

Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości

Raport z badania – wersja skrócona



Autorzy:
Magda Szostakowska
Jarema Piekutowski

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Streszczenie – główne wnioski	4
Słownik skrótów	8
Konstelacje - opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu.....	9
Charakterystyka miejskich instytucji kultury	9
Zasoby miejskich instytucji kultury	15
Relacje IK z innymi instytucjami	19
Wzajemne spojrzenie i relacje instytucji kultury	20
Sieciowanie instytucji kultury.....	24
Rekomendacje.....	30

Wstęp

Badanie wrocławskich instytucji kultury zrealizował Ośrodek Ewaluacji na zlecenie Strefy Kultury Wrocław. Trwało ono pomiędzy sierpniem 2020 a styczniem 2021 roku i obejmowało wszystkie 27 instytucji kultury, których organizatorem jest Urząd Miasta Wrocławia.

Zespół badawczy realizujący badanie to:

Magda Szostakowska – koordynator,

Jarema Piekutowski,

Małgorzata Leszczyńska,

Elżbieta Świdrowska.

W raporcie przedstawiamy streszczenie najważniejszych wyników z badania i nasze najistotniejsze rekomendacje. O wrocławskich instytucjach kultury opowiadamy jedynie w zbiorczym ujęciu – opisujemy konstelacje, zależności i typologie. Bardziej szczegółowe opisy – także każdej z 27 instytucji – znajdują Państwo w pełnym raporcie z badania. Tam także znajduje się pełny opis metodologii badania.

Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom badania za udział i gotowość dzielenia się z nami swoimi opiniami. Okres pandemii znacząco utrudniał nam realizację, większość badania zrealizowano w formie zdalnej. Tym większe podziękowania kierujemy do wszystkich, którzy przyczynili się do ostatecznego kształtu badania.

Streszczenie – główne wnioski

Celem badania było opisanie stanu 27 instytucji kultury, których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław. Badanie realizowane było w okresie od 12.08.2020 do 18.01.2021. Obejmowało zasoby instytucji, modele ich działania, ich tożsamość i wzajemne relacje.

Centra i kluby kultury	
<ul style="list-style-type: none">• Centrum Kultury Agora• Centrum Kultury Zamek• Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusa Gepperta• Ośrodek Działań Twórczych Światowid• Wrocławski Klub Anima	<ul style="list-style-type: none">• Centrum Kultury Wrocław-Zachód• Klub Pod Kolumnami• Ośrodek Działań Artystycznych Firlej• Ośrodek Postaw Twórczych• Wrocławski Klub Formaty
Teatry	
<ul style="list-style-type: none">• Teatr Muzyczny Capitol• Wrocławski Teatr Lalek• Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	
Instytucje muzyczne	
<ul style="list-style-type: none">• Klub Muzyki i Literatury• Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego• Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	
Muzea	
<ul style="list-style-type: none">• Muzeum Architektury• Muzeum Miejskie Wrocławia• Muzeum Współczesne Wrocław	
Galerie	
<ul style="list-style-type: none">• BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej• Galeria Entropia• Galeria Miejska	
Inne	
<ul style="list-style-type: none">• Strefa Kultury Wrocław• Ośrodek Pamięć i Przyszłość• Wrocławski Dom Literatury	<ul style="list-style-type: none">• Miejska Biblioteka Publiczna• Instytut im. Jerzego Grotowskiego

Rysunek 1. Instytucje kultury, dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław

Badane instytucje najczęściej mają **duży potencjał i doświadczenie**, często także silne zakorzenienie w lokalnych środowiskach. Są bardzo zróżnicowane i mimo koncentracji wokół Rynku i ośrodka na ul. Ruskiej 46 – rozłożone równomiernie w mieście (z pewnym niedoborem w północnej części miasta). Największą część stanowią domy, centra i kluby kultury. Kilka z nich to instytucje unikatowe lub posiadające niewiele odpowiedników w skali krajowej (Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Wrocławski Dom Literatury, Narodowe Forum Muzyki, Strefa Kultury Wrocław). Większość z nich nie ogranicza się do Wrocławia – jako obszar działania często wskazują Polskę, Europę a nawet świat. Tylko dla trzech z nich głównym obszarem działania jest osiedle.

 [Szczegóły na stronie 9 oraz w dużym raporcie z badania](#)

Zasoby instytucji

Instytucje posiadają dość duże zasoby infrastrukturalne (budynki, sale, sprzęt). Często są to budynki historyczne. W kilku z nich w ostatnich latach prowadzono remonty i istnieje potrzeba kontynuacji tych działań. Część instytucji wskazała na potrzebę większej przestrzeni. Choć ich przychody najczęściej rosły w ostatnich latach, to **większość instytucji ocenia swoją sytuację finansową jako słabą lub przeciętną**. Najbardziej **brakuje**

środków na wynagrodzenia (często są one uznawane za niewystarczające), zatrudnienie nowych osób i na działalność programową. Największy udział w przychodach instytucji stanowi dotacja podmiotowa z Urzędu Miasta. Najwyższy udział przychodów z działalności podstawowej (bilety, zajęcia) odnotowały Wrocławskie Kluby Formaty i Anima oraz Ośrodek Postaw Twórczych.

Relacje między pracownikami w zdecydowanej większości instytucji są **nieformalne i koleżeńskie**, często takie są też relacje między pracownikami a przełożonymi. Stawiany jest nacisk na partycypacyjne kształtowanie programu, choć wpływ na ostateczne decyzje jest zróżnicowany. Wyraźnie zarysowuje się **potrzeba wzmocnienia zarządzania kadrami i zespołem oraz promocji instytucji**.

Pracownicy wszystkich badanych podmiotów w 2019 r. uczestniczyli w szkoleniach. Największy udział szkoleń w budżecie wykazały duże instytucje. Wśród potrzeb szkoleniowych/doradczych dominują takie obszary jak zarządzanie zespołem/kadrami/instytucją, promocja i marketing, szkolenia z zakresu księgowego i prawnego, obsługa klienta (w tym trudnego) i działania kulturalne online.

⇒ *Szczegóły na stronie 15 oraz w dużym raporcie z badania*

Oferta instytucji

Odbiorcy najczęściej postrzegają badane instytucje jako **artystyczne** (52%), rzadziej – **edukacyjne** (11%). Część instytucji (przede wszystkim domy, centra i kluby kultury) stanowi miejsce spotkania dla mieszkańców i realizuje działania społeczne/lokalne. Badane podmioty przywiązują często dużą wagę do tradycji, ale też do otwartości. Mieszkańcy częściej uważają instytucje za **otwarte dla wszystkich** niż za **elitarne**, jednak i te ostatnie są rozpoznawalne i cenione.

Zdecydowanie **najbardziej rozpoznawalne** są Teatr Muzyczny Capitol i Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego. Rzadziej rozpoznawalne są instytucje mniejsze, koncentrujące się na osiedlach czy na wąskiej grupie odbiorców, ale i one mają swoją – często wierną – grupę docelową. Najwyżej odbiorcy ocenili ofertę Teatru Muzycznego Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego i Miejskiej Biblioteki Publicznej, czyli instytucji dużych, popularnych, i dostępnych dla wszystkich. Największe instytucje były też najlepiej oceniane pod względem wygody i komfortu przestrzeni. Inna logika oceny pojawia się, gdy weźmiemy pod uwagę dostępność oferty dla rodzin z dziećmi. Tu wyróżniają się duże, otwarte dla wszystkich instytucje (Miejska Biblioteka Publiczna, Wrocławski Teatr Lalek) oraz domy, centra i kluby (Wrocławski Klub Anima, Centrum Kultury Zamek, Ośrodek Działań Twórczych Światowid).

⇒ *Szczegóły na stronie 10 oraz w dużym raporcie z badania*

Relacje, współpraca, sieciowanie

Choć badane instytucje mają wspólnego organizatora, **większość z nich funkcjonuje w sposób odrębny, osobny, samowystarczalny**. Współpraca, owszem, jest pożądana, ale pragmatycznie, a nie jako bezwarunkowa, naturalna zasada działania. Dlatego nie można uznać 27 miejskich instytucji kultury za jedną całość czy system.

Mimo to **współpraca istnieje, choć najczęściej okazjonalna, doraźna i praktyczna**. Długotrwała, stała kooperacja jest rzadka i pożądana raczej przez małe instytucje. Dyrekcje dużych podmiotów wyraźnie nie chcą „wiązać się” instytucjonalnymi relacjami. Najwięcej badanych podmiotów współpracowało ze Strefą Kultury Wrocław (75%) i większymi instytucjami takimi jak Miejska Biblioteka Publiczna czy Muzeum Miejskie Wrocławia. Strefa Kultury Wrocław stanowi swoisty „hub” dla instytucji. Jest tak w dużej mierze ze względu na obecne działania sieciujące, gdyż wcześniej wielu dyrektorów nie miało z nią kontaktu. Najrzadziej współpraca

podejmowana jest z mniejszymi podmiotami (np. centrami kultury). Kooperacja przybiera najczęściej formę wymiany doświadczeń, wspólnych przedsięwzięć artystycznych i edukacyjnych.

Podmioty najczęściej wskazywały tzw. „miękkie” korzyści ze współpracy (budowanie dobrych relacji oraz możliwość wymiany poglądów i opinii), rzadko zaś „twarde” (np. wspólne pozyskanie środków). O ile współpraca w obszarze artystycznym wydaje się trudna ze względu na potrzebę każdej z instytucji, by stanowić osobną jakość, o tyle ważnym polem do przyszłej współpracy mogą być działania z zakresu edukacji kulturalnej.

Barierami na drodze do współpracy są przekonania o **braku jej potrzeby** (instytucje postrzegające siebie jako **trendsetterzy**, dla których współpraca jest zbędna), jej **kosztowności** (m.in. czas, zasoby), a także **podejście terytorialne** („nie chcemy sobie zabierać odbiorców”).

Zdecydowana większość instytucji **pozytywnie ocenia relacje z Wydziałem Kultury Urzędu Miasta**. Prowadzona przez obecne władze Wydziału polityka tworzenia warunków rozwoju kultury bez aktywnego wpływania na działania jest bardzo dobrze odbierana przez dyrektorów. Nie oczekują oni znaczących zmian w tym zakresie.

Pomysł sieciowania instytucji kultury budzi u dyrektorów mieszane uczucia, między innymi ze względu na brak jasno wskazanego celu i lidera procesu. Towarzyszą temu także obawy o utratę tożsamości i indywidualności podmiotów. Brakuje jasności, jaka jest relacja prowadzonego przez Strefę Kultury Wrocław procesu sieciowania do oddolnego ruchu Grupy Kultura Wrocław i powołanej niedawno Rady Kultury.

Zidentyfikowaliśmy **potencjał do sieciowania** w trzech instytucjach: Strefa Kultury Wrocław, Muzeum Miejskie Wrocławia i Centrum Kultury Wrocław-Zachód. Strefa Kultury Wrocław jest instytucją unikatową, a sieciowanie jest jej zadaniem, ponadto wywiązuje się z tego zadania i jest świadoma swojej roli. Muzeum Miejskie Wrocławia gromadzi wokół podmioty związane ze sztukami wizualnymi i wystawiennicze, posiada silną tożsamość, ma duże zasoby i prestiż. Centrum Kultury Wrocław-Zachód jest z kolei częścią podgrupy centrów lokalnych, byłych domów kultury, jednak przez wielość swoich kontaktów może tę grupę komunikować z innymi podmiotami.

➤ *Szczegóły na stronie 19 oraz w dużym raporcie z badania*

Rekomendacje

Obecna polityka Wydziału Kultury (wspierająca, bez aktywnej ingerencji w działania i programy instytucji) powinna być kontynuowana, gdyż owocuje ona wzajemnym szacunkiem i względną otwartością w relacjach.

Proces sieciowania powinien być całkowicie dobrowolny i oparty na dialogu oraz wykorzystaniu obecnych możliwości/potencjału raczej niż na tworzeniu szczególnych okazji do sieciowania. **Warto się skupić raczej na szukaniu naturalnych okazji/nisz do współpracy (związanych z potrzebami instytucji) niż stymulować taką współpracę z zewnątrz. Przedstawiamy kilka takich nisz:**

- Rekomendowanym działaniem jest organizacja (np. przez SKW) **cyklu szkoleń dla instytucji zgodnych ze wskazanym zapotrzebowaniem dla różnych grup pracowników** instytucji kultury (promocja/sprzedaż/marketing czy księgowość), połączonych z czasem i przestrzenią do dzielenia się doświadczeniami w różnych grupach pracowników.
- Rekomendujemy także wspólne prace (z przedstawicielami Rady Kultury i szeroko rozumianych środowisk kulturalnych) nad stworzeniem **Wrocławskiego Miejskiego Programu Edukacji Kulturalnej**. Powinien on mieć raczej charakter horyzontalny niż instytucjonalny – dzięki temu nie powieli podziału instytucje kultury vs. NGOs i ma szansę połączyć lub wesprzeć szereg działań, które

już funkcjonują, a stanowią nieoczywiste połączenia artystyczne, sektorowe i instytucjonalne. Byłaby to próba doceniania aktywności oddolnej w polu kultury we Wrocławiu bez antagonizowania instytucji kultury z innymi podmiotami.

