

Komentarze ekspertów do raportu „Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości”

O krótkie komentarze do raportu poprosiliśmy przedstawicieli Urzędu Miasta Wrocławia oraz grono ekspertów zajmujących się zarządzaniem kulturą, a także nauczycieli akademickich z obszaru kulturoznawstwa i ekonomii:

Marcina Kostaszuka – Zastępcę Dyrektora Wydziału Kultury Urzędu Miasta w Poznaniu	1
dr hab. Magdalenę Matyszek-Imielińską z Instytutu Kulturoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego	2
Joannę Orlik – Dyrektorkę Małopolskiego Kultury	3
Jacka Plute – Zastępcę Dyrektora Departamentu Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego Wrocławia	4
dr Katarzynę Smolny z Katedry Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	5
Aleksandrę Szymańską – Dyrektorkę Instytutu Kultury Miejskiej w Gdańsku	5

Marcin Kostaszuk | Zastępca Dyrektora Wydziału Kultury Urzędu Miasta w Poznaniu

„Instytucje kultury w dobie przełomu”

Nie sposób czytać wrocławskiego raportu „Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości”, bez kontekstu sytuacji, w jakiej znalazła się nie tylko działalność kulturalna, ale i całe otoczenie społeczno-instytucjonalne.

Od marca 2020 roku trwa niezapowiedziany egzamin, któremu poddana została cała sfera usług publicznych. Nie trzeba chyba udowadniać, że jednym z głównych oczekiwań egzaminatora (którym jest całe społeczeństwo), jest nie tylko pokazanie sprawności poszczególnych instytucji, ale przede wszystkim harmonijności ich współpracy, od której zależy właściwe przeprowadzanie procedur związanych z zapobieganiem, kwarantanną czy leczeniem chorych na COVID-19.

Czy podobna harmonizacja działań to nadmierne oczekiwanie w stosunku do instytucji kultury? Wrocławski raport jest zaproszeniem do wspólnej odpowiedzi na to pytanie. Zmusza dyrektorów i pracowników do refleksji nad silnymi i słabymi stronami współtworzonych instytucji, zestawiając je z artykułowanymi dość wyraźnie potrzebami.

Wysoka samoocena jakości pracy pracowników i dyrektorów instytucji generalnie idzie w parze z odczuciami odbiorców - choć są sfery wymagające refleksji. Widać to w odpowiedziach respondentów na pytanie o to, czy instytucja jest przyjazna dla rodzin z dziećmi. Jednym z powodów stosunkowo niskich ocen może oczywiście być czas przeprowadzenia wywiadów (druga połowa 2020 roku), ale sami badacze sformułowali wniosek, iż „sektor kultury nie jest tak elastyczny jak edukacja (...) W przestrzeni online instytucje starały się zaistnieć ze swoimi produkcjami (np. streamingi przedstawień czy wystaw), jednak stosunkowo rzadziej wspomniano o warsztatach i zajęciach online”.

Czy receptą na tak określone deficyty jest współpraca? Zgrabna na poziomie publicystycznym metafora, głosząca, że wrocławskie instytucje to bardziej plejada gwiazd niż ich konstelacja, byłaby bardziej wiarygodna, gdyby słowo „współpraca” nie miało tak szerokiego zakresu, obejmującego zarówno mityczny wspólny kalendarz wydarzeń (do unikania ich „kanibalizacji”, co z kolei wydaje się z kolei pojęciem wyolbrzymiającym problem), jak i tak ścisłą formę współdziałania jak koprodukcja.

Cytaty z wypowiedzi dyrektorów, mimo pozornej niechęci do idei „usieciowienia” są w istocie wyrazem niepewności, czym to usieciowienie ma dla nich się stać. Z pewnością jednak można stwierdzić, że proces uwspólnienia znaczenia tego terminu nie dokona się oddolnie, co widać nie tylko w akcentowanym silnie stosunku instytucji do zagwarantowanej ustawowo autonomii instytucjonalnej, ale i w tendencji do poszerzania grona podmiotów, które procesom kooperacji miałyby patronować. Czy jednak efektywny może być model, w którym w tym celu jednym głosem miałyby wypowiadać się Strefa Kultury Wrocław, Wydział Kultury i Departament Spraw Społecznych? Zamiast odpowiedzi warto zauważyć argumenty aprobujące działalność Wydziału Kultury, jako agendy urzędu nie kwapiącej się do merytorycznego dialogu o kierunkach rozwoju instytucji artystycznych.

