

Działanie 8.2.

**Budowanie pozycji Małopolski
w europejskich sieciach współpracy**
Małopolski Regionalny Program Operacyjny
na lata 2007–2013

Strategia współpracy instytucji kultury

Nowy Sącz, marzec 2014 r.

Opracowanie
Małgorzata Dąbrowa-Kostka

Współpraca
Magdalena Warejko



Strategia współpracy instytucji kultury

Nowy Sącz, marzec 2014 r.

Opracowanie

Małgorzata Dąbrowa-Kostka

Współpraca

Magdalena Warejko



Działanie 8.2.

Budowanie pozycji Małopolski w europejskich sieciach współpracy

Małopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007–2013

Strategia współpracy instytucji kultury została wydana w ramach projektu *Małopolskie instytucje kultury w sieci współpracy OPERA EUROPA*.

Spis treści

1. Strategia rozwoju kultury w Małopolsce. Dokumenty programowe. Spójność z dokumentami krajowymi i wytycznymi Unii Europejskiej	5
2. Diagnoza stanu kultury w Małopolsce w świetle istniejących badań	21
3. Analiza SWOT w zakresie współpracy małopolskich instytucji kultury	25
4. Obszary współpracy małopolskich instytucji kultury – prezentacja wniosków wynikających z przeprowadzonych w związku z publikacją wywiadów rozszerzonych, ankiet, badań fokusowych	31
5. Współpraca programowo-merytoryczna	53
6. Kultura a marketing regionalny – obszary współpracy instytucji kultury i samorządów	57
7. Kultura a edukacja – obszary współpracy instytucji kultury, bibliotek i placówek edukacyjnych	59
8. Wspólne projekty jako wyzwanie w nowym okresie programowania. Podsumowanie	61
9. Bibliografia	67
10. Założenia metodyczne przeprowadzonych badań	69
11. Podziękowania	71

1 Strategia rozwoju kultury w Małopolsce. Dokumenty programowe

Spójność z dokumentami krajowymi i wytycznymi Unii Europejskiej

Przemysły kreatywne i przemysły kultury to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin gospodarki w świecie. Ocena ich znaczenia dla rozwoju Europy znalazła swój wyraz w Zielonej Księdze¹ w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej, podpisanej przez Komisję Europejską 2010 roku. Jej główne tezy mówią o tym, że podmioty szeroko związane z twórczością dysponują wielkim niewykorzystanym potencjałem tworzenia wzrostu gospodarczego i miejsc pracy. Aby go wykorzystać Europa musi znaleźć nowe źródła inteligentnego, zrównoważonego, obejmującego wszystkich wzrostu i zainwestować w nie, aby zapewnić ich trwanie. W zrównoważonym rozwoju przemysłów kreatywnych upatruje się stymulatora innowacyjności całej gospodarki, a także podstaw rozwoju

społecznego. Bardzo wysoko ocenia się potencjał ekonomiczny przemysłów kultury. Tworzą one jeden z najbardziej dynamicznych sektorów wytwarzający około 2,6% PKB Europy, charakteryzujący się wysokim potencjałem wzrostu i zapewniający dobre miejsca pracy dla około 5 mln ludzi w całej UE.

Aby przemysły kreatywne i branża twórcza mogły w pełni wykorzystać możliwości, jakie niosą ze sobą różnorodność kulturowa, globalizacja i digitalizacja, które w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju tych przedsiębiorstw, konieczne jest:

- zapewnienie odpowiednich warunków, takich jak zwiększenie możliwości eksperymentowania, wprowadzania innowacji i osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorców oraz zapewnianie łatwiejszego dostępu do finansowania i odpowiedniego zestawu umiejętności;

¹ Komisja Europejska [2010], *Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_pl.pdf (dostęp: 5.11.2013).

- wspieranie rozwoju przemysłów kreatywnych i branży twórczej w środowisku lokalnym i regionalnym, co stanowi punkt wyjścia do silniejszej obecności na arenie światowej, także poprzez zintensyfikowaną wymianę i mobilność;
- przejście do gospodarki kreatywnej poprzez stymulowanie wpływu przemysłów kreatywnych na różnorodne aspekty gospodarki i życia społecznego.

W środowisku przemysłów kreatywnych i kultury funkcjonują bardzo zróżnicowane formy organizacyjne, od indywidualnych twórców, przez przedsiębiorstwa prywatne, instytucje samorządowe i publiczne oraz NGO's. Skuteczny rozwój wymaga podjęcia działań zmierzających do wzajemnego przenikania się i współpracy różnych form organizacyjnych, tylko wówczas możliwe jest osiągnięcie pełnej synergii twórczej i ekonomicznej.

Nowe technologie i nowe formy komunikacji spowodowały pojawienie się nowych form uczestnictwa w kulturze, ich zaabsorbowanie przez dotychczas funkcjonujące formy organizacyjne jest łatwą do przewidzenia kolejną rzeczą. Potrzebny jest szerszy zakres współpracy między twórcami indywidualnymi a różnorodnymi formami instytucjonalnymi kultury. Ważne jest poszerzenie pola interakcji przemysłów kreatywnych i innych dyscyplin, które dzięki temu mogłyby

w większym stopniu stać się innowacyjne. Niezbędne staje się wzmocnienie relacji twórców i edukacji artystycznej, a także umożliwienie rozpoczęcia działalności artystycznej oraz tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości i innych form typu start-up.

Kreatywność i innowacyjność mają szczególny wymiar regionalny. Ich udziałem jest budowanie spójności i tożsamości regionalnej, jak również szczególny wkład w promocję i marketing regionu i pomnażanie jego walorów w zakresie atrakcyjności turystycznej.

Jednym ze sposobów jest zmaksymalizowanie związków pomiędzy kulturą i edukacją, co promować będzie kreatywność w perspektywie całego życia. Zakłada się przy tym, że kreatywność nie jest jedynie cechą wrodzoną. Każdy jest w pewien sposób kreatywny i może nauczyć się wykorzystywać swój potencjał w tym zakresie. W złożonym i szybko zmieniającym się świecie powinniśmy zatem starać się o zwiększenie umiejętności w zakresie kreatywności, przedsiębiorczości i umiejętności międzykulturowych, które pomogą nam lepiej odpowiadać na nowe wyzwania gospodarcze i społeczne.

Strategiczna funkcja przemysłów kreatywnych w rozwoju Polski została podkreślona również w krajowych dokumentach programowych.

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2012

W ramach założeń do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury (w skrócie NSRK)², biorąc pod uwagę kontekst współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej zwraca się uwagę na następujące zagadnienia:

- a) Państwo, w tym Minister Kultury, powinno być partnerem dla jednostek samorządu terytorialnego i wspólnie z nimi kształtować kulturę w regionach. Do tego celu niezbędne jest zinstytucjonalizowanie platformy współpracy pomiędzy państwem a samorządami, a także w większym stopniu wykorzystanie możliwości tworzenia i prowadzenia wspólnych instytucji i wspólnych inwestycji w sferze kultury.
- b) Zwiększyć powinna się społeczna partycypacja w sferze odpowiedzialności za kulturę, m.in. poprzez uspołecznienie decyzji podejmowanych w sferze kultury w regionach (lokalne strategie kulturalne, społeczne ciała opiniujące funkcjonowanie instytucji kultury). Wzrosnąć powinna również rola organizacji pozarządowych, poprzez równouprawnienie ich w dostępie do środków publicznych na zadania w sferze kultury.
- c) Praca na rzecz unowocześniania procesu zarządzania sferą kultury i usług kulturalnych jest wspólnym zadaniem Ministra Kultury i jednostek samorządu terytorialnego. W tej sferze powinny zostać podjęte szeroko zakrojone działania na rzecz: doskonalenia kadr zarządzających, wyposażenia instytucji w odpowiedni sprzęt elektroniczny i komputerowy, zintegrowania programów łączących zdigitalizowane

zasoby kultury w sieci wirtualne, digitalizacji zbiorów muzealnych i zasobów bibliotek w celu ułatwienia ich dostępności, wspierania innowacyjnych projektów kulturalnych.

- d) Rosnące znaczenie powiązania kultury z rozwojem gospodarczym i dochodami regionów jest podstawą dla podjęcia działań w kształtowaniu zintegrowanych produktów turystycznych, wykorzystujących (i działających na ich rzecz) elementy dziedzictwa kulturowego, aktywność instytucji kultury oraz skoncentrowane wokół tych instytucji przemysły kultury.

Wśród strategicznych obszarów kultury w okresie programowania 2004–2013³ wymieniono:

- a) promocję czytelnictwa i wsparcie sektora książek i wydawnictw,
- b) ochronę dziedzictwa kulturowego, w tym szczególnie ochronę i rewitalizację zabytków,
- c) rozwój szkolnictwa artystycznego, w tym rozbudowę i modernizację infrastruktury oraz unowocześnianie programów edukacji artystycznej i dostosowanie ich do rynku pracy,
- d) wzmocnienie efektywności działania i roli instytucji artystycznych w kreowaniu sfery kultury, w tym i promocji polskiej twórczości artystycznej,
- e) stworzenie systemu wspierania współczesnej twórczości artystycznej, stworzenie instytucji zajmujących się jej dokumentowaniem, gromadzeniem i udostępnianiem.

²Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 str. 114–115

³Te same strategiczne obszary wymienione są w Uzupełnieniu Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020, str. 72

W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w równym stopniu zadaniem Ministra Kultury, jednostek samorządu terytorialnego (w skrócie JST) i instytucji kultury staje się pozyskanie środków na kulturę z funduszy

strukturalnych oraz innych środków Unii Europejskiej. W tym celu Minister Kultury i JST powinny zapewnić odpowiednie środki na wkład własny do projektów realizowanych w sferze kultury.

Cele strategiczne i częściowe Narodowej Strategii Rozwoju Kultury:

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 jest dokumentem tworzącym ramy dla nowoczesnego mecenatu państwa w sferze kultury, ale przede wszystkim – dla nowoczesnie pojmowanej polityki kulturalnej państwa, funkcjonującej w warunkach rynkowych, a także wspólnoty Polski z Unią Europejską.

Cele strategiczne⁴

W ramach prac nad Narodową Strategią Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 sformułowano następujące cele:

Cel strategiczny: zrównoważenie rozwoju kultury w regionach.

Cele częściowe:

1. Wzrost efektywności zarządzania sferą kultury.
2. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w systemie organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury,
3. Zmniejszenie dysproporcji regionalnych w rozwoju kultury,
4. Wzrost uczestnictwa i wyrównanie szans w dostępie do szkolnictwa artystycznego, dóbr i usług kultury,
5. Poprawa warunków działalności artystycznej,

6. Efektywna promocja twórczości,
7. Zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków,
8. Zmniejszenie luki cywilizacyjnej poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury.

Cele częściowe w Uzupelnieniu Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020 zostały rozszerzone o kolejne cztery, a także wprowadzono nową hierarchię:

1. Wzrost efektywności zarządzania sferą kultury,
2. Zmniejszenie dysproporcji regionalnych w rozwoju i dostępie do kultury,
3. Wzrost udziału kultury w PKB,
4. Zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków,
5. Modernizacja i rozbudowa infrastruktury kultury,
6. Wzrost uczestnictwa w kulturze,
7. Rozwój szkół artystycznych i zwiększenie liczby godzin edukacji kulturalnej w programach szkolnych,
8. Efektywna promocja twórczości,
9. Promocja polskiej kultury za granicą,
10. Ochrona własności intelektualnej i walka z piractwem,

⁴NSRK, str. 116

11. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w systemie organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury,
12. Rozwój przemysłów kultury (kinematografia, media, design, wydawnictwa, fonografia).⁵

W Uzupełnieniu Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020 określono miejsce NSRK w ramach obowiązującego Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013. Dookreślono działania jakie winny być podjęte w ramach NSRK, oraz określono jakie efekty winny przynieść:

- zmniejszenie dysproporcji w dostępie do kultury w regionach,

- zwiększenie udziału kultury w PKB,
- zwiększenie liczby małych i średnich przedsiębiorstw (w skrócie MŚP) oraz liczby zatrudnionych w przemysłach kultury,
- radykalna poprawa podstawowej infrastruktury kultury i stanu zabytków,
- stworzenie markowych produktów turystyki kulturalnej,
- wytworzenie więzi pomiędzy kulturą, edukacją i nauką w kształtowaniu kapitału społecznego.⁶

W układzie szczegółowym działania z zakresu kultury przyjęte we wstępnym projekcie NPR 2007–2013 przedstawia tabela na stronie 63–64 Uzupełnienia NSK na lata 2004–2020:

Kierunki działań z zakresu kultury przyjęte we wstępnym projekcie NPR 2007–2013	Propozycja Ministra Kultury dotycząca sposobu ich realizacji
Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego	Kompleksowa rewaloryzacja zabytków oraz obiektów poprzemysłowych i powojkowych oraz ich adaptacja na cele kulturalne, turystyczne, edukacyjne, rekreacyjne, a także inne cele społeczne, zwiększenie roli zabytków w rozwoju turystyki i przedsiębiorczości, tworzenie zintegrowanych narodowych produktów turystycznych, budowa i rozbudowa sieci informatycznych w celu promocji potencjału kulturowego regionów, inwentaryzacja i digitalizacja zabytków dziedzictwa ruchomego i nieruchomego oraz jego promocja, organizacja imprez o międzynarodowym charakterze, tworzenie warunków dla rozwoju i ochrony dziedzictwa kultury ludowej, zachowanie i ochrona krajobrazu kulturowego wsi.

⁵Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020, str. 74–75

⁶Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020, str. 62

Kierunki działań z zakresu kultury przyjęte we wstępnym projekcie NPR 2007–2013	Propozycja Ministra Kultury dotycząca sposobu ich realizacji
<p>Wzrost udziału kultury i jej przemysłów w PKB</p>	<p>Modernizacja i rozwój przedsiębiorstw sektora przemysłów kultury (media, sektor wydawniczy, poligraficzny, filmowy, muzyczny, przemysłowe wzornictwo artystyczne, itp.), unowocześnienie i rozwój parku maszynowego, wspieranie rozwoju MŚP w sektorze przemysłów kultury, rozwój nowych technologii w sektorze przemysłów kultury, wdrażanie nowoczesnych technologii w sferze usług kulturalnych i przemysłów kultury, zwiększenie konkurencyjności przemysłów kultury, rozwijanie systemu dystrybucji i promocja eksportu dóbr i usług kulturalnych.</p>
<p>Rozwój infrastruktury kultury</p>	<p>Budowa, modernizacja i rozbudowa instytucji kultury, unowocześnianie i modernizacja wyposażenia instytucji kultury, wzmocnienie działalności programowej instytucji artystycznych, wprowadzanie nowoczesnych, interaktywnych technologii upowszechniania kultury, budowa i rozbudowa sieci informatycznych w celu upowszechniania i promocji oferty kulturalnej.</p>
<p>Rozwój infrastruktury społecznej na obszarach wiejskich</p>	<p>Poprawa warunków świadczenia usług kulturalnych poprzez budowę nowych obiektów, remonty już istniejących oraz zakup i instalację niezbędnego wyposażenia.</p>
<p>Tworzenie sprzyjających warunków dla zatrudnienia w małych i mikro-przedsiębiorstwach, a także wspieranie absolwentów szkół średnich i wyższych</p>	<p>Promocja absolwentów szkół i uczelni artystycznych, w tym wsparcie debiutów, organizacja staży i praktyk oraz szkoleń, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości, programy wspierające tworzenie mikro-przedsiębiorstw przez artystów (doradztwo, inwestycje, wspieranie samodzielnej twórczości artystycznej podejmowanej w formie działalności gospodarczej, szkolenia z zakresu zarządzania, prawa, marketingu, finansów, rachunkowości, itp).</p>

Kierunki działań z zakresu kultury przyjęte we wstępnym projekcie NPR 2007–2013	Propozycja Ministra Kultury dotycząca sposobu ich realizacji
Budowa zintegrowanego systemu promocji kulturalnej Polski	Opracowanie spójnej polityki promocji kraju w oparciu o dziedzictwo kulturowe, ofertę kulturalną oraz konkurencyjność dóbr i usług, promocja polskich instytucji i artystów poza granicami kraju, udział Polski w międzynarodowych imprezach i targach, budowa systemu dystrybucji i promocji dóbr i usług kultury (produkty audiowizualne, dzieła sztuki, rękodzieło), konsolidacja polskich instytucji promujących Polskę za granicą, rozwój instytucji polonijnych, promocja polskiej literatury na międzynarodowych rynkach książki, promocja dziedzictwa kulturowego Polski za granicą (w celu rozwoju turystyki).
Promocja i wdrażanie nowoczesnej technologii w produkcji i dystrybucji dóbr i usług kultury	Upowszechnianie wiedzy o nowoczesnych technologiach i narzędziach informacyjnych, wsparcie digitalizacji zbiorów bibliotecznych, archiwów, muzealiów, rozwój i upowszechnienie technologii e-book, wsparcie wdrażania interaktywnych usług kulturalnych (np. centra nowoczesności, muzea), wspieranie wdrażania procesu cyfryzacji telewizji, wdrażanie nowoczesnych technologii w sferze druku, fonografii i produkcji filmowej.
Ochrona własności intelektualnej, w tym zwalczanie pirackiej produkcji (fonogramów, wideogramów programów, komputerowych), zwalczanie nielegalnej dystrybucji i przemytu	Zwalczanie produkcji pirackich produktów, w tym szczególnie fonogramów, wideogramów, programów komputerowych i innych markowych produktów, ochrona rynku poprzez zwalczanie nielegalnej dystrybucji i przemytu, wzmocnienie służb wdrażających Narodową Strategię Ochrony Własności Intelektualnej, wdrażanie systemów zabezpieczeń i oznakowań produktów oryginalnych.

