



## Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji „Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

### 1.blok – NARZĘDZIA

#### Relacja z przebiegu panelu „Promocja”

##### Tezy panelu:

1. Lokalna instytucja kultury powinna dopasować narzędzia promocji swojej oferty do precyzyjnie określonych grup odbiorców.
2. Lokalna instytucja kultury powinna wypracować pomysł na promowanie zasobów budujących tożsamość lokalną.
3. Lokalna instytucja kultury powinna być organizacją promującą szeroko pojęte uczestnictwo w kulturze.

**Moderator:** Anna Miodyńska, Małopolski Instytut Kultury (Kraków)

**Praktyka 1:** Piotr Zalewski, Ośrodek Kultury „Andaluzja” w Piekarach Śląskich

**Praktyka 2:** Mariusz Wróbel, Bytomskie Centrum Kultury BECEK



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

Rozbieżność w stosunku do tezy pojawiła się już przy prezentacjach: pan Piotr Zalewski z Piekarni Śląskich zaakceptował je jako założenia regulujące działania promocyjne ośrodka kultury, Mariusz Wróbel z BECEK-u odniósł się zaś krytycznie, zwłaszcza do tezy pierwszej, podając w wątpliwość sens precyzyjnego wyodrębniania grup odbiorców. Promocja adresowana do konkretnych adresatów (młodzieży, seniorów czy regionalistów) nie przekonała też innych uczestników panelu: ich oferta kulturalna jest najczęściej rozumiana jako zaproszenie dla wszystkich.

Druga teza została zaakceptowana. Uczestnicy panelu odwołali się do dwóch przykładów dobrze ilustrujących powinność, jaką jest dla instytucji kultury promowanie lokalnego dziedzictwa. Były to dwa duże projekty: „Korzenie Siekierki” (Dorożkarnia, Warszawa) i „Nowohucka Kronika Filmowa” (Ośrodek Kultury im. C.K. Norwida, Kraków). Padło nawet sformułowanie, że promocja dziedzictwa jest misją lokalnej instytucji kultury: „jeśli my tego nie zrobimy, nie zrobi tego nikt inny”.

Na potwierdzenie trzeciej tezy odwoływano się do programów ogólnopolskich, takich jak na przykład Rok Chopinowski, które pomagają wychodzić poza tradycyjne działania lokalne. Jako zaproszenie do udziału w kulturze raczej niż do uczestnictwa w konkretnych wydarzeniach realizuje swoją promocję BECEK. Jego komunikaty reklamowe przyciągają ludzi do samej instytucji (prezentując idee, które ją ożywiają), a dopiero później na wydarzenia z kalendarza imprez. Czas nie pozwolił już niestety na rozwinięcie tego wątku.

Anna Miodyńska

## Relacja z przebiegu panelu „Badania”

### Tezy panelu:

1. Lokalna instytucja kultury powinna korzystać z różnorodnych badań kultury, niekoniecznie musi sama je realizować.
2. Lokalna instytucja kultury powinna inicjować debaty publiczne na temat wyników lokalnych badań społecznych.
3. Lokalna instytucja kultury powinna posiadać kompetencje związane z prowadzeniem badań ewaluacyjnych.

**Moderator: Piotr Knaś, Małopolski Instytut Kultury (Kraków)**

**Praktyka 1: Łukasz Ostrowski, Uniwersytet Warszawski, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „E” (Warszawa), Agata Nowotny, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „E” (Warszawa)**

2



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

## **Praktyka 2: Paweł Machnicki, Zastępca Burmistrza Gminy i Miasta Dobczyce**

Podczas panelu uczestnicy dyskutowali wyłącznie na temat pierwszej tezy. Początkowe kontrowersje dotyczyły reprezentatywności tego typu badań oraz kwestii budowania przez lokalne samorzady polityk kultury (czy tego typu badania mogą stanowić materiał dla tworzenia analiz wskazujących rekomendacje dla decydentów politycznych).

Pierwsza teza, zgodnie z efektami dyskusji, powinna zostać przemodelowana i brzmieć następująco: Lokalne instytucje kultury powinny koniecznie realizować własne badania w formie dopasowanej do własnych potrzeb i kompetencji (te oczywiście należy wzmacniać i rozwijać), w porozumieniu z samorządem lokalnym, który oczekuje od domu kultury partnerskiej współpracy przy wytyczaniu kierunku rozwoju kultury i ewaluacji efektów finansowania obszaru kultury (programu usług publicznych).

Dwie pozostałe tezy nie wzbudziły kontrowersji, były rozwinięciem pierwszej, również w jej nowym brzmieniu. Dla programu Dom Kultury + efekty tej dyskusji mogą być następujące:

- należy wzmacniać kompetencje domów kultury w zakresie realizacji badań społecznych,
- należy wzmacniać partnerstwo instytucji kultury i samorządów lokalnych w zakresie współpracy dotyczącej badań i rozwoju kultury (domy kultury nie powinny być wyłącznie usługodawcami kulturalnymi z ramienia samorządu, ale również ośrodkami refleksji, badań, debat, kreującymi nowe polityki kultury).

Piotr Knaś

## **Relacja z przebiegu panelu „Internet 2.0”**

### **Tezy panelu:**

1. Lokalna Instytucja kultury nie musi mieć własnej strony internetowej.
2. Lokalna Instytucja kultury musi istnieć w serwisach społecznościowych.
3. Lokalna Instytucja kultury powinna dać internautom możliwość współtworzenia treści serwisu internetowego instytucji.

