rozmaite podmioty. Problem w tym, że opatrzenie zasobów instytucji tak nierestrykcyjną licencją może mieć szkodliwy wpływ na generowane przychody - bo przecież dzieła, którymi zarządza instytucja, są lub mogą być wykorzystywane w celach komercyjnych. Warto jednak eksperymentować przynajmniej z niewielką częścią zasobów i upubliczniać je w internecie na różnych, także najmniej restrykcyjnych licencjach, by później móc dokonać analizy realnych korzyści i ewentualnych strat.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://creativecommons.pl/poznaj-licencje-creative-commons>

Wydaje się, że te kwestie, choć istotne, w dyskusji o "otwieraniu" polskich instytucji kultury muszą częściowo ustąpić miejsca priorytetowo traktowanym kwestiom ekonomicznym. Osoby zarządzające instytucjami GLAM traktują swoje zbiory nie tylko jako dobro kulturowe, ale też zasób ekonomiczny, niezbędny do powiększania wpływów. Kluczowe wydaje się więc wskazanie korzyści przekładających się na finanse - i znalezienie takich modeli, które pogodzą wymogi polityki ekonomicznej z efektywną współpracą ze środowiskiem internetowym, tak ważną w kontekście dotarcia do odbiorców w XXI wieku. Tutaj pojawia się kilka możliwości:

Ramka 4 Rekomendacje instytucji GLAM dla środowiska Wiki

Wykorzystanie wolontariuszy (np. Wikipedystów) do opisywania zasobów i tłumaczenia informacji o zbiorach na różne języki, ale też np. do uzupełniania brakujących danych w bazach i poszukiwania brakujących informacji (dobrym przykładem projekt berlińskiej Kinemateki, która uruchomiła internetowy serwis „Lost Films”, gdzie po zarejestrowaniu się internauci mogą uzupełniać opisy do zdigitalizowanych fragmentów filmów, o których brak informacji - dzięki temu udało się zidentyfikować już kilka taśm, skutecznie wypełniając "białe plamy" w historii kina).

Podkreślanie korzyści związanych z bezpośrednim kontaktem ze zbiorami - zasoby sieciowe są w tym kontekście nie tylko źródłem wiedzy o kolekcji, ale też elementem działań promocyjnych, zachęcających do odwiedzenia danej instytucji.

Przekonanie państwowych agencji odpowiedzialnych za ocenianie instytucji kultury, że w kryteriach oceny instytucji należy uwzględniać dostępność powiązanych z nią informacji w Internecie.

Źródło: Opracowanie własne

Sięgnijmy jednak po przykłady prób poszukiwania modeli hybrydowych, traktujących instytucje GLAM i Wikipedię nie jako konkurencję, lecz sojuszników.

Pierwszym jest akcja zorganizowana przez **British Museum** w czerwcu 2010. Muzeum zaprosiło „za kulisy” Wikipedystów, organizując im specjalne spotkania z kuratorami i udostępniając materiały, dzięki którym mogli oni poprawić jakość informacji o zbiorach British

Museum w encyklopedii internetowej. Impuls do tego przedsięwzięcia płynął ze spostrzeżenia, że bez względu na wysiłki mające na celu promowanie oficjalnej strony muzeum, internauci informacje o zbiorach czerpali głównie z Wikipedii. Pracownicy muzeum uznali więc, że pozostaje im zatroszczyć się o poziom wpisów w internecie i nawiązać współpracę z Wikipedią. Obecnie takie praktyki koordynuje program „**Wikipedian in Residence**”, zorientowany na organizowanie pobytów Wikipedystów w instytucjach kultury i już dziś owocuujący korzyściami dla nich (patrz Infografika 1).

Inny przykład to eksperyment **Powerhouse Museum** z Sydney, gromadzącego zbiory fotograficzne i audiowizualne. W kwietniu 2008 muzeum udostępniło część kolekcji bez ograniczeń prawnych, mając na celu przede wszystkim łatwiejszy dostęp dla szkół, ale też uzyskanie wkładu internautów w opisywanie kolekcji i w promocję instytucji (patrz Infografika 2). W ciągu miesiąca muzeum zanotowało 40 tys. odsłon zdjęć w serwisie Flickr, internauci stworzyli ponad 2,5 tys. opisów. Treści zaczęły żyć własnym życiem, być przetwarzane, używane w serwisach turystycznych - a wszystko to przy niewielkim odsetku ogółu treści, jakim dysponuje muzeum. **Podstawowym efektem akcji była promocja.** Muzeum zanotowało niewielką zmianę we wpływach ze sprzedaży praw do reprodukcji, które i tak miały dla budżetu marginalne znaczenie, ale stało się lepiej rozpoznawalną „marką”. Znaczące jednak, że **korzyści rozpatrywane są raczej w kategoriach ułatwienia dostępu, niż znaczącej poprawy kondycji finansowej.** Czy na współpracy z otwartymi zasobami sieciowymi można zarabiać? Pytanie wciąż pozostaje otwarte. Choć odpowiedź może być też taka: aby nie notować niżki frekwencji, eksperymenty tego typu są niezbędne. Powerhouse Museum kontynuuje poszukiwania, tworząc np. aplikacje dla telefonów komórkowych.

Infografika 1 Wikipedia In Residence



Wikipedian in Residence *n.*

1. A coordinator of projects that strengthen partnerships between museums and Wikipedia.

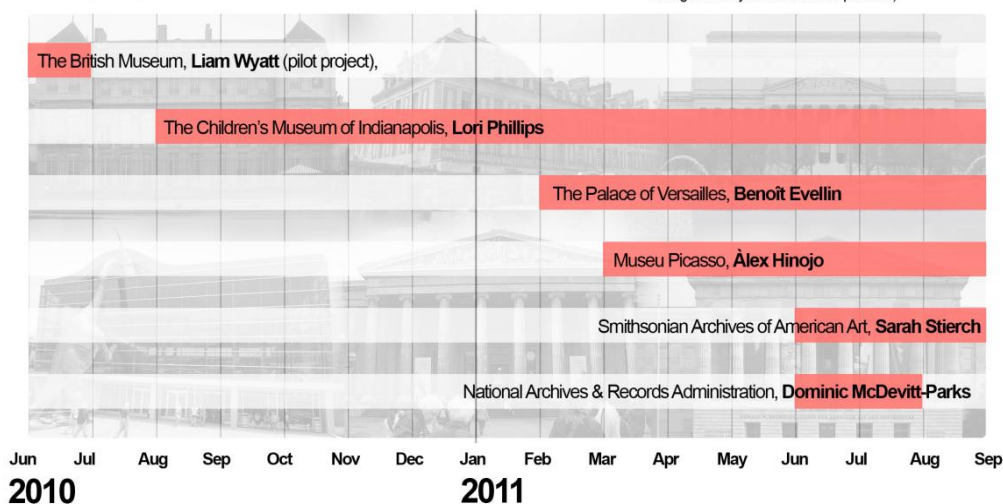
Museums with Wikipedians in Residence:



Facts*

- 2551** Images uploaded (by the museum & by Wikipedians attending events at the museums)
- 645** Wikipedia articles created during residencies
- 464** Wikipedia articles updated during residencies
- 278** Event participants & Wikipedia volunteers
- 95** Documents transcribed or uploaded to Wikisource
- 83** Did You Know articles (appearing on Wikipedia main page) during residencies
- 73** Featured Pictures initiated by residents
- 30** Wikipedia events organized by residents
- 9** Average number of languages contributed to (Totals = BM 5, AAA 6, Vers. 7, TCM 12, MP 14)
- 6** Featured Articles initiated by residents (Only .1% of articles in the English Wikipedia make it through this very intensive review process.)

Timeline:

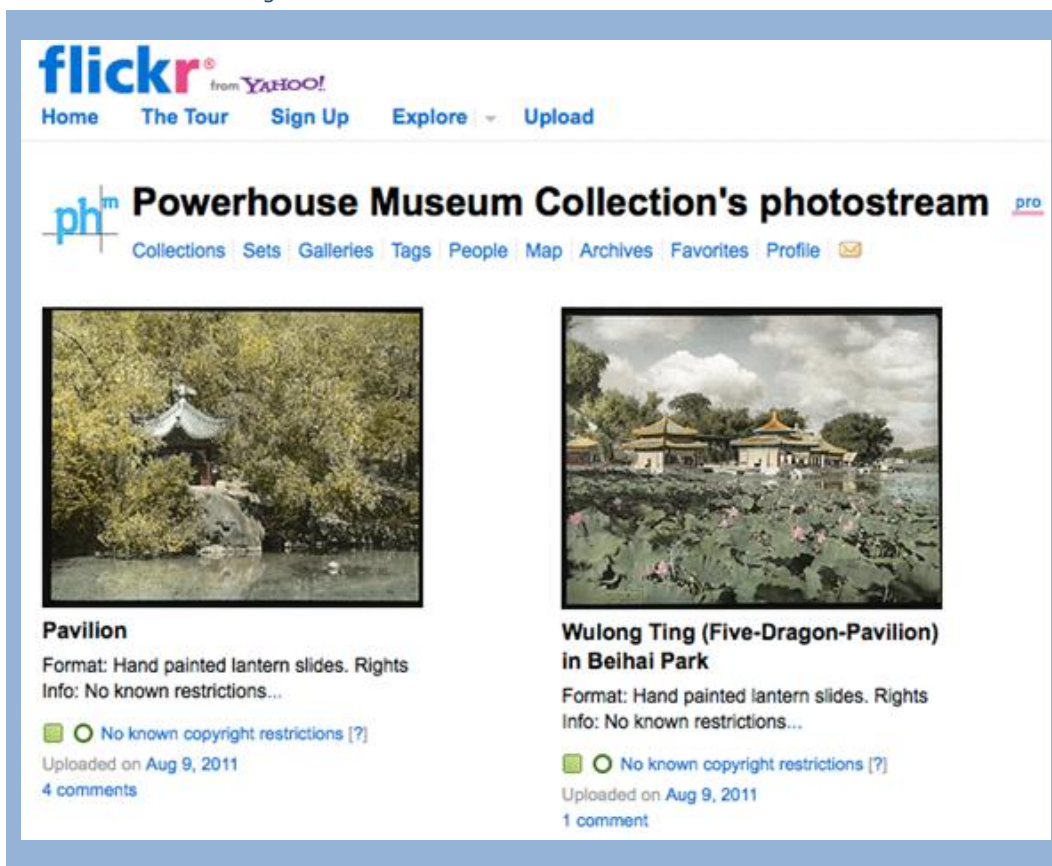


www.glamwiki.org for further information on the GLAM-Wiki project (GLAM = Galleries, Libraries, Archives, Museums), a community of Wikipedians who provide help and resources for cultural institutions wishing to work with Wikipedia.

* The data represents combined numbers from projects carried out by all of the residencies over the past two years. Many of these initiatives are carried out through outreach events and involve other Wikipedians. More often than not, the Wikipedian in Residence does not complete the work, but rather coordinates Wikipedia volunteers working together with museum staff, both online and on-site, to complete tasks related to the resources that the museum has to share.)

Źródło: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/74/Wikipedian_in_Residence_Infographic.jpg

Infografika 2 Strona Powerhouse Museum w serwisie Flickr.



Źródło: http://www.flickr.com/photos/powerhouse_museum_photography/

Próby wpisujące się w podobną logikę podejmowane są również w Małopolsce – a na szczególną uwagę zasługują te, które służą dialogowi międzypokoleniowemu i zagospodarowaniu wolontarystycznego potencjału osób starszych, będących równocześnie grupą zagrożoną wykluczeniem z kultury (szerzej Ramka 21. Determinanty wykluczenia, rozdział 3.2.3). Bez wątpienia jest to kierunek, w którym powinna podążać większa liczba instytucji kultury, bo – jak można przeczytać w opracowaniu *Oferta kulturalna Małopolski skierowana do osób starszych – „Ankietowani [seniorzy] chętnie korzystają z nieodpłatnej oferty w zakresie rekreacji i spędzania czasu wolnego, w tym także oferty domów i ośrodków kultury, choć nie jest ona im zbyt znana (...). Respondenci odczuwają niedobór informacji na temat sprofilowanej oferty, ukierunkowanej na potrzeby ich grupy wiekowej”*.⁸ Warto jednak łączyć te działania z wykorzystaniem nowych technologii, jak miało to miejsce choćby w wypadku projektu „nowa_huta.rtf”, koordynowanego przez Małopolski Instytut Kultury i

⁸*Oferta kulturalna Małopolski skierowana do osób starszych. Raport opracowany na potrzeby dokumentu Wyzwania Małopolski w kontekście starzenia się społeczeństwa. Podejście strategiczne, s. 44.*

realizowanego w latach 2004-2006. Jego uczestnicy – także za pośrednictwem Internetu – gromadzili swoje wspomnienia na temat dzielnicy, w której żyją. Elementy wykorzystania nowych technologii komunikowania, oparte przede wszystkim na szkoleniach, znalazły się także w programach „Szkola@ktywnego Seniora” Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie oraz „Aktywni – wiekiem intensywni” nowohuckiego Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida. To ważne m.in. dlatego, że Małopolska jest krajowym liderem jeśli chodzi o poziom dostępu do Internetu - dysponuje nim dwie trzecie gospodarstw domowych w regionie.⁹ Walka z cyfrowym wykluczeniem osób starszych ma więc dobrą podstawę infrastrukturalną. Pozostaje kwestia lepszego wykorzystania tego potencjału m.in. za sprawą takich programów, jak przywoływane powyżej.

Spośród podobnych działań w innych regionach kraju, jako źródło inspiracji może służyć Społeczna Pracownia Digitalizacji Śląskiej Biblioteki Cyfrowej, działająca przy Bibliotece Śląskiej. W ramach tego projektu wolontariusze, zwłaszcza seniorzy, skanują zbiory biblioteczne, przyczyniając się do rozwoju zasobów cyfrowych, równocześnie nawiązując więzi społeczne. Ten projekt – podobnie jak „nowa_huta.rtf” – wzorowo pokonuje jeden z kluczowych problemów pracy z osobami starszymi: zagrożenie ich infantyлизacją. Przy budowaniu programów kierowanych do tej grupy niezbędne jest bowiem wykorzystanie ich wiedzy i doświadczeń oraz wykorzystanie wolnego czasu na rzecz prawdziwie użytecznej pracy, a nie jedynie trąące protekcyjnym stawianie seniorów wyłącznie w roli osób z brakami kompetencyjnymi, które trzeba uzupełnić.

Doskonałym przykładem – choć o nieco innym charakterze – otwarcia instytucji kultury na współpracę z lokalną społecznością jest też pionierski w skali kraju program aktywizacji zawodowej osób pozostających bez zatrudnienia „Konserwator”, przygotowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie i realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007 - 2013. Pozwala on małopolskim instytucjom kultury na czasowe zatrudnienie osób bezrobotnych, zarówno przy pracach porządkowych, jak i na stanowiskach merytorycznych (np. przy tworzeniu baz danych fotografii w Muzeum Etnograficznym w Krakowie, działaniach promocyjnych Małopolskiego Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu czy pracach renowacyjnych w krakowskim Muzeum Lotnictwa Polskiego). Korzyści są obustronne – instytucje kultury zyskują pracowników, a bezrobotni mają okazję powrotu na rynek pracy i podniesienia swych kompetencji zawodowych. Kolejne edycje programu realizowane w latach 2011-2014 przewidują zatrudnienie łącznie 520 osób.

Medialaby

Medialab to instytucja działająca na pograniczu sztuki, aktywizmu społecznego, ale i biznesu oraz nowych technologii. Sama idea nie ma jednolitej genezy - za pierwsze przedsięwzięcie tego typu można uznać zarówno laboratorium badawcze działające już od ćwierćwiecza przy słynnym amerykańskim Massachusetts Institute of Technology, jak i mniej sformalizowane spotkania programistów, hakerów i fascynatów nowych technologii na całym świecie.

⁹*Diagnoza społeczna 2011*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2011, s. 302-303.

Medialab ma być odpowiedzią na kryzys instytucji kultury, choć równocześnie kwalifikowanie go jako przestrzeni kultury nie jest jednoznaczne. To przestrzeń wzajemnego uczenia się, nieformalnych kontaktów, oddolnej aktywności, ale też pracy na rzecz rozwoju nowych technologii, z których korzystać może bardziej biznes, niż bezpośrednie otoczenie społeczne.

W Polsce jak do tej pory nie funkcjonuje żaden stały medialab - miały miejsce jedynie czasowe medialaby, organizowane na przestrzeni ostatnich dwóch lat przez Fundację Ortus oraz Centrum Cyfrowe, kolejno w Chrzelicach, Warszawie i Lublinie. Dlatego omawiając zasady funkcjonowania medialabu posłużymy się przykładem węgierskim - najbliższym nam geograficznie i kulturowo. To studium przypadku przywołujemy, aby wskazać na możliwe drogi rozwoju instytucji kultury, nie traktujemy go jednak jako jednoznacznej rekomendacji dla działań na obszarze Małopolski. Zwłaszcza, że węgierski medialab jest finansowany w całości ze środków prywatnych. Budowanie tego typu instytucji od podstaw przez jednostki samorządu terytorialnego byłoby trudne – w praktyce możliwe wyłącznie we współpracy z biznesem.

Ramka 5 Medialab - przykład Kitchen Budapest

Kitchen Budapest powstało w czerwcu 2007 roku i od tej pory funkcjonuje jako laboratorium idei, przestrzeń edukacyjna, a równocześnie laboratorium, w którym artyści i specjaliści od nowych technologii pracują wspólnie realizując projekty, dla których brak miejsca w tradycyjnych ramach instytucjonalnych czy biznesowych. Często są to instalacje bliskie sztuce nowoczesnej (zwłaszcza związane z komunikacją mobilną i przestrzenią miejską), choć w KiBu powstają także oryginalne maszyny (jak sterowana komputerem kosiarka do wycinania wzorów na trawie, zbudowana na bazie kuchennych mikserów) oraz oprogramowanie (w tym zyskujący coraz większą popularność program do prezentacji Prezi). KiBu to niewątpliwie przestrzeń innowacji, także tej związanej z tworzeniem nowych modeli współpracy i kreatywności, które prezentowane są później podczas spotkań w całej Europie. Medialab oferuje też granty dla artystów zainteresowanych współpracą z jednostką.



Źródło: <http://www.kitchenbudapest.hu/en>

Wydaje się, że KiBu można traktować jako jedną z „nowych instytucji kultury”, jednak ocena takiej kwalifikacji nie jest jednoznaczna. Budapesztański medialab jest w całości sponsorowany przez należącą do T-Mobile firmę Magyar Telekom - największą firmę telekomunikacyjną na Węgrzech. Daje ona KiBu pełną swobodę twórczą, równocześnie jednak trudno mieć wątpliwości, że stanowi dla firmy z jednej strony rodzaj działań *public relations*, z drugiej - rodzaj laboratorium rozwojowego. Choć większość realizowanych w KiBu działań nie ma bezpośredniego potencjału komercyjnego, część z nich może w przyszłości zostać użyta w ramach rozwiązań Magyar Telekom. Oczywiście nie musi to kolidować z misją instytucji kultury, a w kontekście oczekiwanych silnych związków między kulturą a gospodarką, może stanowić nawet ich część. Czy jednak sponsorowanie lub dofinansowanie takich instytucji powinno przyjąć na siebie państwo lub samorządy? Trudno o jednoznaczną odpowiedź. Można też zastanawiać się, na ile jest to możliwe - czy urzędnicy mieliby odwagę akceptować często dość szalone pomysły twórców i podejmować decyzje o ich finansowaniu? Nieoficjalne informacje o budżecie KiBu mówią o ok. 1 mln euro rocznie.

3.1.3 Finansowanie kultury

W najbardziej ogólnym sensie możliwe jest wyróżnienie trzech sposobów finansowania kultury. Każdy z nich obarczony jest innymi typami zagrożeń, wobec czego powinny się one wzajemnie uzupełniać. Są to:

- Finansowanie ze środków publicznych, zarówno na poziomie centralnym, jak i samorządowym – w takiej sytuacji instytucje kultury są w dużej mierze zależne od władz, z jednej strony zapewnia to stabilność finansową, z drugiej może negatywnie oddziaływać na ich niezależność. W tym przypadku, istotna jest umiejętność odpowiedniego zabiegania o środki oraz lobbowania wśród parlamentarzystów. Wsparcie publiczne może przyjmować pośrednie formy, np. poprzez niższy podatek VAT na usługi kulturalne bądź w formie ulg podatkowych dla osób wspierających tego typu instytucje.
- Finansowanie ze źródeł rynkowych – obejmujące zarówno sprzedawanie wytworów kultury, jak też umowy sponsorskie. Finansowanie na tej zasadzie odbywa się często na zasadzie „coś za coś”, a więc instytucje kultury są zobowiązane do dostarczenia takich rodzajów dóbr, których oczekuje od nich klient bądź sponsor, co z kolei niesie ze sobą ryzyko instrumentalizacji prac instytucji przez biznes.¹⁰
- Finansowanie przez stronę trzecią – w tym przypadku instytucje kultury mogą uzyskiwać środki poprzez różnorodne granty i darowizny ze strony organizacji pozarządowych bądź osób prywatnych. Może to być pomoc organizacyjna, w formie pracy świadczonej na rzecz instytucji kultury, bądź finansowa. W odległej przeszłości taką rolę odgrywał mecenat sprawowany przez zamożnych obywateli. W przeciwieństwie do instrumentów rynkowych, nie ma tutaj zasady „coś za coś” – chodzi o dotowanie instytucji kultury z pobudek idealistycznych. To źródło

¹⁰ Wpływ ten może być realizowany nie tylko w sposób bezpośredni, ale również przez to, że instytucje kultury, chcąc pozyskać finansowanie, będą realizować projekty, które są atrakcyjne dla sponsorów a więc łatwiej pozyskać dla nich finansowanie ze źródeł prywatnych.

finansowania jest typowe dla krajów anglosaskich, jednak w ostatnim czasie również w krajach Europy kontynentalnej stopniowo zyskuje na popularności. Jest to jednak proces powolny – barierę stanowi brak tradycji takiego mecenatu.

W praktyce w analizowanych w niniejszym opracowaniu instytucjach występują wszystkie trzy źródła finansowania – analiza pokazuje, że w przypadku teatrów przychody z innych źródeł stanowią stosunkowo istotną część budżetu, zaś nieco mniejszą rolę odgrywają w przypadku muzeów. Wynika to w dużej mierze ze specyfiki tych instytucji (muzea, czy szerzej – instytucje typu GLAM, są w większym stopniu niż teatry i inne instytucje artystyczne obciążone kosztami ustawowego obowiązku utrzymania zbiorów, których znacznej części nie wystawiają). Pomimo to, zazwyczaj dotacja samorządowa stanowi podstawowe źródło utrzymania instytucji kultury.

Pytanie w jaki sposób rodzaj finansowania oddziałuje na jakość produktu kultury wciąż pozostaje otwarte, podobnie jak kwestia definicji i mierzenia jakości usług kulturalnych czy wręcz klasyfikowanie określonych działań bądź dóbr jako wytworów kultury. W niniejszej części raportu krótko przedstawimy sposoby finansowania instytucji kultury w krajach europejskich, koncentrując się na sposobie wydatkowania środków publicznych.

Finansowanie kultury w krajach Unii Europejskiej – źródła publiczne

Sposób finansowania kultury w poszczególnych państwach Unii Europejskiej jest zróżnicowany, co pośrednio wynika z odmienności priorytetów polityki w różnych krajach.¹¹ W szczególności, w państwach nordyckich, Austrii czy Holandii istotną rolę odgrywa finansowe wsparcie dla artystów, a na obszarze republik bałtyckich czy Zjednoczonego Królestwa, szczególną rolę odgrywa edukacja i upowszechnianie dostępu do kultury. W państwach południowych – Grecji, Włoszech czy na Cyprze, bardzo istotna jest konserwacja i wsparcie dziedzictwa kulturowego. Ze względu na komunistyczną przeszłość i konieczność przezwyciężenia lat dominacji Związku Radzieckiego, ten kierunek wsparcia kultury zyskuje na znaczeniu również w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Innym trendem, charakterystycznym dla niemal wszystkich państw europejskich, jest stopniowy wzrost znaczenia sektora prywatnego i rozwój przemysłów kreatywnych.

Wykresy obrazujące stosunek wydatków publicznych na kulturę do PKB regionów wskazują, że są one największe w republikach bałtyckich, Danii i Belgii, na przeciwległym krańcu skali znajdują się kraje postkomunistyczne (Polska, Rumunia, Bułgaria), a także Niemcy. Warto jednak zauważyć, że w Niemczech znacznie większe są prywatne nakłady na działalność kulturalną, bardziej znacząca jest również rola mecenatu.¹² Z kolei, w państwach

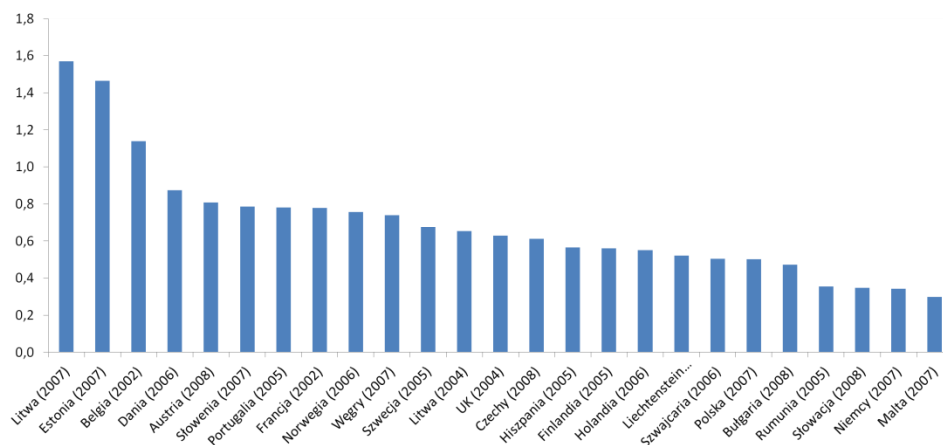
¹¹ *Financing The Arts And Culture in the EU*, European Parliament, 2006. To opracowanie jest podstawowym źródłem informacji zawartych w tej części raportu – z wyjątkiem przypadków, w których przywołane zostają inne źródła.

¹² Środki wydawane na ten cel są największe w Unii Europejskiej, choć warto dodać, że niemieckie opracowania na temat wydatków na kulturę są niespójne metodologicznie, co wynika z silnej decentralizacji kontroli nad instytucjami kultury – różnice pomiędzy szacunkami prowadzonymi przez różne podmioty sięgają miliardów euro – i często do prywatnych nakładów wliczają wydatki firm np. na

biedniejszych, partycypacja w kulturze jest mniejsza (co minimalizuje możliwości pozyskania środków ze sprzedaży biletów), trudniej również pozyskać sponsora lub zebrać fundusze od osób prywatnych.

Takie wzorce kształtowania się wydatków publicznych na kulturę w krajach Unii Europejskiej mają szereg implikacji dla województwa małopolskiego. Po pierwsze, wspólną cechą państw postkomunistycznych są stosunkowo niskie nakłady na ten cel, co powoduje, że konieczne jest oszczędne gospodarowanie środkami i koncentracja na najważniejszych przedsięwzięciach. Nie jest możliwe dofinansowywanie wszystkich instytucji – dlatego podejście do finansowania kultury musi być odmienne od tego stosowanego w bogatszych krajach Unii Europejskiej i konieczne jest bardziej selektywne wybieranie dofinansowywanych projektów. Po drugie, nie należy oczekiwać, że przy wykorzystaniu obecnych nakładów, uda się zapewnić dostęp do dóbr kulturalnych na poziomie zachodnioeuropejskim.

Wykres 1 Wydatki publiczne ogółem na kulturę w relacji do PKB.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 12th edition", 2011

Systemy finansowania kultury w krajach europejskich można podzielić na trzy grupy – z jednej strony spektrum znajdują się systemy skrajnie scentralizowane, w których całość wydatków na ten cel rozdzielana jest przez rząd – Ministerstwo Kultury bądź inne ciało tego rodzaju. Na drugim krańcu skali znajdują się systemy zdecentralizowane – obowiązujące w takich krajach, jak Niemcy czy Hiszpania. Do drugiej grupy należy też Polska, gdzie większość środków na działania kulturalne rozdzielana jest na szczeblu lokalnym i regionalnym. Trzecią, osobną grupę stanowią państwa nordyckie, których systemy charakteryzują się silniejszym naciskiem na indywidualne wsparcie dla artystów oraz na jakość ich pracy, a także równość w dostępie

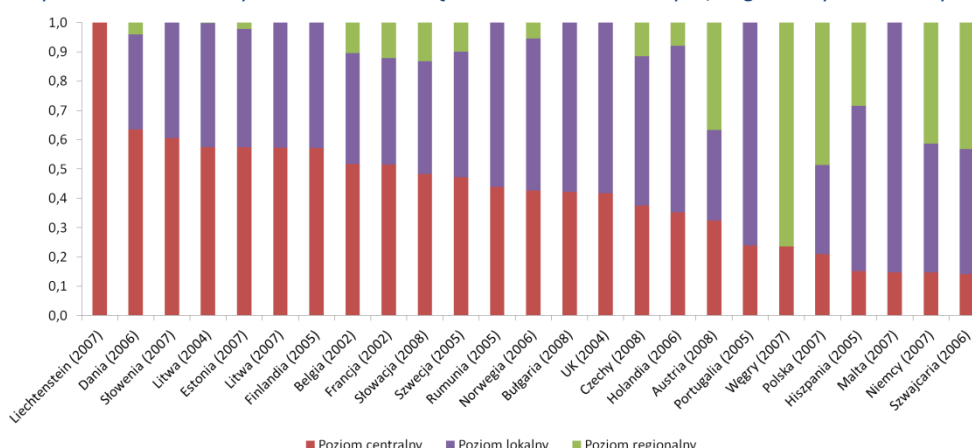
bilety. Gminy, landy i rząd federalny bazują na odmiennych definicjach kultury. W rezultacie statystyki dotyczące publicznych wydatków na kulturę często znacząco się między sobą różnią - w niektórych przypadkach nawet o miliardy euro", Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 12th edition. Country Profile: Germany" 2011, s. D-40

do kultury, niezależnie od stanu posiadania. Takie podejście implikuje pewną centralizację wydatków – większość państw nordyckich znajduje się w środku stawki.

Pomimo podziałów i różnych systemów finansowania kultury w krajach europejskich, w ostatnich latach daje się zauważyć wyraźny trend decentralizacji finansowania kultury oraz coraz większego angażowania osób prywatnych. Rozwijana jest również współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi i prywatnymi wspierającymi kulturę – dzięki połączeniu środków publicznych i prywatnych możliwa jest realizacja zadań, których sfinansowanie z jednego źródła nie byłoby możliwe.

System finansowania kultury w Polsce daje samorządowi dużo swobody w zakresie wyboru instytucji, do których kierowane jest wsparcie. Selekcja może dotyczyć zarówno przedsięwzięć przez nie realizowanych (na poziomie dotacji celowych) jak również możliwości regulowania wysokości wsparcia przyznawanego poszczególnym jednostkom. To, że samorządy dysponują wiedzą o regionalnym rynku kultury i mogą skuteczniej dopasować wsparcie do potrzeb mieszkańców, pozwala częściowo zniwelować problemy wynikające z niskich nakładów ogółem. Władzom na niższym szczeblu łatwiej podjąć również decyzję o skoncentrowaniu wsparcia, tak aby przyniosło ono większe efekty.

Wykres 2 Odsetek wydatków na kulturę na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 12th edition", 2011

Finansowanie z przychodów z loterii jest stosunkowo popularnym źródłem środków na kulturę – w Finlandii, Włoszech czy Zjednoczonym Królestwie środki pozyskiwane z tego źródła stanowią ponad 30% ogółu pieniędzy wydawanych na ten cel przez państwo. W Polsce środki te rozdzielane są jednak na szczeblu centralnym, przy pomocy Funduszu Promocji Kultury, a finansowane w ten sposób mogą być różnorodne przedsięwzięcia kulturalne.¹³**Rolą władz samorządu województwa jest w tym przypadku wspieranie instytucji kultury**

¹³ Więcej szczegółów znajduje się w Ustawie 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (Dz. U. Nr 210, poz. 1540 oraz z 2010 r. Nr 127, poz. 857).

ubiegających się o tego typu środki, a także działania lobbujące na rzecz uwzględniania małopolskich instytucji kultury przy podziale środków i uwzględniania ich w długoterminowych planach Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Finansowanie kultury w krajach Unii Europejskiej – pośrednie źródła finansowania ze środków publicznych

Pośrednie źródła finansowania kultury w formie różnorodnych ulg podatkowych czy niższego podatku VAT na dobra kultury są powszechne w krajach Unii Europejskiej. Często tego typu bodźce przyjmują skomplikowaną postać, a do odpowiednich ulg uprawnione są tylko określone podmioty (np. w zależności od formy prawnej, bądź tylko organizacje wpisane na specjalną listę). W Polsce tego typu finansowanie występuje w różnych formach – przykładem jest np. możliwość przekazania 1% podatku na organizację pożytku publicznego lub odliczenia od dochodu do opodatkowania darowizny dla OPP. Tego typu formy wsparcia dla kultury są często istotniejsze niż bezpośrednie finansowanie – ze względu na swój charakter są jednak trudne do zmierzenia i porównania pomiędzy krajami.

Ze względu na charakter tego typu rozwiązań, determinowany przez rozwiązania ustawowe, **wpływ władz samorządu województwa na finansowanie kultury tym kanałem jest niewielki. Katalog potencjalnych działań obejmuje lobbowanie na szczeblu centralnym, a także wskazywanie instytucjom kultury możliwości skorzystania z tego typu źródeł**, np. wsparcie działań na rzecz promocji instytucji kultury w zakresie pozyskiwania tzw. „jednego procenta” na przykład poprzez organizowanie fundacji je wspierających, które mogą uzyskać status OPP.

Finansowanie kultury w krajach Unii Europejskiej – prywatne źródła finansowania

Wsparcie dla kultury ze strony biznesu w ostatnich latach rośnie, choć tempo tego wzrostu w wyniku kryzysu ekonomicznego spada. Pobudkami dofinansowywania instytucji kultury są zarówno czynniki marketingowe i prestiżowe, jak również etyczne. Dane statystyczne na ten temat są wciąż bardzo ubogie. Pomimo to, informacje ERICarts¹⁴ wskazują, że najczęściej na kulturę łożą przedsiębiorstwa niemieckie i brytyjskie, co nie powinno dziwić zważywszy na długą tradycję wspierania tego typu przedsięwzięć w tych krajach (choć – co warto podkreślić – pojawiają się też głosy wskazujące na negatywne efekty tak silnego powiązania instytucji kultury z biznesem¹⁵). W państwach tych, firmy nawiązują długookresową współpracę z aktorami i instytucjami, wspierają również regionalne i lokalne imprezy. W wypadku innych państw Europy Zachodniej, prywatne źródła finansowania dostarczają zazwyczaj nie więcej, niż kilku procent budżetów instytucji kultury. Dla przykładu: w Finlandii wkład spoza środków

¹⁴ Council of Europe/ERICarts, *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 12th edition, 2011.

¹⁵ Jak przekonuje Rebecca Gordon Nesbitt, w Zjednoczonym Królestwie partnerstwo publiczno-prywatne sprzyja promowaniu „bezpiecznej” sztuki, przy równoczesnym pominięciu sztuki krytycznej i aktywności ukierunkowanych na budowanie kapitału społecznego i działania z osobami wykluczonymi (zob. Rebecca Gordon Nesbitt, *Nie oglądaj się za siebie w gniewie*, w: *Europejskie polityki kulturalne*, red. M. Lind, R. Minichbauer, [www.wuw2009.pl/download/calosc\(1\).pdf](http://www.wuw2009.pl/download/calosc(1).pdf), s. 49-63). Co więcej, powiązanie produkcji artystycznej ze wsparciem korporacyjnych sponsorów może sprawiać, że instytucje kultury stają się narzędziem lobbingu i manipulacji ze strony biznesu (zob. K. Szreder, *Kultura się z wami policzy*, w: *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2010, s. 64).

publicznych wynosi ok. 7% ogółu nakładów na kulturę, ale już środki pozyskane bezpośrednio od biznesu - niespełna 2%. W słynącej z dbałości o kulturę Francji (niestety najbardziej aktualne dane pochodzą z roku 2002) to nieco powyżej 1,5%. Ciekawym przypadkiem - pomimo, że jest to kolejny kraj, który ma kłopoty ze spójnym raportowaniem wydatków na kulturę - jest Szwecja. W roku 2009 ze środków publicznych (na poziomie centralnym, regionalnym i samorządowym) na kulturę wydano tam ponad 2,2 mld euro. Danych na temat udziału biznesu brak, jednak rządowe ekspertyzy na temat polityki kulturalnej z roku 2009 wykazują, że uważany za wielką nadzieję od lat 90-tych sponsoring biznesowy nie spełnił pokładanych w nim nadziei i generuje marginalne wpływy, wobec czego rząd sugeruje zwiększenie nacisku na współpracę z obywatelami i wciąganie ich np. do wolontariatu.

W Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, przedsięwzięcia kulturalne dofinansowywane są przede wszystkim w sposób doraźny – jednak również w tym regionie obserwowane jest pojawianie się tendencji do nawiązywania długookresowej współpracy motywowane względami etycznymi i rosnącą popularnością idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Zjawisko to powinno nasilać się, o ile jego rozwojowi nie przeszkodzi kryzys ekonomiczny. W tym kontekście istotną determinantą środków kierowanych na działalność kulturalną jest kondycja lokalnych przedsiębiorstw. W konsekwencji, w czasach kryzysowych, kiedy przedsiębiorstwa mniej chętnie dofinansowują kulturę, samorządy powinny zwiększać wsparcie dla instytucji kultury. **Obszarem, w którym widoczne jest stosunkowo duże pole do poprawy jest współpraca władz samorządu województwa z podmiotami prywatnymi w zakresie finansowania kultury,** a także zachęcanie firm do tego typu działań. Warto wypracować pewne mechanizmy współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w zakresie finansowania kultury. Do takich mechanizmów może należeć szersze **wykorzystanie partnerstwa publicznego-prywatnego czy tworzenie przedsiębiorstwa ekonomii społecznej i wykorzystywanie pracy wolontariuszy.**

Należy jednak podkreślić, że nie jest to zadanie łatwe. Problemem jest zarówno sygnalizowany już brak tradycji mecenatu, jak też brak statystyk pozwalających ustalić standardy i punkty odniesienia. W unijnym raporcie *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, stanowiącym podstawowe źródło danych dla tego rozdziału, w części poświęconej Polsce, dział poświęcony finansowaniu ze źródeł prywatnych zawiera tylko poniższą informację: "Nie istnieją opracowania ani badania odnoszące się do prywatnego finansowania kultury, zwłaszcza przez podmioty komercyjne. Dostępne dane na temat sektora non-profit w Polsce nie zawierają informacji o finansowaniu".¹⁶ Podobnie wygląda sytuacja w innych, bliskich nam geograficznie i kulturowo krajach objętych unijną statystyką. Są to Węgry - w wypadku których brak całościowych danych, pojawiają się wyłącznie informacje o pojedynczych inicjatywach (oraz towarzyszących im kontrowersjach związanych z zasadami partnerstwa prywatno-publicznego i oskarżeniami o dofinansowywanie działań biznesu ze środków publicznych) i Słowacja, w wypadku której możemy przeczytać:

¹⁶*Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, s. PL-51

"Statystyka kulturalny sektora prywatnego oraz non-profit nie była nigdy prowadzona w sposób umożliwiający analizę warunków działania i możliwości wsparcia dla rozwoju inwestycji w kulturę ze strony podmiotów prywatnych oraz non-profit".¹⁷Tylko nieco lepiej wygląda sytuacja z raportowaniem w wypadku Czech, gdzie większość prywatnych mecenasów i sponsorów zrzeszona jest w organizacji Forum Darcu - Forum Darczyńców. Statystyki nie napawają jednak optymizmem, bo według dostarczonych przez tę organizację danych z lat 2008-2010, zaledwie 1% darczyńców przeznaczało swoje środki na wsparcie kultury bądź wspierało instytucje kultury w inny sposób (np. poprzez wolontariat). Dla porównania - ekologią, ochroną środowiska i zwierząt zajmowało się aż 44% darczyńców.¹⁸

Analizując rolę podmiotów prywatnych w finansowaniu kultury, nie sposób zapomnieć o różnego rodzaju organizacjach pozarządowych wspierających artystów. Tego typu stowarzyszenia i fundacje, w pewnej mierze łączą w sobie sposób działania rządu, samorządów i podmiotów prywatnych, zapewniając finansowanie bardziej stabilne niż przedsiębiorstwa, ale jednocześnie zmuszając instytucje kultury do konkurencji i ciągłego uatrakcyjniania swojej oferty.

Ramka 6 Rodzaje fundacji wyróżnionych przez Komisję Europejską

Niezależne fundacje, działające w oparciu o własne źródło regularnego finansowania lub specjalny fundusz, którym dysponują i udzielające wsparcia w formie grantów dla instytucji kultury.

Fundacje firmowe lub korporacyjne, tworzone przez przedsiębiorstwa w celu poprawy wizerunku i zależne bezpośrednio od środków fundatorów i korporacji, której podlegają. Przykłady europejskie fundacji tego typu wskazują, że choć często działają one w oparciu o zasady korporacyjne, to zdarzają się przypadki długoterminowego i bezinteresownego partnerstwa tego typu fundacji i instytucji kultury.

Fundacje rządowe i samorządowe, otrzymujące wsparcie z budżetu państwa w formie grantów lub subsydiów. Często funkcjonują one jako podmioty prywatne, korzystając jednak z wsparcia gwarantowanego przez państwo w formie podatków od gier losowych czy innych. Czasem fundacje tego typu są wspierane ze środków samorządowych bądź muszą konkurować o granty przyznawane przez władze centralne. W Polsce przykładem tego typu organizacji jest Fundusz Promocji Kultury, zasilany wpływami z gier losowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 12th edition

Wzorce wspierania kultury i sztuki przez różnego rodzaju fundacje różnią się w zależności od kraju. W Niemczech, Holandii czy Wielkiej Brytanii ten sposób finansowania kultury ma długą historię, a fundacje utrzymują się w oparciu o datki licznych i zróżnicowanych podmiotów. W krajach śródziemnomorskich dominującą rolę odgrywają banki, które przyczyniają się do

¹⁷Compendium..., s. SK-49

¹⁸Compendium..., s. CZ-53-54

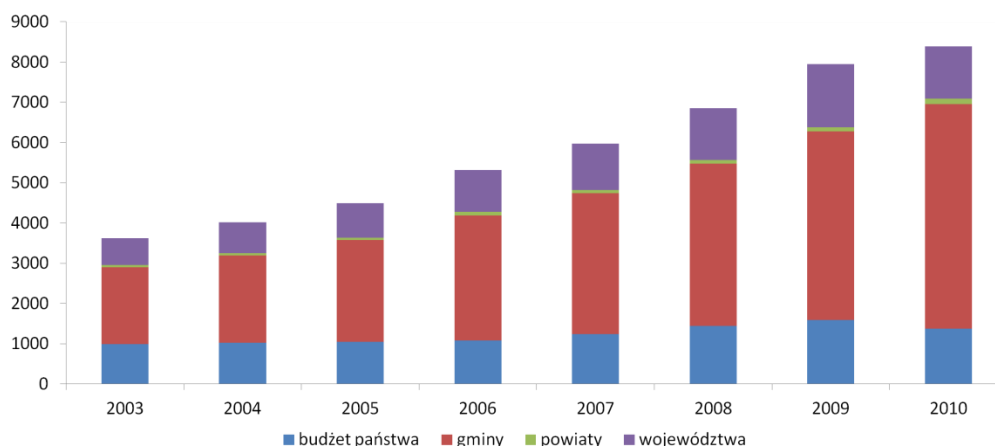
zachowania dziedzictwa kulturowego (stanowiącego często priorytet polityki kulturalnej). Potężnym źródłem wsparcia fundacji wspierających działalność kulturalną w krajach Europy Środkowo-Wschodniej stały się fundusze strukturalne Unii Europejskiej, pozwalające im pozyskać finansowanie dla konkretnych projektów. Innym ważnym źródłem pieniędzy dla tego rodzaju organizacji są korporacje transnarodowe. W państwach postkomunistycznych tego typu darczyńcy są wciąż znacznie mniej istotnym źródłem środków dla instytucji kultury niż rząd i samorządy.

Coraz częstszym zjawiskiem jest również współdziałanie państwa z różnego rodzaju podmiotami prywatnymi w finansowaniu kultury. Taki sposób pozyskiwania środków pozwala instytucjom z jednej strony utrzymać względnie stabilny strumień finansowania (pieniądze uzyskiwane na podstawie dotacji rządowych czy samorządowych), a z drugiej intensyfikuje konkurencję pomiędzy beneficjentami i wymusza na nich lepsze dostosowanie się do potrzeb odbiorcy. W tym kontekście władze samorządu województwa powinny doskonalić mechanizmy umożliwiające łączenie finansowania ze źródeł publicznych i prywatnych. W szczególności instytucje kultury, które wykazują się skutecznością w pozyskiwaniu środków prywatnych, powinny być nagradzane za swoją aktywność na tym polu.

Finansowanie kultury w Polsce

Podstawową cechą odróżniającą model finansowania kultury w Polsce od innych krajów Unii Europejskiej jest jego decentralizacja. Już w 1990 roku odpowiedzialność za rozprzestrzenianie kultury i biblioteki powierzona została władzom lokalnym i regionalnym.

Wykres 3 Wydatki publiczne na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w latach 2003-2010 (mln zł).



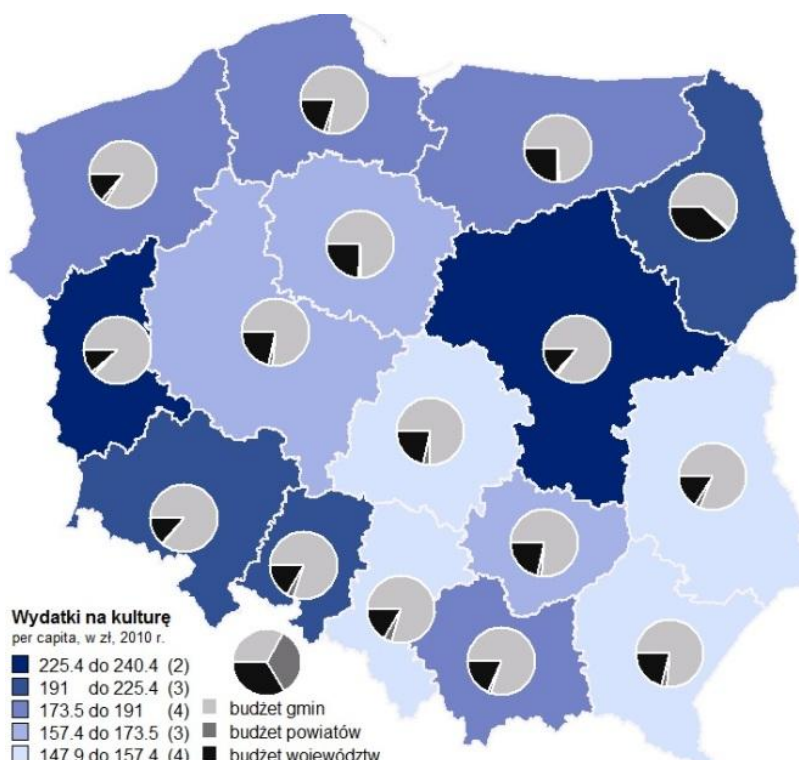
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 3 przedstawia wydatki publiczne na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w latach 2003-2010. W ciągu ostatnich kilku lat nakłady te istotnie wzrosły, przy czym zauważalny jest nie tylko przyrost bezwzględny, lecz również w relacji do PKB (w latach 2003-2008 stosunek nakładów publicznych na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego wzrósł z 0.43 do 0.54% PKB). Odsetek ten jest wciąż znacznie niższy niż w większości krajów Unii

Europejskiej (por. Wykres 1), lecz zauważalna jest pozytywna tendencja. Do wzrostu przyczyniają się przede wszystkim wzrastające wydatki z budżetów gmin na ten cel. Również pula środków przeznaczonych na wsparcie kultury przez samorządy województw wzrosła w ostatnich latach.

Na mapie 1 zaprezentowano wydatki jednostek samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego na mieszkańca w polskich województwach. Pierwszym ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, że pomimo ujęcia nakładów w formie bezwzględnej na mapie nie jest widoczny podział na bogatsze i biedniejsze regiony Polski – w relatywnie bogatym województwie śląskim nakłady na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego są stosunkowo niewielkie, zaś województwo lubuskie znajduje się na pierwszym miejscu pod względem wydatków *per capita* pomimo tego, że jest jednym z najbiedniejszych regionów zachodniej Polski. Poza mazowieckim, gdzie wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego należą do najwyższych w Polsce i sięgają 230 zł, kultura odgrywa dużą rolę w budżetach jednostek samorządu terytorialnego z terenu województw dolnośląskiego, opolskiego i podlaskiego. Warto jednak zwrócić uwagę, że o ile w zachodniej części kraju wysokie nakłady na kulturę pokrywane są przede wszystkim z budżetów gmin, o tyle udział budżetu województwa podlaskiego w finansowaniu tego celu należy do najwyższych w kraju.

Mapa 1 Wydatki JST na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (per capita, 2010 r.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Małopolska w tym zestawieniu znajduje się poza czołówką - z kwotą 187,57 zł na głowę mieszkańca ustępuje nie tylko województwu lubuskiemu, mazowieckiemu, dolnośląskiemu, opolskiemu i podlaskiemu, ale też pomorskiemu i zachodnio-pomorskiemu. Jest więc w połowie stawki, wyprzedzając w nakładach na kulturę osiem województw. Inaczej wygląda jednak jej pozycja, jeśli weźmiemy pod uwagę, jaki procent swoich budżetów jednostki samorządu terytorialnego przeznaczyły na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Małopolska, wydając na te cele 8,8% swojego budżetu, ustępuje tylko województwu mazowieckiemu (17,2%), śląskiemu (10,2%) i dolnośląskiemu (9,3%).¹⁹ To właśnie te wydatki w dużej mierze decydują o pozycji małopolski na kulturalnej mapie kraju – tym istotniejsze jest precyzyjne adresowanie środków do instytucji, które budują kulturalną markę województwa.

Priorytety polskiej polityki kulturalnej znajdują odzwierciedlenie w strukturze wydatkowania środków na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Największą pozycję w nakładach na kulturę w budżecie państwa w 2010 roku stanowiły muzea (niemal 23% wszystkich środków).²⁰ Na kolejnych miejscach znalazły się centra kultury i sztuki oraz teatry. Z drugiej strony, centra kultury i sztuki, a także biblioteki finansowane są głównie z budżetów jednostek samorządu terytorialnego i w ogólnym rozrachunku instytucje tego typu są głównymi beneficjentami środków publicznych przeznaczanych na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego – łącznie obie kategorie instytucji (centra kultury i sztuki oraz biblioteki) wykorzystywały niemal połowę środków jednostek samorządu terytorialnego na ten cel.

W kontekście wydatków publicznych na kulturę i sztukę, nie sposób nie wspomnieć również o funduszach strukturalnych Unii Europejskiej, które w ostatnich latach stanowiły istotny zastrzyk środków dla instytucji kultury. W samym Programie Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko na realizację osi XI *Kultura i dziedzictwo kulturowe przeznaczono* niemal 500 mln euro. Dodatkowo, w każdym z 16 regionalnych programów operacyjnych znajdują się działania bezpośrednio lub pośrednio dedykowane kulturze. Dostępność funduszy unijnych pozwala wielu instytucjom na radykalną zmianę sposobu funkcjonowania i powoduje, że stają się one atrakcjami turystycznymi (pozytywne i negatywne aspekty tego zjawiska - napięcia pomiędzy oddziaływaniem instytucji kultury „na zewnątrz” i „do wewnątrz” - zostały zasygnalizowane na początku raportu). Środki unijne pozwalają też na budowę nowych instytucji, jak choćby krakowskie Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK, otwarte w maju 2011. Uruchomienie muzeum, które ma aspiracje do bycia wiodącą polską instytucją prezentującą współczesną sztukę, kosztowało 70 mln złotych, z czego połowę sfinansowała właśnie Unia Europejska. Warto jednak wspomnieć, że po zakończeniu okresu finansowania inwestycji ze środków unijnych, instytucje „przechodzą na utrzymanie” jednostek samorządu terytorialnego, stanowiąc poważne obciążenie ich budżetów.

Od 2002 roku część publicznych nakładów na kulturę finansowana jest dzięki dochodom Totalizatora Sportowego, przy czym dodatkowe 5% przeznaczane na kulturę i dodawane do

¹⁹ GUS, *Wydatki na kulturę w 2010 r.*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_12028_PLK_HTML.htm

²⁰ GUS, *Wydatki na kulturę w 2010 r.*

ceny zakładu jest *de facto* podatkiem nałożonym na grającego. Środki te przekazywane są na Fundusz Promocji Kultury, który w ostatnich latach przeznaczał na swoje działania ok. 150 mln zł, co stanowiło 15-20% budżetu państwa przeznaczanego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Środki te są jednak zarządzane centralnie, a jedyną możliwością wsparcia tego typu działań przez samorząd województwa jest lobbowanie i zachęcanie małopolskich instytucji kultury do ubiegania się o dofinansowanie.

Dodatkowo, w Polsce obowiązują różnorodne pośrednie mechanizmy wsparcia kultury. Zaliczyć do nich należy możliwość odliczenia darowizn dla instytucji kultury (działających jako Organizacje Pożytku Publicznego) od dochodu, 50% koszt uzyskania przychodu dla artystów czy możliwość przekazania 1% podatku na rzecz OPP. Rola władz samorządu województwa również w tym zakresie koncentruje się raczej na lobbowaniu finansowania w ten sposób kultury.

Badanie budżetów gospodarstw domowych dostarcza dodatkowych informacji o wydatkach gospodarstw domowych na kulturę, a tym samym pozwala ocenić, które instytucje mogą liczyć na większe wpływy z opłat za wstęp. Zgodnie z danymi GUS, prywatne wydatki na kulturę ponad dwukrotnie przekraczały nakłady publiczne i wyniosły w 2010 roku ponad 406 zł. Główną część z nich stanowiły jednak nakłady na opłaty związane z korzystaniem z telewizji kablowej, a przeciętny Polak na bilety do kin, instytucji muzycznych i teatrów wydał w 2010 roku 20 zł. Podobna kwota poświęcana była na zakup książek. Proporcje te pokazują, jak ważna jest edukacja społeczeństwa i jak istotną rolę w finansowaniu kultury w Polsce odgrywa budżet państwa i budżety samorządów. W szczególności środki samorządowe często są najważniejszym źródłem finansowania instytucji kultury. Pewne pole do zmian widoczne jest w obszarze edukacji społeczeństwa i promocji kultury.

Próbując podsumować tę część i wyciągnąć z niej wnioski operacyjne trzeba ponownie wskazać na niedoskonałość danych porównawczych. Wydaje się jednak, że **niezbędne jest wyznaczenie poziomu oczekiwań wobec instytucji kultury** na poziomie mieszczącym się pomiędzy niskim udziałem środków prywatnych w krajach naszego regionu, a krajami Europy Zachodniej, z wyłączeniem jednak takich jak Wielka Brytania, gdzie wysoki poziom finansowania ze środków prywatnych jest raczej wyjątkiem, niż regułą na tle kontynentu. Docelowo mogłaby być to średnia **na poziomie zbliżonym do 1,5% we Francji czy 2% w Finlandii**. Jak wygląda to w tej chwili?

Przybliżone dane z zebranych przez nas ankiet²¹ pokazują, że w wypadku ewaluowanych małopolskich instytucji kultury rozbieżności są bardzo duże. W wypadku instytucji artystycznych, środki od podmiotów prywatnych wynoszą od 0% do 1,6% całkowitego

²¹ Dane te zostały obliczone na podstawie odpowiedzi udzielonych na jedno z podpytań dotyczących procentowego udziału różnych źródeł przychodów (z darowizn, sponsoringu i mecenatu), w kategorii „pozostałych przychodów” deklarowanych przez instytucje kultury. Wartość ta została następnie odniesiona do całkowitego udziału przychodów z pozostałych źródeł, w przychodach ogółem.

budżetu (w tym instytucje muzyczne od 0,3% do 1,6% w wypadku Opery Krakowskiej oraz w wypadku teatrów od 0% do 3,5% w wypadku Teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem). W wypadku centrów kultury najwyższy osiągnięty poziom to 1% budżetu (Cricoteka), a w wypadku muzeów liderami są Muzeum Lotnictwa Polskiego (aż 4,07%), Muzeum - Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie i Zamek Lipowiec (ok. 1,4% budżetu) i Muzeum Etnograficzne w Krakowie (0,8% budżetu). Z tych - mocno przybliżonych - danych widać wyraźnie, że dla współpracy z podmiotami prywatnymi mniejsze znaczenie, z wyjątkiem może centrów kultury, ma typ instytucji, kluczowa jest jej rozpoznawalność na arenie krajowej i międzynarodowej. Wśród liderów dominują właśnie takie "flagowe" instytucje.

3.2 Kultura w Małopolsce

Jak Małopolska kultura wygląda na kulturowej mapie kraju? Na ile efektywne – w świetle poruszonych w części pierwszej problemów definicyjnych – są działania małopolskich instytucji kultury? Jak te działania wpisują się w oczekiwania związane ze współpracą z biznesem i budową kapitału społecznego? Zanim przejdziemy do części ewaluacyjnej, zaprezentujemy skrótową diagnozę zasobów województwa i ich charakterystykę.

3.2.1 Diagnoza zasobów

Opublikowane w roku 2011 przez GUS opracowanie „Działalność instytucji kultury w Polsce 2010”²² oraz opublikowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, przygotowany we współpracy z Ośrodkiem Statystyki Kultury Urzędu Statystycznego w Krakowie raport „Kultura w województwie małopolskim w 2009 roku”²³ wskazują, że Małopolska jest - obok Śląska, a po Mazowszu - drugim pod względem zasobów kultury województwem w kraju (ocenie odpowiadają zresztą także – z wyłączeniem skali wydatków na głowę mieszkańca - rankingi wydatków na kulturę, przytoczone na stronie 36 niniejszego raportu, Finansowanie kultury w Polsce). Na obszarze Małopolski znajduje się aż 8 zespołów obiektów wpisanych na listę światowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego (w całej Polsce jest ich zaledwie 13), a w wojewódzkiej ewidencji zabytków znajduje się aż 47 tys. obiektów. Mieszkańcy Małopolski w większości rankingów związanych z praktykami kulturalnymi plasują się na trzecim miejscu w kraju - tak jest m.in. z czytelnictwem (pierwsze i drugie miejsca przypadły województwom mazowieckiemu i śląskiemu) oraz uczestnictwem w wystawach, wizytami w teatrze i na przedstawieniach operowych (tu znów przewodzi Mazowsze, przed województwem zachodniopomorskim) oraz wizytami w kinie (za warmińsko-mazurskim i mazowieckim).²⁴ Nieco gorzej wypada zestawienie odsetka osób, które w ciągu ostatniego roku wzięły udział w koncercie – tu Małopolskę wyprzedza aż siedem województw.

Niekwestionowaną pozycję, jaką na mapie dziedzictwa kulturowego naszego kraju zajmuje Małopolska, potwierdza status regionu jako potęgi muzealnictwa - co trzecia osoba odwiedzająca muzea na terenie Polski, zrobiła to właśnie tutaj.²⁵ Równocześnie jednak wydaje się, że dziedzictwo historyczne „ciąży” Małopolsce, w której to właśnie wizyty w muzeach okazują się być najbardziej typową, tj. nadreprezentowaną w stosunku do innych regionów formą uczestnictwa w kulturze, podczas gdy na Mazowszu są to wizyty w teatrze, na Śląsku - w kinie, a na Dolnym Śląsku - w bibliotece. To obciążenie historią – stanowiącą przecież

²² GUS, *Działalność instytucji kultury w Polsce*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_8455_PLK_HTML.htm

²³ *Kultura w województwie małopolskim w 2009 roku*, <http://www.malopolskie.pl/Wydawnictwa/index.aspx?id=64>

²⁴ Dane za: wskaźniki z Banku Danych Lokalnych GUS, opracowane przez Narodowe Centrum Kultury, *Obserwatorium Żywej Kultury*, <http://obserwatoriumkultury.nck.pl/sub,pl,obserwatorium-zywej-kultury.html>

²⁵ GUS, *Instytucje kultury w Polsce w 2009 roku*, Studia i analizy statystyczne, Warszawa 2010, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_11361_PLK_HTML.htm, s. 43-36.

równocześnie istotny atut regionu – stanowi także pewien kłopot wizerunkowy. Jak piszą autorzy dokumentu *Perspektywa technologiczna Kraków - Małopolska 2020. Wyzwania rozwojowe*, stereotypowy obraz regionu stanowi amalgamat kultury narodowej, popkultury i martyrologii. Choć Kraków jest jednym z najważniejszych w kraju ośrodków akademickich, a także miejscem w którym międzynarodowe koncerny lokują swoje centra obsługi biznesowej, czy - jak choćby Motorola - centra badawczo-rozwojowe; choć w regionie nie brakuje także miejsc dla mniejszych firm z sektora nowych technologii, dla których wsparciem może być Krakowski Park Technologiczny nadzorujący Specjalną Strefę Ekonomiczną, to **Małopolska wciąż kojarzy się z przeszłością**. „To swoisty fenomen, że w potocznym obrazie współczesnej Małopolski nie odnajdziemy żadnych odniesień do jej potencjału gospodarczego, naukowego czy też technologicznego. Jakby tradycja skutecznie zablokowała dopływ świeżych informacji! Moc stereotypu jest ogromna”.²⁶ Nie ma wątpliwości, że na zmianę tego wizerunku powinny wpływać skoordynowane działania instytucji kultury - dlatego w dalszej części tego opracowania wskażemy na godne naśladowania przedsięwzięcia tego typu (choć wskażemy też na pewną zachowawczość wielu innych inicjatyw).

Małopolskie muzea przyciągają dwukrotnie więcej odwiedzających niż kina czy domy kultury. Małopolska to także region, w którym liczba galerii i instytucji wystawienniczych aż trzykrotnie przekracza krajową średnią; liczba teatrów - dwukrotnie. Należy jednak pamiętać, że z reguły wysokie na tle innych województw wskaźniki wciąż pozostawiają wiele miejsca dla działań instytucji kultury – choć w kwestii wizyt na wystawach i przedstawieniach mieszkańcy województwa sytuują się w krajowej czołówce, to taką aktywność deklaruje zaledwie co szósty Małopolanin. Z uczestnictwa w kulturze wykluczona pozostaje większa część mieszkańców województwa. Co szczególnie niepokojące, podobnie jak w innych regionach kraju, są to nie tylko osoby starsze, bezrobotni, czy rodziny wielodzietne. Także ludzie młodzi, dla których oferta instytucji kultury jest po prostu nieatrakcyjna.

Małopolska jest też ważnym miejscem na wydawniczej mapie Polski - tu swoją siedzibę mają prestiżowe oficyny wydawnicze, tutaj organizowane są też Targi Książki, będące kluczową dla rynku książki imprezą. W Małopolsce swoje siedziby mają też ważne instytucje medialne - największe w Polsce radio komercyjne, RMF FM oraz dwa czołowe portale internetowe - Onet.pl oraz Interia.pl. Trzeba też pamiętać o sprzyjającym funkcjonowaniu instytucji kultury zapleczu akademickim, z Uniwersytetem Jagiellońskim, najbardziej uznaną, obok Uniwersytetu Warszawskiego, uczelnią w Polsce na czele, ale też czołowymi w kraju uczelniami artystycznymi. Istotnym atutem regionu są też zlokalizowane tutaj instytucje o charakterze badawczym i edukacyjnym, jak Międzynarodowe Centrum Kultury. W Krakowie działa też oddział GUS zajmujący się kulturą - Ośrodek Statystyki Kultury.

Wizerunek Małopolski jako regionu skoncentrowanego na przeszłości przełamują duże festiwale, zauważalne już na skalę międzynarodową - jak Miesiąc Fotografii, Opera Rara,

²⁶*Perspektywa technologiczna Kraków - Małopolska 2020. Wyzwania rozwojowe*, s. 36;
<http://foresight.kpt.krakow.pl/files/common/pdf/raporty/Perspektywa-technologiczna-Krakow-2020-Wyzwania-Rozwojowe.pdf>

Krakowski Festiwal Filmowy i Międzynarodowy Festiwal Kultury Żydowskiej czy Sacrum Profanum. Jednak te duże imprezy trudno traktować w kategoriach lokalnych – to w dużej części przedsięwzięcia oddziałujące „na zewnątrz”, adresowane do wyrobionego odbiorcy, który często przyjeżdża by wziąć w nich udział z innego miasta. Budują pozytywny wizerunek Krakowa, ale w ograniczonym stopniu oddziałują na bezpośrednie otoczenie, które do udziału w takich projektach często nie ma kompetencji kulturowych, a czasem po prostu – wystarczającej ilości pieniędzy, by pozwolić sobie na kupno biletu. Te duże imprezy wskazują też na inny problem, z którym w Polsce zmagają się też Warszawa. To silna koncentracja działalności instytucji kulturalnych w stolicy województwa, pozostająca w silnej dysproporcji wobec wydarzeń w innych częściach regionu. Wobec aktywności Krakowa, miasta takie jak Nowy Sącz czy Tarnów mają ograniczone możliwości tworzenia przedsięwzięć kulturalnych widocznych na arenie krajowej.

Dziedzictwo historyczne jako atut, ale i obciążenie regionu, przekłada się także na diagnozowany w *Strategii rozwoju kultury w Krakowie* problem migracji twórców z Małopolski - przede wszystkim do Warszawy, ale też za granicę. Dotyka to przy okazji innej kwestii, a mianowicie funkcjonowania kultury w otoczeniu ekonomicznym. Małopolska znajduje się poza ścisłą czołówką regionów oferujących atrakcyjne zatrudnienie. Według danych GUS przeciętne wynagrodzenie w województwie małopolskim w I półroczu 2011 wyniosło 3458,53 zł i było niższe od wynagrodzeń w województwie mazowieckim (4636,25 zł), ale też śląskim (3759,61 zł), pomorskim (3655,74 zł) i dolnośląskim (3646,27 zł)²⁷. Problemem jest też rosnące bezrobocie, które we wrześniu 2011 wyniosło 9,9% (niższe było w województwach wielkopolskim, mazowieckim i śląskim)²⁸ oraz - co stanowi problem ogólnopolski - jego struktura (najwyższy poziom bezrobocia utrzymuje się wśród ludzi młodych). W maju 2010 ludzie młodzi stanowili ponad połowę zarejestrowanych w Polsce bezrobotnych, a aż 56,2% z tej grupy to osoby bez żadnego stażu pracy. Jak można przeczytać w raporcie *Młodzi 2011*: „Największe natężenie bezrobocia występuje wśród najmłodszych kategorii wiekowych 18-19 lat, nieco mniejsze wśród osób w wieku 20-24 lata. W obydwu tych grupach dominują absolwenci i w nich właśnie bezrobocie uderza najbardziej (łącznie stopa bezrobocia dla osób w wieku 18-24 lata wynosi 21,4%).”²⁹Warto o tym pamiętać choćby w kontekście myślenia o kulturze jako magnesie dla przyciągania do regionu młodych, wykwalifikowanych pracowników. Już dziś Małopolska ma bowiem problem z ofertą dla osób, które w tym regionie chciałyby zostać po studiach – a wskaźniki definitywnej migracji do Małopolski, a więc liczby osób, które decydują się przeprowadzić do regionu na stałe, w skali kraju ustępują tylko województwu mazowieckiemu³⁰. Większym problemem wydaje się więc brak

²⁷ GUS, *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej w I półroczu 2011 r.*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_685_PLK_HTML.htm

²⁸ GUS, Departament Pracy, *Monitoring rynku pracy. Miesięczna informacja o bezrobociu rejestrowanym w Polsce we wrześniu 2011 r.*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1446_PLK_HTML.htm

²⁹ *Młodzi 2011*,

http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/raport_quot_mlodzi_2011_quot_7530/, s. 161; Szersze omówienie problemu – rozdział 5, *Praca i wchodzenie na rynek pracy*, s. 133-180.

³⁰ *Młodzi 2011*, s. 71-72.

miejsz pracy, niż rąk do jej wykonywania. Kwestie ekonomiczne stają się też coraz większą przeszkodą w korzystaniu z oferty kulturalnej regionu. Mieszkańcy Małopolski zresztą coraz częściej poszukują oszczędności kosztem życia kulturalnego - na przestrzeni ostatnich dwóch lat w regionie obserwowany jest jeden z największych w skali kraju wzrost zgłoszeń dotyczących zmniejszenia się możliwości uczestnictwa w kulturze (z 2% do 6%).³¹

Analizując różne wymiary funkcjonowania kultury, oprócz wymiaru ekonomicznego, nie można też zapominać o jej wymiarze społecznym. Jak Małopolska wypada we wskaźnikach „obywatelskich”? W pewnych elementach doskonale, ale wyłaniający się z danych GUS³² obraz nie jest jednoznaczny. Małopolska jest krajowym liderem np. jeśli chodzi o istotny w kontekście budowania kapitału społecznego wskaźnik zaufania do sąsiadów, ale równocześnie jest dopiero na ósmym miejscu w klasyfikacji poziomu zaufania do władz lokalnych. *Diagnoza społeczna 2011* ocenia kapitał społeczny Małopolski, uwzględniając m.in. kwestie związane z zaufaniem do innych ludzi i instytucji, jako dopiero siódmy w kraju (w zestawieniu przewodzą województwa mazowieckie i lubelskie).³³

A jak wygląda aktywność organizacji pozarządowych? W internetowej bazie Ngo.pl, gromadzącej dane na temat działających w Polsce instytucji pozarządowych, zarejestrowanych jest 13 787 organizacji zajmujących się kulturą, sztuką oraz ochroną dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. W Małopolsce zlokalizowanych jest ich 1272, co jest wynikiem zbliżonym do uzyskanych przez inne województwa o wyróżniającym się w skali kraju potencjale kulturalnym (w województwie śląskim działają 1204 organizacje, w dolnośląskim – 1178). Jest to jednak wynik zdecydowanie niższy od zanotowanego przez Mazowsze, gdzie instytucji tego typu działa przeszło dwukrotnie więcej, bo aż 2650.

3.2.2 Oferta programowa

Województwo Małopolskie jest organizatorem lub współorganizatorem dla 23 instytucji kultury, w tym 5 instytucji artystycznych, 11 muzeów, 4 centrów kultury oraz Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie, a także Instytutu Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie i budującego dopiero swoją siedzibę Europejskiego Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach. Łącznie w 2010 r. regionalne instytucje kultury zorganizowały 7428³⁴ przedsięwzięć kulturalnych, z których jednak 5020 to seanse filmowe organizowane w kinie należącym do Małopolskiego Centrum Kultury „Sokół”. Liczba podjętych inicjatyw, nawet po wyłączeniu seansów kinowych, sprawia, że nie sposób w tym

³¹ *Diagnoza społeczna 2011*, op. cit., s. 114.

³² Za: dane GUS opracowane przez Narodowe Centrum Kultury, *Obserwatorium Żywej Kultury*, http://obserwatoriumkultury.nck.pl/sub_pl/obserwatorium-zywej-kultury.html

³³ *Diagnoza społeczna 2011*, op. cit., s. 448.

³⁴ Z czego 5.668 zorganizowanych przez Małopolskie Centrum Kultury „Sokół”, które do kategorii tej zalicza również seanse filmowe odbywające się w kinie należącym do Centrum. O potrzebie zestandaryzowania tego typu sprawozdawczości pisaliśmy w ramce 1 – Monitorowanie uczestnictwa w kulturze - wskaźniki (s. 18). Przykład: Spośród rekordowej liczby 5.668 imprez organizowanych przez MCK Sokół, aż 5.020 to seanse filmowe. Informacja o tym jest niezbędna, aby porównać aktywność centrum z innymi ośrodkami, które nie dysponują kinem.

miejscu wymienić wszystkich z nich, nie to jest również celem niniejszego opracowania. Poniżej prezentujemy, w ujęciu ilościowym, dane dotyczące działalności poszczególnych typów instytucji kultury.³⁵

Centra kultury

Tabela 3 Oferta programowa instytucji kultury (liczba podejmowanych inicjatyw w roku 2010) – centra kultury

Nazwa instytucji	formy stałe	imprezy	liczba grup i form edukacyjnych
Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie - Mościcach	5	179	2
Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu	24	5668 ³⁶ (648)	24
Małopolski Instytut Kultury w Krakowie	18	3	-
Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora CRICOTEKA w Krakowie	1	26	-
suma	48	5876 (859)	26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UMWM.