Kierunki działań z zakresu kultury przyjęte we wstępnym projekcie NPR 2007–2013	Propozycja Ministra Kultury dotycząca sposobu ich realizacji
Budowa środowiskowego systemu wsparcia, w tym zapewnienie pomocy środowiska lokalnego dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem	Rozwój instytucji społecznych: domy kultury, kluby wiejskie/osiedlowe, biblioteki na obszarach zdegradowanych ekonomicznie i społecznie, budowa, rozbudowa i modernizacja bibliotek, domów i centrów kultury, realizacja projektów z zakresu upowszechniania kultury, promocja czytelnictwa i wsparcie sektora książki, programy integracyjne i resocjalizacyjne w sferze kultury, zwiększenie roli kultury w procesie edukacji, socjalizacji, rehabilitacji i adaptacji społecznej, redukcja wtórnego analfabetyzmu oraz promocja języka polskiego, podnoszenie zdolności do samokształcenia się i mobilności kapitału społecznego.
Aktywizacja i mobilizacja partnerów lokalnych, regionalnych i krajowych	Programy socjoedukacyjne, dotyczące budowy tożsamości lokalnej w oparciu o kulturę.
Rewitalizacja zdegradowanych obszarów zurbanizowanych	Ochrona i rewitalizacja dziedzictwa kulturowego.
Doskonalenie zawodowe i kształtowanie kadr	Działania edukacyjne i szkoleniowe w zakresie wzmocnienia zasobów ludzkich dla kadry związanej z kulturą.
Rozwijanie sieci placówek edukacyjnych i kulturalnych	Tworzenie ram dla powstawania placówek edukacyjnych i instytucji kultury, oferujących różnorodne formy zajęć dla dzieci i młodzieży na zasadach niekomercyjnych.

Wymienione działania realizują cele przyjęte w NSRK na lata 2004–2013 oraz rozszerzają je o kwestie związane z:

- promocją polskiej kultury za granicą,
- wsparciem rozwoju przemysłów kultury (media,

- przemysł filmowy, przemysł fonograficzny, przemysł wydawniczy),
- ochroną własności intelektualnej i walką z piractwem.

Domena działania

Domena działania określa tak zwany docelowy rynek strategii, czyli docelowe miejsce realizacji strategii oraz jej odbiorców w bardzo szerokim znaczeniu. Chodzi tu zarówno o terytorialne określenie miejsca wdrożenia, ale również o wskazanie ludzi, instytucji i innych podmiotów, od których zależy powodzenie strategii i do których jest ona adresowana. Dzięki określeniu domeny działania, możliwe jest wskazanie właściwych środków realizacji strategii oraz najlepiej dostosowanych form jej przekazu.

W ramach prac nad Narodową Strategią Rozwoju Kultury określono następującą domenę działania:

Strategia jest tworzona centralnie, dla obszaru całej Polski. Określa spójne działania horyzontalne, realizowane w regionach.

Jako instytucje strategiczne, z punktu widzenia strategii uznaje się przede wszystkim: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i jst.

Partnerstwo

W ramach założeń i celów NSRK, zasugerowane zostały pewne rozwiązania systemowe i zmiany legislacyjne, które w idei można rozumieć jako punkt wyjściowy do działań związanych ze współpracą i partnerstwem. Szczególnie jeden mechanizm jest ważny dla rozwoju kultury w kontekście partnerstwa publiczno-prywatnego czy publiczno-społecznego.

Zaproponowana w Strategii zmiana legislacyjna ma dotyczyć wypracowania mechanizmów

Za instytucje wspomagające przyjmuje się: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, media, sponsorów, instytucje biznesu i partnerów społecznych. Instytucjami pośredniczącymi w działaniach określonych w strategii są odpowiednie departamenty Ministerstwa Kultury, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Książki, Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Biblioteka Narodowa oraz Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych. Założono także utworzenie funduszy: regionalnych funduszy sztuki współczesnej oraz funduszu promocji czytelnictwa. Do instytucji uczestniczących (wnioskodawców) zaliczają się: organizacje pozarządowe, instytucje upowszechniania kultury, instytucje artystyczne, państwowe służby celne, szkoły artystyczne, państwowe służby ochrony zabytków, organizacje mniejszości narodowych, przedsiębiorstwa działające w sferze przemysłów kultury. Jako beneficjentów strategii zdefiniowano mieszkańców wszystkich regionów Polski.

systemu preferencji i zachęt do organizowania i prowadzenia instytucji „wspólnych” przez różne szczeble administracji rządowej i samorządowej oraz partnerów społecznych, np. przez Ministra Kultury, jst, organizacje pozarządowe i przedsiębiorców. Istotne jest również wprowadzenie możliwości wieloletniego budżetowania instytucji kultury oraz zwiększenie samodzielności i niezależności dyrektorów instytucji kultury. Pożądane będzie także stymulowanie podnoszenia

kompetencji kadry zarządzającej instytucjami kultury, a także stwarzanie systemu gratyfikacji najbardziej aktywnych instytucji. Instrumenty realizujące te zamierzenia zostaną zaproponowane

w przygotowywanej przez Ministerstwo Kultury nowej ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁷.

Systemy realizacji NSRK na lata 2004–2020

Jednym z głównych instrumentów realizacji Strategii są ministerialne Programy Operacyjne. Wśród 11 programów operacyjnych, jeden dotyczy Promocji Polskiej Kultury za granicą. Zarządzany był przez Departament Współpracy Międzynarodowej, obecnie zarządzany jest przez Instytut im. Adama Mickiewicza w Warszawie.

Celem programu operacyjnego jest budowa zintegrowanego systemu promocji kulturalnej Polski za granicą oraz:

- kreowanie pozytywnego wizerunku Polski poza granicami kraju;
- prezentacja kultury polskiej poza granicami kraju;
- promowanie polskich twórców i ich twórczości poza granicami kraju;

– realizacja współpracy międzynarodowej w dziedzinie kultury w ramach porozumień i umów międzyrządowych oraz resortowych.

Program realizowany jest m.in. poprzez dofinansowanie zadań z zakresu wspierania udziału polskich twórców i artystów oraz ich twórczości w kluczowych przedsięwzięciach międzynarodowych (festiwalach, koncertach, wystawach, tournée artystycznych, konkursach i warsztatach artystycznych, itp.) odbywających się poza granicami kraju; współfinansowanie wielopłaszczyznowych programów promujących kulturę polską za granicą, a także projektów dotyczących współpracy i wymiany kulturalnej wynikających z umów międzyrządowych i resortowych.

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020

Strategiczne rozumienie kultury zaznaczane jest w dokumencie w sposób wielowątkowy i na różnych płaszczyznach. O jej roli w rozwoju regionu pisze się już we wprowadzeniu, gdzie kultura rozumiana jest jako świadomość społeczna⁸. W podsumowaniu realizacji „Strategii rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013”,

wysoko ocenione zostały realizacje kierunków polityki województwa, związane z rozwojem przemysłów czasu wolnego oraz z opieką nad regionalnym dziedzictwem kulturowym⁹.

Działalność kulturalna ma także wpływ na rozwój turystyki. Odsetek osób odwiedzających Małopolskę, które zetknęły się z reklamą zachęcającą

⁷NSRK, str. 121

⁸Strategia rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020, str. 6

⁹op.cit., str. 9

do odwiedzenia regionu wzrósł w przypadku Polaków z 36% w 2007 roku do 45% w roku 2010, w przypadku turystów zagranicznych w latach tych odnotowano wzrost z 16% do 31%.

Wyzwanie jakie stawia przed sobą Samorząd Województwa Małopolskiego w zakresie kultury, dziedzictwa kulturowego i turystyki to przede wszystkim zmiana sposobu myślenia o kulturze i dziedzictwie regionalnym – w kontekście strategii gospodarczego rozwoju regionu. Ważnym jest traktowanie tych potencjałów (dziedzictwa i kultury) jako ważnych czynników rozwoju społeczno-ekonomicznego, kreujących znaczącą część regionalnego PKB w sferze usług i produkcji oraz generujących dodatkowe zatrudnienie.

Nakłady przeznaczane na rozwój sektora kultury należałoby zatem traktować nie jako środki „wydawane”, lecz „inwestowane” w przedsięwzięcia wartościowe – z ekonomicznego punktu widzenia. Należy zauważyć, że ocena ryzyka bezpośrednich inwestycji zagranicznych – przez wielu inwestorów – dokonywana jest między innymi na podstawie oceny poziomu rozwoju cywilizacyjnego, w tym kulturowego w danym regionie¹⁰.

Współpraca regionalna i międzynarodowa, polegająca na partnerstwie instytucji, organizacji trzeciego sektora i administracji samorządowej definiowane są w dziale „Zarządzanie rozwojem województwa”¹¹.

W 2008 roku w Małopolsce funkcjonowało 6,6 tys. aktywnych fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych. Około 2/3 z nich działa lokalnie, działania pozostałych mają charakter ponadlokalny. Organizacje o zasięgu

ponadlokalnym charakteryzuje wyższy poziom profesjonalizacji niż organizacje lokalne. Z drugiej jednak strony, organizacje lokalne są bardziej zakorzenione w problemach i oczekiwaniach społeczności lokalnych, w których działają, co za tym idzie, jest im łatwiej proponować mieszkańcom formy aktywizacji społecznej i gospodarczej, odpowiadające rzeczywistym potrzebom.

Partnerstwo samorządu z trzecim sektorem stanowi istotny element stymulujący rozwój lokalny i regionalny. W ostatnich latach główny nurt współpracy małopolskich organizacji pozarządowych z administracją publiczną koncentrował się na pozyskiwaniu funduszy, przy często artykułowanym braku akceptacji procedur kontroli i weryfikacji wydatkowanych środków. Istotnym mankamentem może być ograniczona zdolność do wewnątrzsektorowej kooperacji, służącej m.in. utworzeniu silnej reprezentacji sektora w kontaktach z administracją lokalną i regionalną.

Rola partnerstw międzynarodowych w Strategii regionalnej definiowana jest na podstawie umów, zawartych z regionami w 13 krajach, Niemcami i Belgią w ramach umów rządowych oraz działalności w sieciach współpracy międzynarodowej (Zrzeszenie Regionów Europy (ARE) i Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego ERIS@). Ważnym narzędziem w realizacji polityki partnerstw międzynarodowych regionu jest także działalność otwartego w 2002 roku Małopolskiego Biura Regionalnego w Brukseli, które co roku organizuje Dni Małopolski w Brukseli¹².