**Moderator: Marcin Wójcik, Małopolski Instytut Kultury (Kraków)**

**Praktyka 1: Maciej Twaróg, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Oddział Dom Zwierzyniecki**

**Praktyka 2: Iwona Kargol-Dębicka, Fundacja Forum**

3



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

Uczestnicy panelu jednogłośnie odrzucili pierwszą tezę, stwierdzając, że własna strona internetowa lokalnej instytucji kultury podnosi jej prestiż. Potrzeba posiadania strony internetowej została porównana do potrzeby posiadania i przy stosownych okazjach ubierania garnituru, tak by przez część swoich odbiorców być postrzeganą jako poważna instytucja. Przedstawiciele instytucji kultury jednocześnie przyznali, że dobrą praktyką jest prowadzenie bloga instytucji, który w sytuacjach problemów technicznych oficjalnej strony, może ją zastępować.

Druga teza, przy jednym głosie dezaprobaty dla serwisu społecznościowego Facebook, została przez uczestników panelu przyjęta. Potrzeba istnienia w serwisach społecznościowych jest dla wszystkich oczywista. Co więcej, uczestnicy dyskusji podnieśli również szalenie istotny problem braku kadrowych możliwości uczestniczenia instytucji w więcej niż jednym serwisie.

Dyskusja na temat trzeciej tezy nie przyniosła jednoznacznego stanowiska. Z wymienionych przykładów interakcji, czy też udziału internautów w tworzeniu treści, można wnioskować, iż możliwość komentowania jest obecnie wystarczającym i akceptowalnym poziomem zaangażowania internautów. Trudno stwierdzić, co jest przyczyną takiego stanu rzeczy. Być może problemem jest nieznanostwo narzędzi, za pomocą których łatwo zaprosić i dać internautom możliwość współtworzenia treści strony instytucji.

Marcin Wójcik

## Relacja z przebiegu panelu „Wolontariat”

### Tezy panelu:

1. Współpraca lokalnej instytucji kultury z wolontariuszami wymaga przygotowania i zaangażowania ze strony instytucji.
2. Każda lokalna instytucja kultury oddziałująca na środowisko lokalne powinna współpracować z wolontariuszami.
3. Wolontariat to misja edukacyjna/społeczna lokalnej instytucji kultury, a nie forma odciążenia jej pracowników.

**Moderator:** Karolina Fidyk, Małopolski Instytut Kultury (Kraków)

**Praktyka 1:** Agata Pietrzyk, Państwowe Muzeum Etnograficzne (Warszawa)

**Praktyka 2:** Bartosz Szydłowski, Teatr Łaźnia Nowa (Kraków)



Teza pierwsza: uczestnicy panelu zgodnie uznali, że współpraca z wolontariuszami wymaga zaangażowania ze strony instytucji. Przed rozpoczęciem współpracy należy przygotować pracowników do przyjęcia wolontariusza: przedstawić rolę wolontariusza w zespole oraz określić zadania i typ współpracy. Wolontariat to wyzwanie dla instytucji oraz zespołu, często wymagające zmiany struktury i niektórych działań.

Teza druga: uczestnicy panelu zastanawiali się, czy każda instytucja kultury musi współpracować z wolontariuszami. W dyskusji pojawiała się propozycja modyfikacji tezy, tak aby sformułowanie „instytucja kultury” zastąpić bardziej precyzyjnym „dom kultury”. W tej formie teza została zaakceptowana przez uczestników panelu.

Teza trzecia: uczestnicy panelu zgodnie stwierdzili, że wolontariat to misja edukacyjna / społeczna instytucji kultury. W ramach tej tezy uczestnicy próbowali odpowiedzieć na pytanie: wolontariat to działanie, którego celem jest wspomaganie wolontariuszy czy instytucji?

Wolontariusz to specyficzny rodzaj pracownika, zatem do instytucji należy ustalenie równowagi między wkładem instytucji a tym, co instytucja od nich otrzymuje.

Karolina Fidyk

## 2. blok – MODELE

### Relacja z przebiegu panelu „Koalicje”

#### Tezy panelu:

1. Trzeba wiedzieć, kto komu jest potrzebny: koalicja buduje instytucję czy instytucja buduje koalicję?
2. Koalicje w kulturze są niezbędne do tworzenia lokalnej polityki kulturalnej.
3. Największą siłę mają koalicje międzysektorowe (instytucje – organizacje pozarządowe – przedsiębiorcy – jednostki samorządu terytorialnego itp.).

**Moderator: Maciej Sztark, Szczecin 2016**

**Praktyka 1: Marcin Maćkiewicz, Poznańskie Stowarzyszenie Inicjatyw Teatralnych (Poznań)**

**Praktyka 2: Małgorzata Zbroszczyk, Miejska Biblioteka Publiczna w Chrzanowie**



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

Teza pierwsza: doświadczenia miast starających się o tytuł ESK 2016 dowodzą, że istnieje i wciąż jest niewykorzystana wielka siła obywatelskich inicjatyw w kulturze. W wielu miejscach w Polsce powstały koalicje, partnerstwa, komitety, konsorcja, które próbują w sposób oddolny zwrócić uwagę na istotną rolę kultury, chcą mieć wpływ na rozwój kultury i wspólnie działać. W kilku wypadkach koalicje te doprowadziły do powstania publicznych lub niepublicznych instytucji kultury i są dla nich fundamentem istnienia, zapleczem społecznym lub swoistą radą powierniczą.

Z drugiej strony w wielu miastach i miasteczkach w Polsce lokalne instytucje kultury wyrosły na liderów skupiających wokół siebie najważniejsze podmioty życia publicznego i kulturalnego. Powstałe w ten sposób koalicje, partnerstwa lub sieci wzmacniają instytucję lidera (inicjatora) i osiągają efekt synergii we wspólnych działaniach. Często te koalicje wykraczają poza granice administracyjne samorządu lokalnego.

Jeszcze innym modelem są koalicje specjalistyczne, ogólnopolskie lub/i międzynarodowe, które trwale umiejscawiają wyspecjalizowaną instytucję na mapie ważnych podmiotów kultury.

Dlatego trzeba wiedzieć, kto komu jest potrzebny, koalicja buduje instytucję czy instytucja buduje koalicję.