- Do innych okazji do sieciowania należą np. **tworzenie wspólnego kalendarza**, spotkania na temat wspólnych problemów np. prowadzenia edukacji kulturalnej i spotkania na tematy „techniczne” (np. dotyczące problematycznych kwestii z zakresu księgowości, kadr czy zarządzania nieruchomościami), a także związane ze wspólnym pozyskiwaniem środków lub wspólną promocją.

Moderacją procesu sieciowania może zajmować się SKW jako instytucja będąca „hubem”, jednak konieczny jest aktywny udział Miasta jako koordynatora. Konieczne jest włączenie w proces Wydziału Kultury. Należy także rozwiać możliwe obawy przed procesem sieciowania, w tym wysłuchać obaw/niejasności po stronie dyrektorów i określić cel, lidera i ewentualne oczekiwania ze strony Miasta. Warto używać języka korzyści, jakie mogą wynikać z tej współpracy. Te z kolei ustalić w dialogu, a nie zadekretować.

Wyjściem naprzeciw obawom instytucji, a zarazem próbą wykorzystania ich niewątpliwych potencjałów, może być **stworzenie dorocznego projektu sieciowego** (np. na kształt Nocy Muzeów lub gry miejskiej). Gdzie wszyscy są włączeni ale według swoich możliwości. Projekt miałby także wymiar miejski, pozwolił instytucjom wyjść poza swoje budynki, co wpisuje się we współczesne trendy aktywności miejskiej.

- *Szczegóły na stronie 30 oraz w dużym raporcie z badania*

Słownik skrótów

Wrocławskie instytucje kultury

BWA	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
CKA	Centrum Kultury Agora
CKWZ	Centrum Kultury Wrocław-Zachód
CKZ	Centrum Kultury Zamek
GE	Galeria Entropia
GM	Galeria Miejska
IJG	Instytut im. Jerzego Grotowskiego
KMiL	Klub Muzyki i Literatury
KPK	Klub Pod Kolumnami
MBP	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
MA	Muzeum Architektury
MMW	Muzeum Miejskie Wrocławia
MWW	Muzeum Współczesne Wrocław
NFM	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego
OKP	Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta
ODA	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
ODT	Ośrodek Działań Twórczych Światowid
OPP	Ośrodek Pamięć i Przyszłość
OPT	Ośrodek Postaw Twórczych
SKW	Strefa Kultury Wrocław
TMC	Teatr Muzyczny Capitol
WKC	Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses
WDL	Wrocławski Dom Literatury
WKA	Wrocławski Klub Anima
WKF	Wrocławski Klub Formaty
WTL	Wrocławski Teatr Lalek
WTW	Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego

Pozostałe instytucje

MKiDN	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
IMiT	Instytut Muzyki i Tańca
ASP	Akademia Sztuk Pięknych
UJ	Uniwersytet Jagielloński
UWr	Uniwersytet Wrocławski
PWr	Politechnika Wrocławska
NCK	Narodowe Centrum Kultury
WK	Wydział Kultury

Konstelacje - opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu

Charakterystyka miejskich instytucji kultury

Miejskie instytucje kultury we Wrocławiu to 27 wymienionych wyżej podmiotów.

Jest to zbiór niejednorodny. Najczęściej są to podmioty z wieloletnim stażem instytucjonalnym, historycznymi odniesieniami do kierunków sztuki czy miejsc, które zajmują. Instytucje w większości są mocno zakorzenione zarówno w tkance miejskiej, jak i świadomości zbiorowej mieszkańców.

Większość instytucji **skoncentrowana jest w centralnej, historycznej części miasta (ze szczególnym uwzględnieniem budynku przy Ruskiej 46a)**. Przy tym wiele podmiotów zarządza kilkoma lokalizacjami, co powoduje, że miasto jest nasycone instytucjami kultury, mimo wyraźnej koncentracji w centrum. Pewien **niedobór występuje w północnej części miasta** (np. Psie Pole).

Mimo, że są to miejskie podmioty, ich ambicje sięgają dalej. Poza M. Wrocławiem najczęściej jako obszar działania wskazywana była Polska, następnie woj. dolnośląskie, Europa i świat. **Obszarem priorytetowym najczęściej jest M. Wrocław (tylko dla 3 instytucji jest to osiedle)**.

Działania i funkcje instytucji

Priorytetowe działania instytucji¹ kultury M. Wrocławia wg ich pracowników to w kolejności: **działania artystyczne, promocja sztuki/działalności kulturalnej i działania edukacyjne dla mieszkańców**. Stosunkowo najrzadziej instytucje te zajmują się integracją mieszkańców, środowisk artystów, pracami badawczymi czy impresariatem.

Część badanych podmiotów ma bardzo wyraźny, skoncentrowany na kilku wartościach/aktywnościach profil (np. Strefa Kultury czy CK Agora wyraźnie koncentrują się na integracji mieszkańców). Są jednak takie instytucje, które wskazują wiele działań (np. Klub Muzyki i Literatury), co może powodować rozmycie profilu instytucji.

W naszym badaniu wyróżniamy **pięć głównych funkcji instytucji kultury**:



We Wrocławiu mamy do czynienia z instytucjami każdego typu. Mimo, że można mówić raczej o mozaice różnorodnych instytucji – to ta mozaika w sposób wyczerpujący zaspokaja różne potrzeby mieszkańców.

Odbiorcy jako wiodącą wskazywali **funkcję artystyczną** (52% instytucji), następnie – **edukacyjną** (30%) i **animacyjną dla mieszkańców** (11%). Dla żadnej z instytucji wiodącą funkcją nie była integracja artystów i środowisk kultury. Działania animacyjne realizują raczej centra kultury, które mają duże doświadczenie w tym zakresie (były domy kultury), a także znajdują się terytorialnie bliżej mieszkańców (na osiedlach Wrocławia).

¹ Ocena średnia wyliczonych ze średnich ocen dla każdej z instytucji, nie dla pracowników.

Kategoria „**miejsce spotkań**” nawiązuje do nowej koncepcji rozwijanej przez władze miasta Wrocławia o tworzeniu centrów aktywności lokalnej. Koncepcja ta odpowiada na trend rozwoju miast w kierunku aktywności lokalnej (osiedlowej) mieszkańców a także aktywizowania mieszkańców, czynienia z nich współtwórców kultury. We Wrocławiu CAL-e to głównie organizacje pozarządowe, jednak instytucja która wyraźnie aspiruje do podobnej funkcji to ODA Firlej. W tej kategorii także pojawia się Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu. Widzimy tu zmianę profilu z czysto edukacyjnego na relacjotwórczy. Biblioteka więc wpisała się także w nurt przemian bibliotek w Polsce, jako centrów kultury.

Coraz silniejszy nacisk kładziony jest na funkcję **edukacyjną**. W zasadzie w każdej z instytucji istnieje osoba/dział, który zajmuje się edukacją. Ta z kolei przez współczesnych teoretyków dzielona jest na edukację kulturalną i kulturową. Ta druga z kolei bliższa jest pojęciom animacji kulturowej, która oznacza włączenie odbiorcy jako współtwórcy treści kultury. O ile dyrektorzy w swoich wypowiedziach nie odnoszą się bezpośrednio do pojęć teoretycznych, to ich poglądy a także działania zmiernają w tym kierunku (tu na pewno znajdują się podmioty z kategorii miejsce i animacja dla mieszkańców).

Instytucje chcą być **bliżej swoich odbiorców**. Oprócz działań edukacyjnych w tym celu pragną także tworzyć u odbiorców przyjemne skojarzenia z miejscami kultury (tendencja tworzenia kawiarni, bistro, skierowanych nie tylko dla widzów/odbiorców danej sztuki/wystawy). W narracjach dyrektorów pojawia się także świadomość jak ważne jest otoczenie instytucji kultury – jako przestrzeni, która potencjalnie także może być włączająca. Dyrektorzy zauważają ten trend, szukają sposobów by zagospodarować chodnik, skwer, czy fasadę.

Elitarność, powszechność, tradycyjność, nowoczesność

Odbiorcy ocenili miejskie instytucje kultury wg dwóch dychotomii²:



70% instytucji wg odpowiedzi odbiorców **zostało zakwalifikowanych do kategorii „dla wszystkich”** lub „raczej dla wszystkich” (powszechne). Jako elitarne traktowane są przede wszystkim instytucje artystyczne (przede wszystkim galerie i instytucje muzyczne), a jako instytucje „dla wszystkich” – częściej te edukacyjne, aktywizujące społecznie, będące miejscem spotkań (domy, kluby i centra kultury, MBP, WTL).

Odbiorcy ocenili **51% instytucji jako tradycyjne lub raczej tradycyjne**, zaś jako nowoczesne lub raczej nowoczesne – 26%. Jako tradycyjne częściej wskazywane są instytucje artystyczne: muzyczne (poza NFM) oraz muzea (poza MWW). Domy, kluby i centra kultury najrzadziej wskazywane są jako nowoczesne.

Rozpoznawalność i korzystanie z oferty instytucji kultury

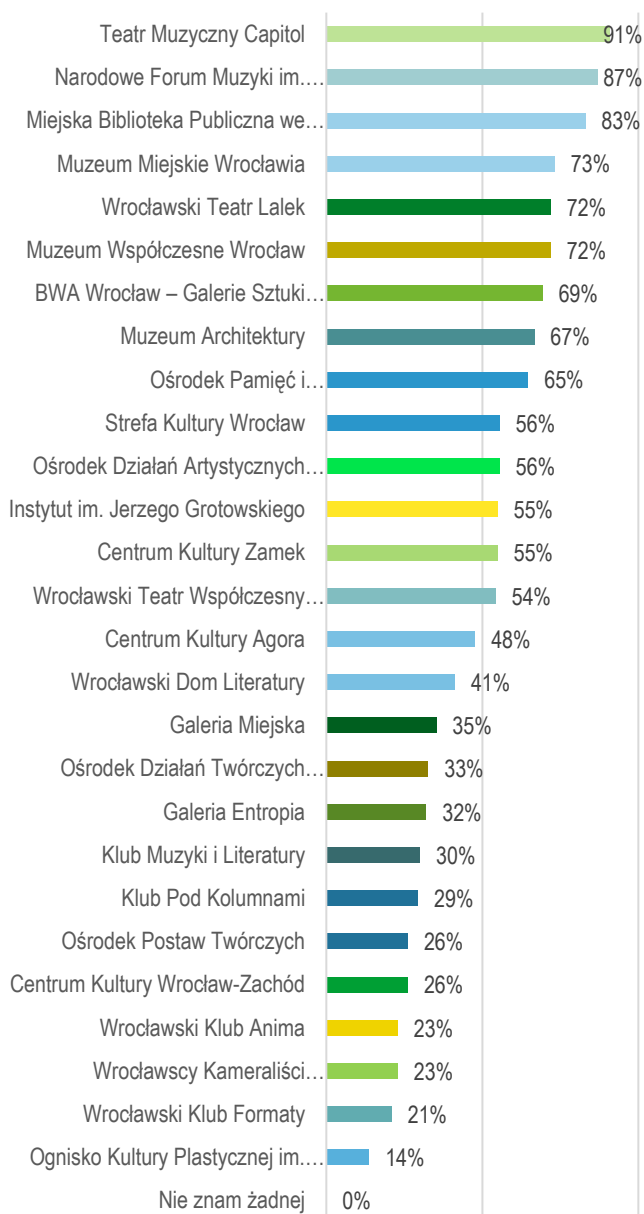
Zdecydowanie **najbardziej rozpoznawalnymi instytucjami są Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu**. Najmniej respondentów rozpoznawało instytucje takie jak Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta, Wrocławski Klub Formaty oraz Wrocławscy Kameraliści. Jednak **aż 14 z 27 instytucji jest rozpoznawanych przez połowę odbiorców**.

² Szczegółowe opisy tworzenia typologii znajdują się w dużym raporcie z badania. Tam także pogłębiona analiza zjawiska.

Rynek zdominowany jest przez instytucje bardzo duże i duże. Najbardziej powszechnie rozpoznawalne są instytucje artystyczne (średnio 52%); teatry (średnio 72%) i muzea (średnio 71%). Najmniej powszechnie – instytucje będące miejscem spotkań (średnio 43%); domy, kluby i centra kultury (średnio 33%).