¹⁰ op.cit., str. 44

¹¹ op.cit., str. 70–72

¹² Instytucją odpowiedzialną za organizację Dni Małopolski w Brukseli jest Małopolski Instytut Kultury.

Wizja „Małopolska 2020” – deklaracja

*Chcemy, aby Małopolska była atrakcyjnym miejscem życia, pracy i spędzania czasu wolnego, europejskim regionem wiedzy i aktywności, silnym wartościami uniwersalnymi, tożsamością i aspiracjami swoich mieszkańców, świadomie czerpiącym z dziedzictwa i przestrzeni regionalnej, tworzącym szanse na rozwój ludzi i nowoczesnej gospodarki.*¹³

Małopolska umocniła pozycję regionalnego lidera w dziedzinie przemysłów czasu wolnego – wykorzystując zasoby dziedzictwa regionalnego i kultury. Dzięki nowemu spojrzeniu na rolę kultury i dziedzictwa regionalnego – zdecydowanie wzrósł udział przemysłów czasu wolnego w gospodarczym rozwoju Małopolski. Stało się to możliwe dzięki właściwej strategii wykorzystania, ale również ochrony naturalnych oraz symbolicznych atutów województwa. W konsekwencji poprawy dostępności komunikacyjnej terenów atrakcyjnych turystycznie i kulturowo, uruchomione zostały nowe miejsca pracy – również w obszarach tradycyjnie problemowych. W przestrzeni krajowej i europejskiej nastąpiła wyraźnie większa rozpoznawalność marki Małopolska jako atrakcyjnego miejsca spędzania czasu wolnego. Oparta na wysokim standardzie i kategoryzacji usług, kompleksowa oferta sektora czasu wolnego stała się integralnym elementem oferty gospodarczej regionu¹⁴.

Strategia definiuje 7 obszarów i celów strategicznej interwencji. W kontekście kultury oraz

partnerstwa regionalnego i międzynarodowego zawierają się obszary 2, 4 oraz 7.

Obszar 2

Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego.¹⁵

Cel strategiczny tego obszaru określony został jako „Wysoka atrakcyjność Małopolski w obszarze przemysłów czasu wolnego, dzięki wykorzystaniu potencjału dziedzictwa regionalnego i kultury”.

Kierunki polityki rozwoju obejmują:

- a) ochronę małopolskiej przestrzeni kulturowej; w strategii postępowania stawia się na przejście od pasywnej i biernej ochrony, polegającej głównie na działaniach konserwatorskich, do efektywnego i racjonalnego zarządzania kulturą, zasobami dziedzictwa kulturowego oraz przyrodniczego; wśród działań kluczowych, obok rewitalizacji, ochrony, działalności badawczej, wymienia się również funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego.
- b) zrównoważony rozwój infrastruktury oraz komercjalizacja przemysłów czasu wolnego; działania podejmowane w ramach realizacji kierunku polityki skoncentrowane zostaną na rozwijaniu infrastruktury – w powiązaniu ze standaryzacją, kategoryzacją oraz komercjalizacją usług, obejmujących tworzenie i efektywne wykorzystywanie regionalnych produktów; ten kierunek dotyczy przede wszystkim

¹³ op.cit., str. 79

¹⁴ op.cit., str. 80

¹⁵ op.cit., str. 95–100

- atrakcyjności regionu pod kątem rozwoju turystyki, w tym turystyki miejskiej, kulturowej, aktywnej, uzdrowskiej, biznesowej i innych;
- c) kształcenie kadr dla rozwoju i obsługi przemysłów czasu wolnego; działania podejmowane w tym zakresie będą koncentrować się na upowszechnieniu i profesjonalizacji kształcenia w dziedzinie szeroko pojętej kultury, dziedzictwa kulturowego oraz obsługi ruchu turystycznego. Ważnym elementem strategii postępowania będzie również mobilizowanie aktywności mieszkańców Małopolski w dziedzinie kultury fizycznej, sportu i rekreacji. Kluczowe działania w tym zakresie to te, dotyczące kształcenia kadr w zakresie: obsługi ruchu turystycznego, rozwoju i upowszechniania kultury fizycznej i sportu, przemysłów kultury, animacji kultury oraz zarządzania kulturą i dziedzictwem kulturowym, a także kształcenie postaw i kompetencji w zakresie kultury, w tym odbioru sztuki, poprzez szkolne oraz pozaszkolne projekty edukacyjne i artystyczne, a także zwiększanie dostępności do wysokiej jakości oferty kulturalnej,
- d) wzmocnienie promocji dziedzictwa regionalnego oraz oferty przemysłów czasu wolnego. Redefinicja miejsca kultury w strategii dla Małopolski prowadzi do osadzenia tego sektora w nurcie głównych obszarów decydujących o przewadze konkurencyjnej regionu. Oznacza to potrzebę bardziej dynamicznego i nowoczesnego podejścia do kreowania oferty przemysłów kultury, w tym kultury wysokiej. Dzięki temu możliwy będzie wzrost rozpoznawalności regionu jako miejsca zróżnicowanego kulturowo, o bogatej tradycji i silnej

tożsamości, a zarazem nowoczesnego i otwartego w wymiarze społeczno-kulturalnym. W ramach takiego rozumowania stawia się na turystykę pielgrzymkową, edukację obywatelską w zakresie dziedzictwa kulturowego czy Małopolskę jako stolicę wydarzeń sportowych.

Wśród kluczowych działań dotyczących promocji są m.in.: aktywna i skuteczna promocja oraz wsparcie regionalnej oferty przemysłów czasu wolnego, w szczególności markowych produktów turystycznych i wydarzeń kulturalnych, w tym artystycznych i twórczych, zwiększanie poziomu społecznego uczestnictwa w kulturze oraz aktywnych formach spędzania czasu wolnego poprzez promocję i informację o ofercie kulturalnej oraz zapewnianie jej dostępności i różnorodności, intensyfikacja współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego w zakresie edukacji, promocji oraz poprawy świadomości i postaw obywatelskich w odniesieniu do dziedzictwa regionalnego.

Obszar 4

Dla rozwoju kultury znaczące są obszary w strategii zdefiniowane jako „Krakowski obszar metropolitalny i inne subregiony”.¹⁶

Cel strategiczny tego obszaru określono następująco:

Silna pozycja konkurencyjna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego w przestrzeni europejskiej oraz wzrost potencjału ekonomicznego subregionów w wymiarze regionalnym i krajowym.

¹⁶op.cit, str. 110–119

Zarówno w ramach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, jak i w rozwoju subregionów tarnowskiego, nowosądeckiego, podhalańskiego oraz Małopolski Zachodniej, dziedzictwo kulturowe i przemysły czasu wolnego są jednymi z kluczowych działań strategicznych.

W ramach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego oraz Małopolski Zachodniej (obejmującej m. in. Oświęcim, Chrzanów, Olkusz) obok rozbudowy infrastruktury kultury wymienia się również zadania realizowane we współpracy z Województwem Śląskim, a dotyczące m.in. określenia wspólnej oferty usług czasu wolnego, opartej na zróżnicowanych i komplementarnych produktach sektora kultury oraz turystyki (kulturowa, pielgrzymkowa, biznesowa i in.). Jednocześnie w ramach działań strategicznych w regionach nowosądeckim i podhalańskim wymienia się współpracę transgraniczną ze Słowacją w zakresie oferty turystycznej i rozwoju rynku pracy.

Obszar 7

„Zarządzanie rozwojem województwa”¹⁷.

Cel strategiczny dla obszaru został zdefiniowany jako „Efektywnie zarządzane województwo, którego rozwój oparty jest na współpracy i mobilizowaniu zasobów”.

Interesującym pod kątem rozwoju międzynarodowego jest kierunek rozwoju polityki określony jako:

„Budowa i promocja marki Małopolski na arenie krajowej i międzynarodowej”¹⁸.

W strategii postępowania określono cel wykreowania i umocnienia jednolicie zdefiniowanej marki Małopolski. Najważniejszym czynnikiem

sprzyjającym temu zadaniu jest świadomość społeczności regionalnej dotycząca kluczowych potencjałów województwa, stanowiących podstawowe składniki tej marki. Czynnikiem, zarazem sprzyjającym i hamującym pozytywną zmianę w tym zakresie jest silna marka Krakowa, która może wspierać promocję całego województwa, bądź – jak dzieje się to obecnie – ją osłabić. Zbudowana na jednolitej marce promocja województwa na arenie krajowej i międzynarodowej, powinna integrować i nadawać wspólne ramy dla promocji prowadzonej w ramach poszczególnych regionalnych polityk sektorowych.

Kluczowymi działaniami w ramach zakresu promocji są: sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym oparty na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolski, wzmocnienie aktywności biura regionalnego Małopolski w Brukseli, aktywny udział Małopolski w krajowych i międzynarodowych sieciach współpracy, działania mające na celu pozyskanie dla Małopolski lokalizacji instytucji europejskich.

Rozwój kultury i obszaru przemysłów kreatywnych w obliczu nowych wyzwań dla gospodarki był wielokrotnie definiowany w związku z realizowanymi na przestrzeni pierwszej dekady XXI wieku dyskusji ogólnokrajowych. Znaczące miejsce odegrał odbywający się w 2009 roku w Krakowie Kongres Kultury Polskiej. W Raporcie o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury¹⁹ zwracano uwagę, na to, że w obszarze kultury dominują podmioty publiczne, choć z roku na rok wzrasta ilość podmiotów prywatnych.