Teza druga: dotychczasowe praktyki zarządzania kulturą przez władze publiczne dowodzą, że sfera ta podlega silnemu upolitycznieniu. Sytuacje, kiedy kultura jest rozumiana jako dodające politykom prestiżu imprezy, a artyści i animatorzy kultury jako członkowie orszaku władzy zdarzają się w Polsce coraz częściej. Planowanie wydatków na kulturę odbywa się na podstawie tzw. budżetu historycznego, wysokości wydatków z poprzedniego roku. Mimo burzliwego rozwoju zjawisk kultury, nowych sposobów uczestnictwa, nowych aktorów na lokalnych scenach kultury nie powstają nowe, przygotowane z udziałem wszystkich zainteresowanych stron polityki kulturalne czy strategię. W planowaniu rozwoju lokalnego wciąż są pomijane podmioty sektorów: społecznego i prywatnego, działające na polu kultury coraz aktywniej, a niekiedy intensywniej i nowocześniej niż podmioty publiczne. Obywatele nie mają szans na współkreowanie strategii czy polityk. Koalicje dają szansę na udział wszystkich interesariuszy w tym procesie. Dlatego koalicje w kulturze są niezbędne do tworzenia lokalnej polityki kulturalnej.

Teza trzecia: wielu uczestników sektora publicznego uważa przedstawicieli sektora społecznego w kulturze za petentów czy za podejrzane i nieprofesjonalne grupy, które marnują pieniądze publiczne. Przedstawiciele sektora publicznego w kulturze uważani są często przez NGO'sy za osoby nierozumiejące współczesnych zjawisk kultury, osoby bez pasji, podporządkowane interesom władzy. Przedstawiciele obu ww sektorów traktują sektor prywatny działający w kulturze jako schlebiający najprostszym gustom publiczności dla osiągnięcia zysku. Przedstawiciele wszystkich trzech sektorów potrafią jednak docenić i wykorzystać unikalny potencjał każdego z nich. Trwałość i ciągłość oraz infrastrukturę sektora publicznego, dynamikę,

6



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

pasję, wolontarystyczną postawę sektora społecznego, zasoby kapitałowe, kompetencje uprawiania skutecznej gry rynkowej sektora prywatnego. Koalicje lokalne nie mogą się często obyć bez udziału Kościoła lub innych związków wyznaniowych, który jest istotnym elementem spajającym społeczność lokalną.

Największą siłę mają koalicje międzysektorowe (instytucje – organizacje pozarządowe – przedsiębiorcy – jednostki samorządu terytorialnego itd.).

Maciej Sztark

## Relacja z przebiegu panelu „Społeczny dom kultury”

### Tezy panelu:

1. Społeczny dom kultury oznacza instytucję kultury w posiadaniu społeczności.
2. W społecznym domu kultury istnieje napięcie pomiędzy działaniami społecznymi a artystycznymi.
3. Społeczny dom kultury jest w konflikcie z branżowym postrzeganiem usług społecznych.

**Moderator: Jacek Graczyk, Stowarzyszenie Centrum Aktywności Lokalnej (Warszawa)**

**Praktyka 1: Zbigniew Łukaszewski, Goleniowski Dom Kultury (Goleniów)**

**Praktyka 2: Tomasz Drozdek, Miejski Dom Kultury w Blachowni**

### WNIOSKI I REKOMENDACJE

1. Pomimo pewnego niedosytu w ostatecznym sformułowaniu definicji społecznego domu kultury zarówno w prezentacjach, jak i dyskusji wskazano szereg elementów konstatających taki model domu kultury:
  - Partnerstwo – to jedno z podstawowych narzędzi pracy zarówno w wypadku tworzenia nowych możliwości organizacyjnych, jak i uruchamiania nowych form pracy merytorycznej domu kultury. Obie prezentacje zawierały przykłady formalnie zawieranych partnerstw na rzecz realizacji zadań domu kultury i nieformalnej współpracy z wieloma podmiotami instytucjonalnymi oraz osobami indywidualnymi.
  - „Inspirowanie i oddawanie” pomysłów i konkretnych działań nie tylko z zakresu kultury, ale także szeroko pojętego życia społecznego. Obaj prezentujący wskazywali na to, że dom kultury często bywa swoistym generatorem idei, które w ramach „samoograniczania się domu kultury” powinny być przekazywane w ręce ludzi z instytucji partnerskich. Działanie takie to

7



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

wyraz kulturotwórczej misji domu kultury w obszarze rozwijania życia społecznego opierającego się na kreacji i współpracy.

- Wolontariat to, jak wynikało z prezentacji, jeden z filarów społecznego domu kultury. Prezentowane przykłady pracy wolontarystycznej wskazują na praktycznie nieograniczone możliwości tej metody aktywizowania mieszkańców. Wolontariat w domu kultury to zarówno bardzo istotne zwiększenie jego możliwości organizacyjnych, jak i źródło inicjatyw kulturalnych idealnie wpisujących się w oczekiwania i potrzeby kulturalne mieszkańców.
- Wspieranie liderów środowiskowych to działalność wyraźnie wskazująca na społeczne zadania domu kultury. Dom kultury jako miejsce spotkania, przestrzeń przyjazna wszelkiej aktywności obywatelskiej, baza, w której zbiera się siły, szlifuje wiedzę i umiejętności, planuje kolejne działania, wreszcie jako agora, gdzie w dyskusjach ucierają się racje i poglądy lokalnych liderów. To wszystko powoduje że słowo DOM nabiera szczególnego znaczenia, a słowo KULTURA ma wymiar społeczny.
- Postulat badań środowiskowych obecny w obu prezentacjach, a także w dyskusji to ciekawy przyczynek do rozważań nad zadaniami polskiego domu kultury na progu XXI wieku. Wskazywano potrzebę rozwijania nowych narzędzi analizy potrzeb kulturalnych mieszkańców, badania problemów społecznych czy wreszcie narzędzi analizy wpływów aktywności kulturalnej na zmianę społeczną w środowiskach lokalnych. Zwracano szczególną uwagę na potrzebę rozwijania narzędzi badań jakościowych. Mimo iż w trakcie panelu nie był to wątek pierwszoplanowy, wyraźnie można było dostrzec wpływ myślenia „mapą zasobów i potrzeb” w organizowaniu wszystkich prezentowanych działań.
- Te i inne wątki skłaniają do wniosku, że społeczny dom kultury jest ważnym miejscem rozwijania i nadawania nowych znaczeń idei partycypacji społecznej. Współuczestnictwo w tworzeniu lokalnej przestrzeni kultury, aktywność uczestnictwa w kulturze, umiejętność widzenia siebie i ludzi którzy mnie otaczają w perspektywie zmian i procesów kulturowych to niezbędna baza do kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego. Jest w tym zresztą wyraźne nawiązanie do idei Domów Ludowych czy Uniwersytetów Ludowych, tradycji bliskiej historycznie zarówno Polsce, jak i Europie Zachodniej.