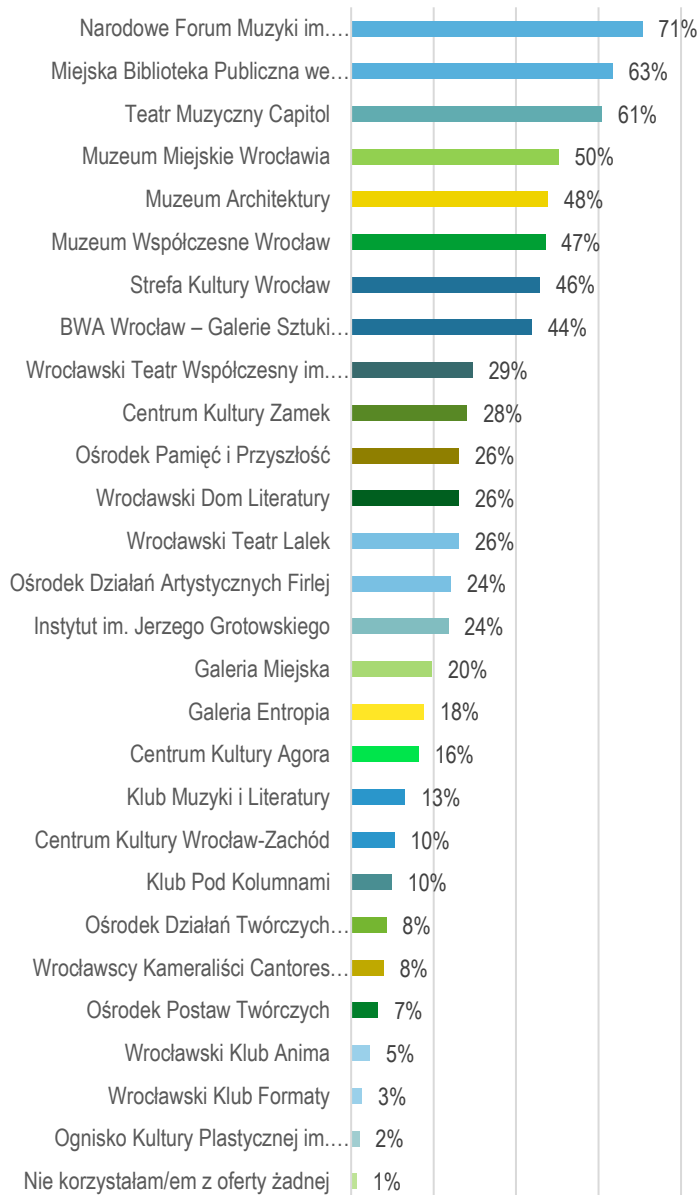
Kiedy zapytano, z oferty jakich instytucji korzystali w latach 2017-2020 okazało się, że największy odsetek korzystał z oferty Narodowego Forum Muzyki, Miejskiej Biblioteki Publicznej i Teatru Muzycznego Capitol. Najmniejszy – z oferty OKP im. Eugeniusza Gepperta oraz Wrocławskiego Klubu Formaty.

Rozpoznawanie instytucji



Wykres 1 Źródło: CAWI odbiorcy, n=153

Korzystanie w latach 2017-2020 z oferty instytucji



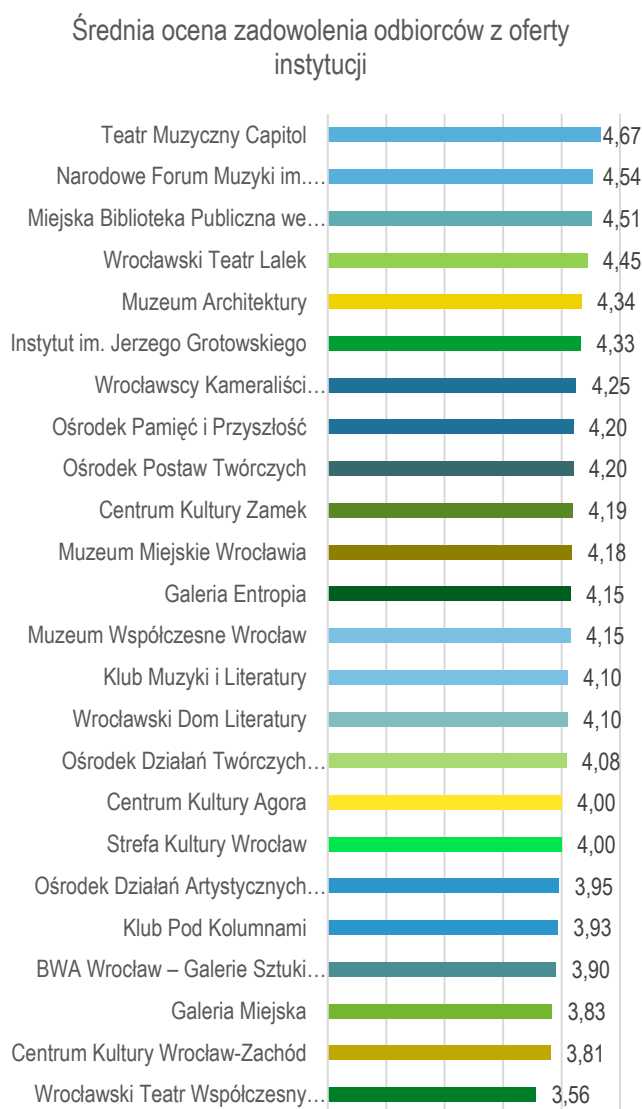
Wykres 2 Źródło: CAWI odbiorcy, n=153

Zadowolenie z oferty instytucji

Badanych odbiorców poproszono o ocenę zadowolenia³ z oferty instytucji w skali od 1 – zupełnie niezadowolony/a do 5 – całkowicie zadowolony/a. **Ogólnie oceny były dość wysokie (średnia powyżej 3,5).**

³ Z analiz w tym rozdziale wyłączono OKP im. Eugeniusza Gepperta, WK Formaty i WK Anima, ponieważ oceniło je mniej niż 10 respondentów.

Najwyżej odbiorcy ocenili ofertę Teatru Muzycznego Capitol, NFM i Miejskiej Biblioteki Publicznej (średnia powyżej 4,5). Natomiast ocenę średnią 4 i więcej ma kolejne 15 instytucji.

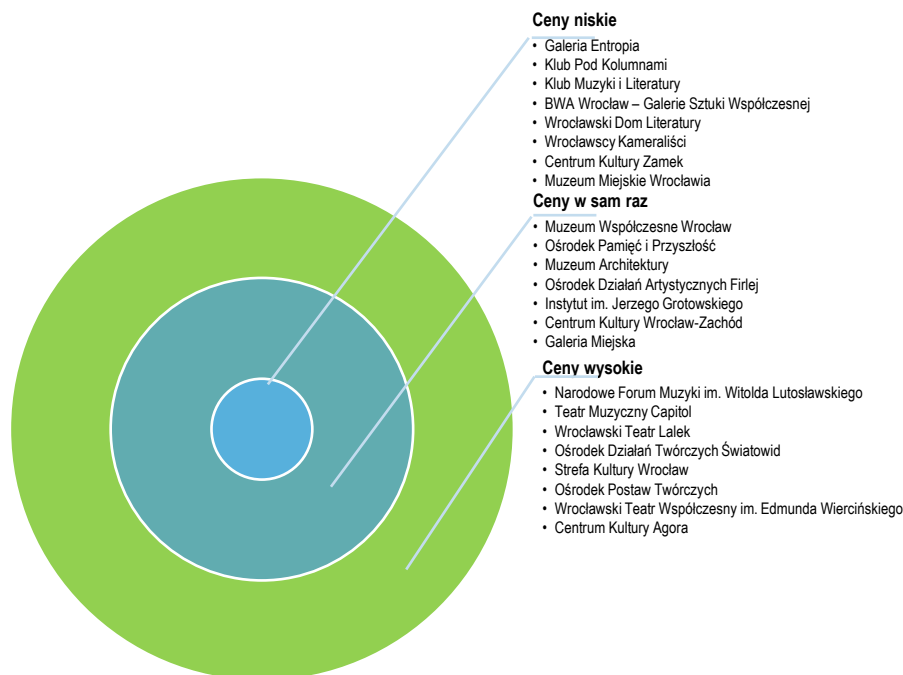


Wykres 3 Źródło: CAWI odbiorcy, n=153

Przebieżnie, odbiorcy:

- wg funkcji – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji edukacyjnych (średnia 4,14), a najmniej – z oferty miejsc spotkań (3,97);
- wg rodzaju – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji muzycznych (średnia 4,30), a najmniej – z oferty domów, centrów i klubów kultury (3,95);
- wg obszaru – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji muzycznych (średnia 4,39), a najmniej – z instytucji działających w różnorodnych obszarach (3,98);
- wg elitarności – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji dla wszystkich (średnia 4,28), ale też tych najbardziej elitarnych (4,13);
- wg tradycyjności – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji raczej nowoczesnych niż tradycyjnych (średnia 4,26);
- wg wielkości – najbardziej byli zadowoleni z oferty bardzo dużych instytucji (średnia 4,47).

Odbiorcy zapytani o **wysokość cen** podzieli instytucje na trzy równe grupy (z analizy wyłączono OKP im. Eugeniusza Gepperta, WK Formaty i WK Anima ze względu na zbyt małą liczbę ocen, oraz Miejską Bibliotekę Publiczną ze względu na bezpłatność oferty). Jak się okazuje, jako drogie oceniane są instytucje, które jednocześnie są popularne i pozytywnie oceniane przez mieszkańców.



Źródło: CAWI odbiorcy, n=153

Jako droższe oceniane są instytucje artystyczne, teatry i instytucje muzyczne (np. NFM, Capitol), instytucje duże, elitarne i nowoczesne. Jako tańsze – miejsca spotkań, galerie, instytucje literackie, tradycyjne, mniej elitarne.

Jednym z wymiarów oceny zadowolenia jest **dostępność instytucji dla osób ze specjalnymi potrzebami**. Była także oceniona 5-cio stopniowej skali od 1 – bardzo słaba dostępność – do 5 – bardzo dobra dostępność. Najwyżej oceniono pod tym względem Ośrodek Pamięć i Przyszłość, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Centrum Kultury Agora, a najniżej – Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Galerię Miejską i Ośrodek Działań Artystycznych Firlej.

Zapytano także o ocenę **wygody i komfortu przestrzeni**, którą dysponują instytucje wrocławskie⁴. Tu przodują znowu duże instytucje takie jak **Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego, Ośrodek Pamięć i Przyszłość czy MBP**. Są to instytucje, które mogą poszczycić się nową siedzibą lub generalnym remontem.

Liderem w kategorii „**przyjazne dla rodzin z dziećmi**” jest **Wrocławski Teatr Lalek**. Jest to związane z oczywistym skojarzeniem (które potwierdza dyrektor), że to instytucja mająca głównie ofertę dla młodszego odbiorcy (choć nie jedynie). W tej grupie można też wskazać: Miejską Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, Wrocławski Klub Anima, Centrum Kultury Zamek oraz Ośrodek Pamięć i Przyszłość/Centrum Historii Zajezdnia. Ośrodek Światowid i centrum Kultury Wrocław-Zamek. Większość instytucji jednak nie jest postrzegana jako „przyjazna dla rodzin z dziećmi” – także te o zasięgu lokalnym.

Warto zauważyć, że ta kategoria zacytowanie zmienia rankingi instytucji. O ile w przypadku oceny poziomu zadowolenia podobnie oceniany jest komfort czy dostępność dla osób ze specjalnymi potrzebami, o tyle

⁴ Przy analizie oceny oferty instytucji wzięto pod uwagę tylko te, które oceniło przynajmniej 10 osób. Wyłączono z analizy też Wrocławskich Kameralistów jako instytucję, która co do zasady nie przyjmuje odbiorców w swojej siedzibie.

podejście związane z otwarciem na rodziny z dziećmi zupełnie odwraca logikę. Widać, że jest to kategoria, w której instytucje mają przestrzeń do zmiany.