Małopolskie regionalne centra kultury są instytucjami zajmującymi się bardzo zróżnicowaną działalnością. Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie oraz Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu należą do głównych animatorów kultury w swoim regionie.³⁷ Ich działalność obejmuje różnorodne dziedziny sztuki, od muzyki (m.in. koncerty muzyki klasycznej czy jazzu), przez spektakle teatralne, baletowe, po film, taniec i sztuki plastyczne. Instytucje te prowadzą ponadto działalność edukacyjną i animacyjną, m.in. warsztaty teatralne, muzyczne, folklorystyczne i plastyczne oraz opiekę nad amatorskimi zespołami artystycznymi (np. Zespół Pieśni i Tańca Świerczkowiacy w Tarnowie czy Sądecka Szkoła Chóralna „Sokoliki” w Nowym Sączu). Działalność edukacyjna obejmuje również profesjonalne kursy, jak dwuletnie studia dla kadry instruktorskiej (Kapelistrzów i Tamburmajorów Orkiestr Dętych, Instruktorów Zespołów Teatralnych, Instruktorów Zespołów Regionalnych) organizowane przez Małopolskie Centrum Kultury „Sokół”, które dodatkowo zajmuje się działalnością z zakresu zarządzania instytucjami kultury (organizuje Forum Księgowych i Konferencje Dyrektorów Instytucji Kultury). Przy „Sokole” działa też Instytut Europa Karpat, promujący lokalne dziedzictwo, ale też zajmujący się naukowym namysłem nad szansami rozwojowymi regionu (seminaria „Karpaty biedne, lecz bogate”).

³⁵ W zestawieniu tym brak informacji na temat działalności Europejskiego Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego, ze względu na brak porównywalnych danych.

³⁶ Na wartość tę składają się również seanse filmowe (w sumie 5020), w nawiasie podano dane nieobjmujące tej kategorii, tak aby były one porównywalne z innymi podmiotami.

³⁷ W Tarnowie funkcjonuje ponadto Tarnowskie Centrum Kultury, w Nowym Sączu, Miejski Ośrodek Kultury, oba będące instytucjami podległymi miastu.

Dwie pozostałe instytucje kultury z tej grupy mają nieco odmienny charakter. Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka, koncentruje się na gromadzeniu, opracowywaniu i udostępnianiu informacji związanych z życiem i twórczością Tadeusza Kantora; istotnym elementem jego działalności jest również działalność wydawnicza. Małopolski Instytut Kultury to instytucja, która poza animacją działalności artystycznej, prowadzi szereg działań z zakresu promocji małopolskiej kultury, badań nad nią (prowadzonych m.in. we współpracy z Narodowym Centrum Kultury w Warszawie, organizatorem Obserwatorium Żywej Kultury, wiodącej obecnie inicjatywy związanej z badaniami kultury w kraju), a także edukacji regionalnych kadr kultury. Małopolski Instytut Kultury poprzez badania, szkolenia i konsultacje z powodzeniem pozycjonuje się jako instytucja wspomagająca rozwój kultury w regionie – nie tylko koordynując i wspierając realizację konkretnych działań, ale też stymulując nawiązywanie partnerstw i rozszerzanie oferty przez współpracujące z instytutem podmioty.

Ramka 7 Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” – przykłady inicjatyw

Ciekawą inicjatywą MCK Sokół jest Międzynarodowy Multimedialny Festiwal Sztuki Małopolska - KARPATY OFFer (jak dotąd trzy edycje – dwie pierwsze współfinansowane ze środków europejskich w ramach MRPO na lata 2007-2013 – i kolejna planowana na rok 2012), stanowiący połączenie tradycyjnych motywów kultury ludowej ze współczesną „sztuką ulicy” (murale). Zasadą projektu jest bardzo szeroka i różnorodna prezentacja wszelkich przejawów sztuki i twórczości związanej z regionem Karpat, zarówno profesjonalnej, jak amatorskiej; tradycyjnej i nowoczesnej (m.in. akcje artystyczne, projekty instalatorskie, pokazy taneczne, spektakle uliczne, koncerty - od klasyki, przez jazz, folk do rapu). Co ważne, zasięg festiwalu nie ogranicza się do historycznego centrum Nowego Sącza; prezentacje odbywają się także w dzielnicach mieszkalnych, peryferyjnych, a także w wybranych małych miasteczkach Małopolski – zasadą jest wykorzystanie do prezentacji miejsc uczęszczanych, ale nie kojarzonych ze sztuką. W latach 2009 - 2010 w ponad 60 imprezach uczestniczyło blisko 30 tys. osób.

MCK Sokół jest też niezwykle aktywne w obszarze edukacji filmowej, dopełniając w ten sposób swoją ofertę kinową. Działająca od roku 2004 Młodzieżowa Akademia Filmowa, oferująca młodzieży szkolnej całoroczny program projekcji filmowych połączonych z wykładami, w sezonie 2010/2011 edukowała aż 1570 uczestników. Co szczególnie istotne, oferta edukacyjna jest stale rozbudowywana – w październiku 2011 w centrum ruszył Interdyscyplinarny Program Edukacji Medialnej „KinoSzkola”, adresowany do uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, a także – z wyłączeniem części programu – do przedszkolaków. Zarówno pokazy, jak i towarzyszące im dyskusje zogniskowane są na tematyce wartości, aktywności obywatelskiej, ale też refleksji nad rolą technologii w naszym życiu.

Źródło: Opracowanie własne.

Instytucje artystyczne

Tabela 4 Oferta programowa instytucji kultury (liczba zrealizowanych spektakli/koncertów w 2010 r.) – instytucje artystyczne

Nazwa instytucji	ilość przedstawień/ koncertów	ilość premier
Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie	311	6

Krakowski Teatr Scena STU	179	4
Teatr im. Stanisława Ignacego Witkiewicza w Zakopanem	156	3
Opera Krakowska w Krakowie	161	6
Filharmonia im. Karola Szymanowskiego w Krakowie	555	-
suma	1 362	19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UMWM.

Regionalne instytucje artystyczne prowadzą aktywną działalność w zakresie przygotowania i prezentacji spektakli i koncertów. W grupie teatrów wyróżnia się krakowski Teatr im. Juliusza Słowackiego, wystawiający niemal dwa razy więcej spektakli niż pozostałe, należy jednak zaznaczyć, że instytucja ta dysponuje większą liczbą scen (czterema)³⁸ w porównaniu do pozostałych podmiotów. Oferta instytucji obejmuje zarówno spektakle i koncerty przeznaczone dla szerokiego grona odbiorców, jak i propozycje sprofilowane pod kątem poszczególnych grup, wśród których szczególne znaczenie przypisane jest najmłodszym odbiorcom. Według dostępnych danych, w sezonie artystycznym 2011-2012 pięć omawianych podmiotów przygotuje ofertę adresowaną do dzieci i młodzieży, składającą się z ponad 160 różnych spektakli i koncertów.

Wszystkie (poza Teatrem Scena Stu) instytucje prowadzą również działalność wykraczającą poza podstawową ofertę: Teatr im. St. I. Witkiewicza prowadzi warsztaty teatralne, krakowska Filharmonia organizuje Audycje Szkolne oraz program Smykowe Granie, przy Operze Krakowskiej funkcjonuje studio baletowe, Teatr im. J. Słowackiego od 10 lat prowadzi Krakowski Salon Poezji.

Ramka 8 Teatr im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem – warsztaty teatralne

Od 2000 roku Teatr im. St. I. Witkiewicza spotyka się ze swoimi widzami podczas warsztatów prowadzonych przez aktorów tej instytucji. Warsztaty nie tylko przybliżają podstawowe techniki pracy aktorskiej – służą też pogłębieniu świadomości własnego ciała, rozwojowi umiejętności koncentracji. Spotkania zawierają elementy teatru i tańca, ale też technik relaksacyjnych. To przykład, że oddziaływanie sztuki nie ogranicza się tylko do „odświeżających” sytuacji obcowania z nią – może też podnosić komfort codziennego funkcjonowania i podnosić jakość życia. Dla Teatru jest to z kolei okazja do pogłębienia relacji ze swoją publicznością. Warsztaty trwają 3 dni, odbywają się w kameralnych grupach o liczebności od 5 do 8 osób. W roku 2010 w zajęciach wzięło udział 48 osób.

Źródło: Opracowanie własne.

Ramka 9 Teatr im. J. Słowackiego – Krakowski Salon Poezji

Krakowski Salon Poezji to inicjatywa Anny Dymnej, trwająca od stycznia 2002 roku. W ramach Salonu w każdą niedzielę w południe wybitni aktorzy, przy akompaniamencie uznanych muzyków, czytają wiersze swych ulubionych poetów. Słowom towarzyszy muzyka na żywo w wykonaniu wybitnych instrumentalistów. Spotkania są wydarzeniem artystycznym, ale też towarzyskim – sprzyjają integracji środowiska teatralnego, dają też widzom okazję do spotkania z osobowościami świata kultury

³⁸ Są to Duża Scena, Scena Miniatura, Scena w Bramie oraz Letnia Scena przy Pompie.

w innym niż zazwyczaj, bardziej nieformalnym kontekście.

Do tej pory odbyło się ponad trzysta takich spotkań, w których wystąpili między innymi: Teresa Budzisz-Krzyżanowska, Magdalena Cielecka, Anna Dymna, Anna Polony, Anna Radwan, Anna Seniuk, Maja Ostaszewska, Gustaw Holoubek, Jan Englert, Jerzy Trela, Krzysztof Globisz, Jan Nowicki, Edward Linde-Lubaszenko, Andrzej Seweryn, Zbigniew Zamachowski, Stanisław Sojka, Anna Cieślak, Urszula Grabowska, Krzysztof Kolberger i Zofia Kucówna. Gospodarzami Salonu są Anna Dymna, Anna Burzyńska, Józef Opalski i Bronisław Maj oraz dyrektor Teatru im. Juliusza Słowackiego Krzysztof Orzechowski.

Źródło: Opracowanie własne.

Muzea

Tabela 5 Oferta programowa instytucji kultury (liczba podejmowanych inicjatyw w roku 2010) – muzea³⁹

Nazwa instytucji	liczba wystaw	
	stałe	czasowe
Muzeum Archeologiczne w Krakowie	7	11
Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu (7 oddziałów/ filii)	24	44
Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie	1	13
Muzeum Okręgowe w Tarnowie (8 oddziałów/ filii)	7	39
Muzeum Tatrzańskie im. Tytusa Chałubińskiego w Zakopanem (10 oddziałów/ filii)	9	12
Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie	9	14
Muzeum - Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach (4 oddziały/ filie)	4	29
Muzeum Armii Krajowej im. Gen. Fiedorfa „Nila” w Krakowie	1	10
Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej	28	11
Muzeum – Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie i Zamek Lipowiec	20	4
Muzeum Dom Rodzinny Ojca Świętego Jana Pawła II w Wadowicach	0	1
suma	110	188

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UMWM.

Podstawę oferty programowej małopolskich muzeów stanowi udostępnianie, w formie wystaw stałych i czasowych, eksponatów i obiektów znajdujących się w zbiorach

³⁹ W zestawieniu sumarycznie potraktowane zostały wszystkie wydarzenia realizowane w obrębie jednej instytucji. Konieczne jest podkreślenie, że 4 z instytucji – Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu, Muzeum Okręgowe w Tarnowie, Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem oraz Muzeum - Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach (zob. przypis 38) – posiadają oddziały/filie, co należy uwzględnić przy ocenie ich aktywności. Muzea na wolnym powietrzu (stanowiące samodzielne instytucje, jak w przypadku parków etnograficznych w Zubrzycy Górnej i Wygiełzowie, lub będące oddziałami, jak w przypadku Sądeckiego Parku Etnograficznego czy skansenu w Szymbarku) jako wystawy stałe traktują bądź pojedyncze, zabytkowe budynki bądź ich zespoły. W wypadku muzeów powraca więc problem sygnalizowany już przy omówieniu oferty centrów kultury, ale też w ramce 1. Monitorowanie uczestnictwa w kulturze – wskaźniki (s. 18). Bez uwzględnienia specyfiki poszczególnych instytucji dane całościowe mogą być mylące. Zob. też przypis 32.

poszczególnych placówek, jak również wypożyczanie eksponatów z i do innych placówek w kraju i zagranicą. Każda z instytucji prezentuje charakterystyczne dla swojego profilu zbiory (archeologiczne, etnograficzne, eksponaty związane z lotnictwem itd.). W przypadku czterech instytucji (Muzeum Okręgowego w Tarnowie, Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu, Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem oraz Muzeum – Dwory Karwacjanów i Gładyszów), trudno mówić o jednym, specyficznym temacie/zakresie zbiorów, szczególnie biorąc pod uwagę, że instytucje te składają się z kilku oddziałów.⁴⁰

Ramka 10 Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie – przykłady inicjatyw

Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli z Krakowa organizuje szereg wykładów i spotkań m.in. „Rzeczy”, „Miasto w obrazie”, „dzieło-działka”, czy debaty np. „Parking, pchli targ, a może umeblowany kolejny miejski salon? Debata społeczna w MEK o przyszłości Placu Wolnica”. Posiada też niezwykle rozbudowaną – i doskonale opisaną na stronie internetowej – ofertę edukacyjną dla dzieci i młodzieży (od poziomu przedszkola, przez szkoły podstawowe, po gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne). Warsztaty etnograficzne dla poszczególnych grup wiekowych dostosowane są poziomem do możliwości swoich odbiorców – 6-latkę mogą dowiedzieć się, skąd wzięła się choinka; starsi uczniowie zastanawiać się nad tym, jak świat wyznawanych przez użytkowników wartości manifestuje się w zachowanych w zbiorach muzeum przedmiotach. Lekcje muzealne i warsztaty etnograficzne cieszą się dużą popularnością, w 2010 roku uczestniczyło w nich w sumie 6 tys. osób.

⁴⁰**Oddziały/filie Muzeum Tatrzańskiego (10):** Muzeum Stylu Zakopiańskiego – Koliba, Muzeum Kornela Makuszyńskiego – Opolanka, Galeria Władysława Hasiora, Galeria Sztuki W.J. Kulczyckich – Koziniec, Muzeum Powstania Chochołowskiego w Chochołowie, Zagroda Korkoszów w Czarnej Górze, Zagroda Sołtysów w Jurgowie, Dwór Tetmajerów i Chałupa Klamerusów w Łopusznej, Muzeum Stylu Zakopiańskiego – Inspiracje, Roje, Willa Oksza. **Oddziały/filie Muzeum Okręgowego w Tarnowie (8):** Muzeum Pamiątek po J. Matejce „Koryznówka” w Nowym Wiśniczu, Muzeum W. Witosa w Wierchosławicach, Muzeum Dwór w Dołędze, Muzeum Zamek w Dębnie, Muzeum Etnograficzne, Filia – Izba Pamięci Armii Krajowej, Filia – Ratusz – Galeria Sztuki Dawnej, Filia – Zagroda F. Curyłowej w Zalipiu. **Oddziały/filie Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu (7):** Filia Galeria Dawna Synagoga – Nowy Sącz, Filia Galeria Marii Ritter – Nowy Sącz, Oddział Sądecki Park Etnograficzny – Nowy Sącz, Filia Miasteczko Galicyjskie – Nowy Sącz, Filia Muzeum Lachów Sądeckich w Podegrodziu, Filia Muzeum Nikifora – Krynica - Zdrój, Oddział Muzeum Pienińskie im. J. Szalaya w Szczawnicy. **Oddziały/filie Muzeum – Dwory Karwacjanów i Gładyszów (4):** „Skansen Wsi Pogórzańskiej” im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku, „Zagroda Maziarska” w Łosiu z filią Cerkiew w Bartnym, Ośrodek Konferencyjno - Wystawienniczy – Kasztel w Szymbarku.



Źródło: http://www.etnomuzeum.eu/viewItem,zajecia_educacyjne_dla_dzieci.html

Muzeum bierze też aktywny udział w projekcie *Cyfrowe Dziedzictwo Kulturowe - stworzenie platformy digitalizacji zbiorów muzealnych w regionie Małopolski*. To przedsięwzięcie ma posłużyć do stworzenia internetowego zasobu skanów wybranych obiektów z kolekcji małopolskich muzeów. Wśród informacji o zgromadzonych obiektach (skatalogowanych ma zostać łącznie aż 54 tys. eksponatów), znajdzie się też kilkaset skanów trójwymiarowych, co czyni to przedsięwzięcie, zarówno pod względem skali, jak i innowacyjności, absolutnie pionierskim – nie tylko w kraju.

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe instytucje

Tabela 6 Oferta programowa instytucji kultury (liczba podejmowanych inicjatyw w roku 2010) – pozostałe instytucje

Nazwa instytucji	wystawy	imprezy	lekcje i warsztaty
Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie	43	97	552
Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II	30	52	36
suma	73	737	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UMWM.

Efektywność programowa - czynniki

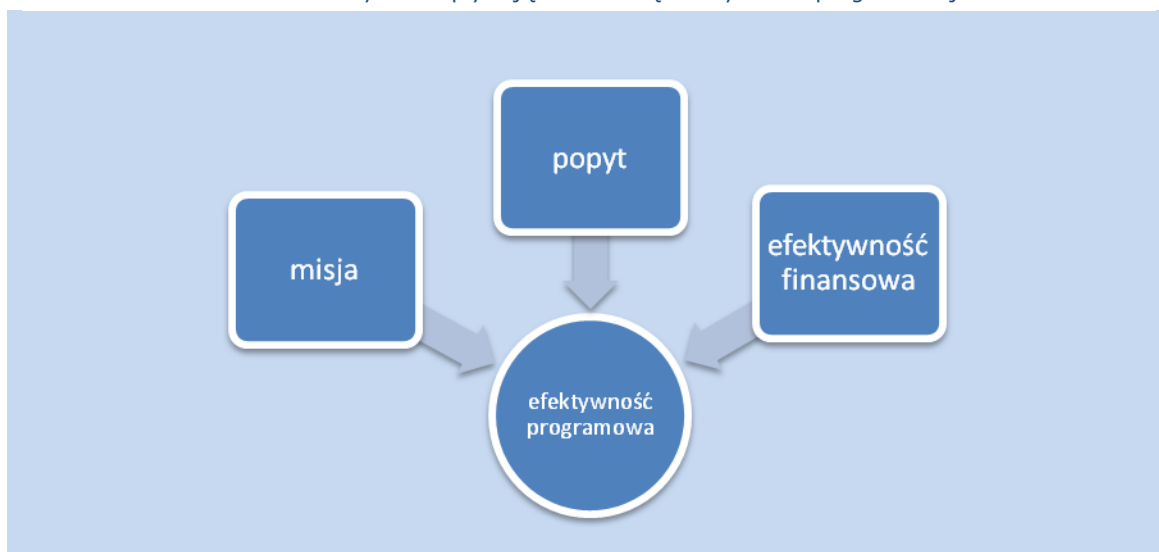
Analiza oferty programowej instytucji kultury byłaby niepełna dokonana jedynie w oparciu o liczbę prowadzonych działań oraz ich przykłady. Informacje te są niewątpliwie istotne, lecz rozpatrywanie ich w oderwaniu od innych czynników może prowadzić do czysto ilościowej analizy, nieoddającej wszystkich istotnych zagadnień związanych z działalnością kulturalną. W niniejszym raporcie ocena oferty programowej rozszerzona została o trzy, naszym zdaniem istotne czynniki: **popyt**, **misję** oraz **efektywność finansową**.

Popyt odzwierciedla potrzeby społeczne i sposób reagowania na nie. W tym kontekście zwracamy szczególną uwagę na zmiany w oczekiwaniach odbiorców oraz reakcję poszczególnych podmiotów. Temat popytu w naturalny sposób łączy się ze sposobami docierania do adresatów oferty, wymagającymi - szczególnie na przestrzeni ostatnich lat -

coraz większego zaangażowania i wykorzystania nowoczesnych technologii. Należy przy tym zaznaczyć, że dotarcie z ofertą to nie tylko reklama i promocja czy inne działania informacyjne, to również nowe sposoby przekazywania treści i udostępniania zasobów.

Pod pojęciem misji rozumiemy nie tylko cele stawiane przed kulturą jako zjawiskiem samym w sobie oraz instytucjami kultury zarówno w polityce krajowej, jak i regionalnej. Skupiamy się również na tym jak rozumieją ją same badane przez nas instytucje. Odpowiedź uzupełniamy zwróceniem uwagi na oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze instytucji kultury.

Ramka 11 Czynniki wpływające na ocenę efektywności programowej



Źródło: Opracowanie własne.

Wreszcie efektywność finansowa, dotycząca w tym przypadku optymalnego korzystania z posiadanych zasobów. Innymi słowy, tego ile, ale i jakich inicjatyw podejmują instytucje kultury. Oznacza to, że na działania te trzeba patrzeć również przez pryzmat możliwości finansowych jakie dają im dotacje i inne przychody, ale też aktywności w poszukiwaniu źródeł dodatkowych, pozwalających realizować coraz to nowe idee i pomysły.

Analizując ofertę i działania instytucji kultury z uwzględnieniem trzech w/w aspektów, dotykamy problemu możliwych napięć, o których pisaliśmy we wcześniejszej części tego opracowania (zob. schemat 1, str. 18).

Ramka 12 Krakowski Teatr Scena Stu: problemy społeczne a ekonomia

Napięcia pomiędzy instytucją kultury funkcjonującą jako efektywne przedsięwzięcie biznesowe, a instytucją kultury koncentrującą się na misji, ogniskują się choćby na przykładzie Krakowskiego Teatru Scena Stu. Jest to teatr impresaryjny i na poziomie rachunku ekonomicznego radzi sobie doskonale - wypracował rozpoznawalną markę, efektywnie zarządza relatywnie niewielkimi zasobami ludzkimi (choć, jak pisaliśmy wcześniej, sytuację tę może nieco skomplikować nowa ustawa o

organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Równocześnie jednak oferta teatru jest specyficzna – jej głównym odbiorcą jest wielkomiejska klasa średnia. Teatr oferuje jej doskonale zrealizowane, także z użyciem efektów specjalnych, spektakle z gwiazdorską obsadą, sięga po „bezpieczny” repertuar (głównie klasyka, której widownią bywają także wycieczki szkolne). Równocześnie praca z grupami wykluczonymi z kultury ogranicza się w zasadzie wyłącznie do dostosowania budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych. Rachunek ekonomiczny utrudnia nawet stosowanie, obecnych w niemal wszystkich finansowanych przez Województwo Małopolskie instytucjach kultury i zdecydowanie tańszych od normalnych, biletów ulgowych, nie wspominając już o programach pracy dedykowanych włączaniu do uczestnictwa w kulturze grup o niskim kapitale kulturowym.

Ten przykład pokazuje, jak złożona jest ocena pracy instytucji kultury. W Teatrze Scena Stu dotacja organizatorów (Województwa Małopolskiego i Gminy Miejskiej Kraków) w 2010 roku stanowiła 37,7 % przychodów ogółem (średnia za lata 2008-2011 /dane za rok 2011 wg planu/ wynosi 40,1%). To wynik rekordowo niski wobec innych regionalnych instytucji kultury, ale równocześnie oferta teatru jest stosunkowo ekskluzywna – adresowana do osób relatywnie zamożnych. Z tego względu teatr może wypracowywać stosunkowo wysokie przychody własne (na poziomie 60% przychodów ogółem): maksymalizuje wpływy z biletów oraz buduje (z powodzeniem) dobre relacje z biznesem. Jednak w takim modelu – ekonomicznym, ale też artystycznym, bo sposób funkcjonowania sceny wynika przede wszystkim z koncepcji dyrekcji Teatru - brak miejsca na pracę z bezpośrednim otoczeniem społecznym i artystyczny eksperyment.

Dylematy, przed jakimi stają osoby kierujące instytucjami kultury, widać także dobrze - już poza teatralnymi przykładami - na przykładzie profilowania programów dedykowanych do różnych grup odbiorców. O ile wiele spośród instytucji, których aktywność analizowaliśmy, posiada specjalne imprezy i programy dedykowane dla dzieci - bo jest to rodzaj inwestycji w przyszłość - to już seniorzy, często dysponujący sporą ilością wolnego czasu i potencjalnie zainteresowani wciągnięciem w wolontariat i oddolne działania prospołeczne, są ich adresatami znacznie rzadziej. Być może dlatego, że ewentualne korzyści z ich aktywizowania poprzez kulturę będą widoczne gdzie indziej - a nie w kasach prowadzących takie programy instytucji, którym realia ekonomiczne sugerują politykę nastawioną w większym stopniu na osiąganie przychodów niż, z czysto ekonomicznego punktu widzenia nieefektywne, działania prospołeczne. Tym istotniejsze wydaje się propagowanie dobrych praktyk przedstawionych we wcześniejszej części raportu (projekty GLAM Wiki).

Źródło: Opracowanie własne.

Zmiany oczekiwań

Jak zostało wspomniane wyżej, instytucje kultury muszą też uwzględniać popyt, tzn. poszukiwać równowagi pomiędzy misją propagowania wartościowych dzieł kultury i aktywizowania uczestnictwa obywateli, a ich oczekiwaniami. Oczekiwaniemi, które – co do tego niemal wszystkie ankietowane podmioty, z wyjątkiem tych, które adresują swoją ofertę przede wszystkim do turystów – w ostatnich latach wyraźnie ewoluują.

Ramka 13 Oczekiwania odbiorców

Coraz większej różnorodności oferty - zwłaszcza, że w wypadku uczestników najbardziej prestiżowych wydarzeń, konkurencją dla imprez małopolskich są wydarzenia nie tylko w innych miastach kraju, ale i za granicą.

Dobrej „obsługi” i komfortowych warunków - bez względu na specyfikę usług kulturowych, chcą być traktowani jak wymagający klienci.

Dopasowania godzin funkcjonowania instytucji i organizowania wydarzeń do współczesnego stylu życia (przede wszystkim: późniejsze godziny organizowania imprez, umożliwiające dotarcie na nie po zakończeniu dnia pracy).

Stopniowego zastępowania klasycznych, statycznych ekspozycji, formami aktywnymi, chętnie z użyciem **nowych technologii**.

Zacierania granic pomiędzy uczestnictwem w wydarzeniach kulturalnych a innymi formami spędzania czasu wolnego - zwłaszcza w wypadku parków etnograficznych widoczne są oczekiwania możliwości spożycia posiłku, uczestnictwa w imprezach o profilu ciężącym w stronę rozrywki.

Rozbudowy „łatwej” oferty, zarówno jeśli chodzi o repertuar, jak i formę (w wypadku instytucji o dużym prestiżu, jak np. Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, te oczekiwania są nieco inne - jest to oczekiwanie raczej konserwatywnego repertuaru i unikania eksperymentów).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Instytucje kultury mają świadomość, że poddawane są ocenie według podobnych kryteriów, jak podmioty komercyjne z ofertą kulturalno-rozrywkową, choć równocześnie pojawiają się uzasadnione głosy sprzeciwu wobec bezkrytycznego podążania za oczekiwaniami odbiorców. Ciekawym przykładem jest choćby Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie, którego dyrekcja konsekwentnie stara się „nie przesadzić” z lubianymi przez odwiedzających multimediami. Chodzi o to, by nie przesłoniły one unikalnych zbiorów, a równocześnie żeby nie przyzwyczajając odbiorców do korzystania z kultury nieustannie zapośredniczonej przez ekrany.

Nowe technologie

W pierwszej części niniejszego opracowania pisaliśmy o rosnącym znaczeniu nowych technologii, szczególnie w kontekście oferty programowej instytucji, zwłaszcza dla udostępniania zbiorów. W ankiecie rozesłanej do małopolskich regionalnych instytucji kultury zapytaliśmy o ich ocenę znaczenia nowych technologii dla funkcjonowania poszczególnych podmiotów. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że wszystkie z przebadanych instytucji dostrzegają rosnącą rolę rozwoju nowych technologii, w 16 przypadkach ich znaczenie oceniono jako bardzo duże, w pozostałych 4 jako duże. Sposób wykorzystywania nowych technologii można podzielić na 2 zasadnicze grupy. Z jednej strony stanowią one nieodzowne narzędzie codziennej pracy, zarówno administracyjnej, jak i związanej z przygotowaniem

oferty, zarządzaniem projektowym oraz informacją i promocją. Z drugiej strony nowe technologie stają się, lub mają się stać elementem oferty programowej instytucji, zarówno pod względem udostępniania zbiorów on-line (poprzez digitalizację zbiorów, możliwość wirtualnego zwiedzania oraz tworzenie i udostępnianie materiałów multimedialnych), jak i interaktywnych elementów wystaw; znajdują również zastosowanie przy realizacji spektakli teatralnych i muzycznych (14 instytucji).

Ramka 14 Interaktywny Plac Zabaw – Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie



Interaktywny Plac Zabaw prezentowany w Mościckim Centrum Kultury obejmuje:

Malowanie światłem (z elementami dźwiękowymi),

Faktury – odzwierciedlające w postaci projekcji wizualno-dźwiękowej ruch dłoni na powierzchniach o różnej fakturze,

BOPI – tworzenie struktur muzyczno-wizualnych dzięki rytmom wybijanym dłońmi na bezpośrednio na instalacji,

Psa – elektronicznego psa stróżującego przed wejściem na plac zabaw.

Źródło:

<http://www.mck.tarnow.pl/foto,9,interaktywny-plac-zabaw.html>

Źródło: <http://www.mck.tarnow.pl/programy-aktualnosci,9,37,interaktywny-plac-zabaw.html>

Ramka 15 Oferta wirtualnego zwiedzania

Wirtualne zwiedzanie w Muzeum JPIL



Wirtualne zwiedzanie Muzeum Lotnictwa Polskiego



Źródło: <http://jp2.wkraj.pl/#/39738/>

Źródło:

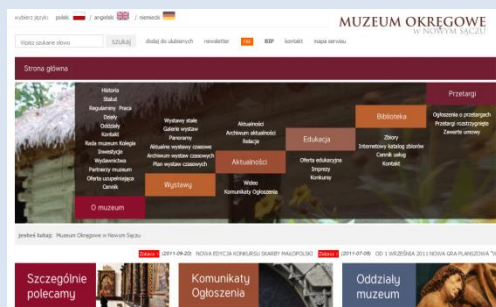
http://www.muzeumlotnictwa.pl/pano_zwiedzanie/wirtualne_zwiedzanie.php?w=p

Podstawowym elementem wykorzystania technologii ICT, jest obecność instytucji kultury w Internecie. Wszystkie badane instytucje posiadają własne strony WWW, często więcej niż jedną (wyjątkowo rozbudowaną sieć witryn posiada Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu), jednak stopień ich wykorzystania i przeznaczenia jest różny. Najczęściej mają za zadanie przekazywanie informacji o instytucji, jej zbiorach i aktualnej ofercie. Ponad połowa podmiotów poprzez swoją stronę kontaktuje się z klientami i kontrahentami. Internetową sprzedaż usług (szczególnie wydawnictw) deklaruje równo połowa badanych instytucji. Instytucje artystyczne (poza Teatrem im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem) umożliwiają internetową rezerwację i sprzedaż biletów. Małopolski Instytut Kultury na swoich stronach informuje o swoich aktywnościach, ale udostępnia też materiały edukacyjne. Co ważne, jako jedyny z badanych podmiotów korzysta z licencji Creative Commons, ułatwiających obieg treści w Internecie – jest to bez wątpienia praktyka godna naśladowania (więcej na ten temat: Ramka 3 – Otwarte licencje, s. 21). Wśród innych sposobów wykorzystania własnej strony wymieniano działalność edukacyjną i poznawczą (2) (np. strona www.operalnia.pl i www.dworymalopolski.pl Małopolskiego Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu) oraz tworzenie fan-klubu (projekt „Obiekt tygodnia” Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie).

Ramka 16 Strony internetowe instytucji kultury

Strony internetowe instytucji kultury są obecnie jednym z głównych źródeł informacji (szczególnie dla ludzi młodych) o ofercie tych podmiotów (zarówno stałej, jak i wydarzeniach specjalnych). Dobra i atrakcyjna strona internetowa świadczy o placówce. Spośród 20 odpowiedzi udzielonych w ankietach 14 z instytucji zadeklarowało zlecenie swojej strony internetowej firmie/osobie z zewnątrz (w 5 przypadkach stronę współtworzyli również pracownicy instytucji), w pozostałych 5 podmiotach została ona wykonana przez pracowników instytucji (w jednej z ankiet nie udzielono odpowiedzi na pytanie dotyczące twórcy strony WWW).

Przykład strony stworzonej we współpracy z zewnętrznym wykonawcą



Przykład strony stworzonej przez pracowników instytucji

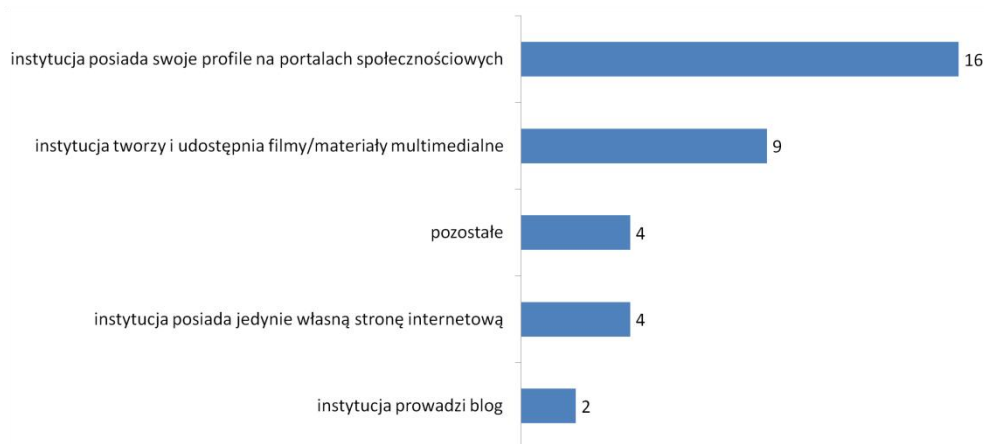


Źródło: <http://www.muzeum.sacz.pl/>

Źródło: <http://www.opera.krakow.pl/>

Badane instytucje kultury są obecne w Internecie również poza własnymi stronami, większość z nich prowadzi działalność promocyjną również na innych portalach, w tym stronach poświęconych poszczególnym wydarzeniom i projektom (Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie prowadzi Małopolską Bibliotekę Cyfrową), stronach innych instytucji (m.in. Mościckie Centrum Kultury oraz Teatr im. St. I. Witkiewicza są obecne na stronach swoich partnerów) oraz poświęconych turystyce (np. Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” zamieszcza informacje o swojej działalności na portalach specjalistycznych: platformach kultury, portalach turystycznych oraz platformach regionalnych i lokalnych). Większość z badanych podmiotów ma również swoje profile na portalach społecznościowych m.in. Facebook (np. Teatr im. J. Słowackiego). Niemal połowa z instytucji kultury tworzy i udostępnia materiały multimedialne, takie jak filmy i nagrania muzyczne, są wśród nich dwie instytucje artystyczne (Opera Krakowska oraz Teatr Scena Stu), jak również Wojewódzka Biblioteka Publiczna, centra kultury (poza Critoteką), dwa muzea (Muzeum Etnograficzne w Krakowie i Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu) oraz Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II. Ponadto w dwóch przypadkach wskazano na posiadanie własnego bloga (Muzeum Etnograficzne w Krakowie oraz Małopolski Instytut Kultury).

Wykres 4 Obecność instytucji kultury w Internecie



Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=20)

Wykres 5 Przeznaczenie strony internetowej instytucji kultury



Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=20)

Niemal wszystkie (17) z badanych instytucji deklarują zwiększenie wykorzystania nowych technologii zarówno w pracy samej placówki, jak i ich roli w tworzeniu i urozmaicaniu oferty programowej. W pozostałych przypadkach podmiotom trudno było udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Deklaracje te są szczególnie istotne uwzględniając świadomość zmian jakie wprowadzają nowe technologie, skutkujących koniecznością, czy też możliwością redefinicji podejścia do tworzenia oferty programowej. Opinię taką zadeklarowano w 14 ankietach. Łączy się ona z jednej strony z możliwościami nowego podejścia do prezentacji zbiorów i wydarzeń artystycznych, jakie niosą nowoczesne technologie. Z drugiej strony z rosnącymi oczekiwaniami odbiorców, którzy coraz częściej chcą urozmaiconej formy prezentacji, wzbogaconej o efekty audiowizualne i interaktywne. Duże znaczenie przyłożono również do powszechnej, tj. on-line, dostępności do zasobów kultury, w tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera digitalizacja zbiorów.

W odpowiedzi na zmieniające się możliwości i oczekiwania, instytucje kultury planują m.in.: rozwój własnej strony (7 deklaracji), w tym w szczególności wzbogacenie treści o zdigitalizowane zbiory (6), wprowadzenie możliwości rezerwacji i sprzedaży biletów (5) oraz wydawnictw, a także rozwój profili społecznościowych (4). Dodatkowo część instytucji (6) planuje stworzenie nowych i zwiększenie wykorzystania obecnych interaktywnych elementów wystaw (np. poprzez tworzenie kiosków multimedialnych i efektów światło-dźwięk, towarzyszących ekspozycjom w Muzeum Lotnictwa Polskiego i Instytucie Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II, czy wprowadzenie ekranów i innego sprzętu audiowizualnego urozmaiczającego wystawy w Cricotece, Mościckim Centrum Kultury w Tarnowie czy Muzeum Okręgowym w Nowym Sączu). Dwie z instytucji artystycznych (krakowska Filharmonia oraz Teatr im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem) planują rozszerzenie swojej oferty o materiały multimedialne, w postaci nagrań ze spektakli i koncertów. Teatr im. St. I. Witkiewicza planuje ponadto produkcję własnych przedsięwzięć, takich jak telewizja internetowa i transmisja spektakli on-line.