2. Pośrednio w dyskusji odniesiono się do dwóch tez:

- Teza pierwsza została przyjęta nie tylko jako prawdziwa w wypadku „społecznego” domu kultury, ale także jako postulat obowiązujący wobec każdego domu kultury. W dyskusji jednak pojawiły się różnice świadczące o tym, że definiowanie tego „posiadania” będzie miało różny wymiar w różnych środowiskach.
- Teza druga nie znalazła potwierdzenia. Podkreślano raczej, że to właśnie działania artystyczne są najlepszym pasem transmisyjnym lokalnych zmian społecznych. W dyskusji ujawniła się jednak różnica co do rozłożenia akcentów: dla jednych uczestników to wysoka

8



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

jakość artystyczna jest podstawowym kryterium oceny działań domu kultury. Dla innych najważniejszym wskaźnikiem sukcesu jest poziom zaangażowania społecznego mieszkańców w pracę domu kultury.

3. Co do ogólnych uwag wynikających z przebiegu dyskusji, w tym jej wielowątkowości i kontrowersji, które się pojawiały, należy:

- traktować konferencję, ten i inne panele w trakcie jej trwania jedynie jako rozpoczęcie dyskusji środowiska animatorów kultury nad problemami redefiniowania zadań i modeli domów kultury w Polsce XXI wieku. W procesie tego środowiskowego dialogu trzeba przewidzieć nie tylko czas na merytoryczne zagadnienia, ale także na integrację środowiska i wypracowanie języka pojęć, który będzie do zaakceptowania dla wszystkich animatorów kultury, ale także będzie skutecznie opisywać rzeczywiste problemy animacji kulturalnej.

Aby temu stało się zadość, należy dążyć do stworzenia stałej platformy refleksji nad problemami animacji i kultury lokalnej. Platforma taka powinna być stworzona z inicjatywy animatorów kultury związanych z domami kultury, z aktywnym udziałem innych lokalnych instytucji kultury oraz instytucji centralnych i organizacji pozarządowych wspierających animację kulturalną.

Jacek Gralczyk

## Relacja z przebiegu panelu „Menedżerski dom kultury”

### Tezy panelu:

1. Menedżerski dom kultury traktuję kulturę jako kreatora rozwoju społeczno-gospodarczego.
2. Menedżerski dom kultury zagospodarowuje potencjał lokalny (kulturalny, społeczny, gospodarczy, wizerunkowy).
3. Menedżerski dom kultury realizuje działania z zakresu promocji gminy.

**Moderator: dr Łukasz Gawęł, Uniwersytet Jagielloński (Kraków)**

**Praktyka 1: Marek Wawryniuk, Kwidzyńskie Centrum Kultury (Kwidzyn)**

**Praktyka 2: Piotr Misztak, Adam Wyszomirski, Samorządowa Agencja Promocji i Kultury (Szczecinek) (w imieniu prelegentów działania agencji przedstawił moderator)**

Punktem wyjścia rozmowy stała się konkluzja, że dobrze, a więc sprawnie i skutecznie, zarządzany dom kultury nie może być placówką innego typu niż menedżerska. Nieodzownym

9



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

elementem struktury zarządczej domu kultury jest lider o silnej osobowości, kreujący wizerunek instytucji, projektujący jej działania i potrafiący przekonać do ich realizacji zespół. Do jego kompetencji należy również pełne poznanie potencjału pracowników oraz jak najlepsze ich zagospodarowanie. Dopiero wypełnienie tych wstępnych założeń może skutkować realizacją zagadnień zawartych w tezach.

Dom kultury to przede wszystkim instytucja otwarta, nastawiona na pełny kontakt z otoczeniem i to w kontekście nie tylko dawania produktu, ale również wymiany doświadczeń, wartości. Takie podejście do realizowanych zadań będzie skutkowało zmianą pojmowania sfery kultury jako takiej, przejście z pozycji pasywnych („instytucje kulturalne to podmioty niedofinansowane, ergo niedoceniane, w więc w pewien sposób upośledzone), do aktywnych („dom kultury kreuje nie tylko pewne wydarzenia kulturalne, nie tylko zapewnia uczestnictwo w kulturze, ale kształtuje tożsamość mieszkańców gminy, w istotny sposób przyczyniając się do jej rozwoju społeczno-gospodarczego) (teza pierwsza).

Zasadniczym problemem pozostaje do dziś niewypracowany miarodajny sposób oceniania efektywności instytucji kultury, ich wpływu na rozwój regionu (wpływu niepoliticznego, pozaekonomicznego), poprzez inwestowanie w działania o nieprzewidywalnej czasowo perspektywie zwrotu.