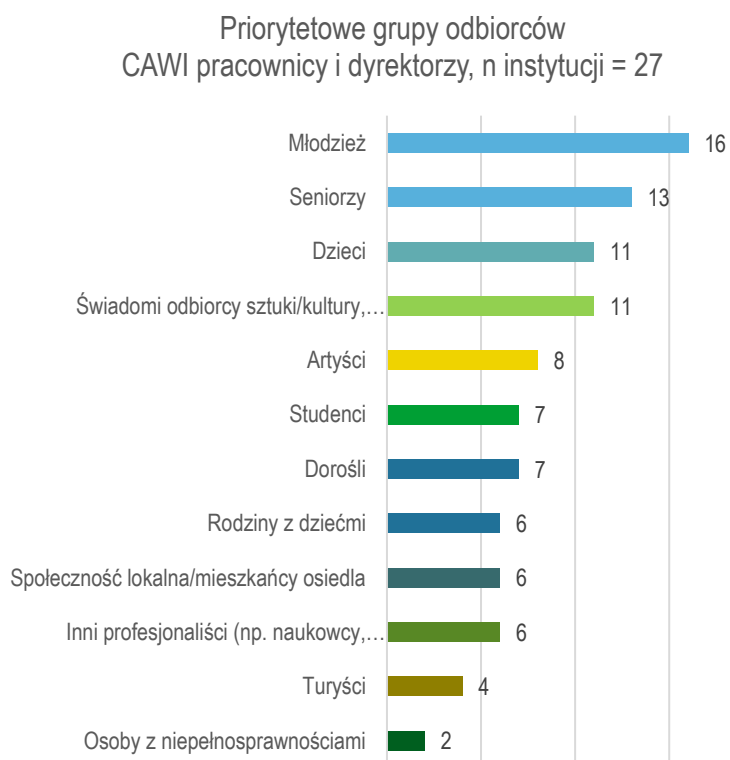
Zasoby miejskich instytucji kultury

Zasoby infrastrukturalne

Z danych wynika, że podstawowym zasobem, z którego korzystają niemal wszystkie podmioty jest **przestrzeń ogólnodostępna (dla przedstawień, koncertów, czy wystaw) oraz nagłośnienie**. Ponad 60% dysponuje zestawem rzutnik, ekran umożliwiającym multimedialną oprawę wydarzeń. Natomiast ok 1/3 podmiotów deklaruje sale specjalistyczne (np. pracownie, sale warsztatowe itp.). Wyraźnie widać także, że sprzęt związany z aktywnościami outdoorowymi jest rzadkością na stanie wrocławskich instytucji – pojedyncze posiadają teren zielony oraz scenę mobilną, agregat prądowłóczy czy chociażby krzesła i parasole. A zatem instytucje wyposażone są raczej w taki sprzęt, który powoduje że swoją działalność muszą koncentrować na wnętrzu budynku. 11 podmiotów natomiast deklaruje, że posiada kawiarnię/bistro. Do innych wskazanych zasobów należą np. instrumenty muzyczne (fortepian, klawesyn, pozytyw organowy, violone i in.), oświetlenie (koncertowe, wystawowe), czy specjalistyczne urządzenia (pętla indukcyjna, piec ceramiczny, sprzęt do audiodeskrypcji, do animacji filmowej).

Priorytetowe grupy odbiorców

Najczęściej wyróżnianymi priorytetowymi grupami dla przedstawicieli instytucji kultury są: **młodzież, seniorzy oraz dzieci** (vide wykres).



- Domy, centra i kluby kultury wraz z MBP częściej niż inne instytucje wskazywały jako priorytetowe grupy odbiorców młodzież, seniorów, rodziny z dziećmi oraz społeczność lokalną.
- Galerie i muzea częściej niż inne instytucje wskazywały jako priorytetowe społeczność akademicką oraz turystów.
- Odbiorców świadomych/koneserów wskazywały najczęściej galerie i muzea, instytucje związane z muzyką i sztukami wizualnymi.

Stan finansów

Łączne przychody instytucji kultury w 2019 r. wyniosły 199 666 432,74 zł. Do instytucji o największym budżecie należą: Narodowe Forum Muzyki, Teatr Muzyczny Capitol oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, zaś o najmniejszym – Galeria Entropia, Klub Muzyki i Literatury oraz Klub Pod Kolumnami.

Przychody w większości (85%) miejskich instytucji kultury **rosły w latach 2017-2019** (średnio o 18%). Największy procentowy wzrost w tych latach odnotował Klub Pod Kolumnami (53%), a największy spadek – Galeria Miejska (7%).

Okazuje się, że najwyższy przeciętny budżet miały instytucje będące miejscem spotkań (na co w dużej mierze wpływa duży budżet SKW) i artystyczne, a najmniejszy – instytucje animacyjne dla mieszkańców. Gdy popatrzeć na rodzaj, najwyższy przeciętny budżet miały instytucje muzyczne (z NFM na czele), a najniższy – galerie i domy kultury. **Wyższe przychody miały instytucje elitarne i tradycyjne.**

Największą część przychodów instytucji stanowią **dotacje z Urzędu Miasta** (podmiotowa i na projekty, zwłaszcza w ramach Budżetu Obywatelskiego, oraz w ramach Urban Card) oraz środki pozyskane z innych źródeł (przede wszystkim MKiDN, NCK, Urząd Marszałkowski, darowizny) i przychody z działalności podstawowej (przede wszystkim sprzedaż biletów i opłaty za zajęcia). Do innych wskazywanych źródeł najczęściej należały odpisy amortyzacyjne i przychody przyszłych okresów. Największy udział działalności podstawowej w budżecie w 2019 r. wykazały **Kluby Formaty i Anima oraz Teatr Ośrodek Postaw Twórczych**. Najmniejszy – Klub Muzyki i Literatury oraz MBP.

Stan kadr

Dla niektórych dyrektorów pracownicy to największy zasób ich instytucji. Warto przyjrzeć się jak kształtuje się zatrudnienie we wrocławskich instytucjach. Największą grupę instytucji kultury Wrocławia stanowią podmioty średnie (od 10 do 49 pracowników).

W 2019 r., w **22 instytucjach spośród 27 (82%) dyrektorami byli mężczyźni, natomiast wśród zatrudnionych na etat dominowały kobiety**. Wśród łącznej liczby 1392 pracowników, 877 (63%) stanowiły kobiety, zaś 515 (37%) – mężczyźni. Udział osób zatrudnionych na etat waha się od 11% w BWA do 87% dla Muzeum Miejskiego Wrocławia czy 100% w OKP im. Gepperta. Wskazuje to duże zróżnicowanie i autonomię dyrektorów w prowadzonym modelu zatrudnienia.

W ostatnim roku decyzją Rady Miasta na wniosek prezydenta wszyscy pracownicy instytucji kultury otrzymali podwyżki. Zostało to odnotowane jako gest dobrej woli, choć badanie wyraźnie pokazuje, że **największym problemem dla pracowników wciąż pozostają płace** (46% deklaracji).

Kilku dyrektorów obejmując stanowiska lub po ponownym wygraniu konkursu zdecydowało się na korekty i większą racjonalizację kosztów związanych z zatrudnieniem. Strategie były różne (od łączenia stanowisk po outsourcing różnych usług), jednak wszystkie te procesy odbywały się stopniowo gdyż ważne było dbanie o atmosferę w zespołach. Procesy te miały miejsce kilka lat temu, co oznacza że obecnie nie można mówić o jakichś gwałtownych konfliktach związanych z procesami restrukturyzacji. To co cechuje dyrektorów, to fakt iż bardzo precyzyjnie potrafią wymienić swoich pracowników i ich zadania. Wskazuje to na dużą dbałość o zasoby kadrowe.

Dyrektorzy wszystkich instytucji wskazali, że ich pracownicy uczestniczyli w 2019 r. w szkoleniach. W przeliczeniu na 1 etat na szkolenie najwięcej środków wydały: Ośrodek Pamięć i Przyszłość (810,16 zł), Centrum Kultury Zamek (656,72 zł) i Teatr Muzyczny Capitol (474,93 zł).

Modele zarządzania i organizacji w instytucjach

Instytucje kultury Wrocławia jawią się jako dosyć otwarte. **Relacje między pracownikami są nieformalne i koleżeńskie, często takie są też relacje między pracownikami a przełożonymi.** Stawiany jest nacisk na **partycypacyjne kształtowanie programu**, choć wpływ na decyzje jest zróżnicowany. Instytucje są raczej elastyczne. Waga hierarchii, tradycji i ścisłych procedur jest umiarkowana. Zapytaliśmy zarówno pracowników jak dyrektorów jak postrzegają te kwestie w swoich instytucjach. Z analizy wynika przede wszystkim spójny obraz postrzegania przez obie grupy.

Wyzwanie roku 2020, jakim jest pandemia koronawirusa, wymusiło także na instytucjach kultury zwinne zarządzanie. W efekcie administracyjnych decyzji instytucje kultury przez większość roku 2020 pozostawały zamknięte. **W większości instytucji więcej niż połowa pracowników przeszła na pracę zdalną.** Była ona możliwa w większości w przypadku działów czy stanowisk związanych z zarządzaniem i marketingiem, pracami koncepcyjno-artystycznymi. Trudniejszą sytuacją, siłą rzeczy, mieli pracownicy związani z produkcją lub wręcz obsługą wydarzeń. Część dyrektorów próbowała wykorzystywać ten czas, aby np. prowadzić porządek w magazynach itp. Na pewno jednak nie zaprzestano prac nad planowaniem nowych wydarzeń, mimo że nie są znane daty, w których będą mogły dojść do skutku.

Mocno ograniczona została natomiast oferta edukacyjna instytucji. Dla wielu podmiotów to ważny aspekt działalności. Widać, iż sektor kultury nie jest tak elastyczny jak edukacja i działań w obszarze online nie ma zbyt wielu. W przestrzeni online instytucje starały się zaistnieć ze swoimi produkcjami (np. streamingi przedstawień czy wystaw), jednak stosunkowo rzadziej wspomniano o warsztatach i zajęciach online (wyjątkiem jest pomysł na serial o kulisach pracy w teatrze w Teatrze Muzycznym Capitol).

Samoocena instytucji

Pracownicy najlepiej oceniają wymiar merytoryczny swoich instytucji – **doceniają je za ofertę artystyczną i edukacyjną.** Jest ona dla nich równie ważna. Zadowolająca jest także ocena atmosfery pracy zespołów. **Największą bolączką są zarządzanie personelem i sytuacja finansowa.**

Najczęściej wskazywane mocne strony to:

- **jakość działań,**
- **profesjonalny zespół,**
- **różnorodność i bogactwo oferty**

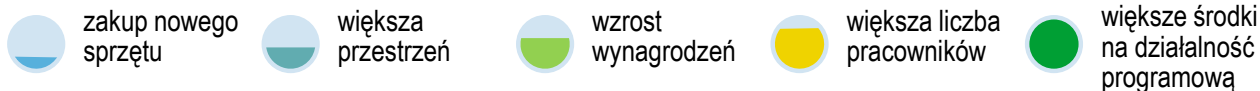
Najczęściej wskazywane słabe strony to:

- **niedofinansowanie (zwłaszcza wynagrodzeń)**
- **braki infrastrukturalne**

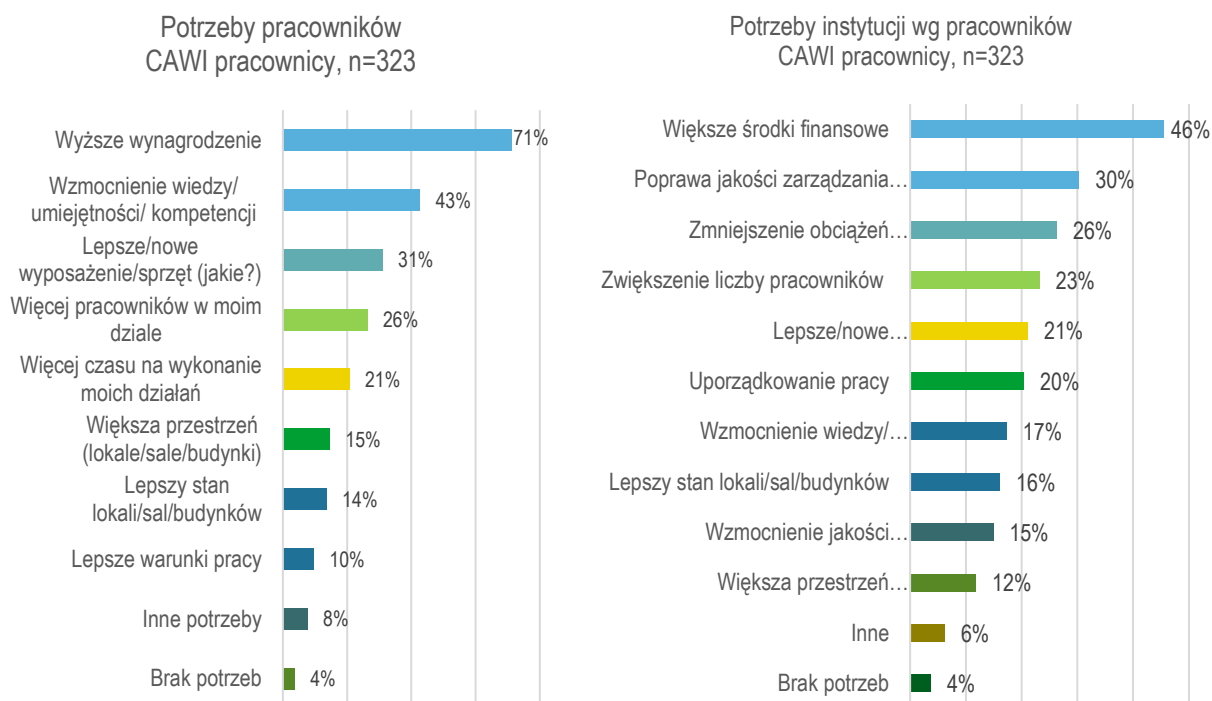
Analiza infrastruktury, stanu kadr, finansów wyraźnie wskazuje, że każda z instytucji ma swoje unikatowe przewagi, ale też ograniczenia. Niektóre z nich są obiektywne (np. trudny technicznie, mimo że rozpoznawalny, budynek Muzeum Współczesnego), inne natomiast można niwelować.