Badane instytucje kultury wykorzystują nowe technologie głównie w celach informacyjno-promocyjnych. Widoczne jest również (na poziomie deklaracji) ich rosnące znacznie jako elementów oferty programowej. Rosnące znaczenie nowych technologii oraz oczekiwania odbiorców sprawiają, że coraz częściej zarówno wystawy, jak i przedstawienia wzbogacane są o elementy interaktywne i audiowizualne. W kwestii powszechnego udostępniania zbiorów istotny jest proces ich digitalizacji, który w przypadku Małopolski obejmuje szereg instytucji m.in. w ramach projektu „Cyfrowe dziedzictwo kulturowe - stworzenie platformy digitalizacji zbiorów muzealnych w regionie Małopolski”.

Działania marketingowe i promocyjne

Działania promocyjne i marketingowe są kluczową kwestią w dotarciu do odbiorców, zarówno turystów, jak i społeczności lokalnej czy instytucji edukacyjnych. Dobra strategia marketingowa jest jednym z głównych warunków powodzenia (tj. dużego zainteresowania) wydarzeń specjalnych, nie stanowiących stałego/ podstawowego elementu oferty placówki. Większość (15) z badanych przez nas instytucji posiada własne plany promocji placówki, w pozostałych działania te mają charakter doraźny, związany z konkretnym wydarzeniem. Na uwagę zasługuje fakt, że zdecydowana większość (16) myśli w kategoriach budowania własnej marki, jest to widoczne również w kontekście współpracy, czy udostępniania swoich przestrzeni (np. Teatr im. J. Słowackiego nie udostępnia swoich scen i budynków dla każdej zgłaszanej inicjatywy, mając na uwadze historię i renomę instytucji). Równo połowa (10) z badanych instytucji zadeklarowała posiadanie własnego działu promocji i marketingu. W pozostałych instytucjach działaniami z tego zakresu zajmują się etatowi pracownicy innych działów. Środki przeznaczone na marketing i promocję (obejmujące wynagrodzenia pracowników i firm zewnętrznych oraz materiały promocyjne i reklamy) wahają się w przedziale od 0,3 do 9% całości wydatków, najczęściej jest to ok. 5%.

Ramka 17 Materiały promocyjne Opery Krakowskiej

Opera Krakowska dzięki współpracy z grafikami i firmami zajmującymi się tworzeniem materiałów reklamowych zdołała wypracować interesującą szatę graficzną, w której konsekwentnie wykorzystywane są charakterystyczne motywy, zwiększające rozpoznawalność oferty, przyczyniając się tym samym do kształtowania i utrwalania marki instytucji.

Torba na materiały promocyjne stanowiąca część akcji „Dzień w Krakowie, Wieczór w Operze”

Okładka książeczki dla dzieci zawierająca podstawowe informacje o operze (jako instytucji), prezentująca je w przystępnej formie, z urozmaiceńiami w postaci krzyżówek i rebusów.

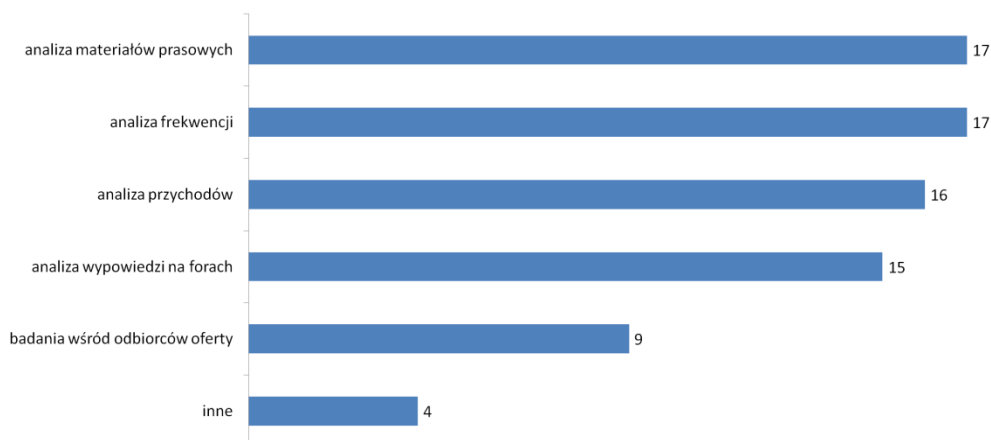


Źródło: Materiały promocyjne udostępnione przez Operę Krakowską

Monitoring efektów

Podjęmowanie skutecznych działań promocyjnych jest niezwykle ważne, równie istotne jest również monitorowanie ich efektów, pozwalające na określenie efektywności podejmowanych inicjatyw. Zdecydowana większość (16) instytucji kultury deklaruje przeprowadzanie takich analiz – w 12 instytucjach prowadzą je sami pracownicy, w kolejnych 4 - analizy są prowadzone zarówno przez pracowników instytucji, jak i przez firmy zewnętrzne. Badania te zawsze opierają się o zróżnicowane źródło informacji (od 3 do 6). Do najczęściej wskazywanych należy analiza frekwencji i związanych z nią przychodów oraz analiza materiałów prasowych i wypowiedzi na różnorodnych forach, rzadziej prowadzone są bezpośrednie badania wśród odbiorców oferty (m.in. ankietowe badania satysfakcji). Na uwagę zasługuje fakt, że instytucje te biorą pod uwagę zarówno opinie prasy (w tym krytyków teatralnych i muzycznych), jak również bezpośrednich odbiorców. Równie ważne jest to, że w przypadku 14 z 20 badanych instytucji kultury wyniki przeprowadzonych badań doprowadziły do zmiany strategii promocji, natomiast w 12 do zmian w ofercie programowej.

Wykres 6 Metody pomiaru efektywności działań promocyjnych i marketingowych



Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=20)

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują świadome wykorzystywanie narzędzi marketingowych, w działaniach promujących samą placówkę i organizowane przez nią imprezy, jak i w celu budowania własnej marki. Na pozytywną ocenę zasługuje monitorowanie efektów prowadzonych działań, które jak deklarują instytucje kultury, prowadziło niejednokrotnie do zmiany strategii promocyjnej, jak również elementów oferty programowej.

Misja

Najistotniejszym dokumentem określającym rolę i obowiązki instytucji kultury jest znowelizowana w roku 2011 ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, definiująca misję instytucji kultury jako tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury (więcej o zmianach wprowadzonych przez nowelizację – zob. 3.1.1. Rola i znaczenie instytucji kultury). Poza ogólnokrajowymi wytycznymi dotyczącymi kultury, istotne jest znaczenie i cele przypisywane kulturze w regionalnych dokumentach strategicznych. W Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”, przyjętej przez Sejmik Województwa Małopolskiego 28 września 2011 roku, wobec kultury kieruje się omówione już wcześniej oczekiwania związane ze wzmacnianiem innowacyjności i potencjału gospodarczego regionu oraz z budową kapitału społecznego. Na ile ta wizja pokrywa się z perspektywą regionalnych instytucji kultury? Poniższe zestawienie analizuje wyniki przeprowadzonych wśród nich ankiet.

Ramka 18 Misja instytucji kultury oczami małopolskich instytucji kultury

Powiązana z zapisami ustawowymi **ochrona i popularyzacja dziedzictwa kulturowego** - zwłaszcza w wypadku instytucji spoza Krakowa z akcentem na dziedzictwo subregionów i mniejszości etnicznych.

Namysł nad dziedzictwem i jego „aktualizacja” (w zależności od typu instytucji polegająca na profilowaniu organizowanych wydarzeń lub działalności naukowej i edukacyjnej).

Digitalizacja zasobów, ich popularyzacja i udostępnianie - także z użyciem nowych technologii.

Selekcja oferty kulturalnej (istotna w kontekście zmiany oczekiwań odwiedzających, o czym dalej).

Budowa kapitału społecznego (badane instytucje duży nacisk kładą na pracę z dziećmi i młodzieżą - deklaruje go znaczna część instytucji, niemal wszystkie mają w swojej ofercie też specjalnie sprofilowane pod kątem tej grupy odbiorców projekty).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Rozumienie misji manifestowane w ankietach, jest – z wyjątkiem działań na rzecz współpracy z przemysłami kreatywnymi – zaskakująco koherentne z tym, jakie oczekiwania stawia przed instytucjami kultury polityka regionalna i krajowa. Warto jednak podkreślić, że jako pierwszoplanowe elementy misji wymieniane są „tradycyjne” elementy. O tych związanych z budową kapitału społecznego wspomina większość ankietowanych, ale nie są to dla nich elementy najważniejsze. Myślenie w kategoriach działania na rzecz ożywienia gospodarczego regionu w refleksjach na temat misji instytucji kultury nie pojawia się wcale (choć niektóre instytucje, jak np. Muzeum Etnograficzne im. S. Udzieli w Krakowie, prowadzą – omówione w dalszej części – ciekawe działania w tym kierunku).

Nowe przestrzenie – nowe możliwości

Pośród 23 instytucji kultury Województwa Małopolskiego aż 12 zrealizowało lub realizuje inwestycje infrastrukturalne. Część z tych inwestycji stanowić będzie rewolucję w funkcjonowaniu tych podmiotów – przykładem jest budowana siedziba Ośrodka Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka wraz z Muzeum Tadeusza Kantora. Dzięki tej inwestycji działalność Cricoteki zyska zupełnie nową jakość. Wymagać to będzie jednak całkowitej reorganizacji pracy i przygotowania nowej formy prezentacji.

Przykładem inwestycji pozwalającej instytucji na rozszerzenie dotychczasowej oferty jest budowa Galerii Sztuki Współczesnej BWA Sokół (Galerii „Na Bursztynowym Szlaku”), stanowiącej od 2010 roku nowy oddział Małopolskiego Centrum Kultury Sokół w Nowym Sączu. Jest to jednocześnie pierwsza tak nowoczesna i na taką skalę przestrzeń ekspozycyjna dla sztuki współczesnej w tym mieście. Innym przykładem jest nowa siedziba Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie – jest to obiekt o wybitnych walorach architektonicznych (co

potwierdzają zdobyte już wyróżnienia i nagrody), stwarzający Muzeum zupełnie nowe możliwości działalności wystawienniczej, edukacyjnej i animacyjnej (nowe technologie, sala kinowa), posiadający znaczny potencjał jako miejsce organizacji konferencji i różnego rodzaju imprez (nowoczesna, otwarta przestrzeń). Kolejnym dobrym przykładem jest budowany Małopolski Ogród Sztuki – inwestycja prowadzona przez Teatr im. J. Słowackiego w Krakowie. Będzie to miejsce otwarte dla inicjatyw ludzi młodych i jednocześnie nowoczesna przestrzeń dla nowych elementów oferty i form przekazu, takich jak tworzona wspólnie przez Teatr im. J. Słowackiego i Wojewódzką Bibliotekę Publiczną multimedialna Mediateka-Arteteka. Wielofunkcyjny, unikalny architektonicznie budynek w ścisłym centrum miasta posiadać będzie także ogromny potencjał konferencyjny. Trudno jednak oceniać plany i deklaracje – ewaluacja będzie możliwa dopiero po rozpoczęciu działalności Ogródu.

Wśród prowadzonych przez instytucje kultury Województwa Małopolskiego inwestycji znajdują się także mniej spektakularne, polegające głównie na modernizacji dotychczasowej infrastruktury i nie wpływające – poza, niewątpliwie cennym, podniesieniem jakości przestrzeni (publicznej, wystawienniczej, pracy) – w zasadniczy sposób na funkcjonowanie instytucji i kształt jej oferty.

Analiza nowych przestrzeni regionalnych instytucji kultury wskazuje, że projekty te cechuje pewna zachowawczość – nie mają one potencjału, by zmienić postrzeganie Małopolski jako regionu skoncentrowanego na historii i dziedzictwie, raczej pielęgnującego przeszłość, niż kreującego innowację. Oczywiście zrozumiałe jest dążenie instytucji do poprawy swoich warunków lokalowych i rozszerzania oferty, jednak w obecnej sytuacji ekonomicznej trzeba mieć świadomość, że nowe przestrzenie rozumiane jako nowe obiekty to także obciążenie wydatkami na przyszłość. Wobec zdiagnozowanego wcześniej nieco „skostniałego” (ciążącego ku przeszłości, niedostatecznie innowacyjnego technologicznie, ale przede wszystkim nie poszukującego nowych sposobów funkcjonowania instytucji kultury w zmieniającym się otoczeniu społecznym) profilu części małopolskich instytucji kultury, niezbędne wydaje się **wykreowanie także „nowszych” przestrzeni – niekoniecznie rozumianych w kategoriach przestrzeni fizycznej**. Mogą być to także przestrzenie aktywności oferowanych okolicznym mieszkańcom lub wykorzystujące możliwości komunikacji z uczestnikami kultury poprzez Internet, jak choćby omawiane wcześniej rozwiązania oparte na modelu GLAM-Wiki. Stawiające sobie inne cele, niż tylko prezentacja eksponatów (choć w tym przypadku znów pomocny mógłby być Internet). **Innowacyjne pomysły, a nie tylko nowe budynki**. Oczywiście nie można deprecjonować przedstawionych wyżej działań – wpisują się one w podstawy działalności instytucji kultury i poprawiają jakość ich funkcjonowania. Obecny klimat ekonomiczny sprawia jednak, że **inwestycje w nowe lokale muszą być prowadzone jeszcze rozważniej**, bo przecież te przestrzenie trzeba będzie w przyszłości utrzymywać, a trudno oczekiwać, że będzie to możliwe bez dotacji.

Ramka 19 Przestrzenie kultury: nowe i jeszcze nowsze

W całej Polsce, a w szczególności w dużych miastach, rolę ważnych instytucji kultury pełnią klubokawiarnie i inne prywatne przestrzenie, pełniące rolę świetlic kultury. Radykalnym przykładem takiej instytucji funkcjonującej w Krakowie jest Spółdzielnia Goldex Poldex, działająca na

Podgórzu i finansowana przez swych założycieli – Kubę Barbaro, Janka Simona i Jana Sowę. To z założenia anarchizujące miejsce, stawiające na bezkompromisowe przedsięwzięcia artystyczne i pracę edukacyjną, bazujące w dużej mierze na prywatnych kontaktach organizatorów i przy minimalnych nakładach finansowych.

Czy Goldex może być inspiracją dla państwowych instytucji kultury? Przykładem próby przeniesienia tych zasad na grunt publicznych instytucji kultury może być Zbiornik Kultury. Zbiornik Kultury to artystyczna inicjatywa Małopolskiego Instytutu Kultury, która miała jak dotąd dwie odsłony – działała przez dwa miesiące w roku 2010 i pięć miesięcy w roku 2011, organizując w sumie kilkadziesiąt wydarzeń. Zapewnione przez Małopolski Instytut Kultury środki zapewniły opłacenie czynszu i pracy koordynatora projektu, reszta „działa się” niemal bezkosztowo. Organizatorzy mówią więc o pewnej przypadkowości, wymuszonej brakiem środków, ale często przekładającej się na pozytywną spontaniczność i elastyczność. Pomimo minimalnego budżetu pokazywano prace tak uznanych artystów jak choćby Wilhelm Sasnal, Jan Simon czy Marcin Maciejowski.

Zbiornik Kultury, funkcjonujący na zasadach zbliżonych do Goldex Poldex, to bez wątpienia udany eksperyment pokazujący, że instytucje publiczne mogą adoptować także doświadczenia skrajnie różnych od nich podmiotów z obszaru kultury. Oczywiście nie każde takie przedsięwzięcie będzie udane - **jeśli jednak regionalne instytucje kultury chcą kształtować standardy i wyznaczać nowe trendy, muszą szukać nieoczywistych rozwiązań i podejmować ryzyko**. Nawiązywać sojusze z podmiotami i modelami działalności pozornie niemożliwymi do pogodzenia z działalnością instytucji publicznych. Tylko w tym wypadku mogą obronić się przed dalszą marginalizacją w obszarze żywej kultury, a tym samym wywierać wpływ na tkankę społeczną. Wyzwaniem jest **pogodzenie logiki systemowej z zapalem jednostek oraz połączenie ryzyka z myśleniem w kategoriach ekonomicznych** - poszukiwanie innowacji nigdy nie jest bezpieczne i musi zapewnić prowadzącym takie eksperymenty instytucjom prawo do porażki. A także działanie w zgodzie z przepisami – choć często na ich granicy. Raczej pomimo regulacji, niż dzięki nim.

Źródło: Opracowanie własne.

3.2.3 Dostęp do kultury

Powszechny i równy dostęp do kultury stanowi jeden z podstawowych warunków powodzenia stawianych przed nią wyzwań, zarówno pod względem społecznym, jak i gospodarczym. Jak już pisaliśmy kultura stanowi „paliwo” społeczeństwa obywatelskiego, jak również czynnik sprzyjający rozwojowi gospodarczemu i budowie – tak podkreślanego ostatnimi czasy – społeczeństwa wiedzy. Bez kultury trudno wyobrazić sobie rozwój, trudno o nowe idee, trudno o krytyczne myślenie.

Pisząc o dostępie do kultury nie sposób pominąć, szeroko dyskutowanego problemu grup wykluczonych. Pomimo toczących się debat nie istnieje jedna definicja wykluczenia, w raporcie skupimy się na tym zagadnieniu widzianym oczami małopolskich instytucji i naszych pozostałych rozmówców. W przeprowadzonych przez nas badaniach poprosiliśmy instytucje kultury o odpowiedź na pytanie kogo uważają za grupy wykluczone. Zebrane informacje pozwoliły na określenie głównych determinantów wykluczenia oraz sposobów przeciwdziałania temu zjawisku.

Ramka 20 Kultura "na zewnątrz" czy "do wewnątrz"?

Problem adresowania oferty dotyczy też innych wymiarów. We wstępnych zapisach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014, podobnie jak w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020, wśród odbiorców instytucji kultury wyeksponowani są turyści. Nie budzi wątpliwości, że jest to wybór słuszny - turystyka stanowi ważny element ekonomii województwa (w roku 2010 Małopolska była krajowym liderem, jeśli chodzi o liczbę turystów zagranicznych - Małopolska Organizacja Turystyczna szacuje, że sam Kraków odwiedziło ponad 8,1 mln turystów /inne dane mówią o 6,4 mln turystów w całym regionie/, zostawiając w sumie ok. 3,5 mld złotych). W tym ujęciu kultura stanowi ważne narzędzie promocyjne, pozwalające przyciągać gości z kraju i ze świata, a także poprzez profil imprez kulturalnych, wpływać na profil odwiedzających województwo turystów. Oddziaływanie kultury „na zewnątrz” wspiera też inne gałęzi przemysłu - budując pozytywny wizerunek regionu i przyciągając nowych inwestorów.

Równocześnie jednak inwestycje w duże, rozpoznawalne poza regionem imprezy, pomniejszają środki możliwe do ulokowania w pracy ze środowiskiem lokalnym - obliczonym na dotarcie do grup wykluczonych i działania na rzecz zmiany społecznej, które przyniesie "zwrot z inwestycji" w znacznie bardziej odległej perspektywie czasowej czy w trudniej "policzalnych" obszarach (jak np. wzrost aktywności obywatelskiej czy rozwój innowacyjnego środowiska społecznego, co jest celem nowej Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020). Czasem interwencje poprawiające wybrane wskaźniki wręcz obniżają wartość innych. Klasycznym przykładem może być stawiane często za przykład ekonomicznego oddziaływania Muzeum Guggenheima w Bilbao, które jest magnesem dla spragnionych kontaktów z kulturą turystów. Równocześnie jednak przyczynia się do gentryfikacji i zamiany sąsiadujących z nim obszarów w „park rozrywki” dla zamożnych, odbierając tę przestrzeń jej mieszkańcom.

Oczywiście w tych obszarach, podobnie jak w poprzednim, niezbędne jest poszukiwanie **równowagi** - a raczej wyznaczenie oczekiwanych **proporcji** pomiędzy pracą "na zewnątrz" i "do wewnątrz" (szczególnie w kontekście wyzwań jakie stawia się przed kulturą w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020). Jedno i drugie wymaga bowiem różnych środków i jest możliwe do pogodzenia zapewne tylko w wypadku imprez masowych o profilu rozrywkowym, które trudno traktować jako narzędzia walki z wykluczeniem kulturowym i społecznym. Poruszając wątek pracy z lokalną społecznością i odbiorcami z innych regionów kraju lub gośćmi z zagranicy warto też wspomnieć, że rosnąca mobilność jednostek ma też dla małopolskich instytucji kultury negatywne konsekwencje - np. relatywnie tanie połączenia lotnicze przekładają się nie tylko na możliwość zdobycia nowych grup zagranicznych odbiorców, ale także na ryzyko "odpływu" lokalnych mieszkańców. Problem ten diagnozuje m.in. dyrekcja Opery Krakowskiej - dla bardziej zamożnych miłośników spektakli operowych realną alternatywą dla wizyty w lokalnej operze staje się podróż do innych miast Polski, ale też do analogicznych instytucji w Niemczech, Austrii, Włoszech czy Wielkiej Brytanii.

Źródło: Opracowanie własne.

Ramka 21 Determinanty wykluczenia

dostępność

- **odległość** od dużych ośrodków miejskich będących głównym skupiskiem instytucji kultury
- **niskie zarobki** stanowiące przeszkodę czynnego uczestnictwa w kulturze - bilety
- **połączenie niskich zarobków i odległości** - nawet przy chęci uczestnictwa i możliwości jego opłacenia - dodatkowe koszty związane z dotarciem do danej instytucji

kompetencje

- zaniedbania w procesie edukacji, ale i wychowania
- związany z nimi brak potrzeby uczestniczenia w kulturze

niepełnosprawność

- zarówno fizyczna jak i umysłowa - bariery architektoniczne i mentalne

wiek

- **dzieci i młodzież** - wykluczenie łączy się zarówno z dostępnością ekonomiczną, jak i kompetencjami - szczególnie osób z rodzin ubogich
- **osoby starsze** (głównie emeryci) - dostępność ekonomiczna połączona z brakiem oferty oraz potrzeby uczestnictwa

inne grupy

- mniejszości etniczne (Romowie)
- osoby o niszowych preferencjach
- osoby dorosłe - dla których często brak oferty (w tym ze względu na godziny funkcjonowania instytucji)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Zarówno instytucje kultury, jak i eksperci, z którymi rozmawialiśmy zdają sobie sprawę z wagi problemu. Najsilniej akcentowano konieczność podjęcia działań nakierowanych na osoby młode oraz, szczególnie w przypadku instytucji poza krakowskich, problem dostępności dla mieszkańców małych miast i wsi. Jedynie w pojedynczych przypadkach problem ten wiązano jedynie z niepełnosprawnością ruchową, która jak się wydaje jest szczególnie problematyczna w przypadku otwartych przestrzeni, w tym skansenów.

Ramka 22 Przeciwdziałanie wykluczeniu

problemy z dostępnością geograficzną

- do najważniejszych inicjatyw należą występy gościnne w mniejszych miastach, szczególnie instytucji artystycznych

problemy z dostępnością ekonomiczną

- instytucje kultury proponują szereg zniżek dla uczniów i studentów, seniorów oraz rodzin
- dni wolnego wstępu do muzeów
- darmowe bilety na przedstawienia
- specjalne niebiletowane imprezy

brak kompetencji

- główną formą podejmowanych działań są zajęcia edukacyjne, warsztaty, prelekcje, wykłady
- urozmaicanie oferty, tak aby stała się atrakcyjna, szczególnie dla najmłodszego widza

niepełnosprawność

- usuwanie barier architektonicznych
- specjalnie przeszkolony personel, przekazujący wiedzę w sposób ciekawy i zrozumiały
- warsztaty dla pacjentów hospicjum

wiek

- tworzenie oferty i organizacja specjalnych imprez dla najmłodszych
- udział w akcjach dedykowanych osobom starszym, m.in. "Senior plus", czy "Małopolski dzień uczenia się przez całe życie"

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Podejmowane działania są próbą wyjścia naprzeciw zarówno nieprzystępności finansowej, jak i kompetencyjnej. Wydaje się jednak, że w przypadku sporej części instytucji działania te ograniczają się do przygotowania oferty „na miejscu” oraz ewentualnych działań promocyjnych. Może to rodzić pewne obawy co do skuteczności docierania do rzeczywiście wykluczonych, szczególnie w przypadku braku kompetencji i potrzeby.

Ramka 23 Projekt „Muzeobuz”

Projekt „Muzeobuz” to inicjatywa Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie wsparta przez koncern Boeing. Jego założeniem jest odwiedzanie miejscowości na terenie Małopolski oraz południowej Polski, dzięki czemu możliwa jest prezentacja drobnych eksponatów, filmów oraz prowadzenie działań edukacyjnych z zakresu lotnictwa. W latach 2008-2011 Muzeobuz odwiedził łącznie 21 szkół. Uczestniczył również w takich wydarzeniach jak festyn lotniczy w Łososinie Dolnej (34 imprezy).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ze strony:
<http://www.muzeumlottwa.pl/muzeobus/muzeobus.php>

Przyczyny niepodjęcia działań

Przeciwdziałanie wykluczeniu różnych grup społecznych to niezwykle istotna kwestia, pomimo tego, że niemal wszystkie instytucje podejmują próby zwalczania tego zjawiska konieczne są dalsze, nieustanne działania. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na potencjalne przeszkody napotymane na tej drodze oraz przyczyny niepodjęcia inicjatyw. Zaznaczenie tych problemów może służyć wypracowaniu systemowych rozwiązań.

Ramka 24 Bariery w podejmowaniu prób przeciwdziałania wykluczeniu

finanse

- często podkreślany problem braku środków dedykowanych usuwaniu barier architektonicznych oraz podejmowaniu innych działań
- duże koszty związane z działalnością, stojące w sprzeczności z oczekiwaną efektywnością ekonomiczną
- brak umiejętności starania się o fundusze skierowane na ten cel

świadomość

- brak świadomości lub wypieranie występowania zjawiska wykluczenia
- przerzucanie odpowiedzialności za przeciwdziałanie wykluczeniu na inne podmioty oraz do innych sfer
- schematyczne pojmowanie kultury i jej obiegów (oferta dla wybranych grup, pomijająca inne)

dotarcie

- nieumiejętność dotarcia do wykluczonych i wyjąca poza własne progi
- nieumiejętność skonstruowania *dojrzałej* oferty
- szczególnie problem dotarcia do osób samowykluczających się z kultury, szczególnie dorosłych już *uksztaltowanych*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Każda z instytucji wskazywała na brak wystarczających środków jako główną barierę podejmowania prób przeciwdziałania wykluczeniu – choć często ze wskazaniem na własną niewystarczającą wiedzę o możliwościach ubiegania się o dofinansowanie tego typu, np. ze środków unijnych. Część instytucji zwróciła jednak uwagę na kwestie związane z jednej strony z brakiem świadomości problemu, lub jej wyparciem oraz przeszkody w dotarciu do w/w grup. Wydaje się, że problem ten jest szczególnie istotny w przypadku samowykluczenia części społeczeństwa. Problemy związane z dostępnością ekonomiczną i lokalizacyjną da się stosunkowo łatwo rozwiązać, czy może raczej podjąć działania, które powinny przynieść odpowiednie efekty, tzn. zlikwidować lub zminimalizować problem poprzez obniżenie cen biletów czy wyjazdy do mniejszych miejscowości. Jednak w przypadku samowykluczenia i braku potrzeby uczestnictwa w kulturze bardzo trudno podjąć efektywne działania – choć (wydawałoby się – patrz ramka 26) nie ma wątpliwości, że są one obowiązkiem instytucji kultury. Ich pracownicy często jednak mówią o zniechęceniu i braku spodziewanych skutków takich inicjatyw. Można jednak zastanawiać się, czy jednym z czynników niepowodzeń nie bywa nawet nieświadomione budowanie dystansu poprzez akcentowanie podziału na kulturę „wysoką” i „niską”. W jednej z ankiet pojawiło się znamienne zdanie: *„Wykluczenie” jest zjawiskiem cywilizacyjnym i oprócz czynników zewnętrznych, powodowane jest także świadomym samowykluczeniem poszczególnych osób i grup społecznych. Poważne zaniedbania edukacyjne naszego systemu powodują, że oferta instytucji upowszechniającej tzw. kulturę wysoką trafia w próżnię. Rozbudzanie i uświadamianie ukształtowanemu już człowiekowi tzw. potrzeb wyższych jest procesem żmudnym i często celem nieosiągalnym. Dlatego wiele osób traci wiarę w sens takich działań, skupiając się na edukacji młodzieży.*

W kontekście zarysowanych powyżej problemów niezwykle interesującą inicjatywą jest przygotowywany przez Departament Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego projekt Bon Kultury– system wsparcia wiedzy, kompetencji i kreatywności Małopolan poprzez ofertę programową regionalnych instytucji kultury, który ma stworzyć mechanizm premiowania najlepszych ofert edukacyjnych przygotowanych przez publiczne instytucje kultury. Pierwsza edycja projektu w 2012 roku obejmie pilotażowo wybrane regionalne muzea. Projekt trafnie odpowiada na diagnozowany w tym raporcie problem "nieefektywności" finansowej działań edukacyjnych (te same zasoby mogą być przecież wykorzystane do przygotowania oferty, która ma szansę zasilić kasę instytucji), a równocześnie nagradzania propozycji, które spotkają się z najwyższym uznaniem ze strony adresatów. W ramach projektu, uczniowie szkół, grupy przedszkolne lub rodzinny poprzez wybór danej oferty w wybranych regionalnych instytucjach kultury zasilać będą ich budżet.

Ramka 25 Inne spojrzenie na problem wykluczenia

Niemal wszystkie badane regionalne instytucje kultury, w miarę swoich możliwości podejmują próby przeciwdziałania wykluczeniu. W jednym przypadku stwierdzono jednak, że instytucje kultury *nie są instytucjami powołanymi do działań skierowanych przeciwko jakimkolwiek wykluczeniom. Stosownymi strukturami są: związki wyznaniowe, aparat socjalny państwa, instytucje pozarządowe i obywatelskie i inne które w zakresie swych zadań prawnych czy też statutowych mają przeciwdziałania – „walkę” z tym*

zjawiskiem. Zaznaczając jednocześnie, że tematyka ta pojawia się z konieczności, ponieważ aby projekty adresowane do większości zyskały dotację trzeba w treści projektu obowiązkowo umieścić mniejszości i wykluczonych – taki jest obyczaj i rytuał animowany przez poprawność europejską. Opinię taką tłumaczy częściowo odpowiedź na pytanie dotyczące grup objętych zjawiskiem wykluczenia: Ludzie wykluczają się z udziału w kulturze sami, nie ma jakiś specyficznych grup – to raczej osobiste preferencje obejmujące własne pomysły na spędzanie wolnego czasu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury.

3.2.4 Zarządzanie instytucjami kultury⁴¹

Właściwe zarządzanie instytucją kultury jest jednym z podstawowych warunków jej sukcesu. Szczególnie w dobie rosnących oczekiwań związanych z jej rolą społeczną, oddziaływaniem na gospodarkę oraz ewolucją, a czasami rewolucją w preferencjach odbiorców. Szybkie reagowanie na zmiany i optymalne wykorzystywanie posiadanego potencjału są determinantą powodzenia, ale również wyzwaniem przed którym stoi sektor kultury. Zagadnienia te są wyjątkowo istotne uwzględniając ograniczone fundusze publiczne (dotacje organizatora), których wysokość raczej nigdy nie zaspokoi oczekiwań instytucji, oraz deklarowane problemy związane z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie z sektora prywatnego (sponsoringu). Możliwość uzyskania dodatkowych, często dużych pieniędzy, tak na projekty „miękkie”, jak i inwestycje infrastrukturalne, stwarzają fundusze europejskie (m.in. Regionalne Programy Operacyjne). Na przestrzeni ostatnich lat (w perspektywie 2007-2013) to właśnie one stanowią jedno z głównych źródeł finansowych dla instytucji kultury. Małopolskie instytucje kultury i organizacje zajmujące się kulturą zrealizowały w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013, 61 projektów, na łączną kwotę niemal 466 mln, przy dofinansowaniu rządu ponad 224,5 mln złotych. Zdecydowana większość (przeszło 83%) trafiła do instytucji regionalnych.⁴²

Tabela 7 obrazuje liczbę i wartość projektów zrealizowanych przez regionalne instytucje kultury.

Tabela 7 Liczba i wartość projektów realizowanych przez regionalne instytucje kultury w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.

Lp.	nazwa instytucji	liczba projektów	wartość projektów	wartość dotacji
		(w tym infrastrukturalnych)	(w tym infrastrukturalnych)	(w tym infrastrukturalnych)
1.	Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu	5 (1)	24 241 924 (18 481 800)	14 337 822 (5 760 124)

⁴¹ Podstawowym źródłem informacji w tej części raportu są wyniki badań terenowych (wywiadów indywidualnych oraz ankiet rozesłanych do instytucji kultury Województwa Małopolskiego).

⁴² Informacje na podstawie sprawozdawczości Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013. Stan na 31.08.2011 dostępne na stronie http://www.fundusze.malopolska.pl/mrpo/Documents/dokumenty-programowe/zestawienie-podpisanych-umow/2011/umowy_31082011.pdf

Lp.	nazwa instytucji	liczba projektów (w tym infrastrukturalnych)	wartość projektów (w tym infrastrukturalnych)	wartość dotacji (w tym infrastrukturalnych)
2.	Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie	4	5 552 427	3 516 717
3.	Opera Krakowska w Krakowie	3 (1)	41 520 899 (38 184 445)	27 343 568 (25 635 543)
4.	Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu	3 (1)	15 200 633 (12 982 073)	5 088 173 (3 978 893)
5.	Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie	2 (1)	57 936 905 (55 943 547)	30 757 349 (29 940 399)
6.	Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie	2 (1)	48 683 513 (47 456 456)	34 054 630 (33 011 632)
7.	Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie Mościcach	2 (1)	22 747 110 (21 788 986)	13 577 740 (13 176 390)
8.	Muzeum Okręgowe w Tarnowie	2 (1)	11 897 121 (11 319 333)	4 062 787 (3 999 999)
9.	Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora "Cricoteka" w Krakowie	1 (1)	55 112 512 (55 112 512)	35 245 250 (35 245 250)
10.	Muzeum Armii Krajowej im. Gen. Emila Fieldorfa "Nila" w Krakowie	1 (1)	35 337 514 (35 337 514)	24 638 804 (24 638 804)
11.	Muzeum Dom Rodzinny Ojca Świętego Jana Pawła II w Wadowicach	1 (1)	25 050 932 (25 050 932)	10 366 250 (10 366 250)
12.	Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej	1 (1)	11 807 003 (11 807 003)	7 311 372 (7 311 372)
13.	Muzeum Tatrzańskie im. Dra Tytusa Chałubińskiego	1 (1)	5 813 226 (5 813 226)	3 570 631 (3 570 631)
14.	Muzeum "Dwory Karwacjanów i Gładyszów"	1 (1)	5 247 043 (5 247 043)	3 423 695 (3 423 695)
15.	Krakowski Teatr Scena STU	1 (1)	2 275 234 (2 275 234)	796 781 (796 781)
16.	Filharmonia im. Karola Szymanowskiego w Krakowie	1	2 304 089	997 714
17.	Małopolski Instytut Kultury w Krakowie	1	1 046 647	481 609
suma		32 (14)	371 774 731 (346 800 103)	224 501 637 (211 388 146)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdawczości MRPO 2007-2013. Stan na 31.08.2011 r.

Tabela obrazuje podstawowy problem związany z pozyskiwaniem funduszy unijnych – znaczące **dysproporcje** pomiędzy poszczególnymi instytucjami. Należy jednak podkreślić, że ogólna aktywność ewaluowanych podmiotów zasługuje tu na uznanie – aż **19 spośród 23 instytucji pozyskało takie środki, z czego 8 na rzecz więcej niż jednego projektu**. W tej grupie znalazły się także inwestycje realizowane z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, do których należą „Rewitalizacja w Zakopanem - przebudowa Teatru im. St. Ignacego Witkiewicza: (koszt całkowity 32 822 460 złotych w tym dofinansowanie 25 150 000) oraz „Budowa Europejskiego Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach” (koszt całkowity 64 945 122, dofinansowanie 50 000 000).

Organizacja i podejmowanie decyzji

Instytucje kultury to organizacje specyficzne ze względu na zakres swojej działalności i jednocześnie organizacje, którymi trzeba dobrze zarządzać. To podmioty będące nie tylko depozytariuszami szeroko pojętego dziedzictwa kulturowego i historycznego, czy grupy artystów zajmujących się prezentacją spektakli i muzyki. To również pracodawcy oraz klienci, a zarazem zleceniodawcy dla innych podmiotów, finansowani (w mniejszej lub większej mierze) ze środków publicznych.