¹⁷ op.cit., str. 131–135

¹⁸ op. cit., str. 135

¹⁹ Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury. Kongres Kultury Polskiej, <http://www.kongreskultury.pl/title,pid,290.html> (dostęp 22.01.2014)

Zauważalne jest to zwłaszcza w obszarach metropolitalnych, gdzie wyraźnie kultura obejmuje także przestrzeń komercyjną. Zwiększenie ilości podmiotów zajmujących się kulturą poza sektorem publicznym wynika ze zmieniającego się modelu uczestnictwa w kulturze, odejścia od tradycyjnego podziału na twórców i odbiorców kultury. Prywatni inwestorzy dostrzegli zmiany zachodzące w modelu konsumpcji i aspiracje kulturalne młodszego pokolenia Polaków, a to otwiera nową przestrzeń dla działalności kulturalnej, którą mógłby zagospodarować także sektor prywatny.

Zmiana proporcji w ilości podmiotów sektora prywatnego i publicznego w obszarze kultury jest procesem zauważalnym głównie w obszarze wydarzeń festiwalowych. Zdaniem prof. Jerzego Hausnera²⁰ zakres publicznego sektora kultury (instytucje artystyczne i upowszechniania

kultury) i metodologia finansowania budżetowego (pokrywanie stale wzrastających kosztów) nie stwarza warunków do tego, aby w prowadzeniu działalności kulturalnej uczestniczył szeroki krąg partnerów, także innych, nowych, zorientowanych na wyzwania współczesnej kultury. Utrzymywanie dominacji sektora publicznego jest wzmacniane przez siłę układu resortowo-korporacyjnego, działającego na zasadzie wymiany hierarchicznego podporządkowania za zapewnienie bezpieczeństwa ekonomiczno-socjalnego, choćby na minimalnym poziomie. Nie wyjątkiem, lecz zasadą jest, że w naszych realiach aktywność w obszarze kultury jest ukierunkowana na znalezienie „wejścia” w publiczne struktury organizacyjne, gwarantujące stałe i łatwe finansowanie. To blokuje modernizację struktur organizacyjnych i kreatywność działań programowych.

²⁰ Kultura a rozwój. Redakcja Anna Karwińska, Jerzy Hausner, Jacek Purchla. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa 2013

2 Diagnoza stanu kultury w Małopolsce w świetle istniejących badań²¹

Pod względem liczby podmiotów prowadzących działalność kulturalną Małopolska znajduje się w ścisłej krajowej czołówce. Na koniec 2012 roku w ogólnej liczbie 1 638 tych podmiotów, największy odsetek stanowiły biblioteki i placówki informacyjno-biblioteczne (59,46%), domy i ośrodki kultury (15,38%), kluby i świetlice (10,86%), muzea (6,59%), galerie i salony sztuki (4,09%), kina (2,68%) oraz teatry i instytucje muzyczne (0,91%). W liczbie tej ujęto państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz pozostałe podmioty działające w obszarze kultury, prowadzone przez osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej.

Ważnym źródłem finansowania projektów z zakresu ochrony dziedzictwa, poprawy ładu przestrzennego, budowy nowej infrastruktury kultury oraz wydarzeń kulturalnych i artystycznych

pozostają środki europejskie. Do końca 2012 roku na realizację projektów w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego beneficjenci z Małopolski otrzymali ponad 1 mld zł.

Zdecydowana większość podmiotów prowadzących działalność kulturalną w Małopolsce należy do sektora publicznego (rozumianego jako administracja rządowa i samorządowa). W 2012 roku do sektora publicznego należały wszystkie biblioteki i placówki informacyjno-biblioteczne oraz świetlice, 98,7% ośrodków kultury, 93,1% domów kultury, 89,3% klubów, 84,2% teatrów i instytucji muzycznych, 83,3% muzeów i oddziałów muzealnych oraz 72,7% kin stałych. Natomiast 52,2% galerii i salonów sztuki prowadzonych było przez jednostki sektora pozarządowego i prywatnego.

W 2012 roku w województwie małopolskim działało 252 domów i ośrodków kultury oraz 178 świetlic i klubów (tj. 11,1% wszystkich tego typu instytucji w Polsce) – łącznie 430 instytucji (o 3,4% więcej niż w 2011 roku), z czego 68,4% zlokalizowanych było na wsi, a 31,6% w miastach.

²¹ Źródło danych: Województwo Małopolskie 2013, małopolskie Studia Regionalne, Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2013

W wydarzeniach organizowanych przez te instytucje uczestniczyło 3,47 mln osób (o 1,04% mniej niż w 2011 roku). W 2012 roku na terenie województwa małopolskiego działalność prowadziło 15 teatrów i instytucji muzycznych posiadających własny stały zespół artystyczny (9 teatrów dramatycznych, 2 teatry lalkowe, 1 opera, 2 orkiestry i chóry oraz 1 filharmonia), co stanowi 8,62% wszystkich tego typu instytucji w Polsce. W 2012 roku w 5 tys. przedstawień i koncertów (o 4,3% mniej niż w roku 2011) uczestniczyło 1 mln widzów i słuchaczy.

W ciągu ostatnich lat (między innymi w wyniku realizacji Programu Rozwoju Bibliotek oraz Programu Wieloletniego KULTURA+, Priorytet Biblioteka+), biblioteki w istotny sposób zmieniły swoją ofertę i sposób działania. Stają się naturalnymi miejscami społecznymi, pełniąc w coraz większym stopniu funkcję miejsca spotkań – przyjaznego, otwartego i wspierającego, łączącego zalety przestrzeni prywatnej i publicznej. Zmiany te są widoczne w czterech głównych wymiarach: przestrzeń, pracownicy, sposób funkcjonowania i organizacja pracy oraz oferta. Ta ostatnia stopniowo wzbogacana jest o działania związane z nowoczesnymi technologiami i animacją społeczną. Obserwuje się rosnące zainteresowanie ofertą bibliotek wśród seniorów, dzieci z gorzej sytuowanych rodzin i osób poszukujących pracy. Biblioteki odgrywają też znaczącą rolę w redukowaniu wykluczenia cyfrowego, szczególnie w małych miejscowościach, w których z bibliotek publicznych korzysta prawie 30% mieszkańców. Prawie 250 tys. mieszkańców małych miejscowości w bibliotece po raz pierwszy zetknęło się z komputerem, dla niemal 200 tys. osób to jedyne miejsce, gdzie mogą skorzystać z Internetu.

W 2010 r. w całym województwie odbyło się około 190 tys. imprez, z których większość została zorganizowana przez sektor prywatny (66,2%). Imprezy zorganizowane przez instytucje należące do sektora publicznego wyniosły 30,7%, a porządowego tylko 3,1%.

Za sprawą rozwoju nowych technologii komunikowania wzrasta autonomia odbiorców kultury, co przekłada się na postępujące odejście od instytucjonalizacji i „prywatyzację” obiegu kultury, rozumianą jako przeniesienie znacznej części aktywności kulturowych do sfery prywatnej (dzielenie się treściami kultury jest podstawową formą aktywności towarzyskiej w sieci).

W 2012 roku w regionie działały 974 biblioteki oraz placówki informacyjno-biblioteczne (tj. 9,67% wszystkich tego typu instytucji w Polsce). W 2012 roku zasób zdigitalizowanych materiałów bibliotecznych powiększył się o 15,9% i na koniec roku wynosił 210,9 tys. obiektów. 92,8% bibliotek oraz placówek informacyjno-bibliotecznych było wyposażonych w komputery, z których 93,8% miało dostęp do Internetu. Liczba czytelników na koniec 2012 roku wyniosła 895,4 tys. (wzrost o 0,23% w stosunku do 2011 roku). Najliczniejszą grupą były osoby w wieku 25–44 lata (168,6 tys.) oraz 20–24 lata (112,6 tys.).

W 2012 roku na terenie województwa małopolskiego działało 67 galerii i salonów sztuki, tj. 19,5% wszystkich takich obiektów w Polsce. Galerie i salony sztuki zorganizowały 832 wystawy (o 12,0% więcej niż w 2011 roku). Dużym zainteresowaniem cieszyła się sztuka performance: w 2012 roku prezentowano 33 wydarzenia (w jednym wydarzeniu uczestniczyło przeciętnie około 1 tys. osób). Liczba zwiedzających galerie i salony sztuki zmniejszyła się o 10,3% w porównaniu z 2011 rokiem i wyniosła 500,1 tys. osób.

W Małopolsce na koniec 2012 roku działały 44 kina stałe (spadek o 2 w porównaniu do roku poprzedniego), co stanowi 9,8% kin stałych krajowych. 142,6 tys. seansów (o 11,4% mniej niż w 2011 roku) obejrzało 3 mln osób (spadek o 15,3% w porównaniu z 2011 rokiem). Przeciętnie na 1 seans przypadało 21 widzów (mniej o 1 osobę w stosunku do roku poprzedniego).

W 2011 roku w sektorze kultury i dziedzictwa narodowego w województwie małopolskim było zatrudnionych blisko 6,5 tys. osób, w branży kreatywnej funkcjonowało 17 713 przedsiębiorstw, instytucji i podmiotów należących do tzw. „trzeciego sektora”. Najwięcej podmiotów działało w: reklamie – 21,5% i wydawnictwach – 20,8%, najmniej zajmowało się rękodzielnictwem artystycznym – 1,2%.