Nie budziła wątpliwości również teza druga, mówiąca o konieczności zagospodarowania potencjału lokalnego. Uczestnicy podkreślali, że niewypełnienie tego postulatu praktycznie uniemożliwi sprawne działanie placówki. Pełne zagospodarowanie lokalnego potencjału będzie możliwe dopiero po jego rozpoznaniu, co musi odbywać się na kilku płaszczyznach. Poznanie audytorium, a więc potencjalnych odbiorców produktu (w tym kontekście pojawił się wątek badań, nierozwijany jednak, gdyż badaniom poświęcono odrębny panel), rozpoznanie potencjału osób gotowych na współkreowanie pewnych działań z domem kultury, pełne poznanie potencjału kulturowego (istotnego składnika treści merytorycznych produktów przygotowywanych przez domy kultury), wreszcie kapitału gospodarczego (dla nowoczesnej instytucji kultury istotnego zwłaszcza w obliczu konieczności poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania).

Teza trzecia, choć została przyjęta przez uczestników, zgodnie z ich postulatami została nieco zmodyfikowana. Zdanie „Menedżerski dom kultury realizuje działania z zakresu promocji gminy”, zmieniono na: „Menedżerski dom kultury może realizować działania z zakresu promocji gminy”. Wskazano, że pierwotny zapis mógłby się stać pretekstem do przerzucenia na domy kultury obowiązku działań promocyjnych regionu, co – w wypadku instytucji o małych budżetach czy dysponujących niewielkim zespołem – mogłoby się odbić negatywnie na możliwości wypełniania podstawowych zadań. Wątkiem pobocznym tej kwestii stała się krótka dyskusja na temat swoistych super-instytucji, potężnych domów kultury, które poprzez multiplikację funkcji i zadań realizowanych w regionie przyczyniają się do zmniejszenia budżetu na działania kulturalne przeznaczone dla innych podmiotów.

Ważnym wątkiem w dyskusji stało się wreszcie pytanie o istotę menedżerskiego domu kultury; z sali padło pytanie: „Menedżerski, czyli jaki?”. Uczestnicy wspólnie z moderatorem doszli do wniosku, że menedżerski dom kultury to taki, który jest prowadzony z uwzględnieniem wszelkich dostępnych narzędzi zarządzania. Niestety okazało się, że są one praktycznie nieznane zarówno dyrektorom, jak i pracownikom domy kultury. W placówkach tych nie prowadzi się analizy strategicznej, nie buduje strategii, nie formułuje misji, nie prowadzi badań audytorium. Wnioskiem tej części dyskusji musi więc być stwierdzenie, że sytuacja domów kultury nie odbiega od kondycji większości polskich publicznych instytucji kultury, w których wszelkie działania podejmowane są intuicyjne, bez wykorzystania elementów zarządzania systemowego.

Kończącym wnioskiem panelu było przekonanie o konieczności stworzenia platformy, która mogłaby się stać forum wymiany doświadczeń z jednej strony, z drugiej zaś byłaby istotnym narzędziem promocyjnym oferty skierowanej do odbiorcy spoza regionu (zwłaszcza w okresie wakacyjnym).

dr Łukasz Gawęł

## Relacja z przebiegu panelu „Kino cyfrowe”

### Tezy panelu:

1. Lokalnym instytucjom kultury trudno jest upowszechniać kulturę filmową, która jest istotnym elementem ich misji.
2. Cyfryzacja jest elementem zmiany strategicznej w działaniu lokalnej instytucji kultury.
3. Cyfryzacja kina to zmiana technologiczna ułatwiająca lokalnym kinom ich samofinansowanie.

**Moderator:** Marta Materska-Samek, Fundacja Rozwoju Kina (Kraków)

**Praktyka 1:** Piotr Wyrobiec, Wadowickie Centrum Kultury (Wadowice)

**Praktyka 2:** Ewa Jędrysik, Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury Sportu i Rekreacji w Trzebini

Zachodząca zmiana technologiczna polegająca na zastąpieniu taśmy filmowej przez pliki cyfrowe (DCP) powoduje, że lokalne instytucje kultury posiadające kina nie będą miały możliwości wyświetlania filmów, jeśli nie zainwestują w system kina cyfrowego. Tym bardziej, że najwięksi dystrybutorzy zapowiedzieli wycofanie formatu tradycyjnej taśmy celuloidowej od 1 stycznia 2011. Jednocześnie, inwestycja w sprzęt cyfrowy nie oznacza jedynie podtrzymania status quo instytucji, ale pozwala na weryfikację dotychczasowej strategii i wykorzystanie nowych możliwości, takich jak:



- oferowanie ulepszonych produktów (filmy pokazywane premierowo, które w tych miejscowościach pojawiały się po kilku tygodniach od premiery czy filmy trójwymiarowe – 3D, dotychczas dostępne jedynie w kilku miastach Polski w kinach typu IMAX)
- kreowanie nowych produktów (transmisje koncertów, baletów, oper, wydarzeń sportowych czy społecznych) w wysokiej jakości i najlepszym światowym wykonaniu.

Cyfryzacja wymaga nakładów rzędu 500 tys. złotych w przypadku średniej wielkości kina, pozwala jednak wprowadzić do oferty nowe atrakcyjne produkty, za które uczestnicy są gotowi płacić wyższą cenę (premia za wartość dodaną).

W ramach pierwszej praktyki Dyrektor Wadowickiego Centrum Kultury zaprezentował różnice w działaniu kina po wdrożeniu technologii kina cyfrowego. Podkreślił dostępność premierowych filmów i wzrost frekwencji, a zatem i przychodów instytucji. Jednocześnie wskazał na wyższe koszty eksploatacji zarówno nowego sprzętu (wyższe koszty lampy, zakup okularów 3D), jak również konieczność zatrudnienia dodatkowej obsługi, wzrost wydatków na utrzymanie czystości i wymagania dystrybutorów dotyczące liczby sensów, podnoszące koszty stałe instytucji i ograniczające swobodę kina w planowaniu repertuaru. Odnosząc się do tego, wadowicki przykład wykazał, że bez otrzymanego dofinansowania ze środków Unii Europejskiej w ramach projektu „Małopolska Sieć Kin Cyfrowych” inwestycja nie mogłaby zostać zrealizowana i mimo znaczącej zmiany w skali całej miejscowości, nie miałaby szans na samofinansowanie.