W roku pandemii w Poznaniu mieliśmy do czynienia z aktywnością na tym polu, inicjowaną zarówno oddolnie (kampania promująca instytucje kultury „Siła w nas”), jak i zewnętrznie (inspirowany i koordynowany przez Wydział Kultury program pomocowy „Ciąg Dalszy Nastąpi”). To dobry przykład ilustracji tezy, że nie ma jednego, idealnego trybu kooperacji.

dr hab. Magdalena Matysek-Imielińska | Instytut Kulturoznawstwa, Uniwersytet Wrocławski

Moje refleksje po lekturze raportu dotyczą trzech obszarów: edukacji, współpracy, otwartości/dostępności.

EDUKACJA

s. 17. Profil instytucji wg wiodących obszarów działania

Badanie pominęło edukację jako obszar działań, a szkoda, bo pojawia się w kolejnym zestawieniu (we wskazaniach pracowników) na 3. miejscu.

s. 23. Edukacja postrzegana jest bardziej tradycyjnie niż nowoczesnie. Tu jest deficyt. Być może szkolenia należy przekierować nie na zarządzanie i księgowość (s. 44), lecz na nowoczesną edukację skierowaną nie tylko do dzieci i seniorów, lecz także do dorosłych, aktywnych użytkowników miasta. Edukacja tradycyjnie stosowana utwierdza relację uczący się – uczony (który wie lepiej/więcej/wszystko). A zatem edukowany dopiero nabiera kompetencji, których wcześniej nie posiadał. Jakie to wykluczające! Natomiast nowoczesna edukacja polega na budowaniu środowiska/przestrzeni/klimatu, w których te kompetencje się ujawnią, „uświadomią” i ukształtują! Dlatego edukacja musi być otwarta, dostępna, wielonarzędziowa.

Skoro edukacja jest taka ważna (jest na 3. miejscu), to dlaczego tak mało szkoleń w tym obszarze? Najwięcej w obszarze zarządzania, promocji, księgowości. Co oznacza, że instytucje kultury kierowane są zgodnie z logiką spółki, a nie dobra publicznego.

Jeśli mimo szkoleń zarządzanie i księgowość nadal są bolączką, to może nie chodzi o braki i konieczność dalszych szkoleń, tylko o słabe finansowanie tych instytucji. Warto szkolić merytorycznie – w zakresie tego, do czego powołana jest instytucja: edukacja – bardziej nowoczesna (laboratoria, praca eksperymentalna), prace badawcze, szkolenia z nowoczesnej animacji, bo to najbardziej nakręca pracowników, najbardziej sobie cenią ten obszar działania ich instytucji (s. 47). 43% pracowników merytorycznych wskazuje na wzmocnienie wiedzy, umiejętności, kompetencji (wykres 16). Jak rozumiem, merytoryczni pracownicy nie zajmują się księgowością. Czym innym są potrzeby instytucji, czym innym potrzeby pracowników.

WSPÓŁPRACA

s. 52 „Współpraca owszem jest pożądana, ale jako podejście pragmatyczne do realizacji misji, a nie jako bezwarunkowa zasada działania”.

Współpraca jako narzędzie, a nie jako cel. Niedobrze! Dramatycznie mała świadomość korzyści płynących ze współpracy. Dyrektorzy nie widzą potrzeby wypracowywania wspólnych stanowisk, definiowania i rozwiązania wspólnych miejskich problemów, które dotyczą nie tylko teatrów czy muzeów, ale w ogóle instytucji publicznych. Brak takiej współpracy skutkuje poczuciem osamotnienia w razie problemów instytucji. To brak zainteresowania dla zarządzania tym, co publiczne, miejskie, zbiorowe, wspólne! Choć w interesie władz miasta nie leży wzmacnianie poczucia solidarności miejskich instytucji i rozwijanie ich świadomości o odpowiedzialności za to, co publiczne.

Podmioty nie konkurują ze sobą i znają swoich partnerów. To dobra podstawa. Dlaczego nie budują koalicji? Bo może nie mają przeciw czemu? Warto sieciować i budować współpracę w oparciu o bycie instytucją publiczną (służba publiczna, a nie spółka z o.o.!). Zaczynać od wspólnych szkoleń (zarządzanie, promocja, księgowość, prawa autorskie) organizowanych przez miasto. I poszerzać te obszary współpracy o jakieś wyzwania edukacyjne, które odsłonią zapotrzebowanie na wzmacnianie edukacji obywatelskiej. Może konferencja z warsztatami autoetnograficznymi omawiającymi i deficyty, i udaną, otwartą, nowoczesną, edukację?

s. 60. „Dominuje myślenie projektowe. W świecie ludzi kultury jest to w pełni akceptowane i rozumiane”.