Nakłady na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego stanowią corocznie znaczącą część budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Równocześnie należy podkreślić znaczenie środków europejskich zasilających budżety wielu przedsięwzięć i projektów kulturalnych. Fundusze europejskie pomagają modernizować infrastrukturę kultury, wspierają projekty w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego, pozwalają na organizację wielu wydarzeń kulturalnych i artystycznych. W 2012 roku z budżetów wszystkich jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa małopolskiego wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego wyniosły 544,24 mln zł i w porównaniu do roku poprzedniego spadły o 2,01%.

Z budżetu Województwa Małopolskiego w 2012 roku na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego przeznaczono o 8,89% więcej niż w roku wcześniejszym. W Krakowie wskaźnik ten wyniósł 94,34%, w Tarnowie 73,88%, w Nowym Sączu 101,33%.

Dzięki funduszom europejskim w Małopolsce realizowane są projekty z zakresu ochrony dziedzictwa, poprawy ładu przestrzennego, budowy nowej infrastruktury kultury i szkolnictwa artystycznego oraz nieinwestycyjne przedsięwzięcia kulturalne i artystyczne. W Małopolsce głównym źródłem współfinansowania projektów w obszarze kultury jest Małopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007–2013 (MRPO). Na koniec 2012 roku w ramach MRPO zostało zrealizowanych lub było w trakcie realizacji 217 projektów w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego, które otrzymały wsparcie z MRPO (22,96% wszystkich projektów, które otrzymały wsparcie z MRPO). Ich łączna wartość wyniosła 1 766,14 mln zł (22,36% wartości wszystkich projektów realizowanych w ramach MRPO), a dofinansowanie z EFRR 826,13 mln zł (18,76% wysokości dofinansowania dla wszystkich projektów realizowanych w ramach MRPO). Kolejne ważne źródła funduszy strukturalnych, w ramach których zapewniono możliwość wsparcia projektów w obszarze kultury to:

» Program Infrastruktura i Środowisko (POIS) na lata 2007–2013, Priorytet XI „Kultura i dziedzictwo kulturowe”, » Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007–2013 (EWT PL-SK), Działanie 2.1 „Rozwój współpracy transgranicznej w zakresie turystyki” oraz Działanie 2.2 „Ochrona dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego”, » Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy 2004–2009 (MF EOG i NMF), Priorytet 3. „Ochrona kulturowego dziedzictwa europejskiego” oraz Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy 2009–2014, Program „Promowanie

różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego” (15 października 2012 roku zakończono pierwszy konkurs na projekty w ramach tego programu – na 128 złożonych wniosków 30 pochodziło z województwa małopolskiego) oraz Program „Konservacja i rewitalizacja dziedzictwa kulturowego”. Z programów tych (MRPO, POiŚ, EWT PL-SK, MF EOG i NMF) na realizację projektów inwestycyjnych i tzw. „miękkich” w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego w Małopolsce do końca 2012 roku otrzymano wsparcie na poziomie 1 099,32 mln zł.

Kraków utrzymuje pozycję lidera pod względem wartości realizowanych projektów w obszarze kultury i wysokości uzyskanego dofinansowania – beneficjenci z Krakowa pozyskali na

realizację swoich projektów aż 44,21% łącznej wartości dofinansowania dla wszystkich projektów w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego w regionie.

W perspektywie kilkudziesięciu lat osoby biernie uczestniczące w kulturze poprzez jednokierunkowe kanały medialne będą postrzegane jako społecznie wykluczone, dostępność dowolnych treści w postaci cyfrowej będzie normą, tradycyjne usługi staną się anachroniczne.

Brakuje spójnego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych. Istnieje wiele niezależnych witryn i portali internetowych zajmujących się kulturą, ale brakuje systemowej platformy wymiany informacji o wydarzeniach i zjawiskach w kulturze.

3 Analiza SWOT w zakresie współpracy małopolskich instytucji kultury

Zróżnicowanie środowiska kultury jest ogromną szansą na stworzenie modelu aktywności skutecznie reagującego na zmiany społeczne i ekonomiczne. Problem polega na tym, że potencjał współdziałania w obecnym modelu zarządzania kulturą publiczną ma małe szanse na to, by został w pełni wykorzystany. Składa się na to wiele czynników legislacyjnych, ale przede wszystkim wynikających z utrwalonej świadomości archaicznych schematów działania, wciąż wykorzystywanych w zarządzaniu. Pomimo oczywistych bliskich relacji środowiskowych, środowiska kultury działają u dużym rozproszeniu. Z jednej strony istnieje ośrodek krakowski, z dużymi instytucjami kultury, kosztownymi festiwalami nastawionymi w dużej mierze na turystę, dla którego wydarzenia kulturalne mają być magnesem pomagającym w pod-

jęciu decyzji o przyjeździe. Z drugiej strony poza Krakowem funkcjonują instytucje nastawione na wspieranie ruchu amatorskiego, kultywowanie tradycji regionalnych i na import kultury spoza województwa. Środowiska rzadko spotykają się, rzadko stanowią dla siebie punkty odniesienia. Dzieje się tak oczywiście ze względu na różnice w pełnionej misji, ale też ma to miejsce z powodu braku możliwości komunikacji między środowiskami. Dlatego niezwykle rzadko krakowskie wydarzenia festiwalowe mają swoją edycję subregionalną, z tego powodu wiedzę o wydarzeniach odbywających się w Krakowie sprowadza się tylko do repertuaru najlepiej kojarzonych instytucji. Poniżej prezentowana analiza SWOT jest próbą uporządkowania relacji podmiotów obszaru kultury w Małopolsce.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Środowiska obszaru przemysłów kreatywnych	

Doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, przekładające się m.in. na umiejętność współpracy z innymi instytucjami

Uznani artyści tworzący w regionie

Marka regionu jako miejsca zorientowanego na rozwój kultury

Stać, różnorodna oferta programowa

Istnienie silnych markowych produktów kulturalnych

Kraków jako silny ośrodek kultury

Duże rozproszenie środowiska

Brak mechanizmów ekonomicznych sprzyjających podejmowaniu działalności kulturalnej

Brak działań sprzyjających integracji międzypokoleniowej twórców

Brak skutecznych mechanizmów pozwalających na szybkie reagowanie na zjawiska społeczne sprzyjające rozbudzeniu kreatywności i przejścia z pozycji odbiorcy kultury do współtwórcy wydarzenia kulturalnego

Publiczne instytucje kultury	
-------------------------------------	--

Stać źródło finansowania

Zabezpieczenie wkładu własnego

Własne siedziby

Kapitał ludzki, dobrze przygotowane kadry

Brak doświadczenia w zarządzaniu zespołem ludzkim

Zarządzanie hierarchiczne

Mała dynamika zmian

Usztywnione schematy

Częste zmiany w wysokości stałej dotacji

Konkurowanie w obszarze grantów na realizację projektów kulturalnych

Dotacje przyznawane w trybie rocznym – zbyt krótka perspektywa

Rozbudowana administracja, nadmierna etatyzacja w zespole artystycznym

Słaba współpraca ze szkołami w zakresie edukacji artystycznej w kontekście kształtowania odbiorcy kultury, potrzeb w zakresie kultury

Słaba współpraca w zakresie zintegrowanej oferty kulturalnej (karnety)

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
NGO	

Pasja w działaniu

Kreatywność

Brak hierarchiczności w działaniu

Brak „balastu” administracyjnego

Niestabilność finansowa, zależność od publicznych grantów

Projekty nie są realizowane z powodu braku środków

Brak wkładu własnego na projekty dofinansowane ze środków UE

Częsty brak doświadczenia w zarządzaniu i organizacji

Brak dostępu do bezpłatnych szkoleń poprawiających wiedzę na temat prowadzenia działalności kulturalnej w aspekcie managementu i promocji

Współpraca	
------------	--

Otwartość na współpracę między instytucjami, które statutowo nie mają podobnych kompetencji, np. instytucje krakowskie i te, które działają w mniejszych ośrodkach

Gotowość instytucji kultury do udostępniania własnych budynków na potrzeby prezentacji szkół artystycznych

Silne związki personalne między instytucjami kultury, NGO's i szkołami artystycznymi

Personalne uzależnienie od decyzji dyrekcji w kwestii wyboru partnera do współpracy

Oferta krakowskich instytucji zbyt kosztowna by przenieść ją poza Kraków, możliwa do zrealizowania tylko z wykorzystaniem środków zewnętrznych, poza dotacją

Instytucje traktują się nawzajem jak konkurencję, zwłaszcza w kontekście promocji, silny motyw personalny

Powierzchowne traktowanie współpracy w sytuacji, w której program grantowy wymaga partnerstwa