Potrzeby instytucji

Każda z instytucji boryka się z różnorodnymi problemami. Lepi jednak pytać o problemy poprzez potrzeby. Tak też pokazuje tę kwestie ten rozdział. Dyrektorzy najczęściej wskazywali na następujące potrzeby:



Pracownicy zostali zapytani, czego potrzebowałiby, żeby jak najlepiej pełnić swoje funkcje oraz jakie są potrzeby instytucji. Największa grupa pracowników potrzebuje **wyższych wynagrodzeń**, wzmocnienia wiedzy/umiejętności/kompetencji i lepszego/nowego sprzętu. Do najważniejszych potrzeb instytucji należą większe środki finansowe (przede wszystkim na wynagrodzenia, promocję i działalność merytoryczną), **poprawa jakości zarządzania personelem i zmniejszenie obciążeń biurowych**.



Perspektywę tę warto uzupełnić zdaniem odbiorców. Respondentom ankiety umożliwiono dodatkowo swobodną wypowiedź na temat instytucji kultury we Wrocławiu. **Są oni świadomi tego, że instytucje kultury są niewystarczająco dofinansowane**, a przez to są zbyt mało widoczne i nie mogą rozwinąć swojej działalności. Kilku respondentów wskazywało na **niewystarczającą informację** na temat wydarzeń i działań realizowanych przez wrocławskie instytucje kultury, i **brak jednego miejsca**, w którym wszystkie takie informacje byłyby zbierane:

Zachodzi też konieczność **zmian w zarządzaniu i odświeżenia modelu programowego niektórych instytucji**. wskazano też, że instytucje ulokowane poza centrum za **mało współpracują z lokalną społecznością**. Podobnie tę kwestię widzą także liderzy kultury. Relatywnie nisko oceniają podmioty dzielnicowe, choć widzą ich zróżnicowanie. Pojedyncze głosy wskazały na zbyt dużą – ich zdaniem – **hermetyczność i awangardowość** działań podejmowanych przez niektóre instytucje oraz związanych z nimi środowisk. W wypowiedziach pobrzmiwa także **potrzeba zwiększenia aktywnego udziału mieszkańców** we współtworzeniu kultury we

Wrocławiu. Warto podkreślić, co zauważają osoby aktywne w polu kultury, że warto poprowadzić mieszkańców dalej, by lepiej rozumieli mechanizmy kultury i wtedy mogli się w nie włączać

Relacje IK z innymi instytucjami

Współpraca w ciągu ostatnich dwóch lat

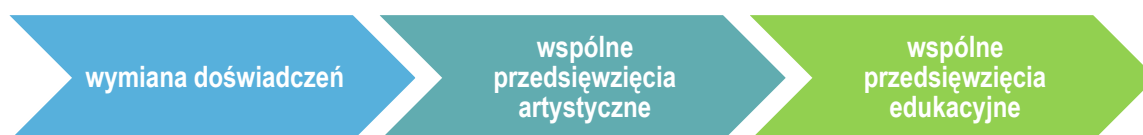
Podstawowe pytanie o współpracę jest dla wielu dyrektorów trudne, niekiedy dziwne. Wynika to z mocno „solistycznego” podejścia do prowadzenia własnej instytucji. Cechy podstawowej w spełnianiu swojej misji wielu dyrektorów upatruje w wyróżnieniu się, byciu odrębnym, innym. W sztuce rzeczywiście jest to postawa podstawowa – artysta by istnieć musi się wyróżnić. Tę postawę przejmują często dyrektorzy, którzy niekiedy są artystami w swoich dziedzinach. Współpraca owszem jest pożądana, ale jako podejście pragmatyczne do realizacji misji a nie jako bezwarunkowa zasada działania.

W ciągu ostatnich 2 lat najwięcej instytucji współpracowało z Strefą Kultury (3/4 instytucji), Miejską Biblioteką Publiczną (ponad 50%), Muzeum Miejskim i Narodowym Forum Muzyki (po 37%). Najmniej – z klubami Anima, Formaty, Pod Kolumnami, Zamek i Galerią Miejską.

Współpraca nie jest praktyką codzienną wśród miejskich instytucji kultury. Jest raczej zjawiskiem okazjonalnym. Kilku dyrektorów wspomniało, że do zeszłego roku jedyną formą spotkania innych dyrektorów było spotkanie bożonarodzeniowe organizowane przez ratusz.

Zaznaczyć trzeba jednak, że nie musi być to negatywne zjawisko. Z wypowiedzi niektórych dyrektorów wynika, że współpraca jest pożądana jednak aspiracje kierują instytucje raczej w stronę partnerów zagranicznych (zarówno artystów światowych, jak i pism międzynarodowych czy gildii artystycznych). Taki rodzaj współpracy jest ceniony, gdyż wiąże się zarówno w podnoszeniem prestiżu instytucji, ale także z poszerzeniem oferty dla własnych odbiorców. Na tym tle współpraca z miejskimi instytucjami jawi się jako mniej ważna.

Najczęstsze formy współpracy to:



Korzyści ze współpracy

Skoro współpraca nie jest zbyt częstym zjawiskiem wśród instytucji kultury, warto zastanowić się nad korzyściami jakie może ona przynosić. Jak to wygląda w przypadku wrocławskich instytucji? Najczęściej deklarowanymi korzyściami ze współpracy są tzw. korzyści miękkie – **budowanie dobrych relacji oraz możliwość wymiany poglądów i opinii.** A zatem współpraca jawi się dyrektorom jako rodzaj bywania we wspólnym towarzystwie, gdzie ucierane są poglądy i można się wzajemnie poznać i zaprezentować.

Natomiast takie kategorie jak doskonalenie pracowników, czy wręcz kwestie zarządcze instytucji to nie jest obszar dla współpracy.

Aby lepiej zrozumieć świat wartości dyrektorów, którzy stoją w głównej mierze za podejściem swojej instytucji do budowania relacji, warto przytoczyć kilka istotnych argumentów, wynikających z wywiadów. Oto one:

1. Przekonanie o byciu **trendsetterem** w sztuce powoduje, że współpraca jest zbędna.

2. Współpraca z innym podmiotem równorzędnym jest wymagająca, kosztowna

3. Terytorialne podejście – nie chcemy sobie zabierać odbiorców.

4. Specjalizacja w ramach dziedzin sztuki – ciągną ku sobie instytucje teatru/muzyki/filmu oraz podmioty z zakresu sztuk wizualnych/designu/performance'u, a także podmioty animacyjno-edukacyjne/centra kultury

5. Inna niż miejska logika współpracy - wspierają się instytucje podobne, ale nie ze względu na organizatora tylko przedmiot działania.

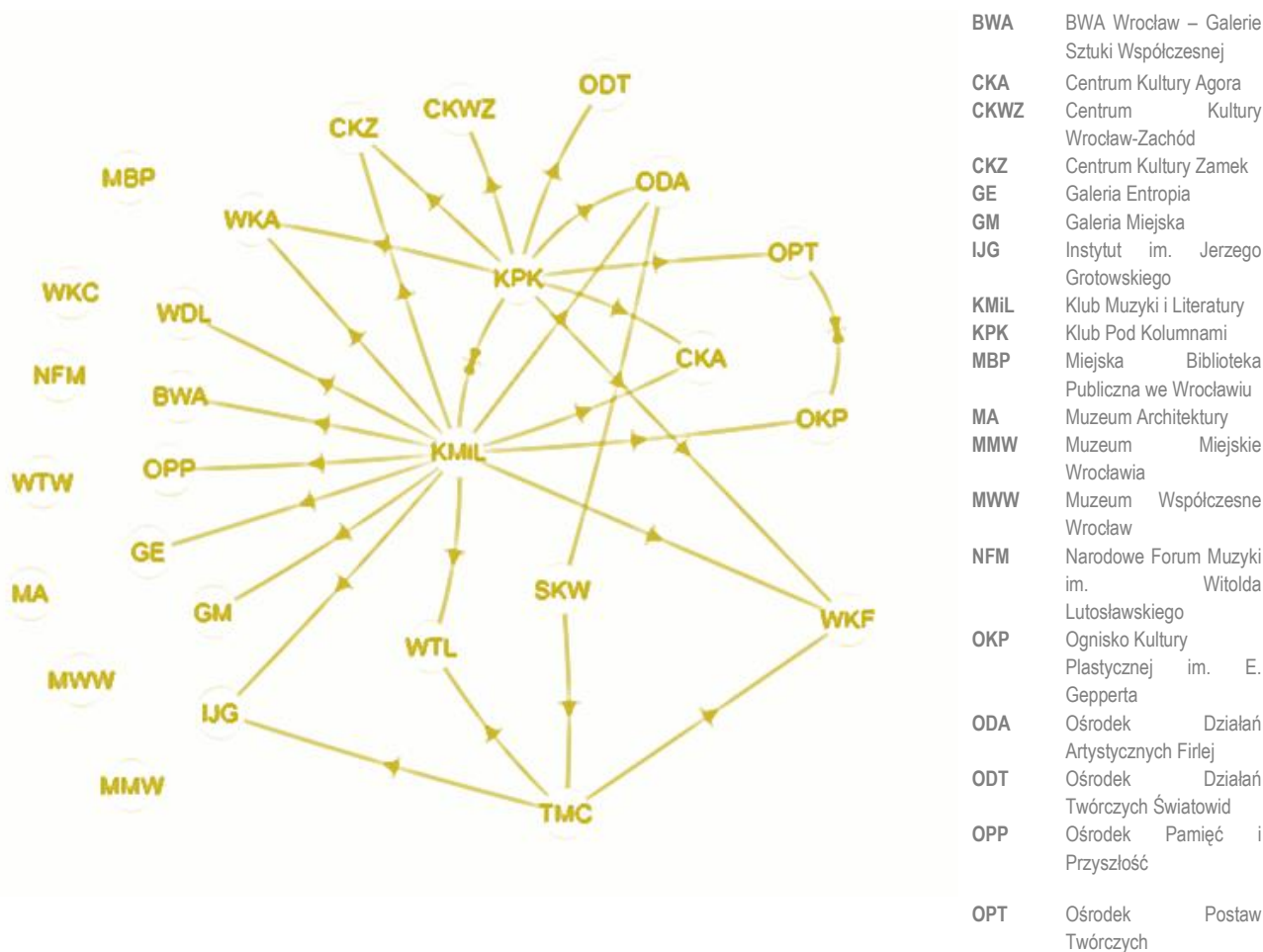
6. Własna publiczność – podmioty podejmują działania edukacyjne, by wychować sobie odbiorcę. Nie ma mowy o konkurencji czy podbieraniu sobie publiczności, ale kładziony jest akcent na odrębność.

Wzajemne spojrzenie i relacje instytucji kultury

GWIAZDOZBIÓR KONKURENCJI

Relacja konkurencji występuje marginalnie wśród wrocławskich podmiotów. Zauważalne jest to także w narracjach dyrektorów. Instytucje nie oglądają się na siebie. *Nie kanibalizujemy się* - mówi wprost jeden z dyrektorów.

Można wskazać zaledwie 2 pary instytucji, które uznały się za konkurencję. Zdecydowana większość nie wskazała nikogo w tej kategorii.



NAJWAŻNIEJSZE CECHY:

- * 5 instytucji wskazało konkurencję: KMil, Klub Pod Kolumnami, Strefa Kultury, Teatr Muzyczny Capitol, OKP i OPT;
- * najczęściej instytucji za swoją konkurencję uznał dyrektor KMil oraz KPK;
- * SKW uznało za konkurencję ODA Firlej i Teatr Muzyczny Capitol (instytucje muzyczne), ale bez wzajemności;
- * jedyna „wzajemna” konkurencja to Ośrodek Kultury Plastycznej i Ośrodek Postaw Twórczych oraz KMil i KPK;
- * Miejska Biblioteka Publiczna, Muzeum Miejskie, Muzeum Współczesne, Muzeum Architektury, Wrocławski Teatr Współczesny, NFM i Kameraliści, nie zostały przez nikogo wskazane jako konkurencja, ani same nikogo nie wskazały.