Oj, szkoda! Brak długiego trwania programów, zadań, instytucji to brak stabilności dla mieszkańców; brak poczucia, że na czymś trwałym można się oprzeć, polegać. Dziś już odchodzi się od myślenia projektowego (i grantowy), które rozbiło niejedną społeczność lokalną i wypaliło zawodowo niejednego „pracownika kreatywnego”. Odchodzi się od neoliberalnej polityki optymalizacji i racjonalizacji. (zob. M Kostera, <https://nowyobywatel.pl/author/prof-monika-kostera/>).

DOSTĘPNOŚĆ/OTWARTOŚĆ INSTYTUCJI

Kategorię dostępności/otwartości poza opozycją elitarnie/egalitarne. Instytucje publiczne powinny być otwarte i dostępne bez względu na rodzaj treści i wydarzenia.

Otwartość – stopnie wprowadzanie użytkownika. Jego opór wynika z nieumiejętności znalezienia się w przestrzeni publicznej; nie bardzo wie, co mu wolno, jakie są zasady. Ale każdy wie, jak zachować się w barze, kawiarni. Lepiej wiemy, jak być konsumentem. Dlatego chodzi o etapowe budowanie środowiska sprzyjającego oswojeniu przestrzeni poprzez przestrzeń kawiarnianą, ale też otwartość na otoczenie – tarasy, patia, tereny zielone, ogrody... Według raportu (s. 34) tylko 5 instytucji (18%) ma wyposażenie eventowo-piknikowe (leżaki, parasole, namioty, stoły), a teren zielony (np. ogród, ogród społeczny) tylko 8. To dramatycznie mało.

Joanna Orlik – Dyrektorka Małopolskiego Instytutu Kultury

Ośrodek Ewaluacji opracował dla miasta Wrocławia „Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości”. Wyłania się z niego obraz z jednej strony unikalny, z drugiej pod wieloma względami symptomatyczny.

Wrocławski samorząd wydaje środki na utrzymanie 27 instytucji kultury. Miasto jako Europejska Stolica Kultury roku 2016 czuje się w obowiązku zapewniać wysoki poziom finansowania, co skutkuje drugim po Warszawie najwyższym w Polsce budżetem na kulturę. Równocześnie jednak większość instytucji ocenia swoją sytuację finansową jako słabą lub przeciętną; oczywiście najbardziej brakuje środków na wynagrodzenia. Badanie przeprowadzono jako pierwszy krok na drodze do usieciowienia instytucji kultury we Wrocławiu. Zaczątkiem sieci może być dobrze na przykład działająca – m.in. za

sprawą związanego z ESK 2016 doświadczenia we współpracy – Strefa Kultury Wrocław, którą raport określa jako „hub dla instytucji”. Równocześnie jednak z raportu jasno wynika, że dyrektorzy instytucji kultury w ogóle nie widzą potrzeby współpracy. Wrocławskie instytucje autorzy raportu nazywają wręcz plejadą gwiazd, podkreślając ich niezależność, osobność i potrzebę unikalności.

Jednocześnie nie można powiedzieć, że Wrocław ze swoimi instytucjami jest pod tym względem wyjątkowy. Chyba wszędzie w Polsce funkcjonuje zasada „pilnowania własnego nosa”. W zasadzie trudno się dziwić. Życie dyrektora instytucji kultury to ciągła walka o byt. Dostosowywanie zarządzeń wewnętrznych do przepisów ciągle zmieniającego się prawa, reagowanie na ogłaszane przez ministerstwo konkursy, próby pozyskania dodatkowych środków, wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych, zakupy i remonty, szkolenie pracowników, kontrole ze strony organizatora, dbanie o relacje z odbiorcami, promocja i PR, wreszcie, *last but not least*, troska o poziom merytoryczny podejmowanych przez instytucję przedsięwzięć. Gdzie w tym wszystkim znaleźć przestrzeń na działania sieciujące – gdzie tu w ogóle znaleźć jakąkolwiek przestrzeń?