Myśląc o instytucjach artystycznych, myślimy często o ludziach, którzy funkcjonują „ponad” rzeczywistością. W muzeach zarządza się pracą na różne sposoby, czasami obowiązuje system projektowy i/lub zadaniowy (coraz częściej), w innych przypadkach procedury i zakres obowiązków są ściśle określone ze względu na wyodrębnione działy. Im większa instytucja, tym bardziej hierarchiczna struktura.

W regionalnych instytucjach artystycznych wszelkie decyzje dotyczące ostatecznego kształtu oferty programowej podejmowane są przez dyrektora naczelnego i artystycznego. Pomysły mogą zgłaszać zarówno pracownicy, jak i artyści zewnątrzni (przysyłający swoje propozycje sztuk etc.), są one następnie analizowane pod kątem przystawalności do profilu i strategii instytucji. Należy jednocześnie zaznaczyć, że dyrektorzy wspomagani są informacjami przekazywanymi przez pracowników merytorycznych i artystycznych, śledzących obowiązujące trendy. Są one następnie poddawane analizie uwzględniającej dopasowanie do oferty i wizerunku danej placówki, jak również możliwości ich sfinansowania. W jednym przypadku podkreślono, że podjęcie decyzji poprzedzają konsultacje z całym zespołem (artystycznym, administracyjnym i technicznym) oraz opinie widzów.

W muzeach oraz centrach kultury ostateczne decyzje dotyczące oferty programowej podejmowane są przez dyrektorów. Ze względu na zróżnicowany zakres działalności, wkład merytoryczny pracowników poszczególnych działów wydaje się być większy. Warto zaznaczyć, że wielkość placówki ma tu spore znaczenie. W przypadku instytucji zatrudniających do 25 osób decyzje podejmowane są w oparciu o propozycje pracowników (często kierowników działów), na spotkaniach z kierownictwem. Im większa instytucja tym proces ten jest bardziej zhierarchizowany i sformalizowany, co nie oznacza, że pewien stopień formalizacji nie dotyczy również mniejszych muzeów. Jednak w placówkach tych pracownicy mają większe pole do wychodzenia z własnymi inicjatywami, które w toku konsultacji

i ewentualnego wyboru poddawane są weryfikacji pod kątem zgodności z ofertą i strategią instytucji, jak również możliwościami finansowymi. Warto podkreślić, że w tych typach instytucji, w przeciwieństwie do instytucji artystycznych, częściej obowiązuje system pracy projektowej/zadaniowej.

Pracownicy

Odpowiednie wykorzystanie potencjału pracowników merytorycznych i artystycznych instytucji kultury powinno być podstawowym zadaniem stawianym przed ich zarządem, gdyż tylko takie postępowanie zapewnia optymalny rozwój instytucji. Dziwić więc może fakt stosunkowo niskich, w kilku przypadkach (7), ocen dotyczących wpływu personelu na kształt oferty programowej placówki. Szczególnie biorąc pod uwagę deklarowane, wysokie oceny zarówno możliwości, jak i stopnia ich wykorzystania (nieco niższe oceny). Rozdźwięk ten występuje najczęściej w instytucjach artystycznych (4 przypadki), zdecydowanie rzadziej w muzeach i w zasadzie wcale w centrach kultury. Podczas wywiadów podkreślano, że często pełne wykorzystanie potencjału personelu jest niemożliwe ze względu na barierę finansową (np. udział w konferencjach, szkoleniach, warsztatach wyjazdowych, etc.). Brak jest jednak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie dlaczego deklaracje dotyczące możliwości stoją w takiej sprzeczności z wpływem na ofertę. Wy tłumaczeniem tej sytuacji może być fakt stosunkowo „sztywnej” oferty, wymuszanej koniecznością planowania z dużym wyprzedzeniem działań na kolejny rok oraz, prawdopodobnie jeszcze istotniejszymi, kwestiami związanymi z finansowaniem poszczególnych przedsięwzięć. Jeśli przyjąć tą hipotezę, rozwiązanie takie wydaje się być z jednej strony logiczną konsekwencją konieczności sprawnego zarządzania i funkcjonowania w określonych warunkach (m.in. finansowych). Z drugiej, niesie ryzyko niewykorzystywania w pełni swoich zasobów i blokowania potencjalnie nowych i nowatorskich pomysłów. Może też stanowić czynnik demotywujący zespół, który nie czuje silnej łączności z efektami swojej pracy i postrzeganiem instytucji przez jej gości. Inną interpretacją – która może potwierdzać, że zjawisko to dominuje w instytucjach artystycznych – może być założenie, że w sztuce nie ma miejsca na demokrację i dominować musi wizja lidera, który poniesie też konsekwencje ewentualnej porażki.

Pełne wykorzystywanie potencjału pracowników, to również dbanie o ich rozwój, w którym niebagatelną rolę odgrywają szkolenia. W przypadku instytucji artystycznych oraz części muzeów dotyczą one głównie obszarów związanych z administracją i finansami, w tym pozyskiwaniem funduszy unijnych oraz marketingiem. W przeciwieństwie do instytucji artystycznych szkolenia podejmowane przez pracowników muzeów i centrów kultury, poza sprawami administracyjnymi, obejmują szeroki zakres zagadnień związanych z działalnością programową placówki. Należą do nich m.in. zarządzanie projektami i zarządzanie w kulturze, gromadzenie, przechowywanie, ochrona i digitalizacja zbiorów, jak również wystawiennictwo. Pracownicy merytoryczni muzeów podejmują również studia podyplomowe z zakresu muzealnictwa oraz biorą udział w warsztatach, konferencjach i sympozjach.

Ramka 26 Akademia Zarządzania Muzeum

Akademia Zarządzania Muzeum to projekt realizowany z inicjatywy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, stanowiący pilotaż Programu „Modernizacja muzeów”. Projekt ma na celu *wzmocnienie kompetencji zarządczych i twórczych pracowników* oraz stworzenie grupy liderów określonych specjalizacji. W jego ramach instytucje te mogły składać wnioski o dofinansowanie stażu pracowników w wybranych instytucjach, zarówno z kraju, jak i zagranicą. Do realizacji przyjęto 27 wniosków muzeów z całego kraju, z czego 5 złożonych przez podmioty z małopolski, w tym Muzeum Lotnictwa Polskiego, Muzeum Narodowe w Krakowie, Zamek Królewski na Wawelu oraz Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej. Pracownik ostatniej z wymienionych instytucji odbędzie staż w Muzeum Etnograficznym im. Seweryna Udzieli w Krakowie, o który ubiegała się jeszcze jedna z polskich placówek (Muzeum Ziemi Kłodzkiej), jednak wniosek ten nie został zakwalifikowany.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji MKiDN dostępnych na stronie <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/akademia-zarzadzania-muzeum-1920.php>

3.3 Finansowanie kultury

W niniejszym raporcie patrzymy na kulturę uwzględniając jej rolę i znaczenie społeczne. Pokuśmy się jednak o eksperyment i spójrzmy na nią z czysto ekonomicznego punktu widzenia. W takim ujęciu uzasadnieniem dla wspierania instytucji kultury przez państwo i samorządy są z jednej strony efekty zewnętrzne przez nie generowane, a z drugiej traktowanie dostępu do kultury jako dobra publicznego. Wysoka dostępność dóbr kulturalnych poprawia jakość życia mieszkańców regionu, a przez to oddziałuje na jego atrakcyjność i wzrost gospodarczy. Ponadto, jak wskazują np. Heilburn i Gray,⁴³ rządzący wierzą, że dostęp do kultury jest prawem zarówno bogatszych, jak też biedniejszych obywateli danego kraju – a więc dofinansowują dostęp do dóbr kultury również mniej majątym mieszkańcom.

Analiza efektywności małopolskich regionalnych instytucji kultury może być przeprowadzona na dwóch płaszczyznach – uwzględniając strukturę finansowania instytucji oraz przeliczając koszty i dochody na jednego widza/ odwiedzającego. Ze względu na odrębną specyfikę i mechanizmy działania instytucji kultury, dane finansowe przedstawione będą w podziale na cztery podgrupy: instytucje artystyczne, muzea, centra kultury oraz pozostałe.

Źródła finansowania

Już pierwsze spojrzenie na wykresy odzwierciedlające strukturę przychodów instytucji kultury pokazuje, że ich głównym źródłem finansowania są dotacje – stanowią one od 40 do blisko 100% przychodów. Z badanej próby jedynie w dwóch przypadkach – Krakowskiego Teatru Scena STU i Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie⁴⁴ – dochody własne instytucji w

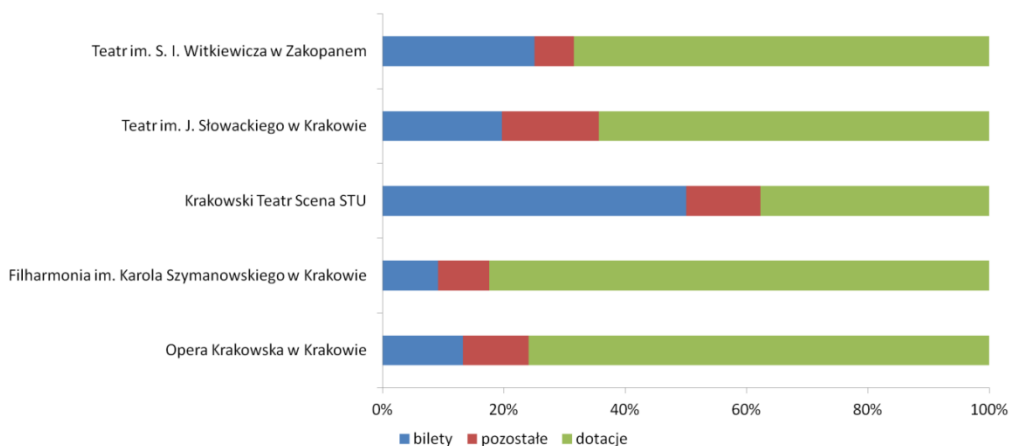
⁴³James Heilbrun, Charles M. Gray, *The Economics of Art and Culture*, Second Edition, Cambridge University Press, 2004

⁴⁴Muzeum Lotnictwa Polskiego w 2010 uzyskało wysokie przychody własne w wyniku sprzedaży nieruchomości, zwiększającej zyski własne o 17 %; bez uwzględnienia tej kwoty przychody własne

2010 roku przewyższały dotację, przy czym w tym pierwszym głównym źródłem finansowania były wpływy z biletów, zaś w drugim inne przychody. Wszystkie regionalne instytucje kultury opierają swoje funkcjonowanie – co oczywiste – na dotacji organizatora, niepokojące jest jednak, że dla większości z nich przychody z biletów nie są istotną pozycją w budżecie.

Z ekonomicznego punktu widzenia sytuacja taka może być powodowana brakiem wystarczających bodźców do zwiększenia dochodów własnych ponieważ dotacje organizatora (samorządu) zapewniają instytucjom kultury pokrycie kosztów utrzymania obiektów. Sytuacja ta rodzi ponadto ryzyko braku bodźców do uatrakcyjniania swojej oferty i konkurowania o widza, gdyż ich funkcjonowanie w niewielkim stopniu uzależnione jest od liczby odwiedzających, co jest szczególnie widoczne podczas analizy uwzględniającej „koszt jednego widza” w odniesieniu do środków uzyskiwanych ze sprzedaży biletów.

Wykres 7 Udział poszczególnych źródeł finansowania w przychodach instytucji kultury (dane za rok 2010) – instytucje artystyczne.

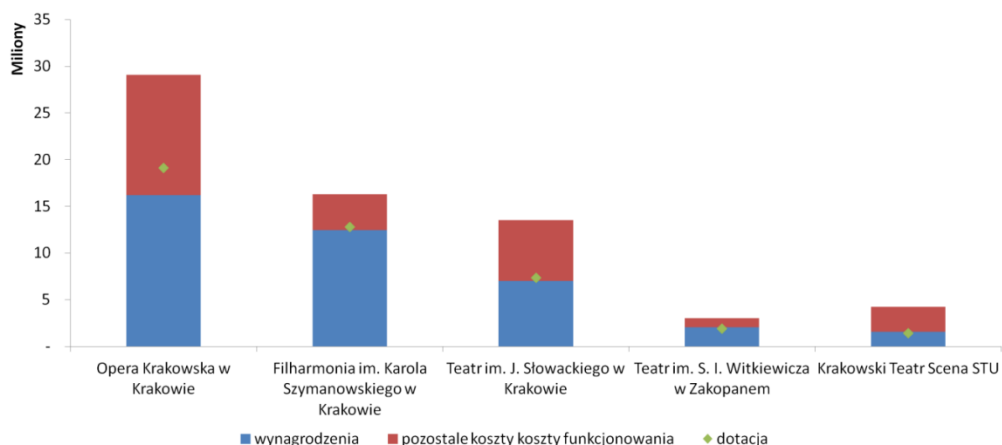


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

W instytucjach artystycznych (jak również w dwóch z czterech centrów kultury) przychody ze sprzedaży biletów stanowią stosunkowo istotną – w porównaniu z innymi rodzajami instytucji – pozycję w budżecie. Uwzględniając jednocześnie środki pozyskiwane z innych niż działalność artystyczna źródeł, podmioty te generują samodzielnie od niemal 20 do ponad 60% ogółu przychodów.

Muzeum (z tzw. „pozostałych źródeł”) wynosi 22% przychodów ogółem. Udział dotacji w przychodach ogółem za lata 2009-2011 (rok 2011 na podstawie planu) – średnio 55%.

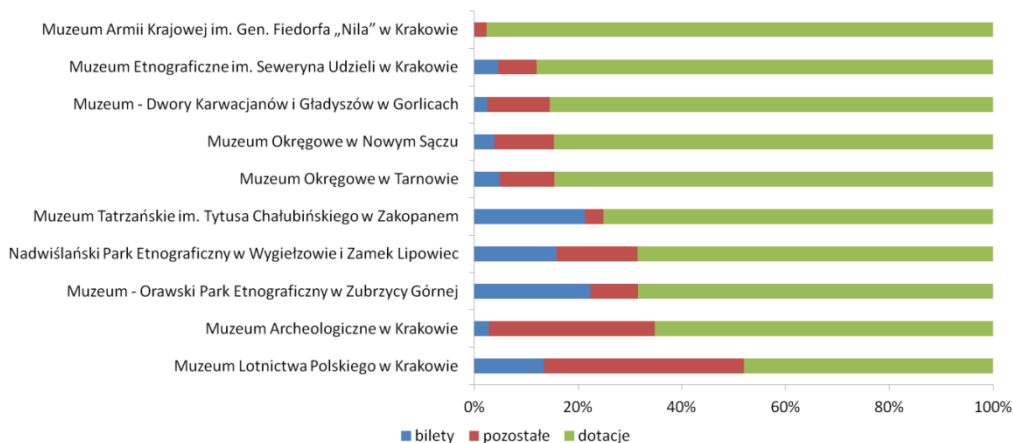
Wykres 8 Dotacja i koszty utrzymania (dane za rok 2010) – instytucje artystyczne



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UMWM

Zestawiając dotację z wydatkami związanymi z wynagrodzeniami pracowników oraz pozostałymi kosztami funkcjonowania (w tym utrzymaniem budynków) można zobaczyć, że dotacje organizatora kształtują się na poziomie kosztów wynagrodzeń dla pracowników, natomiast pozostałe wydatki są opłacane z innych źródeł.

Wykres 9 Udział poszczególnych źródeł finansowania w przychodach instytucji kultury (dane za rok 2010) – muzea

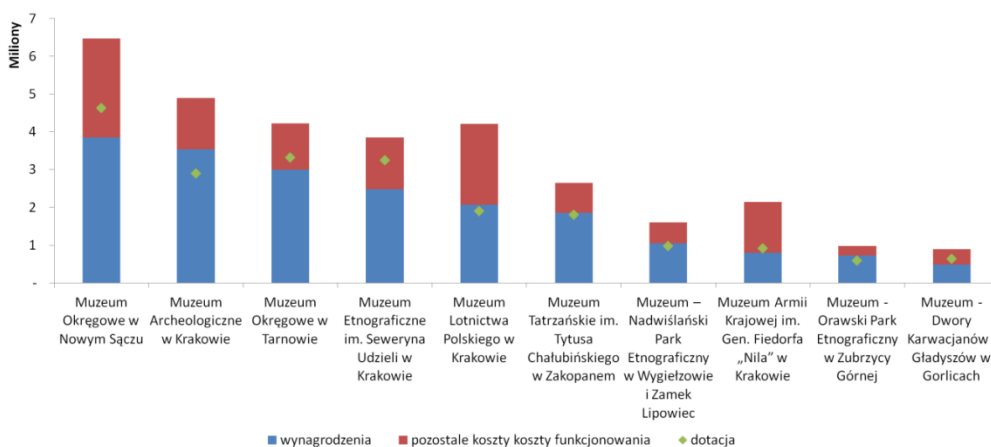


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Analiza przychodów regionalnych muzeów wskazuje na różny potencjał tych placówek. Muzeum Tatrzańskie oraz parki etnograficzne w Wygiełzowie i Zubrzycy Górnej osiągnęły w roku 2010 stosunkowo duże przychody ze sprzedaży biletów, podczas gdy Muzeum Archeologiczne, Muzeum Lotnictwa Polskiego oraz placówki z Gorlic, Tarnowa i Nowego Sącza większość własnych środków pozyskały z innych źródeł.

W przypadku Muzeum Tatrzańskiego decydująca wydaje się być lokalizacja, w jednym z głównych (obok Krakowa) ośrodków turystycznych Małopolski. Analogicznie, parki etnograficzne są predestynowane do roli atrakcji turystycznej, nie umniejszając ich znaczenia, jako animatorów kultury lokalnych społeczności. Sytuacja Muzeum Archeologicznego jest wyjątkowa, ze względu na możliwość prowadzenia badań archeologicznych (np. przy okazji inwestycji infrastrukturalnych takich jak budowa autostrad). Natomiast muzea okręgowe w Nowym Sączu i Tarnowie oraz Muzeum - Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach uzyskują⁴⁵ relatywnie duże przychody z wynajmu (poza muzeum tarnowskim) oraz innych dotacji bezpośrednich (poza muzeum gorlickim).

Wykres 10 Dotacja i koszty utrzymania (dane za rok 2010) – muzea

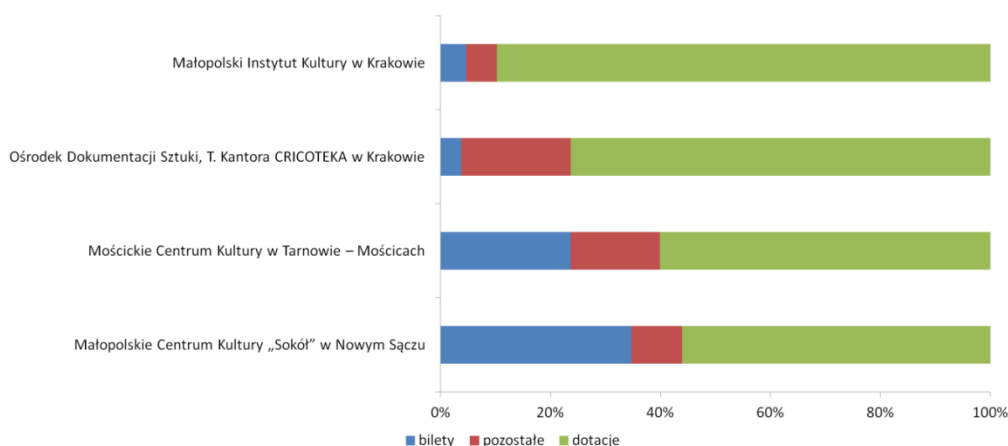


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UMWM

Analogicznie jak w przypadku instytucji artystycznych, w muzeach dotacje zapewniają środki na wynagrodzenia pracowników, które w przypadku tych podmiotów stanowią mniejszy, w porównaniu z instytucjami artystycznymi, procent wydatków.

⁴⁵ Informacje na podstawie odpowiedzi udzielonych w badaniu ankietowym.

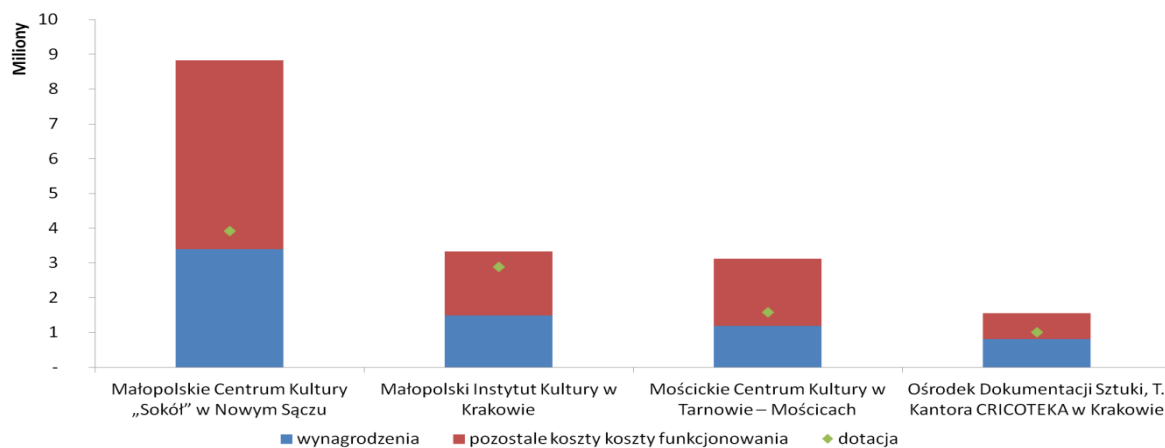
Wykres 11 Udział poszczególnych źródeł finansowania w przychodach instytucji kultury (dane za rok 2010) – centra kultury



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Spośród czterech centrów kultury największy potencjał dla generowania przychodów własnych mają instytucje z Nowego Sącza i Tarnowa. W ich przypadku sprzedaż biletów stanowi istotną pozycję w budżecie, należy jednak zaznaczyć, że oba z tych podmiotów mają w swojej strukturze kina, pozwalające na zwiększenie zysków z tego tytułu. W Małopolskim Instytucie Kultury oraz Ośrodku Dokumentacji Sztuki T. Kantora „Cricoteka” bilety nie są znaczącym źródłem dochodów. Ważniejsze są środki pozyskiwane z innej działalności, takiej jak organizacja warsztatów (Małopolski Instytut Kultury) oraz sprzedaż wydawnictw (Cricoteka).

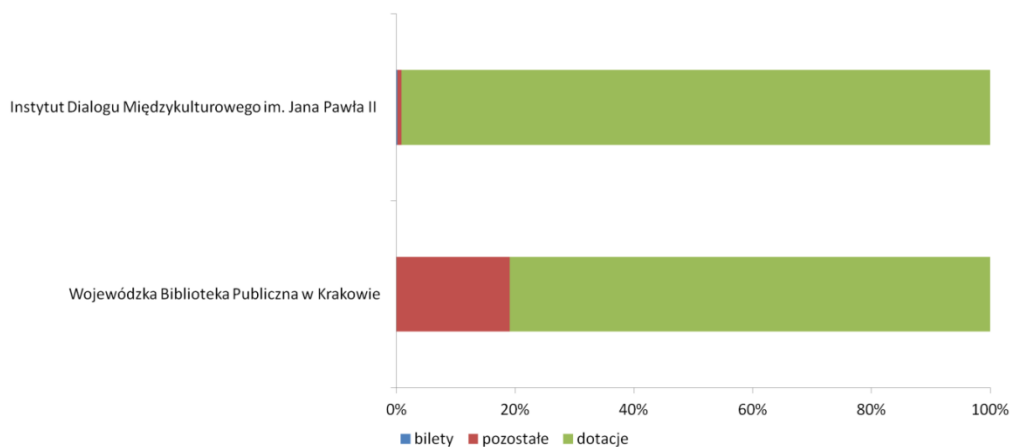
Wykres 12 Dotacja i koszty utrzymania (dane za rok 2010) – centra kultury



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UMWM

Dotacja organizatora w podmiotach tego typu pokrywa zarówno koszty związane z wynagrodzeniami pracowników, jak i część pozostałych kosztów prowadzonej działalności.

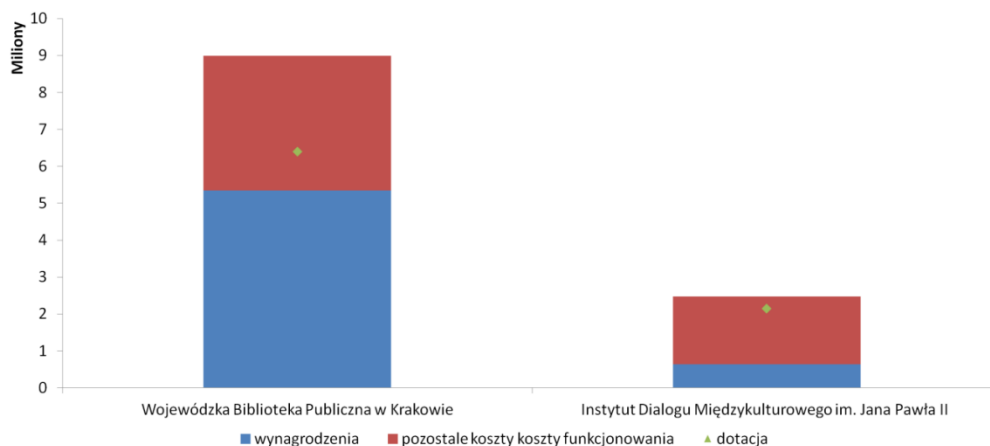
Wykres 13 Udział poszczególnych źródeł finansowania w przychodach instytucji kultury (dane za rok 2010) – pozostałe instytucje.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Dwie z ostatnich analizowanych instytucji są jednocześnie podmiotami, których funkcjonowanie w największej mierze opiera się na dotacji organizatora, przy stosunkowo małym (Wojewódzka Biblioteka Publiczna) lub prawie zerowym (Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II) udziale własnych przychodów. Sytuacja ta jest jeszcze bardziej widoczna na danych obrazujących stosunek dotacji do ponoszonych kosztów, szczególnie w przypadku Instytutu Dialogu Międzykulturowego.

Wykres 14 Dotacja i koszty utrzymania (dane za rok 2010)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UMWM

Analiza danych finansowych wskazuje na to, że dotacja organizatora nie pokrywa (w ujęciu rocznym) kosztów działalności instytucji (tj. wynagrodzeń oraz pozostałych kosztów, m.in. utrzymania budynków). Należy jednocześnie zauważyć, że – co podkreślają pracownicy Departamentu Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – organizator od kilku lat stosuje budżet zadaniowy. W uproszczeniu oznacza to, że – instytucje składając plany rzeczowo-finansowe konstruuje budżet w taki sposób, że koszty pośrednie (m.in. wynagrodzenia) są przypisywane do poszczególnych projektów; im są one bardziej interesujące, tym wyższą dotację może otrzymać instytucja. Działania takie mają prowadzić do zmiany systemu zarządzania i planowania pracy instytucji (na system zadaniowy/ projektowy), jednocześnie promując nowatorskie pomysły oraz motywując instytucje do tworzenia ciekawej i atrakcyjnej oferty. Wprowadzenie budżetu zadaniowego jest niewątpliwie krokiem w dobrym kierunku, zmusza bowiem instytucje do przygotowania i realizowania zadań w systemie projektowym. Niemniej trzeba mieć na uwadze, że póki nie zmieni się system przyznawania dotacji (w chwili obecnej przyznawanych na rok kalendarzowy), nie będzie można w pełni wykorzystać potencjału zmiany zarządzania, jaki niesie ze sobą system zadaniowy. Jest to szczególnie istotne w przypadku wydarzeń realizowanych przez instytucje artystyczne⁴⁶ oraz dużych, a co za tym idzie czasochłonnych wystaw i innych imprez organizowanych przez muzea⁴⁷ oraz pozostałe instytucje kultury.

⁴⁶ Wyzwaniem dla instytucji artystycznych – podkreślanym zarówno w wywiadach z przedstawicielami instytucji, jak ankietach przez nie wypełnionych – jest zaangażowanie do pracy najlepszych aktorów i reżyserów, z którymi trzeba podpisać umowy z, często, kilkuletnim wyprzedzeniem.

⁴⁷ W przypadku muzeów wskazywano (w wywiadach indywidualnych i ankietach) na problematyczność przygotowywania dużych i dobrych wystaw (co wymaga czasu) oraz pośrednio z tym związany problem ze sponsorami. Przy czym należy zaznaczyć, że chodzi nie tyle o pozyskanie sponsora, ile podpisanie umowy, w sytuacji gdy nie jest pewne czy organizacja planowanego wydarzenia dojdzie do skutku.

Przychody własne i koszty instytucji kultury

Ciekawych informacji o finansach regionalnych instytucji kultury dostarcza odniesienie przychodów własnych do całkowitych kosztów funkcjonowania, w tym w szczególności kosztów zmiennych wynagrodzeń.⁴⁸ Już we wcześniejszych częściach niniejszego opracowania zwróciliśmy uwagę, że przychody z prowadzonej działalności instytucji są niewspółmierne do nakładów niezbędnych na zapewnienie ich funkcjonowania. W ujęciu ogólnym zdecydowana większość instytucji kultury nie jest w stanie pokryć z przychodów własnych kosztów związanych z utrzymaniem pracowników odpowiedzialnych za ofertę programową poszczególnych placówek, chociaż w prawie każdym z omawianych typów można znaleźć wyjątek od tej reguły.

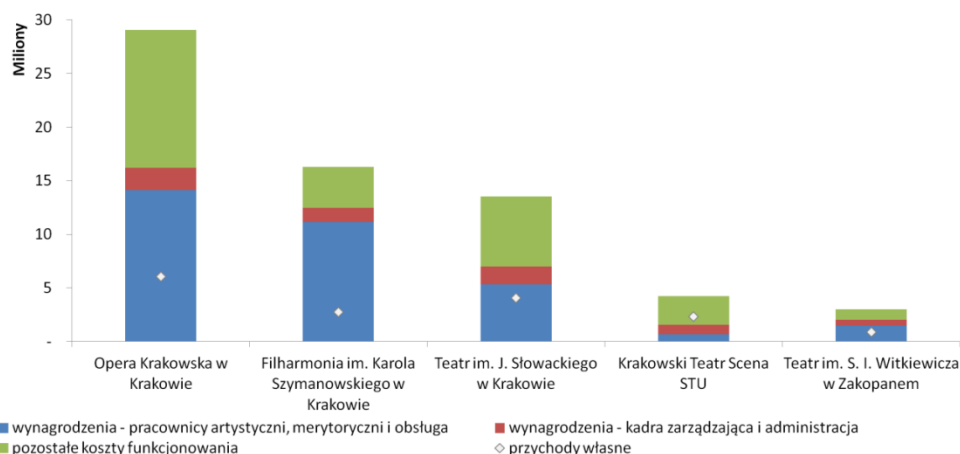
Instytucje artystyczne

Jedyną instytucją artystyczną, której przychody własne bilansują koszty związane z utrzymaniem pracowników merytorycznych jest Krakowski Teatr Scena Stu, który jak już wcześniej wspomniano działa na zasadach impresaryjnych, nie posiadając własnego zespołu artystycznego. W przypadku pozostałych do poziomu tego zbliża się jedynie drugi z teatrów krakowskich (Teatr im. J. Słowackiego), inne instytucje pokrywają od około 25 do 50% wynagrodzeń pracowników. Oznacza to, że nie tylko funkcjonowanie instytucji (pokrycie kosztów utrzymania budynków oraz administracji), ale i działalność programowa uzależniona jest od dotacji organizatora (należy bowiem pamiętać, że w przychodach własnych ujęte są wszystkie źródła przychodów). Sytuacja taka jest niepokojąca, w przeprowadzonych przez nas rozmowach pojawiały się głosy, że jest to jeden z głównych problemów instytucji kultury. Padło stwierdzenie, że co prawda wynagrodzenia w nich są stosunkowo niewielkie, ale dotyczy to też wymagań w stosunku do instytucji kultury, przez co brak jest bodźców do zwiększenia wysiłków na rzecz poszukiwania alternatywnych form pozyskiwania funduszy. Należy jednocześnie zaznaczyć, że uwaga ta odnosi się do publicznego sektora kultury w ogólności, a nie jedynie do instytucji artystycznych.

Analizując przychody i koszty funkcjonowania nie można jednak zapominać o tym, że, nie licząc Krakowskiego Teatru Scena Stu, wszystkie omawiane podmioty prowadzą działalność wykraczającą poza ofertę podstawową, w tym działania mające na celu włączenie społeczne i edukację najmłodszych. Czyli inicjatywy, które należy traktować jako inwestycję w przyszłość, nie przynoszącą od razu (a być może nigdy) wymiernych korzyści ekonomicznych, widocznych w kasach poszczególnych instytucji.

Wykres 15 Koszty funkcjonowania instytucji oraz przychody własne (dane za rok 2010) – instytucje artystyczne

⁴⁸ Koszty zmienne wynagrodzeń obejmują grupy pracowników bezpośrednio związanych z tworzeniem oferty programowej instytucji oraz bieżącą obsługą uczestników (w tym pracownicy kas, osoby pilnujące wystaw, etc.). Pożądanym modelem finansowym instytucji kultury jest sytuacja, w której wynagrodzenia pracowników odpowiedzialnych za ofertę programową instytucji są pokrywane z wypracowanych przez instytucję przychodów własnych.



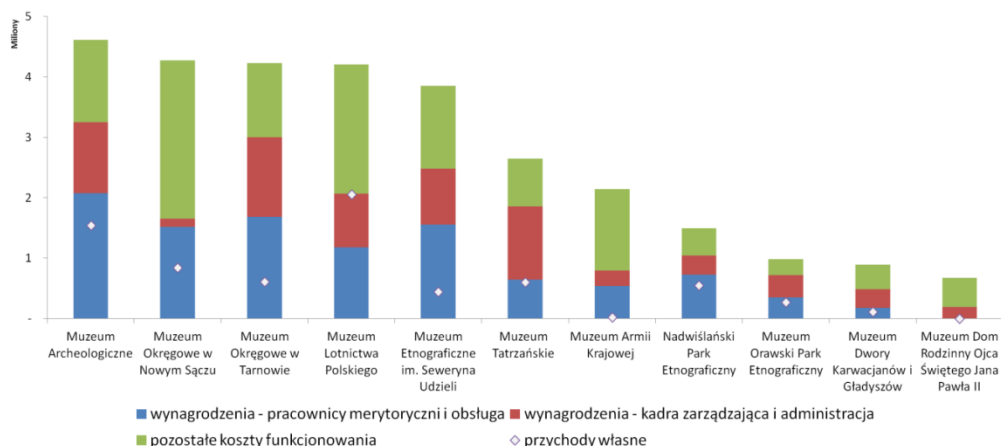
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Muzea

Zdecydowana większość muzeów również nie jest w stanie wygenerować przychodów pozwalających na utrzymanie pracowników merytorycznych. Wyjątkami od tej reguły są Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie oraz Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem. Ich sytuacja jest jednak wyjątkowa – o Muzeum Lotnictwa Polskiego już pisaliśmy⁴⁹, w przypadku placówki podhalańskiej decydująca wydaje się jej lokalizacja (jeden z najbardziej atrakcyjnych turystycznie rejonów Małopolski) i wiążąca się z nią stosunkowo mała konkurencja innych instytucji kultury. Ale tu znów należy pamiętać, że muzea są aktywne jeśli chodzi o działania wykraczające poza zwykłe wystawiennictwo, dodatkowo jednym z podstawowych zadań przed nimi postawionych, obok udostępniania zbiorów, są stosunkowo kosztochłonne działania związane z ochroną i konserwacją zbiorów oraz działalność badawcza i edukacyjna. Dodatkowo, bilety wstępu do tych instytucji są zdecydowanie tańsze niż w przypadku instytucji artystycznych, co bez znaczącego zwiększenia frekwencji ogranicza możliwość czerpania znacznych przychodów z tego tytułu.

Wykres 16 Koszty funkcjonowania instytucji oraz przychody własne (dane za rok 2010) – muzea

⁴⁹ Sytuacja z roku 2010 jest wyjątkowa ze względu na sprzedaż nieruchomości.