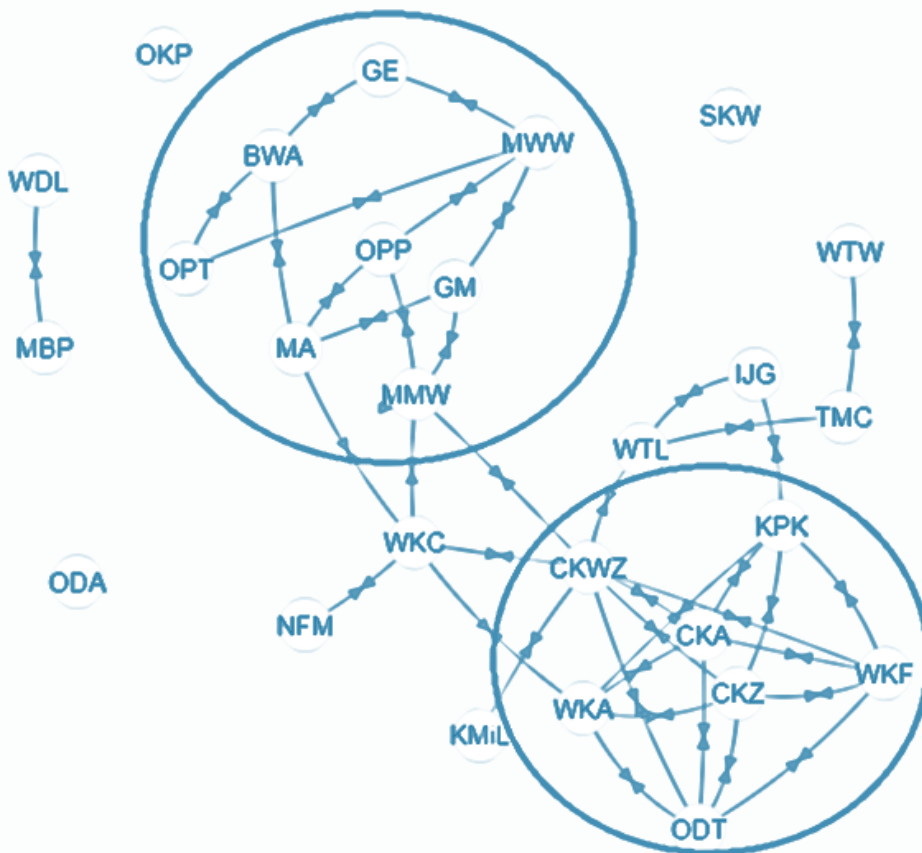
SKW	Strefa Kultury Wrocław
TMC	Teatr Muzyczny Capitol
WKC	Wrocławscy Kameraliści CMW
WDL	Wrocławski Dom LiteratURY
WKA	Wrocławski Klub Anima
WKF	Wrocławski Klub Formaty
WTL	Wrocławski Teatr Lalek
WTW	Wrocławski Teatr Współczesny im. E.W

GALAKTYKA BRATERSTWA I SIOSTRZEŃSTWA

Dużo częściej instytucje postrzegane są jako braterskie/siostrzane. Najczęściej taką relację wskazują centra i domy kultury. Jako siostrzaną czy braterską instytucję niemal 41% dyrektorów postrzega Strefę Kultury jednak ta nikogo nie wskazała w tej kategorii. Inaczej z kolei Centrum Kultury Wrocław-Zachód - jest wskazane przez 41% podmiotów jako braterskie i samo także wskazuje podmioty.

Wyraźnie – inaczej niż w przypadku konkurencji – można wskazać wyodrębniające się podgrupy/konstelacje:

- * **konstelacja domów/centrów kultury** (CKA, CKZ, WKA, KPK, WKF, ODT, CKWZ)
- * **konstelacja instytucji wystawienniczych i związanych ze sztukami wizualnymi** (GE, GM, BWA, OPT, OPP, MA, MMW, MWW)



BWA	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
CKA	Centrum Kultury Agora
CKWZ	Centrum Kultury Wrocław-Zachód
CKZ	Centrum Kultury Zamek
GE	Galeria Entropia
GM	Galeria Miejska
IJG	Instytut im. Jerzego Grotowskiego
KMiL	Klub Muzyki i Literatury
KPK	Klub Pod Kolumnami
MBP	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
MA	Muzeum Architektury
MMW	Muzeum Miejskie Wrocławia
MWW	Muzeum Współczesne Wrocław
NFM	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego
OKP	Ognisko Kultury Plastycznej im. Gepperta
ODA	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
ODT	Ośrodek Działań Twórczych Światowid
OPP	Ośrodek Pamięć i Przyszłość
OPT	Ośrodek Postaw Twórczych

NAJWAŻNIEJSZE CECHY:

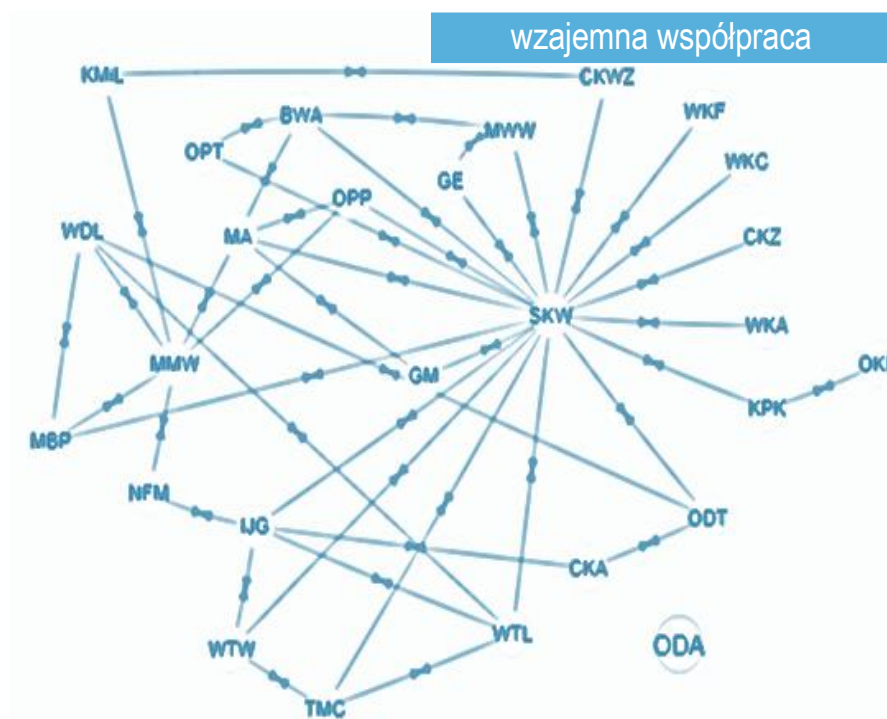
- * schemat pokazuje tylko wzajemne relacje
- * braterstwo/siostrzeństwo dwustronne (TM Capitol - Teatr Lalek; Instytut Grotowskiego - Teatr Lalek; TM Capitol - Teatr Współczesny; NFM - Kameraliści; Dom Literatury - Miejska Biblioteka Publiczna);
- * CKWZ wiele instytucji uznaje za siostrzane/braterskie, łączy więc konstelację domów/centrów kultury z innymi konstelacjami
- * Kameraliści uważają za siostrzane/braterskie kilka instytucji z różnych konstelacji
- * SKW, ODA Firlej i OKP nikogo nie wskazały jako instytucję braterską/siostrzaną

SKW	Strefa Kultury Wrocław
TMC	Teatr Muzyczny Capitol
WKC	Wrocławscy Kameraliści CMW
WDL	Wrocławski Dom Literatury
WKA	Wrocławski Klub Anima
WKF	Wrocławski Klub Formaty
WTL	Wrocławski Teatr Lalek
WTW	Wrocławski Teatr Współczesny im. E.W

GWIAZDOZBIÓR WSPÓŁPRACY

Jeśli więc instytucje nie postrzegają się jako konkurencję ale także nie jako braterskie podmioty, gdzie istnieje bliskość znaczeniowa, trzeba analizować relacje bez wyraźnego sentymentu (to znaczy, że nie jest ona nacechowana ani negatywnie, ani pozytywnie). Wyróżniono dwie cechy współpracy – wzajemność i stabilność.

Na diagramie przedstawione są instytucje, które **wzajemnie** wskazały, że współpracowały ze sobą w roku 2019. W tym przypadku mamy raczej do czynienia z kilkoma przenikającymi się układami niż konstelacjami.



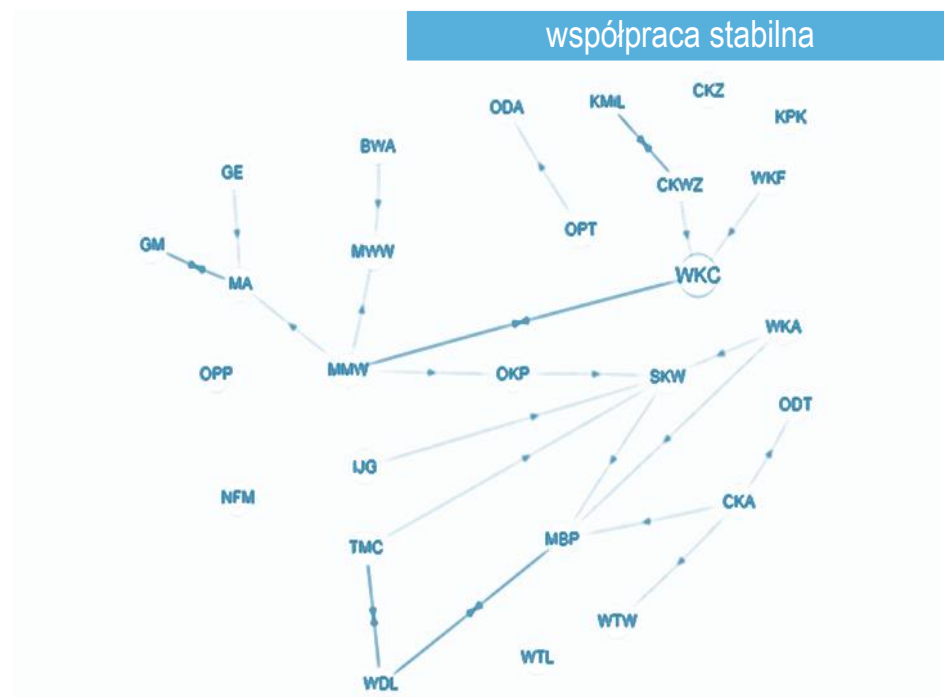
Można zauważyć raczej **promienisty układ** – niemal każda instytucja deklaruje współpracę z SKW. Warto jednak podkreślić, że w dużej mierze wynikać może to z wdrożenia działań sieciujących równoległe do momentu badania. Z wywiadów z dyrektorami wynika, że część podmiotów wcześniej nie miało z SKW kontaktów, a obecne zaproszenie do współpracy jest pierwszym krokiem. Jednocześnie pokazuje to skuteczność tego procesu.

Drugą instytucją, która gromadzi wokół pozostałe jest **MMW** (obejmujący większe instytucje takie jak MBP, WDL, NFM i MA, OPP). Jako osobny jawi się natomiast ODA Firlej. A także grupa domów i centrów kultury (WKA, WKF, CKZ, OKP).

Rysunek 1 schemat współpracy wzajemnej instytucji kultury, CAWI dyrektorzy, opracowanie własne

Kiedy do tej wiedzy dołożymy kolejną warstwę, czyli fakt stałej, stabilnej współpracy, obraz zmienia się. Na diagramie wyraźnie widać, że takich układów jest niewiele. Zidentyfikowano 5 takich sytuacji. Znika układ sieciowy, pozostają raczej bilateralne, jednorazowe wspólne działania. Potwierdzają to także dyrektorzy. Nikt z nich nie sugerował programowej współpracy z którymś z podmiotów miejskich. Bywa że podmioty zawierają krótkotrwałe koalicje, a częściej nawet dwustronne relacje w celu realizacji jakiś projektów. Współpraca, nawet jeśli jest udana i satysfakcjonująca dla obu stron, nie musi mieć kontynuacji.

Ciekawe jest, że z perspektywy dyrektorów mniejszych podmiotów taki rodzaj współpracy długotrwałej byłby niekiedy pożądanym. Jednak z kolei dyrekcje dużych podmiotów wyraźnie nie chcą „wiązać się” instytucjonalnymi relacjami. Dominuje myślenie projektowe. W świecie ludzi kultury jest to w pełni akceptowane i rozumiane.