Powoływanie imprez o podobnym charakterze, brak efektu synergii

Brak ustaleń dot. kalendarium, nakładanie się imprez

Brak współpracy promocyjnej zwłaszcza w kontekście międzynarodowym

Skrepowanie działalności przez ustawę pzp

Brak zgody szefów instytucji kultury na wspólną promocję

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Międzynarodowy i pozaregionalny kontekst współpracy	
<p>Możliwość nawiązywania partnerstw i uczestnictwa w międzynarodowych sieciach współpracy poprzez udział w wydarzeniach międzynarodowych</p> <p>Efektywne wykorzystanie kontaktów prywatnych w zakresie budowania partnerstw z zagranicą</p>	<p>Brak realnych konsekwencji w postaci partnerstwa, wynikający z podpisanych przez samorzady umów o współpracy – brak możliwości finansowania współpracy, brak współpracy z samorządami w tym zakresie</p> <p>Ograniczone możliwości uczestnictwa w wydarzeniach międzynarodowych spowodowany brakiem odpowiednich programów regionalnych wspierających tę aktywność</p> <p>Konkurowanie instytucji w zakresie udziału w wydarzeniach międzynarodowych, brak wspólnej oferty</p> <p>Brak przejrzystości w kreowaniu regionalnej oferty kulturalnej prezentowanej na forum zagranicznym</p> <p>Słaby lobbying w zakresie pozyskiwania dla instytucji małopolskich środków z budżetu instytucji rządowych na współpracę międzynarodową</p> <p>Słaba współpraca w zakresie kultury z regionami ościennymi: Podkarpaciem, Śląskiem i Świętokrzyskiem</p>

SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Partnerstwo merytoryczne we wspólnym pozyskiwaniu funduszy europejskich</p> <p>Współpraca w zakresie pozyskiwania partnerów zagranicznych</p> <p>Dzielenie się know-how w zakresie podobnych wydarzeń na świecie, transfer fachowców, możliwość tworzenia międzyinstytucjonalnych rad artystycznych, doradczych do projektu</p> <p>Możliwość realizowania wspólnych działań promocyjnych wzmacniających markę Małopolski, podnoszących wiedzę na temat aktywności kulturalnej regionu</p>	<p>Brak otwartości instytucji, brak gotowości na dzielenie się doświadczeniem z innymi instytucjami</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracą</p> <p>Marginalność imprez w kontekście międzynarodowym</p> <p>Brak widowni na niektórych wydarzeniach, spowodowany zbyt dużym zagęszczeniem imprez w jednym czasie, szum promocyjny powodujący nieskuteczność działań informacyjnych</p> <p>Oslabienie potencjału artystycznego spowodowane nadmierną etatyzacją</p> <p>Oslabienie rangi imprez i potencjału artystycznego instytucji</p> <p>Duże rozproszenie środków na kulturę</p> <p>Mało ekonomiczne wykorzystanie infrastruktury instytucji kultury (pracownie, magazyny, sale prób, sale koncertowe)</p>

Samorządy widzą oczywiste korzyści w zwiększeniu udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu oferty kulturalnej. Dla władz Krakowa mocne strony uczestnictwa NGO's w kulturze to:

- osadzenie w środowisku – organizacje mają umiejętność i elastyczność reagowania na potrzeby środowisk lokalnych; wyczulenie na autentyczne potrzeby kulturowe;
- współpraca z organizacjami wpływa na ekonomizację (zwiększenie efektywności) kosztów organizacji projektów;
- różnorodność organizacji zapewnia dotarcie do różnorodnych grup odbiorców (etnicznie, wiekowo, ze względu na status społeczny);

– organizacje pozarządowe zajmują się różnymi obszarami kultury (nie ma białych plam na „mapie kultury Krakowa”).

Współpraca NGO's i Gminy wymaga poprawy w wielu aspektach, problemem jest słaba komunikacja na linii organizacje pozarządowe – Miasto Kraków, brak wystarczających procedur w zakresie finansowej współpracy organizacji pozarządowych z Miastem, brak harmonogramu konkursów ofert (zbyt późne ogłaszanie konkursów), brak możliwości finansowania projektów interdyscyplinarnych np. kultura i edukacja, kultura i ochrona środowiska.

Bardzo ograniczające działanie NGO's są dysproporcje budżetowe pomiędzy finansowaniem organizacji pozarządowych, a pozostałych inicjatyw kulturalnych w mieście (KBF, festiwale). Problem mógłby zostać rozwiązany w taki sposób, że część projektów kulturalnych byłaby organizowana przez samorządowe instytucje kultury wraz z organizacjami pozarządowymi

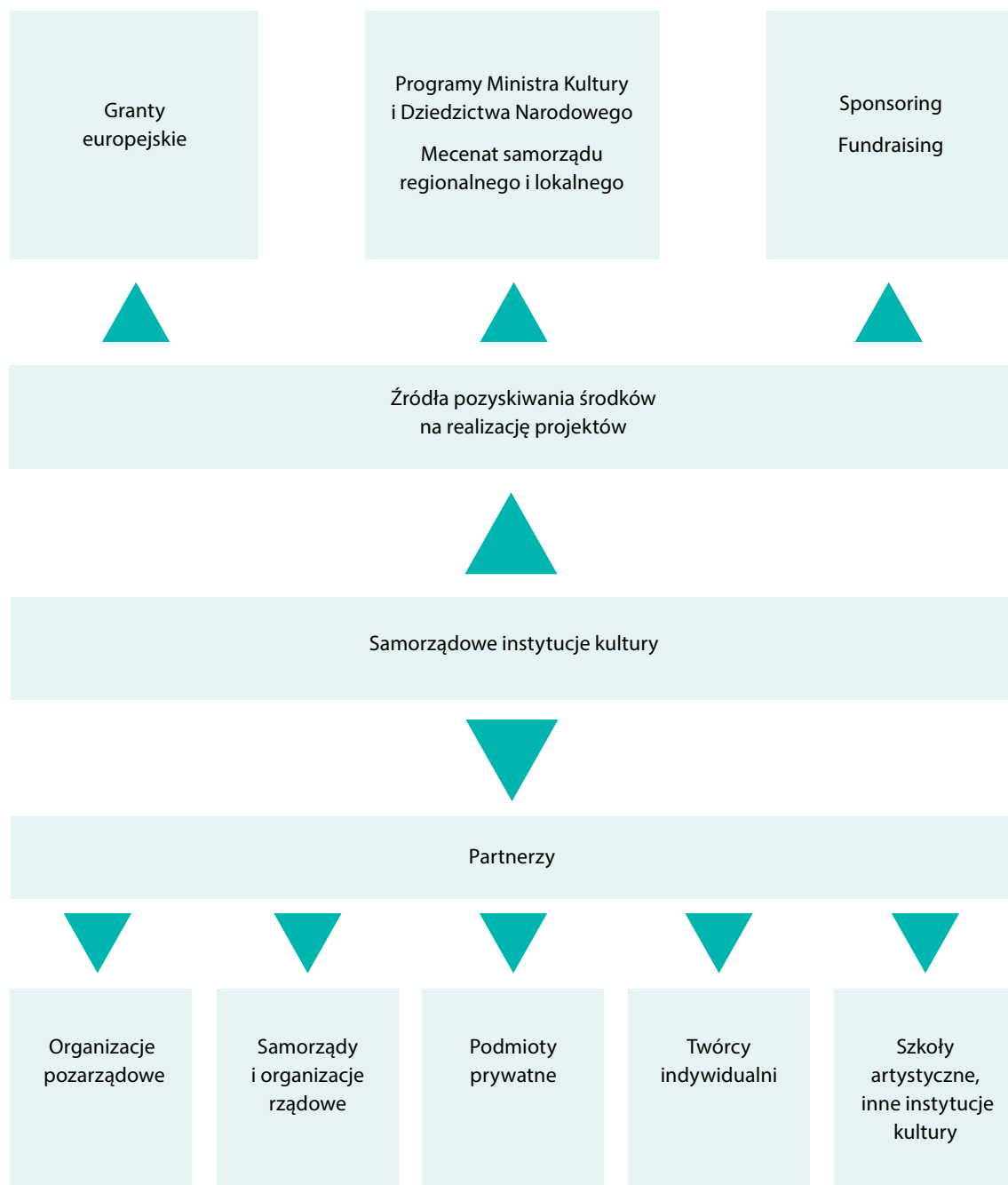
(wprowadzenie partnerstwa publiczno-społecznego w obszarze kultury). Dla poprawy struktury finansowania kultury duże znaczenie miałyby stworzenie platformy kojarzącej biznes z organizacjami pozarządowymi (przekazywanie funduszy NGO, społeczna odpowiedzialność biznesu) oraz wykorzystanie przez organizacje nowoczesnych metod fundraisingu.

4 Obszary współpracy małopolskich instytucji kultury – prezentacja wniosków

wynikających z przeprowadzonych
w związku z publikacją wywiadów roz-
szerzonych, ankiet, badań fokusowych

Instytucje kultury działają w otoczeniu partnerów lokalnych oraz struktur zapewniających finansowanie ich działalności. Reprezentanci poszczególnych środowisk otrzymali pytania dotyczące możliwości współpracy środowiska kultury w Małopolsce i perspektyw, jakie współpraca ta otwiera w kontekście lokalnych strategii działania. W wywiadach skoncentrowano się na kwestiach związanych z pozyskiwaniem środków na realizację projektów, współpracy logistycznej instytucji, możliwości zmian w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi w regionie. Wywiady

przeprowadzono w okresie od grudnia 2013 roku do marca 2014 roku. Autorzy opinii są reprezentantami poszczególnych środowisk działających w obszarze kultury: urzędu regionalnego, urzędu miasta, samorządowych instytucji kultury działających w obszarze metropolitalnym oraz w regionie, organizacji pozarządowych oraz regionalnej instytucji odpowiedzialnej za strategiczny rozwój kultury w Małopolsce. Planując badanie zależności i perspektyw współpracy środowiska kultury, odniesiono się do relacji zaprezentowanych w poniższym schemacie.