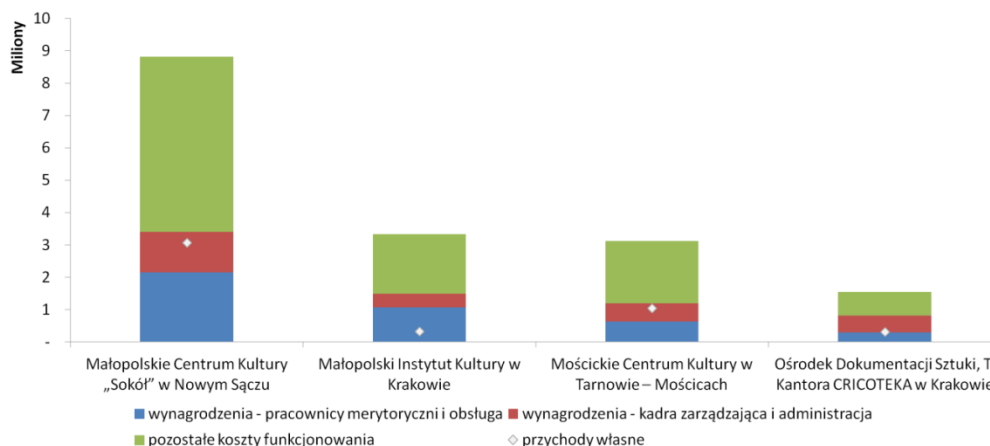
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Centra kultury

Centra kultury są instytucjami specyficznymi ze względu na bardzo szeroki zakres prowadzonej działalności, różny też jest ich potencjał generowania przychodów. Jednak jest to jedyna grupa, w której większość instytucji kultury jest w stanie pokryć koszty wynagrodzeń swoich pracowników merytorycznych. W dwóch przypadkach - Małopolskiego Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu oraz Mościckiego Centrum Kultury w Tarnowie Mościcach, przychody z działalności instytucji bilansują niemal pełne koszty wynagrodzeń wszystkich pracowników. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na to, że są to instytucje, których zakres działalności różni się od pozostałych dwóch podmiotów. Centra kultury z Nowego Sącza i Tarnowa prowadzą bardzo szeroką działalność animacyjną, posiadając stosunkowo dużą ofertę zajęć warsztatowych; posiadają również własne kina, dzięki którym możliwe jest zwiększenie przychodów.

Specyfika Małopolskiego Instytutu Kultury sprawia, że większość podejmowanych działań jest niedochodowa. Podobna sytuacja występuje w przypadku Ośrodka Dokumentacji Sztuki T. Kantora „Cricoteka”, który udostępnia swoje zbiory (archiwa) nieodpłatnie, czerpiąc zyski m.in. ze sprzedaży przygotowywanych przez instytucję wydawnictw, co pozwala na pokrycie równowartości wynagrodzeń pracowników merytorycznych.

Wykres 17 Koszty funkcjonowania instytucji oraz przychody własne (dane za rok 2010) – centra kultury

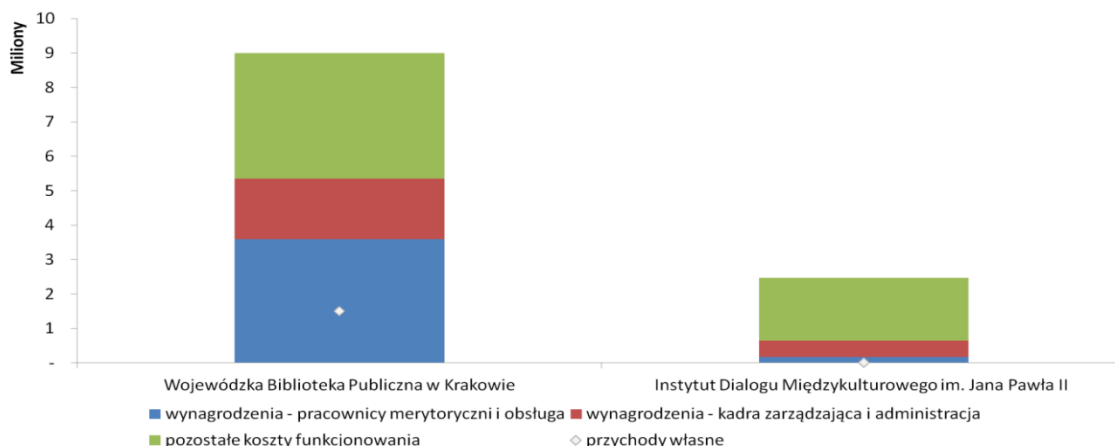


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Pozostałe instytucje

Wojewódzka Biblioteka Publiczna oraz Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II generują najmniejsze przychody. W przypadku biblioteki sytuacja jest oczywista (wynika to z zapisów ustawy o bibliotekach, zgodnie z którą usługi wypożyczeń w publicznych bibliotekach są ogólnie dostępne i bezpłatne). Działalność Instytutu Dialogu Międzykulturowego pomimo, że jest stosunkowo szeroka (obejmuje m.in. warsztaty, koncerty, ale i porady prawne oraz psychologiczne), nie przynosi dochodów, ponieważ instytut nie pobiera opłat za korzystanie ze swojej oferty.

Wykres 18 Koszty funkcjonowania instytucji oraz przychody własne (dane za rok 2010) – pozostałe instytucje



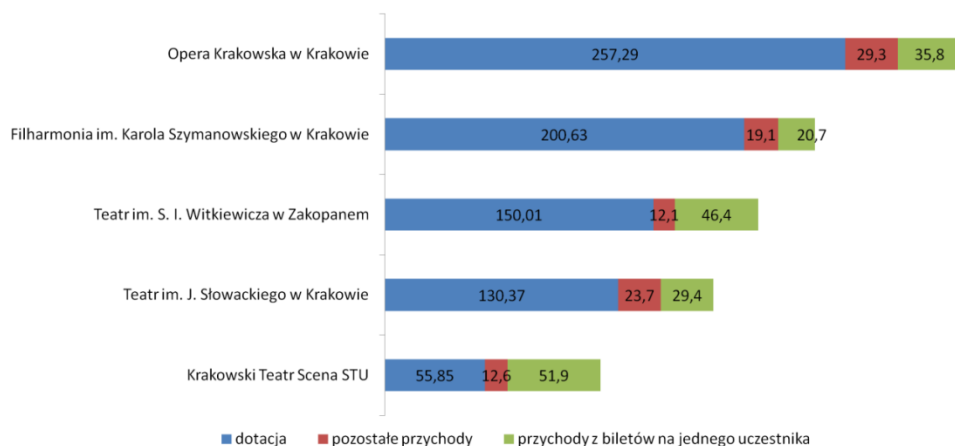
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Koszt widza

Publiczne dotowanie kultury jest zjawiskiem powszechnym. Z analizy finansowej instytucji kultury wyraźnie widać, że utrzymanie analogicznej oferty, szczególnie działań o charakterze społecznym, nie mogłoby mieć miejsca bez udziału środków budżetowych. Spójrzmy jednak jak sytuacja ta wygląda w odniesieniu do beneficjentów ostatecznych. Innymi słowy, sprawdźmy ile kosztuje jeden odbiorca oferty instytucji kultury, w stosunku do ogółu nakładów związanych z jej funkcjonowaniem oraz generowanych przez nią przychodów, zarówno z biletów, jak i pozostałej działalności. Proste zobrazowanie tych liczb pozwoli na określenie ile musiałby kosztować wstęp do poszczególnych placówek oraz jaką część tej kwoty pokrywają sami uczestnicy i pozostałe przychody wypracowane przez instytucję, jak również jakie jest znaczenie dotacji w przeliczeniu na jednego odbiorcę.

Wykres 19 Koszt jednego uczestnika⁵⁰ (dane za rok 2010) – instytucje artystyczne

⁵⁰ W rozdziale tym „koszt jednego uczestnika” obliczony został na podstawie łącznych kosztów funkcjonowania instytucji (nie są to jedynie wydatki związane ze stworzeniem pojedynczego



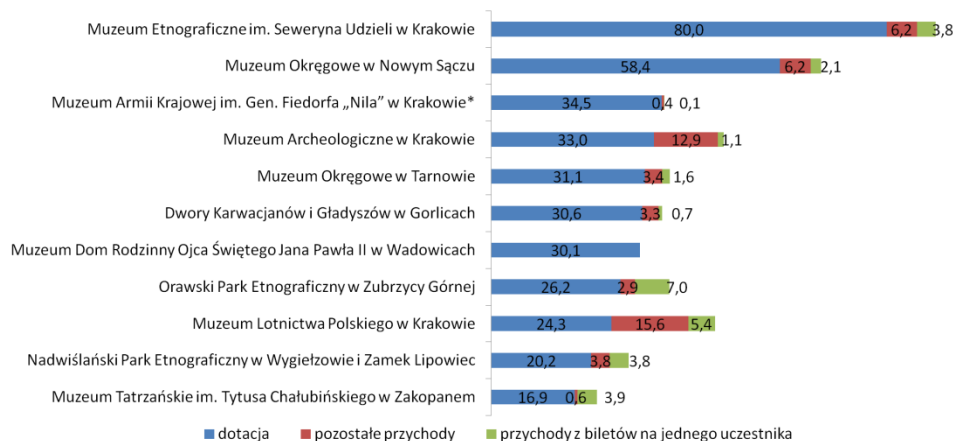
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Już pierwsze spojrzenie na wykresy wskazuje na dwa podstawowe zjawiska, po pierwsze - koszty związane z utrzymaniem instytucji artystycznych w przeliczeniu na jednego odbiorcę ich oferty (przy uwzględnieniu obecnej frekwencji w poszczególnych podmiotach) są bardzo wysokie. Po drugie, sprzedaż biletów w stosunkowo niewielkim stopniu (od 9 do 43%) finansuje ogół ponoszonych wydatków, które muszą być pokrywane z pozostałych przychodów (od 6 do 13% ogółu kosztów) oraz w zdecydowanej większości z dotacji (46 do 83%).⁵¹ Warto przy tym zaznaczyć, że w większości instytucji frekwencja na poszczególnych wydarzeniach oscyluje w granicach 92-100% (poza Filharmonią, która deklaruje 72,5 % frekwencję w roku 2010). Oznacza to, że **w przypadku instytucji artystycznych zwiększenie uczestnictwa nie jest rozwiązaniem problemów finansowych, konieczne jest jednocześnie ograniczenie kosztów, przy jednoczesnym zwiększeniu przychodów z innych źródeł.**

Wykres 20 Koszt jednego uczestnika (dane za rok 2010) – muzea

przedstawienia/wystawy), podzielonej przez liczbę uczestników z danego roku wykazaną w sprawozdawczości instytucji kultury. W dalszej kolejności uwzględniono jaką część tej wartości pokrywają przychody z biletów oraz pozostałe przychody generowane przez instytucje, w każdym przypadku uwzględniając łączną liczbę odbiorców oferty (wartość ta została określona na podstawie sprawozdawczości instytucji kultury).

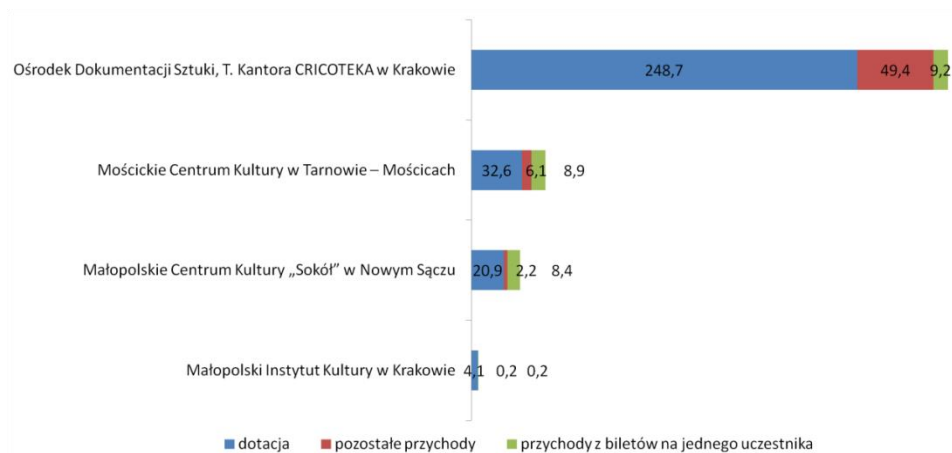
⁵¹ Należy jednak pamiętać, że nawet instytucje komercyjne zdobywają dofinansowanie na swoją działalność, są to jednak zazwyczaj dotacje celowe (jeśli teatr prywatny funkcjonuje jako fundacja lub stowarzyszenie), które w przypadku naszych analiz dotyczących instytucji kultury Województwa Małopolskiego, uwzględniane są w kategorii „pozostałe przychody”.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

W przypadku muzeów udział przychodów z biletów stanowi jeszcze mniejszy procent udziału w ogólnych kosztach przeliczanych na jednego odwiedzającego, w najlepszym przypadku sięgając 19% (sytuacja taka występuje w Muzeum - Orawskim Parku Etnograficznym w Zubrzycy Górnej). Jednocześnie, w ujęciu ogólnym, utrzymanie tego typu instytucji jest zdecydowanie tańsze niż teatrów, filharmonii czy opery. Trzeba jednak pamiętać, że obciążone są one kosztami związanymi z przechowywaniem i konserwacją zbiorów oraz ich wypożyczaniem (szczególnie wydatkami związanymi z ubezpieczeniem), których nie muszą podejmować innego rodzaju podmioty. **Rozwiązaniem zmniejszającym koszt jednego widza, przy jednoczesnym zwiększeniu przychodów własnych muzeów powinno być zwiększenie frekwencji.**

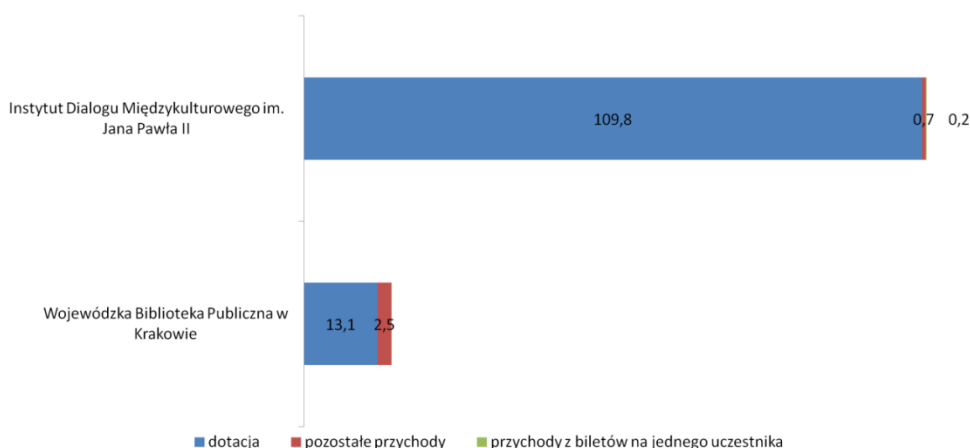
Wykres 21 Koszt jednego uczestnika (dane za rok 2010) – centra kultury



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

W centrach kultury (za wyjątkiem Cricoteki) koszt jednego widza jest stosunkowo niski, co wiąże się z jednej strony z szerokim zakresem działalności (ofertą), skierowanym do dużej liczby odbiorców (szczególnie Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” oraz Małopolski Instytut Kultury, w których frekwencja w roku 2010 wynosiła odpowiednio niemal 290 tys. i niemal 740 tys. osób). Z drugiej, z mniejszą liczbą zatrudnionych osób, a co za tym - z mniejszymi kosztami utrzymania. Zróżnicowana oferta przekłada się na dużo większą liczbę uczestników, obniżając jednocześnie koszt jednej osoby, zwiększając przy tym zyski z ich partycypacji (szczególnie w przypadku placówek z Tarnowa i Nowego Sącza posiadających kino). Tendencja ta jest szczególnie widoczna w kontraście pomiędzy instytucjami poza krakowskimi i Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki T. Kantora „Cricoteka”, którego specyfika (oferty) ogranicza w pewien sposób krąg odbiorców. Jednak jak wynika z rozmów z dyrektacją instytucji sytuacja ta zmieni się wraz z przeniesieniem działalności do nowej siedziby oraz związaną z tym zmianą organizacji, jak i formy oferty.

Wykres 22 Koszt jednego uczestnika (dane za rok 2010) – pozostałe instytucje



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

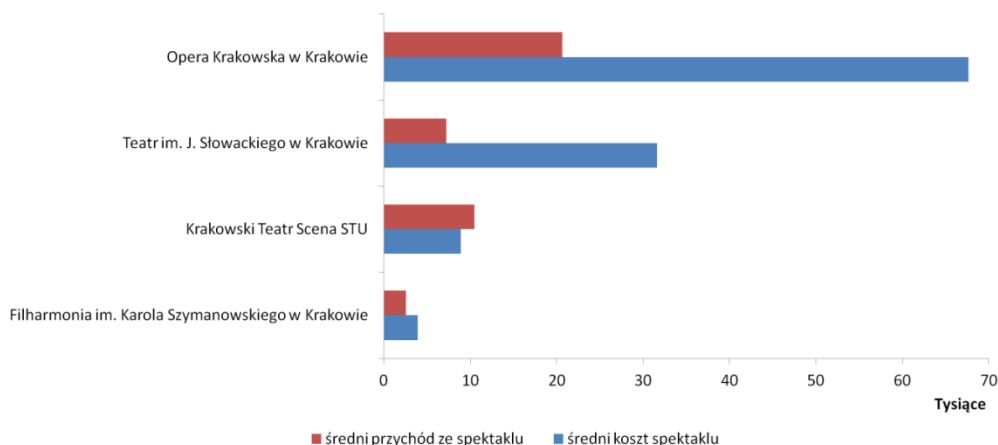
W ostatniej grupie analizowanych instytucji koszty pojedynczego odbiorcy są niemal w całości pokrywane z dotacji organizatora, przy czym w odniesieniu do Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej są one zdecydowanie niższe, co można tłumaczyć liczbą odbiorców. W Instytucie Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie koszt pojedynczego odbiorcy jest stosunkowo wysoki, wynika to z jednej strony z niebiletowania oferty, z drugiej - z jej zakresu obejmującego m.in., warsztaty (w tym gry i zabawy oraz koncerty plenerowe i konkursy dla dzieci), jak również porady prawne i psychologiczno-pedagogiczne.

Bezpośrednie koszty i zyski działalności programowej instytucji artystycznych i muzeów

Na zakończenie tej części warto spojrzeć na zestawienie danych finansowych, obejmujących bezpośrednie koszty i przychody wynikające z organizacji przedstawień i koncertów oraz wystaw organizowanych przez regionalne instytucje kultury. Pozwoli to na zobrazowanie, ile

środków przeznaczanych jest na działalność artystyczną i wystawienniczą oraz skąd biorą się tak wysokie koszty utrzymania instytucji.

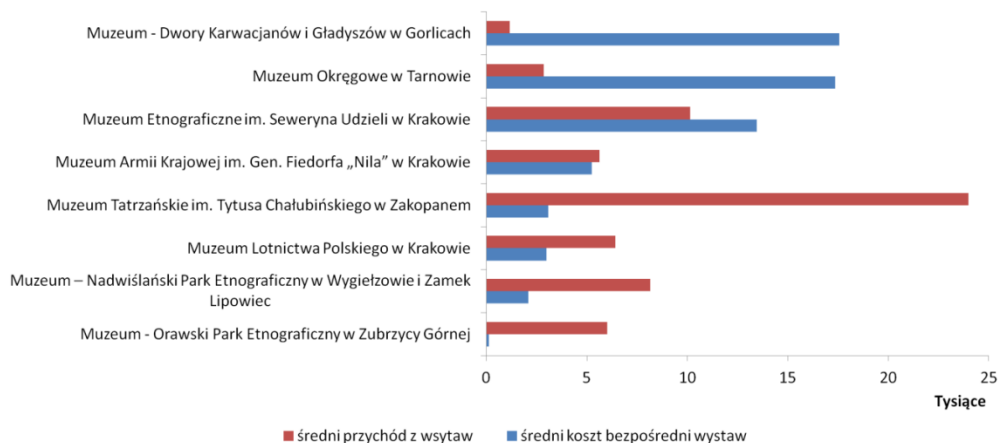
Wykres 23 Koszty bezpośrednie i przychody (spektakle repertuarowe) (dane za rok 2010) - instytucje artystyczne



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Utrzymanie instytucji artystycznych w stosunku do liczby widzów jest stosunkowo drogie, jednocześnie uwzględniając jedynie koszty bezpośrednie wystawienia sztuki w zestawieniu z przychodami z nich widać, że bilansują się one w Krakowskim Teatrze Scena Stu oraz są tego bliskie w Filharmonii. W dwóch pozostałych podmiotach koszty są średnio trzykrotnie większe niż przychody. Biorąc pod uwagę frekwencję oscylującą pomiędzy 92 a 95% przyczyny takiego stanu są dwie (abstrahując od kosztów związanych z produkcją): z jednej strony ograniczenia lokalowe (skończona liczba miejsc na widowni), z drugiej ceny biletów, szczególnie zniżki pozwalające na partycypację w ofercie osobom mniej zamożnym. Gdyby omawiane instytucje kultury miały działać na zasadach rynkowych konieczne byłoby zdecydowane podniesienie cen biletów, co jednak stało by w sprzeczności z popularyzacją kultury i działaniami związanymi z włączeniem społecznym. Jednocześnie przykład ten obrazuje wspomniane w pierwszej części, możliwe napięcia pomiędzy rachunkiem ekonomicznym i rolą społeczną.

Wykres 24 Koszty bezpośrednie i przychody (wystawy stałe i czasowe) (dane za rok 2010) - muzea



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych UM WM

Regionalne instytucje muzealne są bardzo zróżnicowane pod względem relacji pomiędzy kosztami stworzenia wystawy, a przychodami z niej płynącymi. W trzech przypadkach nakłady przewyższają przychody, z czego w dwóch różnica ta jest bardzo duża, w Muzeum - Dwory Karwacjanów i Gładyszów przychody pokrywają 7% kosztów, w Muzeum Okręgowym w Tarnowie 16%. W 5 muzeach bilans jest dodatni, zwłaszcza w Muzeum Tatrzańskim i parkach etnograficznych. Wynika to w dużej mierze z oparcia wystaw na posiadanych zbiorach oraz stosunkowo małych nakładach ponoszonych przez te instytucje, związanych z przygotowaniem wystaw, jak również potencjału turystycznego tych podmiotów. Paradoksalnie jednak bardzo niskie koszty tworzenia wystaw mogą budzić niepokój, rodząc ryzyko małego zaangażowania w kreowanie interesujących i nowatorskich ekspozycji oraz akcji informacyjno-promocyjnych, zachęcających do odwiedzenia muzeum.

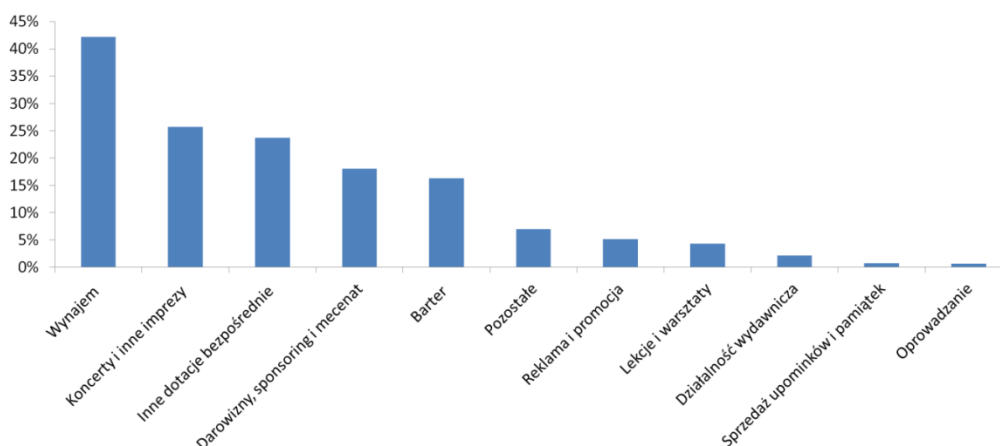
Pozabudżetowe źródła finansowania

Potencjalnych, możliwych źródeł finansowania instytucji kultury i organizowanych przez nie wydarzeń jest wiele, należą do nich dotacje celowe w ramach Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, przychody generowane dzięki posiadanym zasobom (np. wynajem powierzchni), sponsoring, świadczenie usług, prace badawcze i wiele innych. W chwili obecnej w regionalnych instytucjach środki te zazwyczaj nie przekraczają 20-25% przychodów ogółem. We wszystkich wywiadach z przedstawicielami szeroko rozumianego otoczenia instytucji kultury podkreślano, że będą one (instytucje) coraz częściej zmuszane do samodzielnego poszukiwania funduszy, czy to przez sponsoring czy świadczenie usług. Nie oznacza to oczywiście końca finansowania publicznego (dotacji podmiotowych), ale położenie większego nacisku na pozabudżetowe źródła dochodu. W tej części raportu przedstawiamy dane dotyczące udziału różnych zewnętrznych źródeł finansowania dla poszczególnych typów instytucji kultury.

Instytucje artystyczne

Największe przychody instytucje artystyczne czerpią z wynajmu swoich powierzchni i pomieszczeń. Dotyczy to zarówno pokoi gościnnych (np. Krakowski Teatr Scena Stu), jak i udostępniania swoich przestrzeni (od foyer po scenę) na potrzeby organizacji różnych imprez i uroczystości. Klientami w tym przypadku są zarówno przedstawiciele środowisk artystycznych (często inne instytucje), świat biznesu (np. konferencje i gale wręczenia nagród), jak i przedstawiciele polityki oraz innych środowisk. Drugim co do wielkości źródłem przychodów są koncerty i innego rodzaju imprezy, które instytucje organizują same, lub w których biorą udział. Kolejne środki pozyskiwane są z dotacji bezpośrednich, m.in. dotacji celowych Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz funduszy międzynarodowych (nie tylko unijnych funduszy strukturalnych). Spośród wszystkich badanych instytucji, to właśnie podmioty zajmujące się działalnością artystyczną mają największy potencjał w pozyskiwaniu sponsorów i mecenasów (średnio 18%), zarówno jako partnerów strategicznych, jak i wspierających pojedyncze przedsięwzięcia. Znaczący wkład wnoszą również umowy barterowe, w tym patronat medialny.

Wykres 25 Pozabudżetowe źródła finansowania (dane za rok 2010) - instytucje artystyczne



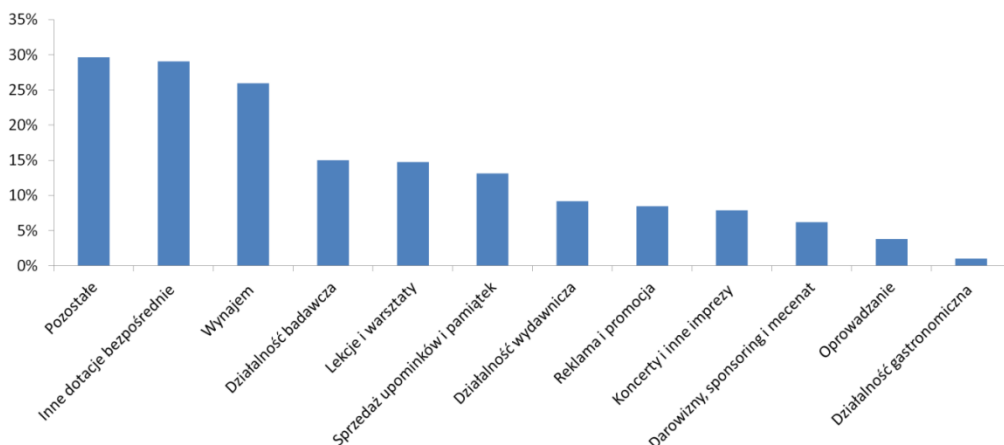
Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=5)

W przypadku tego rodzaju instytucji wynajem powierzchni oraz organizacja i udział w koncertach i innego rodzaju imprezach są najnaturalniejszym źródłem pozyskiwania dodatkowych środków. Budynki teatrów czy opery są miejscami wręcz stworzonymi do organizacji konferencji i różnego rodzaju spotkań. Warto jednak zaznaczyć, że pomimo tego iż jest to intratne źródło dochodów, część z instytucji odrzuca niektóre propozycje z uwagi na charakter potencjalnych imprez. Z rozmów z dyrekcją oraz pracownikami działu marketingu wynika, że jest to świadome dbanie o wypracowywany przez lata wizerunek, do którego według ich oceny nie pasują niektóre inicjatywy (np. pokazy mody). Postępowanie takie można uznać za dobrze przemyślane z marketingowego punktu widzenia (promowanie ekskluzywnej marki instytucji) i uzasadnione argumentami „misyjnymi”, o których pisaliśmy w pierwszej części tego opracowania.

Muzea

W przypadku małopolskich muzeów najwięcej funduszy pozyskiwanych jest, poza tzw. przychodami z pozostałych źródeł, z innych dotacji bezpośrednich. Tu szczególnie widać znaczenie funduszy unijnych, które stanowiły w ostatnich latach jedno z głównych źródeł wsparcia, zwłaszcza w odniesieniu do inwestycji infrastrukturalnych. Drugą w kolejności pozycją jest wynajem, analogicznie jak w przypadku instytucji artystycznych, powierzchni i ogrodów (szczególnie w parkach etnograficznych) oraz pokoi gościnnych (w zdecydowanie mniejszym stopniu). Trzy z kolejnych źródeł dochodów, o niemal takim samym znaczeniu, stanowią: działalność badawcza (szczególnie istotna dla muzeum archeologicznego – prowadzącego badania archeologiczne przy okazji różnych inwestycji infrastrukturalnych np. budowy autostrad), prowadzenie lekcji i warsztatów (głównie dla szkół) oraz sprzedaż upominków i pamiątek (wydaje się, że szczególnie istotna w przypadku turystów). Niejako w powiązaniu z działalnością badawczą, muzea zarabiają na swoich wydawnictwach. Pozostałe źródła przychodów kształtują się na stosunkowo niskim poziomie, stanowiąc średnio poniżej 10%. Warto podkreślić, że w grupie tej znajdują się środki pozyskane od sponsorów i mecenasów, co oznacza, że w porównaniu z instytucjami artystycznymi muzea mają trudniejszą sytuację w skutecznym ubieganiu się o te fundusze. Wyjątkowo małe środki pozyskiwane są również z oprowadzania, które mogłoby być naturalnym sposobem zwiększania przychodów z działalności podstawowej. Należy zaznaczyć, że oprowadzanie znacznie zwiększa koszty partycypacji w ofercie muzeów, przybliżając łączny koszt do wyliczonego wcześniej kosztu uczestnictwa jednej osoby, co może stanowić barierę ekonomiczną dla potencjalnie zainteresowanych.

Wykres 26 Pozabudżetowe źródła finansowania (dane za rok 2010) - muzea



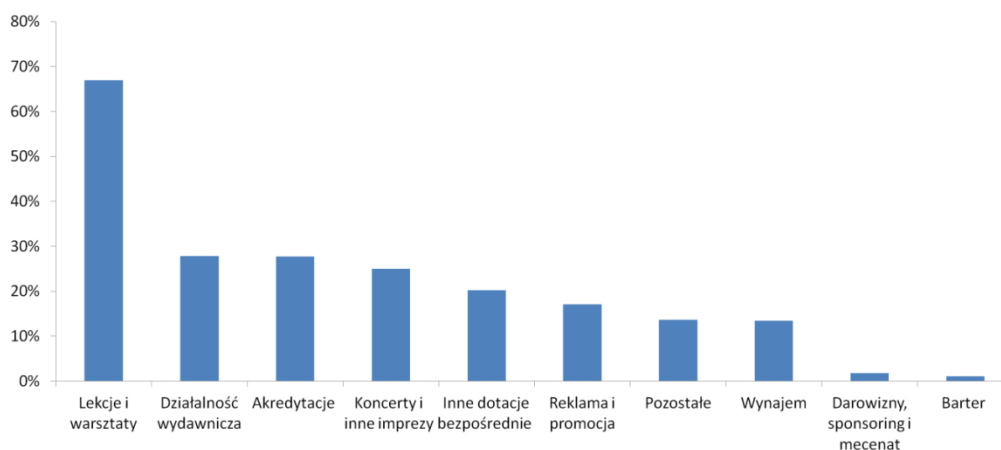
Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=11)

Centra kultury

Małopolskie centra kultury większość przychodów (poza biletami) czerpią z organizowanych przez siebie lekcji i warsztatów. Wynik taki nie dziwi, biorąc pod uwagę, że są one często animatorami szeroko pojętych zajęć kulturalnych w swojej okolicy, zwłaszcza w przypadku

instytucji poza krakowskich. Duże znaczenie można również przypisać przychodom uzyskanym z działalności wydawniczej, jednak w tym przypadku jest ona zdecydowanie zawyżona przez Cricotekę (65% przychodów pochodzi z tego źródła) oraz MIK (18%), w pozostałych instytucjach taka działalność nie jest prowadzona (Mościckie Centrum Kultury) lub stanowi śladową wartość (Małopolskie Centrum Kultury „Sokół”). Przychody z organizacji koncertów i innych imprez zadeklarowała jedynie Cricoteka prowadząca, szczególnie w ostatnich latach, działalność głównie poza własną siedzibą. Sponsoring i mecenat ma jeszcze mniejsze znaczenie niż w przypadku muzeów, nie wspominając o instytucjach artystycznych. Powodowane jest to zarówno specyfiką działalności tych podmiotów, bardziej nastawionych na pracę u podstaw, jak i lokalizacją. Siedziba poza Krakowem nie sprzyja zyskiwaniu dużych sponsorów. Podczas rozmów wspomniano za to o drobnych, często nie finansowych formach pomocy, jak dostarczanie wody na konkursy i festiwale, czy wina na wernisaże (wymiana barterowa). Wydaje się, że zakres działalności tych podmiotów i nastawienie na pracę ze społecznością lokalną sprawiają, że są one naturalnymi odbiorcami małych gestów, które można zaklasyfikować jako drobne formy społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wykres 27 Pozabudżetowe źródła finansowania (dane za rok 2010) - centra kultury



Źródło: Badanie kwestionariuszowe instytucji kultury (N=4)

Ramka 27 Problemy ze sponsoringiem

W ankiecie przygotowanej na potrzeby niniejszego badania zapytaliśmy instytucje kultury o znaczenie jakie przypisują możliwym, zewnętrznym źródłom finansowania, do których zaliczyliśmy: programy ministerialne, fundusze unijne, bezpośrednie dotacje samorządów lokalnych oraz sponsoring i mecenat. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że niemal wszystkie z tych opcji oceniane są jako niezwykle istotne i potencjalnie znaczące dla funkcjonowania instytucji kultury, w tym możliwości poszerzania oferty programowej, z jednym wyjątkiem. W 6 przypadkach (na 20 wypełnionych ankiet) znaczenie środków pozyskanych od sponsorów i mecenasów, oceniono jako niewielkie. Oceny takie wydały instytucje nie pozyskujące z tego tytułu większych dochodów, ale i takie, które w innym pytaniu podały, że w ostatnim roku stanowiły one niemal 50% dodatkowych przychodów.

Wyniki te mogą dziwić, szczególnie w czasach, kiedy tyle się mówi o społecznej odpowiedzialności biznesu i znaczeniu środków prywatnych w finansowaniu kultury. Jednocześnie z przeprowadzonych rozmów wynika, że to nie tyle niechęć do szukania sponsorów jest problemem instytucji kultury, ile zmiany, szczególnie po kryzysie gospodarczym, znacznie obniżające fundusze przekazywane na kulturę. Sytuacja ta dotyczy nie tylko poszczególnych instytucji, ale i całego obszaru, łącznie z wielkimi festiwalami, na które jeszcze kilka lat temu łatwiej było pozyskać dużych sponsorów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet instytucji kultury oraz wywiadów indywidualnych.

Podsumowanie

Każda próba systematyzacji zagadnień związanych z finansami sektora kultury, jak i powiązanymi z nim innymi podmiotami sektora kreatywnego, obarczona jest ryzykiem dużych błędów, czy może raczej pomijania pewnych istotnych i charakterystycznych dla nich kwestii. Problem ten nie jest jedynie domeną niniejszego opracowania, zmagają się z nim również badacze tego obszaru. Jak ująć w jednolite ramy tak zróżnicowane zjawisko? Jak oddać pełnię podejmowanych działań? Jak przedstawić informacje, żeby nie pomijać istotnych zagadnień, czy specyfiki poszczególnych instytucji? Nawet w przypadku podmiotów z tej samej grupy (muzea, teatry) występują znaczne różnice.

Przedstawione w tym rozdziale informacje i analizy są próbą wskazania na istotne, naszym zdaniem zagadnienia. Z czysto ekonomicznego punktu widzenia analiza finansów wskazuje na nieefektywność wszystkich instytucji. Są to w większości podmioty utrzymujące się głównie z dotacji organizatora, generujące małe przychody w stosunku do ponoszonych kosztów. Jednocześnie są to instytucje, których istnienie z założenia nie ma na celu generowania zysku i które poza działaniami kulturalnymi prowadzą także działania edukacyjne, animują życie lokalnych, a czasami regionalnych społeczności: wykonują swoją społeczną misję, która nigdy nie będzie miała szans na bilansowanie się w kategoriach ekonomicznych.