- OPP, NFM, CKZ i KPK nie wskazały stałej współpracy

- Wrocławski Dom Literatury współpracuje w sposób stały z MBP i Teatrem Capitol

- Galerie współpracują z Muzeum Architektury

- Klub Muzyki i Literatury współpracuje w sposób stały z Centrum Kultury Wrocław-Zachód

- Muzeum Miejskie, CK Wrocław-Zachód i Wrocławski Klub Formaty wskazały na stałą współpracę z Kameralistami, co może jednak wynikać z prowadzenia księgowości przez WKC

- Wiele instytucji wskazuje na stałą współpracę z MBP i SKW („bez wzajemności”)

Rysunek 2 schemat współpracy wzajemnej instytucji kultury, CAWI dyrektorzy, opracowanie własne

Na zakończenie jeszcze dwie dane, które dopełniają obraz. A mianowicie dyrektorzy współpracując mimo wszystko nie postrzegają innych podmiotów jako **wzór do naśladowania**. W takich kategoriach najczęściej postrzegane są SKW, MWW i Wrocławski Dom Literatury, ale są to pojedyncze wskazania. Od jednego z dyrektorów słyszymy: *nikt nikomu do garnuszka nie będzie zaglądał*. Obraz ten staje się więc zrozumiały przy takim podejściu.

Z drugiej strony także nie jest tak że podmioty w ogóle się nie znają. Do instytucji najczęściej **nieznanych** należą OKP, Klub Pod Kolumnami oraz kluby Anima i Formaty. Są to jednak instytucje mniejsze, lokalne, osiedlowe.

KONSTELACJE?

Podsumowując stawiane w badaniu pytania o konstelacje, można z dużą dozą pewności powiedzieć, że mamy we Wrocławiu do czynienia raczej z **plejadą gwiazd**⁵. Nie ma znaczenia czy instytucja jest duża czy niewielka, z długoletnim stażem czy też niedawno powstała. Każdy z dyrektorów kieruje swoim podmiotem w taki sposób,

⁵ W taki sposób opisywane są instytucje kultury w dużym raporcie z badań, gdzie każdy podmiot ma swój rozdział i charakterystyczne dla siebie dane.

aby był on zauważony, aby się wyróżniał, miał wyraźny profil artystyczny. Każdy z podmiotów chce błyszczeć, zaistnieć jako osobny w świadomości swoich odbiorców.

W takim wypadku trudno mówić o konstelacji. Jedynym, choć podstawowym, punktem odniesienia jest wspólny organizator jakim jest miasto Wrocław. Sam fakt finansowania tak wielu różnych podmiotów nie przekłada się jednak na podejmowane współprace, budowanie koalicji, bliższych relacji. Brak współpracy jednak nie wynika z braku znajomości partnerów, ani nadmiernej konkurencji o widza.

Pewien potencjał sieciujący można jednak wskazać w przypadku 3 podmiotów.

- * I tak **SKW** przez swój unikalny charakter a także wyraźne zadanie by sieciować inne instytucje (jednak dotyczy to także instytucji zajmujących się kulturą ale mających status NGO). Badanie pokazuje, że wywiązuje się z tego zadania i jest świadome swojej roli.
- * **MMW** ze względu na prestiż, tożsamość historyczną, miejską, ale także duże zasoby, gromadzi wokół podmioty związane ze sztukami wizualnymi i wystawiennicze. Choć nie można go wskazać jako lidera tej grupy to jednak ciężą ku niemu podobne (choć mniejsze) podmioty.
- * **CKWZ** jest z kolei częścią podgrupy centrów lokalnych, byłych domów kultury, jednak przez wielość swoich kontaktów może tę grupę komunikować z innymi podmiotami. Można więc wskazywać na potencjał leaderski podmiotu.

Jedyną rzeczywistą siecią wśród instytucji jest Miejska Biblioteka Publiczna, ale wynika to z jej struktury organizacyjnej, a nie z deklarowanej sieci kontaktów. Rozsiane po mieście filie zdecydowanie są postrzegane jako całość. Biblioteka posiada więc potencjał sieciujący, jednak nie jest w tym momencie tak postrzegana przez pozostałe podmioty. Ma ona jednak także nieco inne funkcje do spełnienia i jest samowystarczalna.

Sieciowanie instytucji kultury

Pole kultury

Wrocław jest miastem z drugim po Warszawie budżetem miejskim przeznaczonym na kulturę. Jest także miastem, które jako jedyne w Polsce było w 2016 Europejską Stolicą Kultury. Te elementy stanowią niejako rodzaj zobowiązania władz miasta, by kultura była zadbana, wspierana.

Według deklaracji przedstawicieli Urzędu Miasta Wrocław poważnie traktuje to zobowiązanie, a wyrazem tego ma być zarówno dokument programowy Kultura Obecna, środki przeznaczone co roku na działania artystyczne i kulturotwórcze a także poważne traktowanie zapisów ustawy z 2011 roku o ustroju instytucji kultury. Wydział Kultury UM swoją rolę pojmuje jako umożliwianie i wspieranie rozwoju kultury bez aktywnego wpływania na działania dyrektorów. Dyrektorzy instytucji – co wynika z naszego badania – są w większości bardzo zadowoleni z takiego prowadzenia polityki kulturalnej i nie oczekują znaczących zmian co do jej istoty.

Jednocześnie to we Wrocławiu także od kilku lat ma miejsce unikatowy w skali kraju proces oddolny, deliberacji i namysłu nad kondycją i kierunkami rozwoju tego sektora w mieście. Proces ten znalazł wyraz w powstaniu GRUPA KULTURA WROCŁAW. Grupa stała się areną wymiany opinii początkowo głównie dla osób/artystów reprezentujących pozarządowe podmioty we Wrocławiu zajmujące się kulturą. Wynikało to z potrzeby wypracowania/pokazania stanowiska tych podmiotów. Deklaracje magistratu o tym, że kultura jest obszarem priorytetowym przełożyły się na ośmielenie środowisk twórczych by zabierać głos, prezentować swoje stanowisko. Do inicjatywy zostały zaproszone wszystkie osoby/podmioty, które istnieją w tzw. polu kultury. A zatem także miejskie instytucje kultury. Decyzje o aktywności każdy z dyrektorów podejmował osobiście, zdarzało się także że niekiedy pracownicy instytucji włączali się w różne dyskusje.

Proces ten był dynamiczny, niekiedy gwałtowny i ujawnił zasadniczą różnicę instytucjonalną. A mianowicie fakt, iż inna jest pozycja podmiotów, które funkcjonują w ramach ustawy o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej (funkcjonują w oparciu o stałą dotację) a inna twórców, którzy doraźnie pozyskują środki miejskie na działania kulturotwórcze. Nie dziwi, że przedstawiciele instytucji kultury, jako niejednorodne środowisko mieli zróżnicowane opinie na temat tych prac/dyskusji. Oto zaledwie dwa fragmenty:

Inicjatywa oddolna jest cenna i ta próba połączenia tych interesów jest ok. One nie muszą nakładać się na nasze interesy – ale muszą być w tym obszarze. [IDI dyrektor]

Grupa kultura – to jest ważne żeby jej słuchać ale tam jest dużo raptusów bez doświadczenia. Kierują się interesem partykularnym. A tu potrzebni są specjaliści a nie awanturnictwo spotkań. [IDI dyrektor]

Efektym starań środowisk kultury w grudniu 2020 roku był Kongres Kultury, na którym została powołana Wrocławska Rada Kultury. Wybrano 15 osób reprezentujących stronę społeczną, instytucje kultury a także prezydenta miasta. To niewątpliwy efekt pracy Grupy Kultura Wrocław.

Nigdy w Polsce nie było przeprowadzonego tak dużego działania wspólnego. Ten proces jest bardzo trudny, skomplikowany. Natomiast mam wrażenie, że dzięki temu powstały nowe reprezentacje. Liczę na to, że będą powstawały kolejne. Liczę na to, że Wrocław stanie się wzorem. [FGI liderzy kultury]

Poniższy schemat to próba mapowania instytucji, które w polu kultury Wrocławia są istotne. Wyłoniona Rada Kultury będzie doradzać władzom miejskim w zakresie zadań i nowych zjawisk i warto brać pod uwagę także te podmioty wymienione poniżej. Podzielono ją na 4 kategorie: **instytucje kluczowe** dla funkcjonowania kultury (potencjalni partnerzy, sponsorzy), **znaczące osoby** w polu kultury (nie tyle jako nazwiska ale grupy zawodowo-artystyczne), **instytucje pozarządowe**, które funkcjonują aktywnie i współtworzą wrocławską kulturę a także **grupy nieformalne/kolektywy/zrzeszenia** (nowe zjawiska na mapie kultury).

NGOSY, ORGANIZACJE OBYWATELSKIE

Stowarzyszenie Ostoja; Fundusze Norweskie; Kreatywna Europa; Erasmus; Partnerstwa lokalne; Fundacja Katarynka; Cafe Równik; Związek Polskich Artystów Plastyków; Arttrans Parent; Fundacja Dom Pokoju; Fundacja Benfe Kahan; Panato Cafe; Wroclove Ukraina; ul.Ruska 6; TIFF; Towarzystwo Miłośników Wrocławia; Wrocławskie Towarzystwo Miłośników Historii; Fundacja im. Tymoteusza Karpowicza; Obserwatorium Społeczne; Stowarzyszenie Pisarzy Polskich; Światowy Związek Żołnierzy Armii Krajowej; Związek Sybiraków; iCORN; Avant Art; Fundacja Olgi Tokarczuk; Fundacja Przylądek Nadziei; Stowarzyszenie Edukacji Krytycznej; Teatr Polski w Podziemiu; galerie prywatne; muzea prywatne; Towarzystwo Przyjaciół Bułgarii; urząd formalny; Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Kąckiej

GRUPY NIEFORMALNE I INNE

Grupy z mikrograntów; Grupa Kultura Wrocław; grupy przy uczelniach: chóry uczelniane, grupy teatralne, także przy szkołach średnich; Towarzystwo Lisztowskie i inne; Stowarzyszenia Kresowiaków; Centrum Reanimacji Kultury; kluby seniora, kościoły/parafie; duszpasterstwa; Klub Krótkofalowców; Powstańcy Warszawscy; środowisko głuchoniemych; Mleczarnia; Towarzystwo Lisztowskie; Galeria na Czystej; Stowarzyszenie Lowowa i Kresów Południowo-Wschodnich; Towarzystwo Haftu; Towarzystwo Grodno-Wilno; Fandom; Von Szpargał

INSTYTUCJE

banki; telewizja; radio; MOPS; poczta; więzienia; kluby sportowe; Netia; Politechnika; Instytut Kultury; Instytut Muzyki i Tańca; NCK; Akademia Sztuk Teatralnych; Zieleń Miejska; Akademia Muzyczna; wszystkie typy szkół; Skiba; Urząd Miasta; Uniwersytet Wrocławski; Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego; Sanepid; Akademia Sztuk Pięknych; Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne; Kuratorium Oświaty; wspólnoty mieszkaniowe; Fortum

OSOBY

aktorzy; artyści plastycy; wykładowcy; reżyserzy filmowi i teatralni; muzycy; pisarze; architekci; artyści pozostali (performerzy, street art); liderzy internetowi; przewodnicy miejscy; dziennikarze; kuratorzy; producenci

Rysunek 3 Podmioty z pola kultury we Wrocławiu, opracowanie własne na podstawie warsztatu z dyrektorami

Sieciowanie instytucji kultury

Osobnym procesem, który został uruchomiony z inicjatywy Urzędu Miasta stało się sieciowanie miejskich instytucji kultury. Odbywa się ono w ramach projektu z pozyskanych środków zewnętrznych od roku 2020. Jego pierwszym etapem jest niniejsze badanie diagnostyczne. Jednocześnie równolegle rozpoczęły się spotkania sieciujące dla dyrektorów wszystkich instytucji kultury we Wrocławiu. Takich spotkań do tej pory odbyło się 4.

Proces ten był dla większości dyrektorów zaskoczeniem. Szczególnie, że pewien mechanizm sieciujący został uaktywniony w ramach prac sektora, które doprowadziły do Kongresu Kultury. Początkowo więc dyrektorzy nie byli pewni, czy jest to część tego większego procesu czy zupełnie inna jakość.

Dyrektorzy pytani o podmiot, który moderuje ten proces, poprawnie wskazują Strefę Kultury Wrocław ale rozumiejąc także, że jest to działanie uzgodnione z władzami miejskimi. Przy tym aktorem, który ujawnił się (nieco nieoczekiwanie dla dyrektorów instytucji kultury) jest Departament Spraw Społecznych (jednostka zwierzchnia nad Wydziałem Kultury, który bezpośrednio nadzoruje instytucje).