Kino „Sokół”, działające w strukturach MGOKSiR w Trzebini i scyfryzowane w marcu 2010 roku to druga praktyka prezentowana w panelu. Pani Ewa Jędrysiak skupiła się na strategicznym znaczeniu cyfryzacji w działaniu całego ośrodka. Wskazała, że kino cyfrowe dzięki możliwościom technicznym może być nośnikiem kultury wysokiej, która dotychczas była niedostępna w ofercie MGOKSiR'u. Organizacja wydarzeń artystycznych w postaci transmisji oper z Metropolitan Opera w Nowym Jorku („Złoto Renu” i „Borys Godunow”) oraz baletu z Opera de Paris („Jezioro Łabędzie”), nie tylko spotkało się z uznaniem społeczności lokalnej wyrażonym frekwencją na transmisjach, wpisami na forach internetowych czy w lokalnej prasie, ale także powoduje, że Trzebinia podnosi swój prestiż, odpowiada na niezaspokojone potrzeby społeczności, a tym samym realizuje nową strategię w zakresie upowszechniania kultury wysokiej i wyrównywania szans z zakresu dostępu do kultury w małej miejscowości.



Rys. 1. Koncepcja cyfrowego domu kultury (oprac. M. Materska-Samek)

Analizując przykład Trzebini i powyższy rysunek, należy stwierdzić, że cyfryzacja może stanowić ważną zmianę strategiczną w działaniu całej instytucji kultury. Jednak motywacją do przeprowadzenia tej inwestycji nie powinna być jedynie chęć podtrzymania działania kina ani próby przekształcenia lokalnego kina w kino komercyjne umożliwiające samofinansowanie, ale nowa strategia wykorzystująca pojawiające się szanse zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych możliwe dzięki zachodzącym zmianom technologicznym.

Marta Materska-Samek

### 3. blok – OTOCZENIE

#### Relacja z przebiegu panelu „Organizator”

##### Tezy panelu:

1. Lokalne instytucje kultury powinny mieć większą niezależność od organizatorów, ponieważ kultura jest dobrem ponadlokalnym.
2. Dla dobrego funkcjonowania lokalnej instytucji kultury wystarczą precyzyjne, skutecznie wdrożone procedury, wypracowane przez organizatora w konsultacji z instytucją kultury.

3. Strategia rozwoju lokalnej instytucji kultury powinna zostać opracowana w ścisłym odniesieniu do Strategii rozwoju gminy (miasta), ponieważ kryterium spójności jest jednym z warunków efektywnego rozwoju.

**Moderator: dr Tomasz Potkański, Związek Miast Polskich (Poznań)**

**Praktyka 1: Teresa Jankowska, Burmistrz Miasta Brzeszcze**

**Praktyka 2: Robert Kaźmierczak, Zastępca Burmistrza Jarocina**

Teza pierwsza została potwierdzona w trakcie dyskusji, z zastrzeżeniem, że właściwym uzasadnieniem nie jest ponadlokalność, ale wymogi nowoczesnego zarządzania organizacjami, a więc powinna brzmieć np. „Ponieważ sprzyja to skuteczności i efektywności zarządzania oraz”. W trakcie dyskusji wskazano, że w sposób istotny granicę niezależności wyznacza finansowanie ze źródeł JST w porównaniu do źródeł zewnętrznych lub własnych.

Teza druga została potwierdzona w trakcie dyskusji, z zastrzeżeniem, że zastosowane w jej sformułowaniu słowa: „wystarczają precyzyjne, skutecznie wdrożone procedury”, nie są jasne dla odbiorców, choć są prawdziwe. Nie kojarzymy w sposób naturalny pojęcia procedur z realnym procesem ustalania budżetu i planu działania na dany rok, a potem raportowania merytorycznego – wszystko w ramach zadań określonych statutem. Trudno powiedzieć, kiedy procedury są wdrażane w sposób precyzyjny i skuteczny. Trudno to zmierzyć i nie jest to najważniejsze. Najważniejszy sens jest taki, że „do dobrego funkcjonowania lokalnej instytucji kultury wystarczają przewidziane w prawie procedury ustalania planu działania, budżetu oraz sprawozdawczości, jeśli są realizowane w sposób partnerski” (tzn. z poszanowaniem odrębności instytucjonalnej [?] lub w sposób profesjonalny i partnerski[?]). Niezależnie od sformułowania szczegółowego teza jest słuszna.

Teza trzecia została potwierdzona w trakcie dyskusji. Kryterium spójności jest właściwym uzasadnieniem dla tezy – szczególnie z punktu widzenia skuteczności i efektywności. Należy zaznaczyć, że choć strategia instytucji kultury jest niezwykle ważnym dokumentem dla profesjonalnego zarządzania instytucją i jej zespołem, to od jakości systemu zarządzania całą jednostką oraz tego, czy strategia gminy (miasta) jest rzeczywistym narzędziem zarządzania będzie zależało czy tak właśnie będzie można wykorzystać strategię rozwoju tej instytucji kultury.

dr Tomasz Potkański

## **Relacja z przebiegu panelu „Regionalne polityki kultury”**

**Tezy panelu:**



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

1. Regionalne polityki kultury powinny się opierać na profesjonalnych diagnozach środowiska lokalnego i diagnozach potrzeb danej społeczności.
2. Regionalne polityki kultury opierają się często na braku nowoczesnego, profesjonalnego przygotowania personelu instytucji kultury, braku umiejętności tworzenia lobby, koalicji czy sieci współpracy.
3. Regionalne polityki kultury powinny służyć integracji społecznej i dobru wspólnemu, a nie wzmacniać praktyki separacyjne i postawy roszczeniowe.