Niewątpliwie instytucje kultury muszą poszukiwać alternatywnych źródeł finansowania. Z przedstawionych danych wynika, że jedne radzą sobie w tej materii lepiej niż inne. Można też dostrzec pewne trendy, w zależności od typu instytucji. Instytucje artystyczne mają zdecydowanie większy potencjał w pozyskiwaniu sponsorów oraz środków z wynajmu swoich pomieszczeń. Zwłaszcza biorąc pod uwagę inwestycje poczynione w ostatnich latach, jak np. nowa siedziba Opery Krakowskiej, czy planowana budowa obiektu filharmonii. Muzea mogą zarabiać na prowadzonej działalności badawczej, wydawnictwach, wynajmie, lekcjach muzealnych; centra kultury na organizowanych przez siebie zajęciach oraz działalności komercyjnej (kina w Małopolskim Centrum Kultury Sokół i Mościckim Centrum Kultury). To jednak wydaje się nadal za mało. Konieczne jest rozwijanie obecnych form, jak i poszukiwanie innych. Jednym z takich rozwiązań może być outsourcing.

Ramka 28 Outsourcing

David Throsby, jeden z najbardziej uznanych światowych ekonomistów kultury, odnosząc się w swojej ostatniej książce „The Economics of Cultural Policy” do relacji między biznesem a instytucjami kultury i możliwością funkcjonowania tych drugich zgodnie z regułami panującymi w prywatnej przedsiębiorczości, zachowuje ostrożność. Píše, że instytucje kultury „nie są organizacjami komercyjnymi, walczącymi o rentowność na konkurencyjnym rynku, nawet jeśli państwo interesuje się ich wynikami ekonomicznymi, mierzonymi w kategoriach zdolności do zwiększania wpływów, efektywności kosztów, efektywności rynkowej, itd. Ich *raison d'être* to wkład w życie kulturalne społeczności i narodu”. Dalej jednak wskazuje na sfery, w których pogodzenie elementu „rynkowego” i „misyjnego” jest mniej kontrowersyjne: „Pomimo tego w zarządzaniu operacjami wewnętrznymi, takie instytucje mogą sięgać po strategie wykorzystywane przez sektor prywatny i mające na celu podniesienie efektywności działań i zarządzania. Na przykład outsourcing niektórych funkcji może okazać się atrakcyjną opcją, pozwalającą obniżyć koszty. Jeśli dotyczy on poza kulturalnych aspektów działalności, jak np. usług gastronomicznych w galerii sztuki, taki krok może być standardowo usprawiedliwiony względami finansowymi. Jeśli jednak outsourcing dotyka procesów kulturowych, należy podnieść kwestię obawy o jakość”⁵².

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „The Economics of Cultural Policy”

W poszukiwaniu oszczędności rozważyć można możliwość outsourcowania niektórych działań – nie mogą być to jednak działania dotyczące bezpośrednio działalności artystycznej, nie wspominając np. o przechowywaniu czy konserwacji zasobów muzealnych (co byłoby zresztą niemożliwe ze względów prawnych). Nie znaczy to oczywiście, że próby częściowej prywatyzacji instytucji kultury nie mają miejsca nigdzie na świecie – cytowany David Throsby podaje przykład Holandii, gdzie muzea i galerie są obecnie przekształcane w niezależne firmy, zarządzające państwowymi budynkami i zbiorami i korzystające z państwowego wsparcia. W świetle naszych analiz widać jednak, że w polskim kontekście udział wpływów generowanych przez odwiedzających oraz środki pozyskiwane z partnerstw biznesowych stanowią niewielką część budżetów instytucji. Nie można spodziewać się w niedalekiej przyszłości radykalnego wzrostu wpływów tego typu, podobnie jak kryzys ekonomiczny, który może tylko utrudnić zarówno zwiększanie wpływów z biletów i sprzedaży, jak i z partnerstw biznesowych. Dlatego w poszukiwaniu oszczędności dopuszczalnym rozwiązaniem wydaje się być tylko outsourcing działalności nie związanej bezpośrednio z kulturą - np. sprzątania, przestrzeni magazynowych, w wypadku teatrów zapewne także usług związanych z przygotowaniem dekoracji i rekwizytów oraz z szyciem kostiumów oraz, co już ma miejsce, działań promocyjnych i marketingowych.

Innym wymiarem outsourcingu może być włączanie partnerów spoza instytucji – angażowanie do współpracy lokalnych mieszkańców lub internautów. Działania takie podejmuje choćby Muzeum Etnograficzne w Krakowie, angażujące się w życie dzielnicy w której funkcjonuje, czy też Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu

⁵² David Throsby, The Economics of Cultural Policy

angażujące mieszkańców, w tym całe rodziny w partycypację, ale i częściową organizację festiwali i przeglądów (np. tworzenie kostiumów dla dzieci). Choć w drugim wypadku trzeba podkreślić, że oszczędność finansowa z tego typu działań jest wątpliwa - wartością jest aktywizowanie społeczności, a więc zysk pozaekonomiczny.

Można również rozważyć, czy bardziej opłacalne nie będzie w przypadku instytucji kultury, nastawienie na świadczenie usług, które i tak często już wykonują. W przypadku instytucji artystycznych może to być przygotowywanie kostiumów (np. dla przemysłu filmowego), muzea mogłyby zajmować się pracami konserwatorskimi. W takim przypadku optymalnym modelem byłoby współdziałanie podmiotów (np. tworzenie wspólnej oferty, jak również wykorzystywanie wspólnej przestrzeni na warsztaty czy magazyny). Decyzje w tej kwestii powinny być jednak oparte na dokładnych analizach potencjalnych zysków i kosztów takiego działania.

Reasumując – należy jeszcze raz podkreślić konieczność poszukiwania dodatkowych źródeł wpływów. Równocześnie jednak samorząd województwa musi uwzględnić specyfikę różnych typów instytucji, a także częsty rozdzźwięk pomiędzy efektywnością rozumianą jako skuteczne realizowanie społecznej misji instytucji kultury, a kwestiami ekonomicznymi. Uważamy, że na większą ochronę zasługują właśnie te instytucje, które są bliższe „pracy u podstaw”, założenia nieefektywne ekonomicznie. Oczywiście należy dążyć do możliwie najefektywniejszego wykorzystywania przez nie posiadanych zasobów, niemniej jednak oczekiwania wobec wydajności finansowej takich podmiotów muszą być realistyczne.

Na zakończenie tej części warto jeszcze raz przyjrzeć się kwestii sponsoringu. Jak już wspomnieliśmy przedstawiciele instytucji wskazują na duże problemy z pozyskiwaniem sponsorów. Niemal wszyscy podkreślają, że mają specjalne oferty dla sponsorów, na które składają się najczęściej:

- promocja poprzez umieszczenie logotypu sponsora na materiałach promocyjnych oraz stronie instytucji;
- podziękowania ze sceny/podczas otwarcia wystawy;
- materiały promocyjne instytucji (np. foldery, programy, wydawnictwa);
- zaproszenia na spektakl/wystawę.

Niektóre z podmiotów (np. Cricoteka) planują stworzenie specjalnej oferty dla swoich sponsorów, obejmującej m.in. zwiedzanie, warsztaty, czy zniżki do kawiarni. Są to jednak, jak się wydaje w oparciu o rozmowy z przedstawicielami instytucji, pomysły odosobnione; brak jest myślenia o innym niż oferującym promocję (w postaci umieszczania logo na plakacie czy zaproszeniu) podejściu do tworzenia oferty dla sponsorów. Dodatkowo w przypadku tylko jednej z instytucji regionalnych, informacje o ofercie dla sponsora dostępne są na stronie internetowej danego podmiotu (Teatr im. J. Słowackiego w Krakowie), w pozostałych przypadkach na portalach poszczególnych podmiotów widnieją jedynie informacje o obecnych i przeszłych darczyńcach (mecenassach i sponsorach).

Warto podkreślić, że rozwiązania wychodzące poza tradycyjne działania promocyjne stosowane są przez wiele podmiotów zarówno z kraju (w tym małopolski) jak i świata.⁵³ Elementy oferty dla sponsorów stosowane przez instytucje z Polski:

- przygotowanie limitowanej serii produktów związanych z wydarzeniem kulturalnym i opatrzonym logo sponsora;
- zwiedzanie wystaw z przewodnikiem;
- organizacja imprez firmowych;
- organizacja warsztatów dla pracowników firm i ich rodzin;
- przygotowanie specjalnego, prestiżowego karnetu upoważniającego np. do darmowego wstępu na wszystkie imprezy organizowane przez instytucję w ciągu roku, który firma może ofiarować wybranym klientom;
- dla najaktywniejszych mecenasów - nominacja do konkursu dla wspierających kulturę Mecenasa Roku - organizowanego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Do tych elementów można dodać jeszcze stosowane za granicą specjalne oferty dla osób prywatnych, za zestandaryzowaną opłatą, przyznające status "przyjaciela instytucji" (uprawniające równocześnie np. do darmowego wstępu i zniżek w korzystaniu z oferowanych przez instytucję usług) lub "opiekuna zbiorów" (honorowanego np. tabliczką z nazwiskiem w miejscu ekspozycji). Choć ze względu na brak podobnych tradycji w naszym kraju trudno spodziewać się, żeby tego typu oferta spotkała się z natychmiastową pozytywną reakcją społeczności lokalnej, to zapewne warto próbować podejmować podobne wysiłki - choćby w celach edukacyjnych.

Ramka 29 Oferta dla biznesu - dobre praktyki: broszura Krakowskiego Biura Festiwalowego

Broszura w bardzo atrakcyjnej graficznie formie przedstawia podstawowe rodzaje możliwych świadczeń na rzecz mecenasów i sponsorów, w tym:

- obecność w kampaniach promocyjnych wydarzeń kulturalnych (nośniki: billboardy, plakaty, katalogi, ulotki, bilety, zaproszenia, pocztówki, książki) i na stronach internetowych i w profilach w serwisach takich jak Facebook czy Blip. Forma promocji: prezentacja logo, materiałów reklamowych;
- prawo do używania tytułu sponsora/sponsora tytularnego/sponsora strategicznego/mecenasa

⁵³ Informacje te pochodzą ze stron poszczególnych instytucji, m.in.: Teatr Wielki - Opera Narodowa (http://www.teatr Wielki.pl/dla_biznesu/sponsor_premiery.html), Teatr Ludowy W Krakowie (<http://www.ludowy.pl/index.php?action=contactOffer&id=10>), Muzeum Narodowe W Poznaniu (<http://www.mnp.art.pl/dla-partnerowsponsorow/oferta-muzeum/>), Muzeum Narodowe We Wrocławiu (<http://www.mnwr.art.pl/CMS/mecenat/Oferta.html>), Muzeum Ziemi Lubuskiej W Zielonej Górze (http://www.mzl.zgora.pl/index.php?url=dla_sponsorow), Teatr Arkadia (http://www.teatrarkadia.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=128), The Fine Arts Museums z San Francisco (<http://deyoung.famsf.org/content/individual-giving-exhibitions-and-education-programs>),

we własnych działaniach promocyjnych podczas trwania umowy;

- eksponowanie logo podczas imprez oraz niestandardowe narzędzia promocyjne, takie jak np. specjalne strefy promocyjne podczas wydarzeń kulturalnych, branding krzesełek, eksponowanie logo sponsora jako prezentacji świetlnej na elewacji budynku, itp.

Wszystkie propozycje zilustrowane są przykładami dotychczasowych realizacji, a duża ilość zdjęć i ilustracji sprawia, że materiał nie jest nudną "wyliczanką" możliwych nośników. Jest raczej próbą przekonania potencjalnych partnerów biznesowych, że choć w kwestii podstawowych zasad współpracy trudno wymyślić coś nowego, to oferta nie musi być nudna, a każdy sponsor może liczyć na pomoc w przygotowaniu dla niego czegoś specjalnego. Że warto, pokazują umieszczone w tym samym pakiecie dane na temat zasięgu tej formy promocji firmy - np. ilości uczestników imprez i relacji w mediach - oraz prestiżu, ilustrowanym m.in. informacjami o wyróżnieniach.

Co ważne, oferta sponsorska jest eksponowana na głównej stronie internetowej Biura Festiwalowego (zakładka "Sponsoring", w której umieszczono też informację o sponsorach już współpracujących z Biurem Festiwalowym).



Źródło: Oferta świadczeń Krakowskiego Biura Festiwalowego http://pliki.biurofestiwalowe.pl/page/file/1_swiadczenia.pdf

3.3.1 Współpraca z partnerami

Instytucje kultury nie działają w odosobnieniu, ze względu na to nie dziwi szeroki wachlarz partnerów instytucji kultury, zarówno innych podmiotów tego sektora, jak również edukacji, organizacji pozarządowych czy biznesu. Zakres tej współpracy bywa różny. O ile kooperacja pomiędzy muzeami i innymi muzeami, teatrami i ich odpowiednikami ma co do zasady charakter partnerski, o tyle już w przypadku instytucji edukacyjnych, szeroko pojętego otoczenia biznesowego, czy innych podmiotów zaliczanych do sektora kreatywnego, dominującym modelem jest wymiana usług, zdecydowanie rzadziej działania dotyczące równoprawnej współpracy polegającej na wymianie doświadczeń i wspólnym dawaniu.

Ramka 30 Współpraca pomiędzy instytucjami kultury

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	4	3	4	- występy gościnne - udział w festiwalach - współpraca przy imprezach jubileuszowych - współpraca przy tworzeniu spektakli - przekazywanie wydawnictw za pośrednictwem zagranicznych instytucji kultury - wymiana doświadczeń - prezentacja artystów - udostępnianie pomieszczeń na potrzeby innych prezentacji artystycznych
muzea	9	9	8	- wypożyczanie i wymiana eksponatów - kwerendy muzealne, archiwalne i biblioteczne - wspólna organizacja wystaw i innych przedsięwzięć - wymiana doświadczeń, w tym praktyki i szkolenia
centra kultury	3	3	3	- działalność impresaryjna - współorganizacja wystaw i innych imprez, w tym festiwali - wypożyczanie zbiorów - wymiana doświadczeń - wspólne projekty badawcze
pozostałe	1	1	1	- tworzenie zasobów cyfrowych Małopolskiej Biblioteki Cyfrowej - współorganizacja wystaw - współrealizacja projektów (m.in. „Promocja wiedzy o Małopolsce”) - współtworzenie Bazy Zawartości Czasopism - wypożyczanie eksponatów i wymiana pozycji wydawniczych - pozyskiwanie pamiątek

Źródło: Opracowanie własne IBS

Współpraca pomiędzy instytucjami kultury polega najczęściej na wymianie eksponatów (w przypadku muzeów) oraz wspólnych przedsięwzięciach (wystawach i przedstawieniach/koncertach) i występach gościnnych (w przypadku instytucji artystycznych). Model taki dominuje szczególnie w odniesieniu do muzeów i instytucji artystycznych. W przypadku centrów kultury (szczególnie poza krakowskich), których działalność ma w wielu przypadkach charakter impresaryjny, partnerstwo opiera się głównie na udostępnianiu zbiorów i spektaklach/koncertach wyjazdowych, od strony technicznej i marketingowej przygotowywanych przez centra kultury.

Ramka 31 Współpraca z instytucjami edukacyjnymi

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	4	3	4	- zamknięte spektakle dla uczelni i szkół - konkursy wśród młodzieży szkół gimnazjalnych i ponad gimnazjalnych na najlepszą recenzję wybranych spektakli - współorganizacja imprez (np. Dni Muzyki Organowo-Klawesynowej) - sprzedaż biletów - udostępnianie pomieszczeń na potrzeby imprez zewnętrznych
muzea	9	9	8	- podstawowym wymiarem współpracy z sektorem edukacji, jest przygotowanie oferty dedykowanej dla szkół (czasami przygotowywanej w oparciu o konsultacje z pracownikami oświaty) - wspólne projekty badawcze, konferencje i seminaria, w przypadku uczelni wyższych - instytucje kultury bywają też miejscem odbywania praktyk i staży - instytucje kultury jako partner dla wybranych kierunków (np. etnologia na UJ), współpracujący m.in. przy przygotowywaniu warsztatów i plenerów artystycznych
centra kultury	3	3	3	- przygotowanie i realizacja form kształcenia oraz animacja na rzecz upowszechniania kultury - współpraca przy organizacji konkursów - organizacja sympozjów związanych z działalnością ik - współpraca przy realizacji projektów badawczych - współpraca przy projektach dotyczących edukacji kulturalnej i artystycznej
pozostałe	2	2	1	- organizacja lekcji i warsztatów bibliotecznych, edukacja medialna, organizacja wystaw i warsztatów - organizacja konferencji i warsztatów tematycznych (koła naukowe) - organizacja koncertów i festiwali oraz konferencji i seminariów

Źródło: Opracowanie własne IBS

Sektor edukacji jest naturalnym, a czasami głównym, odbiorcą oferty wszystkich wymienionych typów instytucji, które przygotowują dla szkół specjalne oferty lekcji i zajęć oraz spektakli. W tym obszarze podejmowanych jest również najwięcej działań sprzyjających włączeniu społecznemu najmłodszych odbiorców. W przypadku uczelni i środowisk akademickich czasami dochodzi do wspólnych projektów badawczych oraz współorganizacji konferencji i sympozjów, jest to jednak praktyka zdecydowanie rzadsza niż tworzenie i sprzedaż dedykowanej oferty. W pojedynczych sytuacjach instytucje kultury występują jako organizatorzy praktyk i staży zawodowych.

Ramka 32 Współpraca z samorządem

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	3	3	3	• udział w wydarzeniach organizowanych przez JST • działalność umuzykalniająca dla dzieci i młodzieży, tj. dla szkół, zespołów szkół, gminnych ośrodków kultury, bibliotek, miejskich ośrodków kultury • zakup / dofinansowywanie usług artystycznych, udział instytucji w wydarzeniach artystycznych kreowanych przez JST
muzea	8	8	8	• współorganizacja imprez (zarówno organizowanych przez JST, jak i patronat JST nad przedsięwzięciami muzeum) • inwestycje (często infrastrukturalne) finansowane przez JST • wynajem powierzchni na konferencje i inne spotkania organizowane przez JST
centra kultury	3	3	3	• współorganizacja przedsięwzięć z dziedziny społecznej twórczości artystycznej • udział i współorganizacja imprez kulturalnych organizowanych przez JST • realizacja badań kultury • wsparcie zarządzania strategicznego w obszarze kultury
pozostałe	2	2	1	• realizacja wspólnych wystaw • wypożyczanie własnych wystaw

Źródło: Opracowanie własne IBS

W obrębie współpracy z samorządami oraz radami dzielnicowymi można wyróżnić trzy dominujące modele współpracy. W pierwszym z nich panują relacje partnerskie, gdy instytucje są współorganizatorem imprez przygotowywanych przez miasto/ gminę, włączając się one wówczas w działania wykraczające poza prezentację swojej oferty. Do drugiego z modeli można zaliczyć relacje, w których podkreślone jest znaczenie jednostki samorządu terytorialnego jako organizatora. W tym wypadku obejmuje on patronat nad wydarzeniami organizowanymi przez instytucje kultury lub finansuje inwestycje instytucji, zarówno infrastrukturalne (w mniejszej skali), jak i zakup wyposażenia, instrumentów, etc. Trzeci z modeli współpracy stawia instytucje kultury w roli usługodawcy i znów dzieje się to na dwa sposoby. Z jednej strony udostępnianie przestrzeni na różne konferencje i inne uroczystości organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego. Z drugiej, instytucje kultury występują jako doradcy/ konsultanci zagadnień z obszaru ich działalności (dotyczy to głównie centrów kultury).

Ramka 33 Współpraca z biznesem

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	3	3	2	- zamknięte spektakle dla firm - sponsorowanie projektów i k w zamian za reklamę - promocja w galeriach handlowych - sponsoring i mecenat
muzea	7	8	8	- udostępnianie przestrzeni na potrzeby imprez organizowanych przez podmioty prywatne - współpraca przy organizacji imprez okolicznościowych (np. gala „Złoty Liść Dębu”) - sponsoring - instytucje kultury jako mediator/animatore współpracy pomiędzy twórcami-projektantami, a rzemieślnikami, - w przyszłości planowana ofertazajęć/warsztatów dla biznesu (z zakresu antropologii)
centra kultury	3	3	3	- sponsoring i reklama (w zamian) - doradztwo w zakresie organizacji imprez branżowych i zakładowych - współrealizacja projektów - usługi w zakresie działań rozwojowych w sektorze kultury - usługi dla instytucji kultury (promocja i komunikacja, systemy informatyczne, produkty kulturalne)
pozostałe	1	2	1	- promocja literatury we współpracy z wydawnictwami - sponsoring

Źródło: Opracowanie własne IBS

W przypadku współpracy z sektorem prywatnym, występują dwa dominujące modele oraz widoczne, tworzące się dopiero nowe podejście do objęcia roli mediatora pomiędzy światem sztuki, reprezentowanym przez artystów, a sektorem prywatnym, obejmującym rzemieślników i inne podmioty mogące potencjalnie czerpać z pracy artystów. Jednak pierwszym i podstawowym rodzajem relacji z biznesem jest upatrywanie w nim potencjalnego sponsora, ewentualnie potencjalnego klienta (np. wynajmującego pomieszczenia na organizację różnego rodzaju imprez). Druga z form zakłada zlecenie podmiotom prywatnym różnych usług, najczęściej działań promocyjnych i marketingowych. Zdecydowanie rzadziej instytucja kultury występuje jako partner czy doradca, mniej jest też usług dedykowanych dla otoczenia biznesowego (poza możliwością wykupienia spektakli czy pakietami sponsorskimi, obejmującymi promocję darczyńcy).

Rodzącym się modelem współpracy, praktykowanym przez jedną z instytucji, są działania z zakresu mediacji pomiędzy dwoma w/w światami. Muzeum Etnograficzne w Krakowie podejmujące te inicjatywy, przyjmuje rolę „swatki” pomiędzy światem sztuki i biznesu. Osiągając już pierwsze sukcesy, szczególnie w odniesieniu do sztuki użytkowej,

wykorzystującej stare wzornictwo i bogactwo zasobów dziedzictwa regionalnego, stymuluje do przepracowywania i nadawania nowych znaczeń. Efektem tych działań są chociażby meble o konstrukcji zarazem nowoczesnej, jednocześnie nawiązującej do elementów kultury tradycyjnej.

Ramka 34 Współpraca ze społecznością lokalną

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	4	4	4	• organizacja plebiscytów • wspólne przedsięwzięcia artystyczne • współpraca z domami pomocy społecznej, z organizacjami studenckimi, miejscowymi stowarzyszeniami, emerytami, seniorami • sprzedaż oferty kulturalnej
muzea	8	9	8	• animacja oferty kulturalnej • tworzenie zajęć dla dzieci i młodzieży z lokalnych świetlic • współorganizacja imprez dedykowanych społeczności lokalnej • wspomaganie lokalnych grup artystycznych • mieszkańcy przekazujący eksponaty • zatrudnianie miejscowych rzemieślników • wsparcie merytoryczne dla lokalnych stowarzyszeń
centra kultury	3	2	3	• promocja osiągnięć lokalnych grup artystycznych, organizacja festiwali, konkursów, przeglądów, • promocja nowej siedziby i kreowanie wydarzeń dedykowanych społeczności dzielnicy • konsultacje społeczne • współrealizacja projektów kulturalnych • badania praktyk kulturowych i scen kulturowych
pozostałe	1	1	1	• pozyskiwanie pamiątek

Źródło: Opracowanie własne IBS

Społeczność lokalna wymieniana była przez większość badanych instytucji kultury jako główny odbiorca ich oferty programowej. Należy przy tym zaznaczyć, że działania skierowane do tej grupy wykraczają poza ramy podstawowej działalności. Instytucje, zarówno artystyczne, muzealne jak i centra kultury są często animatorami lokalnych środowisk, przygotowującymi dla nich konkursy, plebiscyty i festiwale. Odpowiadają na zgłaszane zapotrzebowanie, ale wydaje się, że większość z nich nie poszukuje nowych form współpracy i aktywizacji swojego najbliższego otoczenia. W zasadzie nie wspominano o wolontariacie czy innych mniej sformalizowanych formach współpracy z lokalnym otoczeniem, a zwłaszcza ze środowiskami wykluczonymi. Pomimo tego działania jakie są podejmowane, (choć tu znów trudno o uogólnienia) duża część analizowanych instytucji to instytucje „flagowe”, których zadaniem nie zawsze jest praca np. z bezpośrednim sąsiedztwem. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że taka często jest w planach, czego przykładem może być Cricoteka, która po

przeniesieniu się do nowej siedziby planuje stworzyć przestrzeń dedykowaną dla mieszkańców Podgórze, w której będą mogli oni spędzić czas wolny oraz poobcować z kulturą.

Ramka 35 Programy i projekty skierowane do seniorów.

Projekt ASAP „Zielona Linia” zakładający współpracę seniorów i gimnazjalistów– Muzeum Narodowe w Krakowie
„Drzewo i liść” - wspólne zajęcia dla dzieci i dziadków, projekt wykorzystujący współpracę seniorów - wolontariuszy – Muzeum Narodowe w Krakowie
Debaty – debaty na temat projektowania przestrzeni w kontekście różnych grup interesariuszy i użytkowników – Małopolski Instytut Kultury w Krakowie
Spółeczne projekty badawczo-historyczne dot. lokalnych społeczności (projekt Nowa Huta RTF , program Warto pamiętać) – Małopolski Instytut Kultury w Krakowie
Szkoła @ktywnego Seniora – Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie
Aktywni - wiekiem intensywni –nowohucki Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida
Akademia 60+ – Muzeum Historyczne Miasta Krakowa w Krakowie

Źródło: Opracowanie własne IBS

Ramka 36 Współpraca z organizacjami pozarządowymi

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	2	3	4	- wspieranie działalności NGO wydawnictwami, w zamian za popularyzację instytucje kultury - koncerty charytatywne
muzea	9	6	7	- podobny zakres współpracy jak w przypadku instytucji kultury, głównie z NGO z obszaru kultury, - współorganizacja imprez, konferencji i seminariów - szkolenie i pomoc merytoryczna dla NGO
centra kultury	2	2	3	- realizacja wspólnych projektów kulturalnych - współorganizacja przedsięwzięć z zakresu sztuki profesjonalnej i projektów edukacyjno-artystycznych - partnerstwo w projektach - współorganizacja zajęć (m.in. Uniwersytet III Wieku) i turniejów - współrealizacja projektów - działania w zakresie działań rozwojowych III sektora
pozostałe	2	2	1	realizacja wspólnych projektów, wystaw i promocja kultury

Źródło: Opracowanie własne IBS

Współpraca z organizacjami pozarządowymi w większości dotyczy podmiotów zajmujących się kulturą, wtedy instytucja kultury występuje jako współorganizator projektów lub służy pomocą merytoryczną. Do drugiej grupy należy kooperacja z NGO zajmującymi się grupami wykluczonymi i aktywizacją różnych środowisk społecznych. O ile jednak trzeci sektor obecny jest w działaniach większości ocenianych instytucji, wciąż brak ujednoliconego modelu komunikacji z nim. Wydaje się, że – podobnie jak w wypadku poszukiwania innych partnerów do współpracy, w tym sponsorów – warto pracować nad stworzeniem przejrzystej oferty dla instytucji pozarządowych. Ich pomoc pozwoli z jednej strony skuteczniej pracować z lokalną społecznością i budować kapitał społeczny, z drugiej – niemal bezkosztowo poszerzać ofertę programową. Można to uzyskać dzięki udostępnianiu niewykorzystanej przestrzeni lokalowej na imprezy organizowane przez instytucje trzeciego sektora (oczywiście nie mogą być to imprezy o charakterze komercyjnym). Takie rozwiązania przynoszą szereg korzyści – poza wspomnianymi wyżej mogą być też katalizatorem dla nawiązywania partnerstw z innymi podmiotami, które w takiej sytuacji będą posiadać konkretną ofertę przynoszącą przewidywalne korzyści również im.

Ramka 37 Współpraca z innymi podmiotami

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)			zakres współpracy
	wczoraj	dziś	jutro	
instytucje artystyczne	1	1	1	pośrednictwo pracy
muzea	4	3	3	- media – patronat medialny i działania promocyjne oraz wspólne inicjatywy, wydawnictwa (np. zeszyty <i>Zachwył Małopolską</i>, tematy typu <i>Światło, Alkohole, Śmierć.</i>) – instytucja kultury jako dostarciciel treści - mieszkańcy – przekazywanie eksponatów, uczestnictwo w projektach badawczych
centra kultury	1	1	1	- współorganizacja działalności impresaryjnej z przedstawicielstwami dyplomatycznymi - konsultacje i zlecenie działań (transport, druk, grafika) - regionalne centra wsparcia rozwoju i polityk – współpraca przy opracowywaniu programów merytorycznych badań i analiz - współudział w seminariach - udział w sieciach i porozumieniach - współrealizacja wydarzeń
pozostałe	1	1	0	- Archiwum Państwowe w Krakowie – tworzenie zasobu cyfrowego Małopolskiej Biblioteki Cyfrowej - WUP – organizacja warsztatów szkoleniowych - IPN – organizacja wystaw i prelekcji

Źródło: Opracowanie własne IBS

Wśród innych podmiotów najczęściej wymieniano media, przyjmujące z jednej strony rolę patrona medialnego, z drugiej współrealizatora przedsięwzięć wydawniczych (wówczas instytucje kultury dostarczały swoje zasoby i dawały wsparcie merytoryczne). Dodatkowo wskazywano na udział w sieciach i porozumieniach oraz organizację wspólnych wydarzeń w tych ramach (głównie Małopolski Instytut Kultury w Krakowie). Instytucje wskazywały również

na współudział w projektach realizowanych w ramach programów unijnych, takich jak digitalizacja zbiorów i tworzenie zasobów Małopolskiej Biblioteki Cyfrowej.

Instytucje kultury i inne podmioty sektora kreatywnego

W debatach nad rolą, znaczeniem, a także rozwojem kultury wiele miejsca poświęca się dyskusjom podkreślającym rosnące znaczenie sektora kreatywnego oraz ogólnego wpływu działań z zakresu kultury i przemysłów kreatywnych (nie zawsze zdefiniowanych) na budowę społeczeństwa opartego na wiedzy oraz rozwój innowacyjności poszczególnych obszarów. Taka sytuacja ma miejsce zarówno w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej (m.in. Europa 2020), krajowych (Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego czy Polska 2030) oraz regionalnych - szczególnie Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”. Wśród priorytetów rozwojowych Małopolski na nadchodzącą dekadę istotna rola przypada kulturze - rozumianej jako dziedzictwo, ale też część oferty przemysłów czasu wolnego. W dokumencie czytamy: „Redefinicja miejsca kultury w strategii dla Małopolski prowadzi do osadzenia tego sektora w nurcie głównych obszarów decydujących o przewadze konkurencyjnej regionu. Oznacza to potrzebę bardziej dynamicznego i nowoczesnego podejścia do kreowania oferty przemysłów kultury, w tym kultury wysokiej. Dzięki temu możliwy będzie wzrost rozpoznawalności regionu jako miejsca zróżnicowanego kulturowo, o bogatej tradycji i silnej tożsamości, a zarazem nowoczesnego i otwartego w wymiarze społeczno-kulturalnym.”⁵⁴ Wśród kluczowych działań wymieniane są potrzeba zwiększenia poziomu społecznego uczestnictwa w kulturze, ale też wywieranie wpływu na gospodarkę. „Dziedzictwo regionalne odnoszone do wyjątkowego potencjału kultury, historii i tożsamości regionalnej, ale również walorów przyrodniczych – powinno być traktowane jako podstawowy element regionalnej szansy, warunkujący rozwój działalności opartej na przemysłach czasu wolnego. Współcześnie kultura – podobnie jak kreatywność – staje się istotnym czynnikiem konkurencyjności. Nakłady przeznaczane na rozwój sektora kultury należałoby zatem traktować nie jako środki „wydawane”, lecz „inwestowane” w przedsięwzięcia wartościowe – z ekonomicznego punktu widzenia.”⁵⁵

Ramka 38 Współpraca z innymi podmiotami sektora kreatywnego

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)	zakres współpracy
instytucje artystyczne	5	- współpraca głównie z agencjami reklamowymi i marketingowymi, w zakresie przygotowania: plakatów, ulotek, wydawnictw, gadżetów, kampanii - dystrybutorzy materiałów promocyjnych w środowiskach społeczności klubowej
muzea	5	- udostępnianie przestrzeni i pomieszczeń na potrzeby produkcji przemysłu filmowego - udostępnianie wizerunków zabytków i eksponatów na potrzeby przemysłu wydawniczego

⁵⁴Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości, s. 99, <http://malopolskie.pl/Pliki/2011/strategia.pdf>

⁵⁵Małopolska 2020..., s. 44.

rodzaj instytucji	Współpraca (liczba instytucji)	zakres współpracy
		• inspirowanie
centra kultury	3	• opracowanie nowego produktu kreatywnego • udział w sieciach i klastrach (m.in. Krakowska Sfera Dizajnu) • opracowanie instalacji artystycznej • współpraca z artystami • prowadzenie programu rezydencji artystycznych • zlecenie projektów graficznych i kampanii reklamowych oraz wydawnictw, folderów, plakatów etc. • zlecenie projektów stron internetowych
pozostałe	2	• udostępnienie pomieszczeń na potrzeby filmu • zlecenie tworzenia strony internetowej, opracowania logotypu oraz materiałów reklamowych i promocyjnych • emisja spotów reklamowych • współpraca z agencjami artystycznymi i promocyjnymi.

Źródło: Opracowanie własne IBS

W świetle tych oczekiwań rzeczywista skala i zakres współpracy z sektorem kreatywnym na chwilę obecną zdają się studiować entuzjazm. Najczęstszymi partnerami instytucji kultury są bowiem przedstawiciele branży marketingu i reklamy, którym zleca się wykonywanie działań promocyjnych. Drugim najczęściej wskazywanym rodzajem współpracy jest udostępnianie pomieszczeń i innych przestrzeni na potrzeby przemysłu filmowego. Tak więc dominujący model obejmuje z jednej strony outsourcing działań marketingowych, z drugiej zarabianie na udostępnianiu przestrzeni. Brak jest tu miejsca na wymianę doświadczeń czy wzajemne inspiracje, nie mówiąc już o tworzeniu nowych konceptów.

Ramka 39 „Rzecz Małopolska”



Wzornik przygotowany przez Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie, stanowi jeden z najciekawszych przykładów inicjatywy podejmowanej przez instytucje kultury. Został on stworzony z zamiarem udostępnienia artystom bogactwa zbiorów znajdujących się w zasobach muzeum. Jego celem jest pobudzanie wyobraźni i „zmuszanie” do ponownego przemyślenia i przepracowania roli i znaczenia przedmiotów użytkowych.

Foto. Katarzyna Bogucka

Źródło: Opracowanie własne IBS

Pojawiają się jednak wyjątki od tej reguły. Instytucją, która wychodzi z inicjatywą i stara się stymulować nowe rozwiązania, nowe sposoby myślenia jest Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie. Dalecy jesteście jednak od ostrej krytyki braku większego natężenia tej współpracy – ją również należy bowiem rozpatrywać w kategoriach podaży i popytu. Wobec wspomnianych we wcześniejszych częściach tego opracowania problemów w nawiązywaniu skutecznej współpracy z podmiotami gospodarczymi, oprócz poszukiwania nowych formuł warto by pomyśleć także o ustaleniu realistycznego progu oczekiwań. A także propagowaniu dobrych praktyk, takie jak te przedstawione w ramach 40 i 41.

Ramka 40 Konferencja 2.0.11. Przemysły kreatywne

Przykładem wspierania przez instytucje kultury rozwoju gospodarczego i budowy lokalnych przemysłów kreatywnych może być zorganizowana przez Departament Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego konferencja 2.0.11. *Przemysły kreatywne*, która odbyła się w krakowskim Muzeum Inżynierii Miejskiej w dniach 7-8 listopada 2011. Muzeum wystąpiło tu w charakterze platformy kontaktu między środowiskami projektantów i biznesu, choć konferencja miała też szerszy cel - promowanie i popularyzację tematyki związanej z dizajnem, a więc budowanie "dobrego klimatu" dla rozwoju przemysłów kreatywnych. Wśród uczestników konferencji znaleźli się zarówno przedstawiciele władz województwa, instytucji naukowych i szkół artystycznych, jak i pracownicy liczących się w regionie firm.

Oprócz paneli wskazujących na ekonomiczny potencjał przemysłów kreatywnych i lokalnych twórców, zagadnieniom prawa autorskiego oraz nowym trendom i technologiom wykorzystywanym w projektowaniu, podczas konferencji istniała możliwość korzystania m.in. z porad związanych z prawem autorskim. Tym samym impreza uwzględniała oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron: poczynając od biznesu, a na indywidualnych twórcach kończąc.