I pewnie mogłoby tak pozostać – ostatecznie ten model sprawdzał się przez ostatnie trzydzieści lat wolnej Polski – gdyby nie marzenie o świecie, w którym sektor instytucji publicznych funkcjonuje nieco inaczej. Dyrektorzy instytucji i pracownicy na podobnych stanowiskach znają się i dzwonią do siebie, żeby służyć sobie wzajemnie konsultacją i doświadczeniem. Szkolenia dla dyrektorów organizowane przez miasto i przygotowywane przy tej okazji prezentacje własnej działalności skutkują zacieśnieniem więzi i spontanicznie rodzącymi się pomysłami na wspólne działania. W wypadku szczególnie ważnych i wymagających specjalistycznej wiedzy tematów – jak choćby oferta instytucji kultury dla osób z niepełnosprawnościami – powoływane są zespoły robocze, które opracowują priorytety dla wdrożeń. Dyrektorzy razem ustalają, ile wynosi godziwe wynagrodzenie na określonym stanowisku, tak aby pracownik nie musiał dorabiać na boku, a następnie przekazują te stawki organizatorowi, który bierze je pod uwagę. Instytucje o podobnym profilu działalności zamawiają wspólne szkolenia, dzięki czemu pracownicy mają okazję się poznać, a koszty szkoleń maleją. Powstaje kalendarz premier i międzynarodowych festiwali.

To marzenie, ale wcale nie potrzeba dużo wysiłku, żeby stało się rzeczywistością. Oby Wrocławowi się udało.

Jacek Pluta – Zastępca Dyrektora Departamentu Spraw Społecznych, Urząd Miejski Wrocławia

„Instytucje kultury - instytucjonalizacja w kulturze”

„Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości” Magdy Szostakowskiej i Jaremy Piekutowskiego jest pierwszym systematycznym spojrzeniem na wrocławskie instytucje kultury od czasu „Terry (in)cognity” [Banaszak E., Błaszczyk M., Kajdanek K., Pluta J., 2017.]

Wydane raporty łączy wspólny cel jakim jest przybliżenie Czytelnikowi instytucjonalnego obiegu wrocławskiego pola kultury, którego wartość mierzona pieniądzem za rok 2020 opiewa na kwotę 190 mln zł i który w ponad 85% finansowany jest ze środków Gminy Wrocław. Same te liczby są dowodem dominującej pozycji jaką zajmują instytucje kultury. Raport słowami ich dyrektorów, pracowników i samych odbiorców daje asumpt do szukania odpowiedzi na pytania: jakie są ramy działalności instytucjonalnej, jak instytucje rozumieją swoją własną rolę, a wreszcie jak odbierają działania takie jak proces sieciowania. Z uwagi na obszerność materiału lektura raportu jest zajęciem dość żmudnym, wymaga też ostrożności w sposobie formułowania wniosków do czego przywykliśmy czytając raporty z badań ankietowych. Jakkolwiek i tu skorzystano z tej techniki, to wartość pola dyskusji jaka sam w sobie raport tworzy zasada się na różnaitości spojrzeń i wywoływaniu wątków, które można rozwijać i

dopowiadać już poza schematem samych badań. Raport i diagnoza są przede wszystkim zaproszeniem do rozumnej dyskusji o sprawach dla samych instytucji najważniejszych.

Autorom badania należy się uznanie za podolewanie karkołomnemu wyzwaniu jakim było zrealizowanie trudnego – choćby z uwagi na sytuację pandemii – projektu. Warto na koniec zaznaczyć, że nie jest to jedyna tego rodzaju podjęta inicjatywa. Wspólnie z innymi miastami Wrocław uczestniczy w badaniach instytucjonalnego pola kultury w dobie pandemii.

dr Katarzyna Smolny – Katedra Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Celem raportu było opisanie 27 instytucji kultury dla których organizatorem lub współorganizatorem jest miasto Wrocław. Cel ten został zrealizowany w ujęciu wewnętrznym w odniesieniu do poszczególnych jednostek jak i do ich ogółu jako zasobu usług kulturalnych miasta. Przeprowadzono głęboką i ciekawą diagnozę relacji wewnątrz instytucji kulturalnych, relacji pomiędzy tymi jednostkami oraz ich wewnętrznej wielowymiarowej autooceny. Analiza każdej instytucji została przeprowadzona pod względem wartości, celów, strategii, zasobów i potrzeb zarówno w ujęciu zespołowym wszystkich badanych jednostek jak i indywidualnym jako pojedynczej jednostki kultury. Diagnoza modeli zarządzania, potrzeb pracowników, wewnętrznej komunikacji, strategii działań i współpracy wewnętrznej i zewnętrznej może być podstawą działań zmierzających do poprawy tych elementów.