**Moderator: dr Albert Hupa, Uniwersytet Warszawski**

**Praktyka 1: dr Maciej Kowalewski, Uniwersytet Szczeciński**

**Praktyka 2: prof. Tomasz Szlendak, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika (Toruń)**

Dr Kowalewski i prof. Szlendak odnieśli się do inicjujących tez, opierając się na własnych doświadczeniach zdobytych podczas współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego i organizacjami związanymi z promocją kultury w regionach. Doświadczenia szczecińskie zostały opisane w perspektywie teoretycznej, z punktu widzenia osoby, która zrealizowała badania diagnozujące stan kultury. Dr Kowalewski omawiał zagadnienia związane z diagnozowaniem potrzeb, podkreślając trudności wynikające z próby połączenia interesów samorządu lokalnego i oczekiwań członków lokalnych społeczności. Starał się podkreślić, że dyrektor domu kultury to osoba, która musi umieć nie tylko połączyć te cele, ale i porozumieć się ze wszystkimi grupami interesów. Prof. Szlendak w swoim wystąpieniu skupił się na codziennych doświadczeniach osób współtworzących regionalne polityki kultury, starając się pokazać, że interesy samorządu często są zorientowane na własne korzyści, podporządkowane kalendarzowi wyborów. Obaj paneliści podkreślali, że władza traktuje dziedzinę kultury jako przestrzeń, która nie przynosi jej bezpośrednich korzyści i nie jest zainteresowana tą problematyką poza okresem przedwyborczym.

Prof. Szlendak podzielił się – jak się okazało – bardzo kontrowersyjną obserwacją: lokalne społeczności nie charakteryzują się potrzebami kulturalnymi, które realizują instytucje i organizacje związane z kulturą wysoką, niematerialne potrzeby członków wielu społeczności ograniczają się do rozrywki. Liczne głosy uczestników spotkania pokazały, że zarówno dla osób związanych z samorządem, jak i niektórych przedstawicieli organizacji kulturalnych nie do przyjęcia jest łączenie kultury i rozrywki jako pojedynczego i spójnego aspektu życia społecznego. Prof. Szlendak starał się pokazać, iż działania promujące kulturę powinny rozpoczynać się od odniesienia do aktywności kulturalnych aktualnie obecnych w społecznościach i podkreślał, że nie należy deprecjonować codziennej aktywności rozrywkowej. Pokazywał on jednocześnie, że w wielu społecznościach znajdujących się z dala od dużych aglomeracji miejskich aktywność ta charakteryzuje się estetyką kiczu. Uczestnicy panelu dzielili się pozytywnymi doświadczeniami związanymi z promowaniem kultury wysokiej wśród lokalnych

15



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

społeczności. Pokazywali, że możliwe jest promowanie m.in. ambitnej muzyki jazzowej wśród osób, które na co dzień ograniczają się do szeroko rozumianej popkultury.

Efektom przywoływania pozytywnych doświadczeń przez uczestników spotkania była dyskusja, której podstawowym wnioskiem było stwierdzenie, że możliwe jest zrealizowanie ambitnych celów kulturalnych przy wykazaniu odpowiednich chęci. Liczne przykłady pokazały, że domy kultury nie są na straconej pozycji. Te kwestie związane są z relacjami domów kultury z władzami samorządowymi, które – zgodnie z niemal wszystkimi głosami na sali – nie wspomagają aktywnie organizacji i instytucji kulturalnych, a ograniczają się jedynie do znikomych nakładów finansowych. Powstał obraz sytuacji domów kultury pokazujący działaczy kulturalnych jako osoby, które samodzielnie – bez wsparcia lokalnych władz – promują praktyki kulturalne. Dyskusję można podsumować stwierdzeniem, że władze lokalne narzucają organizacjom i instytucjom kulturalnym realizację własnych interesów, nie pozostawiając wiele miejsca na działania kulturalne, które powinny być realizowane według pracowników tych organizacji. Ich przedstawiciele są skazani na samodzielność i samodzielne zdobywanie środków, czemu – co bardziej aktywne osoby – starają się sprostać. Jak się okazuje, władze samorządowe – aby mogły dostrzec korzyści płynące z praktyk kulturalnych – powinny postrzegać tę przestrzeń życia społecznego według znajomych sobie perspektyw, czyli ekonomiki kultury.

dr Albert Hupa

## **Relacja z przebiegu panelu „Regionalne ośrodki kultury”**

### **Tezy panelu:**

1. Regionalny ośrodek kultury powinien działać jak regionalne laboratorium kultury.
2. Regionalne ośrodki kultury powinny budować i upowszechniać bazy „dobrych praktyk” lokalnych.
3. Regionalne ośrodki kultury powinny działać na rzecz rozwoju sektora kultury, a nie tylko na rzecz rozwoju lokalnych domów kultury.

**Moderator:** Tomasz Kasprzak, „Spotkania” – Stowarzyszenie dla Edukacji i Kultury

**Praktyka 1:** Marzena Matowska, Wojewódzki Ośrodek Kultury i Sztuki „Stara Ochronka” w Bydgoszczy (w imieniu prelegentki działania ośrodka przedstawił moderator)

**Praktyka 2:** Marcin Śliwa, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki (Warszawa)

**Praktyka 3:** dr Joanna Orlik, Małopolski Instytut Kultury (Kraków)

16



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

Katalog zadań wymienionych w tezach paneliści rozszerzyli o obszar pielęgnowania i współkształtowania lokalnych tożsamości kulturalnych (np. MIK poprzez projekt Warto Pamiętać), kreowanie lokalnych produktów kulturowych oraz wsparcie merytoryczne kadr instytucji kultury.