Aktywność miasta w ostatnich latach wobec instytucji kultury była niewielka. Jak wspomniano przedstawiciele urzędu hołdowali przekonaniu, że nie powinni nadmiernie ingerować w działania podmiotów. Dyrektorzy znali to podejście i doceniali je.

Lubię niezależność, która istnieje, nie jest ona w 100%, ale każdy dyrektor ma prawo rządzić instytucją i wyznaczać jej cele. Oczywiście jeśli Miasto miałooby cele i je wyznaczyło to WK ma prawo powodować żeby instytucje, podążały tym śladem. Nie narzucanie - tylko stwarzanie możliwości żeby razem realizować pewne polityki miejskie. [IDI dyrektor]

Wszędzie człowiek styka się z tą relacją władza – teatr. Jak przyjechałem do Wrocławia, to zobaczyłem na jakim poziomie tu się rozmawia z twórcą. Po sytuacjach kiedy stawia się warunki co do repertuaru czy widzów, narzuca się coś, tutaj ta rozmowa była jak na zachodzie. Absolutne zrozumienie wolności twórcy. [IDI dyrektor]

Nie mogę nic powiedzieć o relacjach, bo od 2,5 roku nie mam kontaktu z WK i jestem przykładem instytucji która nie musi mieć kontaktu by się rozwijać. Chciałbym żeby WK realizował swoje zadania – sprawne działanie by nie utrudniać działania naszej instytucji. Autonomia dyrektorów instytucji kultury jest potrzebna tak jak autonomia władz uczelni wyższych – po to by realizować swoje wizje. [IDI dyrektor]

Projekt sieciowania instytucji kultury wzbudził u dyrektorów mieszane uczucia. Można wskazać kilka powodów:

1. Sieciowaniu towarzyszy rodzaj **obawy o utratę tożsamości** i indywidualności podmiotów. Jak pokazało badanie, obawa ta uderza w podstawową przesłankę istnienia instytucji, aby się odróżnić.

Na naszych spotkaniach padały takie głosy że sieciowanie może zabrać część tożsamości tych instytucji, że jednak każda instytucja ma swoją specyfikę. Robienie wspólnych projektów może sprawić że nie ma na to czasu, że trzeba wygospodarować dodatkowe środki, czas, ludzi i w tym może się zatracić tożsamość każdej instytucji. [IDI dyrektor]

2. **Brak jasno wskazanego celu sieciowania.** Kojarzy się ono z wysiłkiem, poświęconym czasem ale nie ustalono potencjalnych efektów tego procesu.

Klarowne określenie celu co mielibyśmy osiągnąć poprzez sieciowanie byłoby wskazane. Brakuje pomysłu na to jakby się to miało odbyć, żeby aktywnie angażować wszystkich, a nie tylko że się przychodzi i słucha i na tym ta rola się kończy. Jeśli ktoś wychodzi z taką inicjatywą to można oczekiwać, że jest jakiś pomysł na to. [IDI dyrektor]

3. Brak rozumienia, czy to proces, który ma być w kontrze do całego oddolnego ruchu Kongresu Kultury czy też ma go wspierać/uzupełniać, oraz niejasność co do lidera.

Bardzo ważny w tym procesie jest lider, kto jest liderem takiego projektu? Powinna być to osoba/instytucja, która odcina się od swoich osobistych potrzeb i ambicji i potrafi popatrzeć na całość, nie konfliktować. (...) Nie do końca rozumiem czy RK będzie mieć jakieś przełożenie. Czy większy sens by miało popracowanie nad WK. Inne są motywacje tych instytucji, które dostają znikome wsparcie. Wtedy może istnieć przekonanie że skoro Rada Miejska nie może dać środków, to powołajmy inną radę. [IDI dyrektor]

Pomimo obaw, niejasnych przeczuć dyrektorzy instytucji widzą przestrzeń do współpracy. Najczęściej jednak widzą korzyść we wzajemnym informowaniu o swoich ofertach. Stąd powracają idee wspólnego kalendarza lub platformy, gdzie miasto będzie informowało o ofercie.

Networking organizowany przez Strefę kultury, jeśli nie będzie on nachalny to będzie mieć to pozytywny wpływ, oddolna inicjatywa dla ludzi którzy są w instytucjach. Będziemy tworzyć sieć z tymi instytucjami, by informować się nawzajem i promować wzajemnie wydarzenia. [IDI dyrektor]

Drugi ważny aspekt to ustalenie zasobów, by móc je ewentualnie wymieniać. Jest to jednak oczekiwanie raczej po stronie instytucji o charakterze lokalnym, centów kultury. Nieco bardziej konserwatywne są podmioty duże, które dysponują bardzo drogim sprzętem. Jest to być może obszar do pogłębianej otwartej dyskusji między dyrektorami.

Warto sięgnąć także do opinii pracowników instytucji kultury, bowiem kilku dyrektorów wspomniało wyraźnie, że istotna jest współpraca ale nie tyle na poziomie samych dyrektorów, ale także zespołów zadaniowych. Pracownicy najczęściej dostrzegają potrzebę wspólnych przedsięwzięć w zakresie edukacji kulturalnej, wymiany doświadczeń i stworzenia wspólnego kalendarza wydarzeń.

Potrzeba współpracy wg pracowników

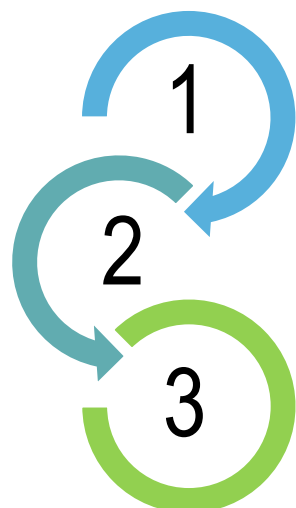


Wykres 4 Źródło CAWI pracownicy instytucji kultury, n=323

Okazuje się więc, że to edukacja jest polem do współdziałania – niekoniecznie obszar artystyczny, który stanowi o odrębności każdego z podmiotów. Faktem jest, że edukacja w kulturze obecnie odgrywa coraz większą rolę, a jej rozwój (form pracy szczególnie atrakcyjnych dla różnych grup odbiorców) powinien cechować nowoczesne instytucje kultury.

Warto także dodać, że mimo obaw podczas spotkań udało się poruszyć pierwszy problem wspólnie jako reprezentacja. Sytuacja pandemiczna skłoniła podmioty, które miały ofertę edukacyjną, do wypracowania wspólnego stanowiska względem zasad sanitarnych. Ku zaskoczeniu kilku dyrektorów okazało się, że są problemy, w których mogą się wspólnie zwracać do miasta czy jego agend.

A zatem proces sieciowania rozpoczął się niefortunnie, bo nałożył się na inny ważny proces formowania reprezentacji podmiotów z pola kultury wobec władzy miasta. Z tego powodu jego intencje były dla odbiorców mało czytelne. Oczywiście jest dla większości dyrektorów, że wiodąca rolę powinna mieć tu SKW. Jednak warto mieć na uwadze głos mówiący o celu sieciowania. Jest to ważne szczególnie w relacjach miasto-instytucja kultury, gdzie w grę mogą potencjalnie wchodzić obawy i napięcia związane z brakiem autonomii. Obecnie nie wszystkie obawy wybrzmiały w otwartej dyskusji. Aby proces mógł mieć szanse powodzenia, rozwianie ich jest kluczowe. Oto kilka kwestii, które należy ustalić aby proces sieciowania miał szanse doprowadzić do pozytywnych efektów:



- Trzeba jasno wskazać cel, lidera i ewentualne oczekiwania ze strony Miasta

- Warto wysłuchać obaw/niejasności po stronie dyrektorów

- Trzeba rozmawiać w języku korzyści, jakie mogą wynikać z tej współpracy. Najważniejsze by ustalić je w dialogu a nie zadekretować, inaczej może skończyć się tak jak to pesymistycznie wskazała jedna z osób: *chcą mieć sieciowanie, to będzie to sieciowanie.*

Istnieje ryzyko, że sieciowanie będzie procesem sztucznym, narzuconym, odgórnym. Nie wszyscy są do niego przekonani. Potrzeba maksymalnej otwartości ze strony lidera procesu na głosy wszystkich ale także nie może być to proces zbyt wyczerpujący. Szczególnie obawiają się instytucje małe, które nie mają dużej liczby personelu, by *nieustannie uczestniczyć w spotkaniach.*

Mimo obaw istnieje potencjał wśród kilku podmiotów, by wokół siebie tworzyć mniejsze podgrupy/konstelacje, gdzie uda się wskazać wspólne potrzeby/zadania. Warto pomyśleć o sieci z kilkoma podgrupami tematycznymi, a zarazem o włączeniu w ten proces pracowników (nie tylko dyrektorów). Dobrym zakończeniem niech będzie cytata o udanej współpracy:

Pod kierownictwem Instytut Muzyki i Tańca są takie spotkania, nieformalne rozmowy, wymiana doświadczeń. Efektem było postanowienie, by służby marketingowe spotkały się razem, rozmawiały o swoich problemach. Potem stwierdzono, że IMIT i ich impuls, inspiracja, to jest „dar niebios” [IDI dyrektor]

Rekomendacje

Biorąc pod uwagę główne procesy zachodzące w polu kultury Wrocławia a także sytuację i nastawienie miejskich instytucji kultury warto zastanowić się nad wprowadzeniem pewnych rozwiązań.

Dla SIECIOWANIA

- 1. Proces sieciowania powinien być całkowicie dobrowolny i oparty na dialogu oraz wykorzystaniu obecnych możliwości/potencjału** raczej niż na tworzeniu szczególnych okazji do sieciowania. Okazją do sieciowania może być np.:
 - a. Tworzenie wspólnego kalendarza
 - b. Spotkania na temat wspólnych problemów np. prowadzenia edukacji
 - c. Spotkania na tematy „techniczne”
 - d. Spotkania związane ze wspólnym pozyskiwaniem środków lub wspólną promocją.
- 2. Moderacją procesu sieciowania może zajmować się SKW jako instytucja będąca „hubem”,** jednak konieczny jest aktywny udział **Miasta jako koordynatora. Konieczne jest włączenie w proces Wydziału Kultury.**
- 3. Należy rozwiązać możliwe obawy przed procesem sieciowania, w tym:**
 - a. wysłuchać obaw/niejasności po stronie dyrektorów;
 - b. jasno wskazać **cel, lidera i ewentualne oczekiwania** ze strony Miasta;
 - c. rozmawiać w języku korzyści, jakie mogą wynikać z tej współpracy;
 - d. korzyści te ustalić w dialogu, a nie zadekretować.
4. Wyjściem naprzeciw obawom instytucji a zarazem próbą wykorzystania ich niewątpliwych potencjałów, może być **stworzenie dorocznego projektu sieciowego** (np. na kształt Nocy Muzeów lub gry miejskiej). Gdzie wszyscy są włączeni ale według swoich możliwości, projekt miałby także wymiar miejski, pozwolił instytucjom wyjść poza swoje budynki, co wpisuje się we współczesne trendy aktywności miejskiej.

DLA MIASTA

- 5. Rekomendowana jest kontynuacja obecnej polityki „wspierającej” Wydziału Kultury** (bez aktywnej ingerencji w działania i programy instytucji). Owocuje to wzajemnym szacunkiem i względną otwartością w relacjach.
- 6. Warto natomiast uporządkować kwestie sprawozdań merytorycznych instytucji kultury** – tak, aby były one porównywalne i użyteczne dla zarządzania polityką kultury.
- 7. Realizacja (np. przez SKW) cyklu szkoleń dla instytucji zgodnych ze wskazanym zapotrzebowaniem** dla różnych grup pracowników instytucji kultury (dyrekcja, promocja/sprzedaż/marketing, księgowość, pracownicy merytoryczni) **połączonych z czasem i przestrzenią do dzielenia się doświadczeniami w różnych grupach pracowników.** Szkolenia m.in. na tematy takie jak:
 - a. Zarządzanie instytucją kultury/zespołem
 - b. Promocja/sprzedaż/marketing w instytucjach kultury

- c. Działania kulturalne online
 - d. Księgowość, kadry, płace
 - e. Pozyskiwanie środków zewnętrznych.
8. **Realizacja Wrocławskiego Miejskiego Programu Edukacji Kulturalnej.** Program taki powinien być wypracowany wraz z przedstawicielami Rady Kultury i mieć raczej charakter horyzontalny niż instytucjonalny (dzięki temu nie powieli podziału instytucje kultury vs. NGO-sy i ma szansę połączyć lub wesprzeć szereg działań, które już funkcjonują a stanowią nieoczywiste połączenia artystyczne, sektorowe i instytucjonalne. Były to próba doceniania aktywności oddolnej w polu kultury we Wrocławiu bez antagonizowania z instytucjami kultury.