Źródło: <http://www.malopolska.pl/Obywatel/Konferencja2011/Strony/default.aspx>

4 Analiza SWOT

W części podsumowującej opracowanie, przy użyciu analizy SWOT, która stanowi punkt wyjścia do zamykających raport rekomendacji, uporządkowane zostaną poruszone w raporcie wątki, dotyczące:

1. elementów zewnętrznych wobec instytucji, a więc:
 - przemian oczekiwań wobec instytucji kultury;
 - zmiany praktyk odbiorców i rozwoju nowych zjawisk kulturowych, głównie za sprawą nowych technologii;
2. elementów będących wynikiem działań instytucji:
 - zasobów kulturowych i społecznych Małopolski;
 - oferty programowej ocenianych instytucji i ich efektywności finansowej oraz współpracy z innymi podmiotami.

Analiza SWOT dzieli informacje na cztery czynniki strategiczne: S (Strengths) - mocne strony i atuty (w tym kontekście: badanych tu małopolskich regionalnych instytucji kultury); W (Weaks) - słabości i bariery; O (Opportunities) - elementy zewnętrzne, które stwarzają możliwości pozytywnych zmian; T (Threats) - zagrożenia, czyli czynniki zewnętrzne związane z możliwością zmian na gorsze. W myśl metodologii analizy SWOT informacje, które nie dają się zakwalifikować do żadnego z czynników strategicznych, zostają pominięte jako nieistotne. Na podstawie zaprezentowanej w raporcie analizy, przygotowaliśmy zestawienie widoczne w Tabeli 8.

Tabela 8 Analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY:
1. Silna marka kulturowa Małopolski i duża liczba instytucji kultury w regionie. 2. Wysoki potencjał ocenianych instytucji, dający szansę na uczynienie z nich regionalnych liderów, a w niektórych wypadkach (m.in. Muzeum Etnograficzne w Krakowie, Małopolski Instytut Kultury) będących wytwórcami rozwiązań innowacyjnych na skalę kraju. 3. Bogata i różnicowana oferta kulturalna. 4. Efektywne pozyskiwanie środków unijnych. 5. Wysokie na tle kraju wskaźniki	1. Silne uzależnienie instytucji kultury od dotacji, roszczeniowa postawa wobec organizatora. 2. Podobnie jak w innych silnych kulturowo regionach kraju, pomimo obecności instytucji kultury w całym regionie, dominują duże ośrodki - przede wszystkim Kraków. 3. Pomimo wyjątków, nieco archaiczny profil oferty kulturalnej - ciążenie ku „przeszłości”, niedostatek innowacyjnych działań. Efekt ten wzmacniany jest przez brak – jak określiliśmy je w opracowaniu – „nowszych” przestrzeni, a więc dużych przedsięwzięć eksperymentujących z nowymi modelami udostępniania oferty kulturalnej (np. poprzez

uczestnictwa obywateli w kulturze. 6. Dobra współpraca pomiędzy regionalnymi instytucjami kultury. 7. Coraz liczniejsze próby przeciwdziałania wykluczeniu. 8. Satysfakcjonujące i wciąż rosnące świadome wykorzystanie nowych technologii oraz programy związane z planami rozszerzenia ich użycia. 9. Ogólnie wysoka świadomość nowych wyzwań i problemów. Raport pokazuje, że w zasadzie we wszystkich obszarach, w których regionalna średnia nie jest satysfakcjonująca, można znaleźć godne naśladowania działania pojedynczych ośrodków.	otwarte licencje) oraz włączania do współpracy trzeciego sektora i lokalnej społeczności. Trzeba jednak dodać, że czołowe instytucje już teraz podejmują pojedyncze inicjatywy zmierzające w tym kierunku – w skali regionu są to jednak wciąż pojedyncze przypadki. 4. Współpraca z biznesem - głównie jako zleceniodawca, sporadycznie jako zleceniobiorca. Choć po części jest to efekt niezbyt dużego zainteresowania biznesu (patrz: Zagrożenia), potencjał instytucji kultury w tym obszarze wciąż wydaje się być nie w pełni wykorzystany (patrz poniżej). 5. Pomimo wyszczególnionych w opracowaniu wyjątków, wciąż niesatysfakcjonująca oferta dla sponsorów i mecenasów bądź niesatysfakcjonujący sposób jej promowania. 6. Zaledwie pojedyncze próby pracy z wolontariuszami. Deklarowany jest też niski poziom wiedzy o możliwościach pozyskiwania finansowania ze środków przeznaczonych na politykę społeczną (choć są pozytywne wyjątki, jak program „Konserwator”). 7. Wciąż nie w pełni satysfakcjonująca współpraca z organizacjami pozarządowymi – brak dopracowanych i rozpropagowanych ofert partnerskich dla NGO.
SZANSE:	ZAGROŻENIA:
1. Duża liczba turystów, czyli istotnej grupy odbiorców działań instytucji kultury. 2. Obecność w regionie przemysłów	1. Kryzys ekonomiczny i spadek wpływów instytucji kultury, spowodowany obniżką budżetów z których rozdzielane są dotacje, spadkiem zamożności

kreatywnych (firmy IT, przemysł filmowy, wydawniczy). 3. Wartościowe otoczenie badawcze i edukacyjne (ośrodki akademickie, szkoły artystyczne, instytucje badawcze). 4. Rosnące społeczne zaangażowanie w kwestie kultury, manifestujące się m.in. w działaniach ruchu Obywatele Kultury. 5. Rozbudowana infrastruktura technologiczna (najwyższy w kraju wskaźnik obecności Internetu w gospodarstwach domowych). 6. Możliwe zmiany legislacyjne - nowelizacja ustawy o działalności kulturalnej pokazuje, że instytucje będą mieć do dyspozycji coraz bardziej elastyczne narzędzia, być może także szanse outsourcingu większej liczby działań poza-kulturalnych. 7. Dotacje celowe – zarówno z jednostek samorządu terytorialnego, jak i innych źródeł (MKiDN, SKOZK, fundusze europejskie), także niezwiązanych bezpośrednio z działalnością kulturalną, a np. z polityką społeczną (jak PEFRON) – są dla instytucji kultury szansą na pozyskiwanie środków.	społeczeństwa, obniżeniem liczby turystów, ograniczeniem środków, jakie na kulturę są w stanie przeznaczyć partnerzy biznesowi. 2. Obciążenie finansowe związane z zakończeniem finansowania znacznej części nowych projektów przez Unię Europejską. 3. Stosunkowo niski poziom kapitału społecznego w regionie. 4. Zanik aspiracyjnego modelu korzystania z kultury - użytkownicy oczekujący coraz łatwiejszej oferty kulturalnej, traktujący ją jako formę rozrywki i tym samym chętniej korzystający z oferty podmiotów komercyjnych, pozbawionych myślenia kategoriami „misyjnymi”. 5. Korzystanie z oferty kulturalnej głównie w domach, za pośrednictwem nowych technologii. 6. Konkurencja innych ośrodków kulturalnych (głównie Mazowsza, Dolnego Śląska i Śląska oraz dobrze skomunikowanych z Krakowem ośrodków zagranicznych – Berlina, Londynu) , coraz silniejsza w kontekście wzrostu mobilności jednostek. 7. Wciąż silny stereotyp Małopolski jako regionu skoncentrowanego na przeszłości. 8. Związane z gwałtownością przemian sposobów korzystania z kultury trudności z ich owskaźnikowaniem i monitorowaniem. 9. Dotacje celowe (jak w punkcie 7. tabeli „Szanse” - ryzyko obniżenia poziomu finansowania dla uzależnionych od stałej dotacji pasywnych jednostek, które nie potrafią efektywnie ubiegać się
--	---

	o środki celowe.
--	------------------

Źródło: Opracowanie własne

Wyłaniający się z powyższego zestawienia obraz pozwala wyodrębnić czynniki niepewności związane z dalszym rozwojem działalności instytucji kultury w Małopolsce i podzielić je na te, które zależą bezpośrednio od zainteresowanych i na te, które pozostają poza ich wpływem. Przede wszystkim jednak umożliwiają skrzyżowanie atutów i słabych stron instytucji z tendencjami zewnętrznymi – zarówno sprzyjającymi, jak i potencjalnie zagrażającymi ich dobremu funkcjonowaniu. Zbliżając się do postawienia rekomendacji, musimy odpowiedzieć na wynikające z analizy SWOT pytania: na ile mocne strony instytucji pozwalają im wykorzystać rodzące się możliwości i uchronić przed zagrożeniami? Czy słabe strony stają na przeszkodzie wykorzystania wciąż pojawiających się nowych szans i zwiększają ryzyko związane z zagrożeniami?

Grupując wnioski można stwierdzić, że:

1. Największe wyzwania związane są z finansami. Na poziomie makro jest to światowy kryzys ekonomiczny, na poziomie lokalnym - obciążenie inwestycjami współfinansowanymi przez Unię Europejską (koszty eksploatacji obciążają budżet samorządu województwa). Pomimo oczywistych trudności (brak tradycji mecenatu, strach przed kryzysem), konieczne są działania na rzecz nawiązania lepszych relacji z biznesem (szerzej: dobre praktyki w ramach partnerstwa z biznesem – zob. Ramka 29, str. 92), co może być jedną z dróg w kierunku częściowej choćby poprawy bilansu ekonomicznego i zwiększenia udziałów przychodów własnych instytucji w przychodach ogółem. Innym możliwym kierunkiem są trudne do przewidzenia, ale możliwe zmiany legislacyjne, ułatwiające rozszerzenie skali niezwiązanych ze sferą kultury działań zlecanych podwykonawcom zewnętrznym (umożliwiając np. outosourcing usług księgowych) i tym samym zmniejszenie kosztów działalności instytucji kultury.
2. Małopolska już dziś czerpie korzyści ze swej atrakcyjności turystycznej, i o ile kryzys ekonomiczny nie odbije się zdecydowanie na liczbie turystów w regionie, i o ile instytucjom kultury uda się konkurować z podmiotami komercyjnymi – co, za sprawą coraz atrakcyjniejszej i zróżnicowanej oferty, jest możliwe - wciąż będą one korzystać na odwiedzinach tej grupy. Wobec niewielkiego udziału wpływów z biletów w budżetach instytucji nie wydaje się jednak prawdopodobne, aby w istotny sposób zmieniło to ich sytuację finansową. Problemem jest też nierówna dystrybucja bazy kulturalnej - na turystach korzystają głównie największe ośrodki.

3. Silny od kilku lat zwrot w kierunku budżetowania zadaniowego - nie tylko na poziomie jednostek samorządu terytorialnego - stwarza dla instytucji kultury nowe wyzwania, ale i możliwości. Obserwowana już teraz dobra współpraca pomiędzy instytucjami kultury daje szanse na łączenie wysiłków w pozyskiwaniu dotacji celowych i przez to większą efektywność takich starań. Wciąż niedostateczna jest jednak współpraca z innymi podmiotami - przede wszystkim biznesem, ale też np. z jednostkami badawczymi, które mogą wspierać instytucje w rozpoznawaniu zmian i reagowaniu na nie - i ten wymiar działań należy koniecznie poprawić. Ta sama uwaga odnosi się do współpracy z instytucjami pozarządowymi, które częściej powinny być partnerami w działaniach instytucji kultury. Taka współpraca przynosi obustronne korzyści – dla NGO, zwłaszcza dysponujących ograniczoną bazą lokalową, przestrzeń instytucji może być cennym wkładem we wspólnie realizowane projekty; instytucje w tej sytuacji korzystałyby na rozszerzeniu oferty programowej przy wykorzystaniu zasobów zewnętrznych. Wysoki potencjał ocenianych instytucji predestynuje je do wypracowania dobrych praktyk w tym zakresie i przyjęcia roli lokalnych/ regionalnych liderów. Proces ten może być ułatwiony przez włączanie przedstawicieli instytucji kultury w prace nad wizją polityki kulturalnej regionu.
4. Obecnie zadowalający poziom użycia nowych technologii oraz świadomość ich roli, znajdująca odbicie w planach na najbliższą przyszłość, mają szansę choć częściowo ograniczyć negatywny wpływ „udomowienia” korzystania z treści kultury na funkcjonowanie instytucji kultury. Przy odpowiednim stymulowaniu aktywności tego typu (wykraczających jednak poza estetyczne opracowanie strony i promocję w serwisach społecznościowych), obejmujących włączanie internautów w proces funkcjonowania instytucji (model GLAM-Wiki), możliwe jest zminimalizowanie strat, a nawet odniesienie korzyści. Mogą być one widoczne - choć w umiarkowanym stopniu - na poziomie ekonomicznym (nasilona aktywność internetowa, obejmująca otwieranie zbiorów i stymulowanie aktywności internautów, przynosi głównie korzyści promocyjne i wizerunkowe), ale też na poziomie społecznym (rozwój praktyk wolontariackich, włączanie osób wykluczonych z uczestnictwa w kulturze). Nadzieje w tym obszarze można też wiązać z innowacyjnymi programami, takimi jak Cyfrowe Dziedzictwo Kulturowe. Dodatkową wartością tego typu działań może być walka ze stereotypowym postrzeganiem Małopolski jako regionu skoncentrowanego na dziedzictwie oraz przeszłości i stopniowe kształtowanie wizerunku regionu, w którym przeszłość staje się zapleczem dla nowych, innowacyjnych działań, aktywnie animujących tkankę społeczną i w pewnym stopniu także otoczenie gospodarcze.
5. Coraz większa świadomość i coraz liczniejsze programy edukacyjne prowadzone przez małopolskie instytucje kultury dają szansę na powiększanie kapitału społecznego regionu. Niezbędna jest jednak dalsza intensyfikacja tego typu działań. Wobec problemów ekonomicznych może być ona problematyczna, skąd konieczne jest wypracowanie i upowszechnienie mechanizmów premiujących aktywność instytucji

kultury w tym obszarze. Bardzo dobrym przykładem takiego mechanizmu i krokiem w dobrym kierunku jest projekt edukacji kulturowej „Bon kultury”. Wciąż nie w pełni wykorzystanym obszarem pozostaje też omówiona wcześniej w kontekście zwiększania efektywności rachunku finansowego współpraca z organizacjami pozarządowymi. Okazję do takiej współpracy stwarza też konsolidacja środowisk obywatelskich zaangażowanych w działania kulturalne wokół ruchu Obywatele Kultury.

6. Marka regionu i zróżnicowana oferta pozwalają wierzyć w skuteczne rywalizowanie z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi, choć niezbędne jest rozwinięcie bardziej progresywnych (innovacyjnych technologicznie i ideowo, otwartych na partnerstwie z innymi podmiotami), w mniejszym stopniu związanych z ochroną i zachowaniem dziedzictwa narodowego, elementów oferty kulturalnej regionu. Takie praktyki są już wśród kilku spośród analizowanych instytucji kultury obecne, a praktycznie wszystkie ewaluowane podmioty deklarują świadomość konieczności podejmowania tego typu działań. Kluczowe będzie jednak zoperacjonalizowanie tej wiedzy – przede wszystkim propagowanie dobrych praktyk oraz wspieranie mniej innovacyjnych instytucji, które muszą uczyć się na doświadczeniach regionalnych liderów.
7. Problemy z monitorowaniem realnego kształtu zjawisk kulturowych i ich faktycznych związków z otoczeniem społecznym i ekonomicznym, jakich jesteśmy dziś świadkami, utrudniają i będą utrudniać ocenę efektywności realizacji działań, jakich oczekuje się dziś od instytucji kultury. Jednak świadomość tych zmian i unikalne w skali kraju otoczenie małopolskich instytucji kultury (liczne ośrodki akademickie, instytucje badawcze) stwarzają szansę na częściowe przynajmniej rozwiązanie tego problemu - o ile uda się w tym zakresie nawiązać z nimi efektywną współpracę.

5 Wnioski i rekomendacje

Tabela 9 Tabelka rekomendacji

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
1 Efektywność finansowa i programowa instytucji kultury	Model finansowania instytucji kultury opiera się na dotacjach podmiotowych organizatora (stanowiących od 40 do blisko 100% przychodów) oraz dotacjach celowych(organizatora, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz innych podmiotów). W latach 2007-2013 istotnym źródłem finansowania są również fundusze europejskie, z których skorzystała większość (19 na 23) instytucji kultury samorządu Województwa Małopolskiego.	Stymulowanie instytucji do bardziej efektywnego pozyskiwania środków z funduszy unijnych i innych zewnętrznych źródeł finansowania.	Partycypowanie w zapewnieniu wymaganego wkładu własnego beneficjenta - przy założeniu, że część tego wkładu powinna być finansowana przez instytucje kultury w ramach dotacji podmiotowej (np. koszty wynagrodzeń) . Przesyłanie do instytucji informacji o konkursach w ramach programów unijnych i innych potencjalnych źródłach finansowania inicjatyw instytucji kultury. Premiowanie instytucji kultury aktywnie pozyskujących środki finansowe ze źródeł zewnętrznych (środki finansowe przeznaczone na projekty, w których województwo finansowo partycypuje, a nie finansuje w całości; powiązanie aktywności/ efektywności instytucji w pozyskiwaniu	Urząd Marszałkowski

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
			środków zewnętrznych z systemem nagradzania dyrektorów instytucji kultury). Kluczowe jest, aby instytucje efektywnie pozyskujące środki nie czuły się „karane” obniżaniem dotacji.	
	Od kilku lat organizator stosuje budżetowanie zadaniowe, co uznać należy za właściwe rozwiązanie. Pracownicy instytucji kultury zgłaszają jednak uwagi związane z przejrzystością priorytetów polityki kulturalnej i brakiem konsekwencji w rozdzielaniu środków. Źródła tych uwag mogą być dwojakie: rzeczywisty brak jasnego określenia priorytetów lub problemy z komunikacją na linii Urząd Marszałkowski i podległe mu instytucje.	Dalsza praca na rzecz ustalenia jasnych i jednoznacznych zasad przyznawania funduszy oraz komunikowania ich instytucjom kultury. Wykreowanie wśród pracowników instytucji kultury silniejszego poczucia, że mają wpływ na politykę kulturalną regionu, może to z jednej strony wzmocnić ich motywację, z drugiej - sprawić, że podejmowane na szczeblu regionalnym decyzje będą osadzone we wnioskach z obserwacji codziennej pracy instytucji.	Stworzenie internetowej platformy wymiany informacji i doświadczeń dla wszystkich regionalnych instytucji kultury. Jej uzupełnieniem powinny być spotkania, w trakcie których głos będą mogły zabrać też osoby prywatne oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych, a także ewentualni partnerzy biznesowi. Proces budowania tej platformy powinien opierać się o już dziś organizowane (zwłaszcza przez centra kultury, ze szczególnym uwzględnieniem Małopolskiego Instytutu Kultury) konferencje i	

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
			szkolenia. Finalnym efektem powinna być platforma internetowa, służąca regularnej komunikacji pomiędzy samymi instytucjami kultury, jak też pomiędzy instytucjami kultury a Urzędem Marszałkowskim. W tym drugim przypadku zamieszczane na platformie opracowania i informacje, ale też zapytania kierowane zarówno do instytucji kultury, jak i do Urzędu, powinny przyczyniać się do kreowania otwartej dyskusji o priorytetach i związanym z nimi podziale środków. W wypadku ewentualnych kontrowersji, Urząd Marszałkowski może powoływać się na opinie niezależnych ekspertów. Efektem będzie zwiększenie przejrzystości procesu podejmowania decyzji o rozdziale środków.	

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
			Uszczegółowienie raportów finansowych instytucji, obecnie nie wyszczególniających środków pozyskiwanych z różnych źródeł zewnętrznych (mieszczących się w kategorii „pozostałe przychody”), co utrudnia ocenę efektywności pozyskiwania środków.	
	Przychody własne instytucji kultury są bardzo zróżnicowane w zależności od instytucji (od 0% do 60% przychodów ogółem). Lokalizacja podmiotu nie stanowi determinanty takiej sytuacji. Znaczenie środków prywatnych (szczególnie sponsoringu i mecenatu) jest stosunkowo niewielkie (w najlepszej sytuacji znajdują się instytucje artystyczne osiągając do 18% przychodów z tego tytułu, należy jednak zaznaczyć, że jest to 18% przychodów z tzw. z pozostałych źródeł, co oznacza, że w całości przychodów wartość ta osiąga średnio około 1,5-2% .	Aktywniejsze poszukiwanie mecenasów i sponsorów (także oferty barterowe).	Opracowanie indywidualnych pakietów ofert dla mecenasów, sponsorów i partnerów biznesowych oraz publikowanie ich na stronach internetowych instytucji.	Instytucje kultury

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
	Największe przychody własne (na podstawie średniej dla lat 2008-2011) generują instytucje artystyczne (liderem w tej dziedzinie jest krakowski Teatr Scena Stu), poza krakowskie centra kultury (Małopolskie Centrum Kultury Sokół w Nowym Sączu i Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie) oraz 4 muzea – kolejno: Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie, 2 parki etnograficzne: Muzeum - Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie i Zamek Lipowiec, Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej (dominują przychody z biletów) oraz Muzeum Archeologiczne w Krakowie (dominują przychody z badań archeologicznych).	Outsourcing działań nie związanych z działalnością kulturalną jednostki. Świadczenie (tam gdzie to możliwe) usług dla innych podmiotów, np. tworzenie wspólnych (w kooperacji kilku podmiotów) warsztatów i pracowni (np. krawieckich, konserwatorskich) świadczących usługi dla klientów zewnętrznych.	Konieczna analiza kosztów i potencjalnych korzyści outsourcingu działań oraz świadczenia usług (analiza rynku).	Instytucje kultury we współpracy z Urzędem Marszałkowskim
	Bogata oferta regionalnych instytucji kultury (niemal 2500 imprez różnego rodzaju, wyłączając seanse filmowe kina Małopolskiego Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu). Szeroki zakres działań wychodzących poza podstawową działalność, w tym zajęcia/ warsztaty dla dzieci oraz partycypacja w programach przeznaczonych dla seniorów.	W oparciu o ustalone w strategii instytucji priorytety, silniejsza kontrola profilu oferty. W razie konieczności (ograniczeń finansowych) ewentualne kumulowanie środków i w uzasadnionych przypadkach ograniczenie liczby imprez, przy równoczesnej koncentracji na jakości i skali	Planowanie zadań/inicjatyw, uwzględniających w pierwszej kolejności priorytetowe (w odniesieniu do strategii poszczególnych podmiotów) przedsięwzięcia. Raportowanie na temat realizacji celów postawionych w strategii instytucji.	Instytucje kultury

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
		organizowanych przedsięwzięć. Tego typu decyzje muszą być jednak podejmowane z uwzględnieniem specyfiki konkretnych instytucji – w wypadku tych pracujących głównie ze społecznością lokalną, rozmach organizowanych wydarzeń nie musi być podstawowym kryterium oceny.		
	Na obecnym etapie należy uznać, że wykorzystanie potencjału nowych przestrzeni (obecne i deklarowane w przypadku inwestycji niezakończonych) jest zadowalające. Należy jednocześnie pamiętać, że realizowane inwestycje mają różny potencjał. Jednocześnie brak jest rozwiązań wybitnie innowacyjnych (technologicznie, ale przede wszystkim ideowo – deficyt innowacyjnych pomysłów na funkcjonowanie instytucji kultury w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym).	Dalsza ewaluacja nowych przestrzeni. Działanie na rzecz rozwoju nowych, innowacyjnych projektów (innowacyjne idee/ pomysły, a nie tylko nowe budynki; kreowanie „nowszych” przestrzeni, niekoniecznie rozumianych w kategoriach przestrzeni fizycznych).	Zlecenie ewaluacji działalności nowych przestrzeni nie wcześniej niż rok po ich uruchomieniu. Wydzielenie z dotacji celowych środków na innowacyjne, eksperymentalne przedsięwzięcia, wykorzystujące np. otwarte licencje, modele GLAM-Wiki.	Urząd Marszałkowski

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
2 Dostęp do oferty kulturalnej w regionie i uczestnictwo w kulturze	Wysokie na tle kraju wskaźniki uczestnictwa w kulturze. Równocześnie diagnozowane problemy – i nie jest to tylko specyfika Małopolski – z uzyskaniem danych ilustrujących realne praktyki kulturowe mieszkańców.	Działanie na rzecz stworzenia lokalnej bazy danych o uczestnictwie w kulturze, uwzględniającej nowe zjawiska oraz praktyki powiązane z zadaniami stawianymi dziś kulturze (szerzej omówione w ramce Wskaźniki)	Uruchomienie Małopolskiego Obserwatorium Kultury, w dalszej perspektywie włączenie go do ośrodka badań regionalnych.	Urząd Marszałkowski Małopolski Instytut Kultury
	Wśród ocenianych instytucji nie brak podmiotów, które mogą pełnić rolę regionalnego lidera innowacji w kulturze (patrz: 3. Innowacje i nowoczesne technologie w kulturze oraz 4. Potencjał kooperacyjny)	Upowszechnianie dobrych praktyk w odniesieniu do działań/ projektów innowacyjnych.	Stworzenie platformy wymiany informacji i doświadczeń – jak przedstawiono w rekomendacjach w obszarze 1. – przez internet oraz spotkania/konferencje. Dotacje celowe dla najbardziej predestynowanych do tego typu działań centrów kultury.	Urząd Marszałkowski we współpracy z instytucjami kultury
3 Innowacje i nowoczesne technologie w kulturze	Dominującym wśród badanych regionalnych instytucji kultury modelem wykorzystywania nowoczesnych technologii jest korzystanie z Internetu (posiadanie własnej strony lub stron www), w celach informacyjno-promocyjnych. Druga z form odnosi się do urozmaicania oferty programowej instytucji	Uruchomienie "nowszych", internetowych przestrzeni - projektów eksperymentalnych, laboratoriów idei, dających miejsce na podjęcie ryzyka; bez tego nie może być	Dotacje celowe oraz partycypacja w pozyskiwaniu środków z innych źródeł na projekty eksperymentalne.	

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
	o elementy interaktywne oraz udostępnianie zbiorów on-line. Jednocześnie niemal wszystkie spośród badanych instytucji planują dalszy rozwój i zwiększenie wykorzystania nowych technologii, zarówno w celach informacyjno -promocyjnych, jak i jako elementu oferty programowej. Zdecydowanie gorzej wygląda sytuacja związana z budowaniem relacji z partnerami (patrz: rekomendacje dotyczące przygotowania pakietów dla mecenasów i sponsorów).	mowy o innowacji. Powinny się wśród nich znaleźć eksperymenty z modelem GLAM-Wiki. Równocześnie sugerujemy ograniczenie inwestycji w nowe przestrzenie fizyczne, których utrzymanie wobec trudności ekonomicznych stanowi duże obciążenia dla budżetu województwa.		
	Pracownicy instytucji kultury zdają sobie sprawę ze zmian oczekiwań odbiorców i starają się na nie reagować. Mało jednak prób poszukiwania nowych formuł działania instytucji kultury (te, które zgłaszano, to raczej poziom deklaracji odnośnie przyszłości, w tym związanych z nowymi przestrzeniami) odpowiadających na zapotrzebowanie związane ze stymulowaniem innowacyjności oraz otwarciem na nowe formy uczestnictwa, realizowane za pośrednictwem np. Internetu. Brak też zdecydowanych działań związanych z najnowszymi trendami dotyczącymi nawiązywania za pośrednictwem Internetu twórczych relacji z odbiorcami – zachęcania	Kontynuacja działań związanych z digitalizacją zbiorów. Uwzględnienie (przynajmniej w części projektów) możliwości upubliczniania zasobów w modelu Creative Commons.	Dalsze dotacje celowe dla działań digitalizacyjnych, wspieranie w pozyskiwaniu dotacji ze źródeł zewnętrznych (środki unijne, ale też np. współpraca z biznesem) – poprzez promesy, ale i organizowanie konferencji ułatwiających spotkanie instytucji kultury ze środowiskiem biznesu. Szkolenia dla pracowników instytucji kultury (ich koordynatorami mogą być centra kultury).	Instytucje kultury przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego

lp./obszar	wniosek	rekommendacja	sposób wdrożenia	adresat
	ich do opracowywania treści, tworzenia własnych ścieżek przeglądania zbiorów, upubliczniania treści na otwartych licencjach (w chwili obecnej w sferze planów, np. przy projekcie Wirtualne Muzea Małopolski).		Przy przyznawaniu dotacji celowych premiowanie działań eksperymentujących z nowymi modelami udostępniania zasobów, w tym użycia licencji Creative Commons.	
4 Potencjał kooperacyjny w regionie w obszarze kultura – innowacje – biznes	Spółeczna odpowiedzialność biznesu występuje w dwóch odsłonach. Z jednej strony jako sponsoring i mecenat, w tym przypadku podkreślana jest coraz gorsza sytuacja, tłumaczona kryzysem gospodarczym. Z drugiej strony wsparcie to przybiera formy przekazywania różnych produktów i świadczenia drobnych usług.	Zob. cz. 1 Efektywność finansowa i programowa instytucji kultury - aktywniejsze pozyskiwanie mecenasów i sponsorów	Zob. cz. 1.	
	Instytucje kultury, jako grupa podmiotów sektora kreatywnego, przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego na dwa sposoby. Z jednej strony oddziałując na lokalne otoczenie poprzez „przyciąganie” ludzi (korzyści dla sektora usługowego w najbliższym otoczeniu). Z drugiej strony poprzez tworzenie oferty dla odbiorców lokalnych i regionalnych zwiększają atrakcyjność, jako miejsca do życia i pracy, terenów na których się znajdują.	Stworzenie platformy wymiany doświadczeń oraz nawiązanie partnerstw wertykalnych między instytucjami kultury - wybrane regionalne instytucje kultury powinny diagnozować problemy, poszukiwać rozwiązań i zdobyte know-how przekazywać dalej -	Zapewnienie funduszy celowych lub pomoc w pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych na projekt stworzenia wspólnej platformy wymiany doświadczeń – sugerowany koordynator centrum kultury (szczególnie Małopolski Instytut Kultury)	Urząd Marszałkowski we współpracy z instytucjami kultury

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
	Oddziaływanie na inne podmioty sektora kreatywnego wiąże się w głównej mierze z outsourcingiem zadań z zakresu marketingu i promocji oraz wydawnictw . Prawie brak działań stymulujących (bezpośrednio) sektor kreatywny (wyjątkiem są inicjatywy Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie), nie wliczając w to współpracy pomiędzy samymi instytucjami kultury . Działania takie znajdują się jednak w planach niektórych instytucji (przynajmniej na poziomie deklaracji). Wciąż słabo wykorzystywana obecność w regionie przemysłu filmowego, nowych mediów, wydawnictw itp.	tworząc swoisty łańcuch liderów; szkolić oraz opracowywać materiały dla innych, także niepublicznych, instytucji kultury, które z kolei powinny pracować już w swoim bezpośrednim otoczeniu społecznym. Takie forum małopolskich instytucji kultury mogłoby być też dobrym partnerem w dyskusji z samorządem województwa o regionalnej polityce kulturalnej.		
	Instytucje kultury współpracują na zasadach partnerstwa głównie z innymi instytucjami kultury oraz jednostkami samorządu terytorialnego. W większości pozostałych przypadków dominuje model klient-odbiorca, w różnych formach – instytucja kultury występuje jako zleceniodawca bądź wykonawca działań (szczególnie w kontekście współpracy z sektorem prywatnym i innymi podmiotami sektora kreatywnego, poza innymi instytucjami kultury).	Wymiana doświadczeń powinna obejmować także współpracę z biznesem, szczególnie sektorem kreatywnym.		

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
	Współpraca z sektorem prywatnym opiera się na dwóch dominujących założeniach tj. sponsoringu oraz udostępnianiu przestrzeni (np. wynajem sal/budynków/ogrodów na sympozja, imprezy biznesowe, czy produkcje sektora filmowego). Zauważalne są pojedyncze przypadki zmiany modelu współpracy i poszukiwania nowych ścieżek i możliwości kooperacji.			
5 Potencjał kultury dla budowania kapitału społecznego	Współpraca instytucji kultury ze społecznością lokalną opiera się głównie na korzystaniu z pomocy w funkcjonowaniu placówki (wolontariaty i staże) oraz wykorzystywaniu wiedzy i umiejętności (np. pokazy tradycyjnego rękodzieła i zawodów ginących, na których swoje umiejętności prezentują lokalni rzemieślnicy). Kolejną z praktyk, mającą miejsce w niektórych instytucjach, jest udostępnianie przestrzeni dla społeczności lokalnej (np. debaty mieszkańców Kazimierza w Muzeum Etnograficznym im. Seweryna Udzieli w Krakowie). W większości przypadków to jednak nie tyle współpraca, ile tworzenie oferty dedykowanej mieszkańcom (np. zajęć warsztatowych i edukacyjnych), w tym aktywizacji pewnych środowisk (np. poprzez	Zwiększenie partycypacji mieszkańców Małopolski w działaniach związanych z funkcjonowaniem i ofertą instytucji kultury, poprzez wspólną pracę (np. przy organizacji imprez i festiwali); kontynuacja wsparcia dla nieprofesjonalnych ruchów artystycznych. Upowszechnianie wolontariatu (formy współpracy dla osób w każdym wieku, szczególnie seniorów). Uruchomienie kolejnych	Premiowanie działań edukacyjnych i pracy z wykluczonymi – rozwijanie i promowanie projektów takich jak „Bon kultury” czy „Konserwator”, ewentualnie wprowadzenie w dotacjach celowych parytetu edukacyjnego (wydzielenie stałej części środków na finansowanie działań edukacyjnych). Promowanie wolontariatu przez umieszczanie w materiałach informacyjnych informacji o ofertach dla wolontariuszy.	Instytucje kultury przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
	program aktywizacji rynku pracy „Konserwator”).	programów wolontariatu w instytucjach kultury.		
	Oferta regionalnych instytucji jest bardzo szeroka, a współpraca pomiędzy instytucjami sprzyja jej rozprzestrzenianiu, szczególnie w kontekście dotarcia do terenów zagrożonych (ze względu na odległość) wykluczeniem. Większość ofert (nie licząc festiwali i warsztatów, szczególnie w poza krakowskich centrach kultury) przygotowywana jest dla mieszkańców, jednak odbiorcy mają ograniczony wpływ na kształt kierowanych do nich propozycji (poza „głosowaniem nogami” oraz pojedynczymi przypadkami konsultacji przeprowadzanych bezpośrednio z odbiorcami oferty- takie działania prowadzi Teatr im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem i Muzeum Etnograficzne w Krakowie).	Dalsze działania na rzecz zwiększenia kulturowej aktywności mieszkańców; kreowanie potrzeby wywierania przez obywateli wpływu na politykę kulturalną regionu i zapewnienie możliwości realizacji tej potrzeby. Zwiększenie różnorodności i ilości możliwych form współpracy z obywatelami, poprzez włączenie ich w wybrane działania instytucji kultury. Programy wolontariatu i staży (zarówno dla osób młodych jak i starszych) oraz programy nieformalnej współpracy z mieszkańcami.	Instytucje – wsparcie lokalnych aktywistów przez udzielanie informacji o już istniejących programach grantowych (tzw. „małe granty”) do nich kierowanych i pomoc przy wypełnianiu wniosków (np. we współpracy z Regionalnym Ośrodkiem EFS) Centa kultury – bieżące monitorowanie programów grantowych dla aktywistów i informowanie o nich lokalnej społeczności za pośrednictwem instytucji kultury w subregionach (do wymiany informacji może posłużyć wspólna dla wszystkich poruszanych w rekomendacjach obszarów platforma internetowa). Mikro-granty dla osób prywatnych - lokalnych aktywistów – rozdzielane	Instytucje kultury przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego

lp./obszar	wniosek	rekomendacja	sposób wdrożenia	adresat
			przez województwo małopolskie lub jego instytucje kultury. Przygotowanie ofert współpracy dla organizacji pozarządowych.	
	Poprzez wspólne przedsięwzięcia (szczególnie z artystycznymi ruchami amatorskimi) instytucje kultury oddziałują na swoich odbiorców, włączając ich we wspólne działania (często aktywizacja współpracy międzypokoleniowej, np. festiwale dziecięce organizowane przez Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” w Nowym Sączu).	Popularyzowanie dobrych praktyk, promowanie partnerstw między wszystkimi podmiotami działającymi w obszarze kultury.	Stworzenie platformy wymiany informacji i doświadczeń – jak przedstawiono w rekomendacjach w obszarze 1. – przez internet oraz spotkania/ konferencje.	Instytucje kultury przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego
	Współpraca na zasadach partnerskich odbywa się pomiędzy różnymi podmiotami sektora kultury, szczególnie pomiędzy instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi i samorządami (wspólna organizacja imprez). W przypadku instytucji edukacyjnych (poza nielicznymi wyjątkami), najczęstszą formą podejmowanych inicjatyw jest przygotowanie oferty edukacyjnej dla różnych grup wiekowych (jedynie w jednym przypadku wskazano na poprzedzające przygotowanie oferty konsultacje z przedstawicielami placówek edukacyjnych).			

Źródło: Opracowanie własne