Podczas dyskusji czynniki strukturalne (organizator, odbiorcy, dyrektor, zespół, budżet), a w szczególności relacje instytucji kultury z organizatorem (samorządem) zajmowały szczególne miejsce. Doprowadziło to do sformułowania postulatu (przyjętego przez wszystkich uczestników) o konieczności tworzenia mechanizmów kontroli społecznej i transparentności relacji instytucje kultury – samorząd.

Wątek dyskusji pt. „Po co lokalnym instytucjom kultury regionalne ośrodki kultury?” doprowadził do sformułowania postulatu o konieczności kreowania, wskazywania przez ROK-i kierunków rozwoju oraz standardów działania lokalnym instytucjom kultury (a w szczególności domom kultury). Wiele wypowiedzi odnosiło się do istotnej funkcji, jaką powinny pełnić ROK-i, czyli być płaszczyzną kontaktu, wymiany doświadczeń między podmiotami kultury w regionie.

Tomasz Kasprzak

## Relacja z przebiegu panelu „Koalicje”

### Tezy panelu:

1. Trzeba wiedzieć, kto komu jest potrzebny: koalicja buduje instytucję czy instytucja buduje koalicję?
2. Koalicje w kulturze są niezbędne do tworzenia lokalnej polityki kulturalnej.
3. Największą siłę mają koalicje międzysektorowe (instytucje – organizacje pozarządowe – przedsiębiorcy – jednostki samorządu terytorialnego itp.).

**Moderator: Marek Sztark, Szczecin 2016**

**Praktyka 1: Marcin Maćkiewicz, Poznańskie Stowarzyszenie Inicjatyw Teatralnych (Poznań)**

**Praktyka 2: Małgorzata Zbrozczyk, Miejska Biblioteka Publiczna w Chrzanowie**

Teza pierwsza: doświadczenia miast starających się o tytuł ESK 2016 dowodzą, że istnieje i wciąż jest niewykorzystana wielka siła obywatelskich inicjatyw w kulturze. W wielu miejscach w Polsce powstały koalicje, partnerstwa, komitety, konsorcja, które próbują w sposób oddolny zwrócić uwagę na istotną rolę kultury, chcą mieć wpływ na rozwój kultury i wspólnie działać. W kilku wypadkach koalicje te doprowadziły do powstania publicznych lub niepublicznych instytucji

17



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.

kultury i są dla nich fundamentem istnienia, zapleczem społecznym lub swoistą radą powierniczą.

Z drugiej strony w wielu miastach i miasteczkach w Polsce lokalne instytucje kultury wyrosły na liderów skupiających wokół siebie najważniejsze podmioty życia publicznego i kulturalnego. Powstałe w ten sposób koalicje, partnerstwa lub sieci wzmacniają instytucję lidera (inicjatora) i osiągają efekt synergii we wspólnych działaniach. Często te koalicje wykraczają poza granice administracyjne samorządu lokalnego.

Jeszcze innym modelem są koalicje specjalistyczne, ogólnopolskie lub/i międzynarodowe, które trwale umiejscawiają wyspecjalizowaną instytucję na mapie ważnych podmiotów kultury.

Dlatego trzeba wiedzieć, kto komu jest potrzebny, koalicja buduje instytucję czy instytucja buduje koalicję.

Teza druga: dotychczasowe praktyki zarządzania kulturą przez władze publiczne dowodzą, że sfera ta podlega silnemu upolitycznieniu. Sytuacje, kiedy kultura jest rozumiana jako dodające politykom prestiżu imprezy, a artyści i animatorzy kultury jako członkowie orszaku władzy zdarzają się w Polsce coraz częściej. Planowanie wydatków na kulturę odbywa się na podstawie tzw. budżetu historycznego, wysokości wydatków z poprzedniego roku. Mimo burzliwego rozwoju zjawisk kultury, nowych sposobów uczestnictwa, nowych aktorów na lokalnych scenach kultury nie powstają nowe, przygotowane z udziałem wszystkich zainteresowanych stron polityki kulturalne czy strategię. W planowaniu rozwoju lokalnego wciąż są pomijane podmioty sektorów: społecznego i prywatnego, działające na polu kultury coraz aktywniej, a niekiedy intensywniej i nowocześniej niż podmioty publiczne. Obywatele nie mają szans na współkreowanie strategii czy polityk. Koalicje dają szansę na udział wszystkich interesariuszy w tym procesie. Dlatego koalicje w kulturze są niezbędne do tworzenia lokalnej polityki kulturalnej.

Teza trzecia: wielu uczestników sektora publicznego uważa przedstawicieli sektora społecznego w kulturze za petentów czy za podejrzane i nieprofesjonalne grupy, które marnują pieniądze publiczne. Przedstawiciele sektora publicznego w kulturze uważani są często przez NGO'sy za osoby nierozumiejące współczesnych zjawisk kultury, osoby bez pasji, podporządkowane interesom władzy. Przedstawiciele obu ww sektorów traktują sektor prywatny działający w kulturze jako schlebający najprostszym gustom publiczności dla osiągnięcia zysku. Przedstawiciele wszystkich trzech sektorów potrafią jednak docenić i wykorzystać unikalny potencjał każdego z nich. Trwałość i ciągłość oraz infrastrukturę sektora publicznego, dynamikę, pasję, wolontarystyczną postawę sektora społecznego, zasoby kapitałowe, kompetencje uprawiania skutecznej gry rynkowej sektora prywatnego. Koalicje lokalne nie mogą się często obyć bez udziału Kościoła lub innych związków wyznaniowych, który jest istotnym elementem spajającym społeczność lokalną.

Największą siłę mają koalicje międzysektorowe (instytucje – organizacje pozarządowe – przedsiębiorcy – jednostki samorządu terytorialnego itd.).

Marek Sztark

18



Relacje z przebiegu paneli w ramach konferencji

„Dom Kultury – nowe otwarcie”

14-15 grudnia 2010 r.