Bardzo wartościowe zestawienia oparte o ankiety pracowników i wywiady z dyrektorami można by zestawić z profesjonalną analizą SWOT. Analiza ta jest wartościowa poza elementami diagnozowanymi na podstawie ankiet odbiorców. Ze względów statystycznych wnioski te nie są miarodajne ze względu na znikomą ilość ankiet od odbiorców (153). W tym zakresie raport można uznać jedynie za badanie pilotażowe będące punktem wyjścia do szerszych badań. Strona statystyczna jest najsłabszym elementem raportu wpływającym na jego całokształt.

Najbardziej miarodajne są wypowiedzi dyrektorów ponieważ z wszystkimi dyrektorami 27 badanych placówek został przeprowadzony wywiad. W tym zakresie raport ma najwyższą jakość statystyczną. W mojej ocenie w tej grupie zostały zdiagnozowane bardzo ważne problemy a pytania dotyczyły zasadniczych spraw takich jak – wizja, główna grupa targetowa, skłonność do współpracy i miejsce wśród innych instytucji kultury. Nie przeprowadzono analizy działalności tych jednostek w ujęciu zewnętrznym/podażowym – ilości, jakości działań i ilości odbiorców. W tym zakresie też nie przeprowadzono analizy potrzeb.

Raport ten więc nie bada potencjału instytucji kulturalnych dla przyszłości. Zbadano jedynie zasoby bez określenia ich „wydajności” obecnej i przyszłej. Lakoniczne określenie, że badane instytucje mają „duży potencjał” wydaje się być uproszczeniem nie mającym podstaw w raporcie. Nie jest określona jakakolwiek strategia przyszłości miejskich instytucji kultury ani jako całości, ani w ujęciu indywidualnym ani ich znaczenia dla miasta.

Aleksandra Szymańska | Dyrektorka Instytutu Kultury Miejskiej w Gdańsku

Wrocław budzi zazdrość jak się widzi różnorodność i wielość instytucji kultury. Doskonałym pomysłem jest zbadanie ich zasobów, relacji i potencjałów. Chciałabym zobaczyć taką analizę w kontekście wszystkich instytucji kultury, a nie tylko prowadzonych lub współprowadzonych przez miasto. Dla mieszkańców, to kto jest organizatorem instytucji nie ma najmniejszego znaczenia – zresztą pozostaje zazwyczaj wiedzą tajemną. Dla analizy potencjału instytucjonalnego w mieście i polityk kulturalnych jest to istotne. Zwłaszcza patrząc na deklaracje i ambicje większości instytucji, które definiują się jako

działające ponadlokalnie, a większość nawet międzynarodowo.

Cenne są aspekty badania, które pokazują obraz całościowy – lokalizacje instytucji, zasoby infrastrukturalne, finanse, relacje, dominujące funkcje. Za kluczową rekomendację uznałabym potrzebę diagnozy stanu edukacji kulturowej – funkcja edukacji została wymieniona jako jedna z priorytetowych przez niemal wszystkie instytucje. Warto zobaczyć nie tyle listę działań, ale analizę oferty z punktu widzenia mieszkańców: dostęp do edukacji kulturowej, dziedziny, wartości, przekazywane kompetencje, dostępność (lokalność), komplementarność. I jakość.

Podpisuję się pod wnioskiem określenia celów sieciowania i współpracy przed działaniami. Współpraca to narzędzie, a nie cel. Z raportu wybrzmiewa teza o jej niewystarczalności (a przecież „trzeba współpracować”) słyszalna w każdym mieście. Tu pytałabym o obszary, gdzie jest ona potrzebna, korzystna lub konieczna. I rozszerzyła perspektywę instytucji na współpracę ze środowiskami pozarządowymi, lokalnymi organizacjami, grupami nieformalnymi, animatorami.

Ciekawe dla mnie jest zdefiniowanie roli Strefy Kultury Wrocław, gdyż jesteśmy instytucjami o zbliżonych statutach. SKW realizuje też działania, które wydają się być rolą Biura Kultury – biorąc pod uwagę choćby to badanie, czy proces sieciowania instytucji. Warto jasno określić status SKW w odniesieniu od innych podmiotów. W przypadku Instytutu Kultury Miejskiej obok działań kierowanych do mieszkańców prowadzimy działania w obszarze badań dotyczących kultury i miasta oraz podnoszenia kompetencji kadr, ale nie wchodzimy w rolę integrującą inne instytucje czy je ewaluującą. Pytanie jak to widzą inne instytucje we Wrocławiu.

Ten raport trzeba analizować wraz z badaniami za 2020 rok, dziś perspektywa 2019 roku nie wystarczy do wnioskowania na przyszłość. Co nie umniejsza jego wartości.