Schemat nr 1. Model partnerstwa środowisk kultury w kontekście pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów

Potrzebna wspólna energia

Zdaniem Krzysztofa Markiela, dyrektora Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, w różnorodności form organizacyjnych środowiska kultury należy upatrywać szansy na wzajemne dopełnianie się w prowadzonej działalności. Powszechna mobilność, wymiana treści i idei poprzez technologie cyfrowe i Internet, sam rozwój technologii, zmiany społeczne spowodowały znaczące przesunięcia w tradycyjnie dotąd widzianych rolach twórcy i odbiorcy kultury. Współuczestniczenie w kulturze nie wiąże się z oczywistymi podziałami na tych, którzy kulturę tworzą i tych, którzy zasiadają na widowni podczas spektaklu czy przychodzą oglądać wystawę. Panuje wielka interakcja. Z drugiej strony nie jest już taką oczywistością, że tworzenie wartościowych treści kultury jest domeną tylko publicznych instytucji. Powraca co jakiś czas dyskusja o otwarciu tych instytucji na środki pozapubliczne, możliwości korzystania z systemów organizacyjnych i finansowych spółek kapitałowych, a tym samym na ambitnej obecności na rynku zjawisk gospodarczych, w którym współfinansowanie publiczne jest gwarantem stabilności modelu programowego.

Dla Krzysztofa Markiela jak najbardziej pożądanym zjawiskiem byłoby porozumienie programowe co najmniej małopolskich instytucji kultury, pozwalające działać poszczególnym instytucjom nie w pojedynkę, w oparciu o sztywne schematy organizacyjne, lecz w zespołach mających większą dynamikę w zarządzaniu. Pozwoliłoby to na uporanie się z sytuacją, w której znaczne pieniądze wysysają projekty monadyczne, premiery teatralne bez szerszego kontekstu,

koncerty i koncerciki i premiery płytowe bez ulokowania w czymś większym, w jakiejś ramie. Potrzebna jest wspólna energia wszystkich marek. Każda z nich jest właściwie rozwinięta, miała swój cykl budowania rozpoznawalności, każda ma potencjał wzrostu i zmiany. Być może teraz czas na kooperację oraz swoistą konsolidację.

I tak na przykład zespół projektowy mogłyby tworzyć osoby z różnych instytucji zajmujące się jednym, wspólnie realizowanym wydarzeniem. Spore doświadczenia już za nami. Organizacja Nocy Muzeów czy Nocy Teatrów to właśnie takie przedsięwzięcia, gdzie potrzebne było porozumienie co najmniej kilku podmiotów, by stworzyć interesującą ofertę programową. Z podobnym współdziałaniem mamy do czynienia podczas Festiwalu Boska Komedia. Przedsięwzięcie odbywa się na wielu scenach Krakowa, jako użyczające swojej siedziby włączają się instytucje wielu teatrów krakowskich, część z nich prezentuje w ramach festiwalu swoje spektakle. Taka aktywność to zaczątek sieci o charakterze programowym, w których możliwe jest łączenie małych i bardziej rozbudowanych instytucji, tych które mają doskonałą bazę lokalową z takimi, które by zaprezentować koncert, spektakl korzystają z miejsc użyczanych.

Kto wie, czy nie czasem nie nadchodzi koniec festiwalu i wydarzeń 1 dyrektora, nadchodzi czas kolektywów, kompromisów i współpracy. To dotyczy zarządzania w kulturze i programowania w kulturze.

Plan budowy centrum muzyki w Krakowie zakłada stworzenie warunków do przenikania się programowego różnych zespołów artystycznych i tworzenia wspólnej oferty, kompletnych marek

projektowych. Urząd Marszałkowski oczekuje, że realizowany tam model współpracy różnych instytucji kultury, uczelni artystycznej oraz niezależnych środowisk artystycznych stanie się punktem odniesienia dla aktywności kulturalnej twórców i odbiorców.

Dobrym przykładem współdziałania instytucji kultury jest wprowadzenie oferty tzw. bonu kultury, który odbiorcy daje możliwość uczestniczenia w wybranych zajęciach o charakterze edukacyjnym, poznawczych przy znacznie zredukowanej cenie za wstęp.

Wiele jest do zrobienia w obszarze podnoszenia kompetencji kadr kultury. Dziękując się doświadczeniem w prowadzeniu działalności kulturalnej podczas wspólnych spotkań czy szkoleń tworzymy zarazem przestrzeń do współpracy instytucji, nie tylko na poziomie kadry zarządzającej, ale przede wszystkim na płaszczyźnie

wzajemnych relacji pracowników i managerów projektów z różnych miejsc organizujących wydarzenia kulturalne.

Osnową takich idei jest teza przywoływana przez Krzysztofa Markiela: „smutny i niehumanitarny byłby świat bez kultury i sztuki, bez dialogu i komunikacji między ludźmi i kulturami, bez wymiany myśli i idei, bez piękna, bez emocji, bez wrażliwości, bez siły kreacji i wyobraźni”.

Dla Krzysztofa Markiela znaczący jest przede wszystkim wymiar społeczny kultury. „Tworzymy kulturę, by ludzie byli szczęśliwsi. A poczucie spełnienia powstaje, gdy kultura daje ten rodzaj przeżycia, który otwiera na kreatywność, przekonuje do włączenia się w działania twórcze. Odbiór dobrego spektaklu, udanego koncertu to przestrzeń do innych działań społecznych, tworzenie nowych standardów w relacjach między ludźmi”.

Kultura aktywna społecznie

Wiesław Hołdys, prezes Stowarzyszenia „Mumerus” działa w utworzonej przez Prezydenta Miasta Krakowa w 2012 roku Krakowskiej Radzie Działalności Pożytku Publicznego. Dla niego NGO’s mają większą dynamikę działania, niż instytucje kultury, ponieważ na każdy projekt samodzielnie muszą starać się o finanse. Jest przekonany, że w przeciwieństwie do skostniałych instytucji kultury, organizacje pozarządowe w pełni wykorzystują swój potencjał z powodzeniem realizując powierzone im role w obszarze przemysłów kreatywnych. Są również dużo bardziej dostępne dla artystów kończących studia, dając im możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych. Dużo skuteczniej też podejmują współpracę

z wolontariuszami, w wielu przypadkach na wolontariacie opierając realizację swoich projektów. Ich słabością jest jednak brak własnego zaplecza, dominującym typem zarządzania jest skupianie wszystkich spraw – księgowych, artystycznych, programowych, pozyskiwania środków, w rękach jednego lidera.

O tym, że ten model zarządzania sprawdza się w innych krajach, świadczy przytoczony przez Wiesława Hołdysa przykład organizacji w Wielkiej Brytanii i Holandii. Zdaniem szefa Teatru „Mumerus” w praktyce jako modele współpracy w podmiotów kultury sprawdzają się klastry instytucji pożytku publicznego. Do przestrzeni publicznej wnoszą dużo bardziej powszechny,

niż w przypadku publicznych instytucji, model aktywności warsztatowej, stawiający na dialog twórcy z odbiorcą, a przez to na edukację odbiorcy, wprowadzenie odbiorcy na większych prawach w przestrzeń sztuki teatralnej. Z natury NGO's są bardziej zaangażowane społecznie i wychowawczo. Z uwagi na formę działania są też bardziej mobilne w pojęciu transgranicznym, znajduje to wyraz w ilości partnerstw chociażby małopolskich NGO's z organizacjami z krajów Grupy Wyszehradzkiej.

Jednym z największych problemów NGO's jest brak odpowiedniej bazy w postaci budynków, w tym sceny i przestrzeni magazynowych, a także, choćby niewielkich pomieszczeń administracyjnych, gdzie jest możliwość skorzystania ze sprzętu biurowego. Dobrym przykładem współpracy władz i nieinstytucjonalnych teatrów w Holandii jest możliwość uzyskania wsparcia poprzez zawarcie umowy na realizację spektakli prezentowanych przez stowarzyszenia i fundacje.

Jako dobry przykład współpracy instytucji kultury regionu podaje działalność Wojewódzkiego Domu Kultury w Lublinie, który z powodzeniem realizuje rolę regionalnego koordynatora działań zarówno profesjonalnego, jak i amatorskiego ruchu związanego z kulturą. Lubelski WOK także stymuluje instytucje kultury do działań w obszarze międzynarodowym, stanowi wsparcie instytucjonalne w tym zakresie dla organizacji pozarządowych.

NGO's wpisują się w nurt kultury partycypacyjnej, gdzie coraz większego znaczenia nabierają wydarzenia artystyczne kreowane jako przejawy aktywności społeczności lokalnej. Działająca od 2012 roku w Krakowie Pracownia Obywatelska (jej inicjatorem i prezesem jest Przemysław Dziewitek) ma na celu wspieranie tego rodzaju przedsięwzięć i zakłada, że NGO's wkrótce będą mogły wspólnie działać w formie klastra organizacji pozarządowych.

Partnerstwo nie tylko w obszarze muzyki

Rozmowa z Bogdanem Toszą,
Dyrektorem Naczelnym Filharmonii Krakowskiej

Jak z perspektywy Filharmonii Krakowskiej widzi Pan współpracę z innymi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi?

Filharmonia Krakowska jest w regionie instytucją najmocniejszą, jeśli chodzi o muzykę, więc staramy się pomóc zarówno instytucjom, które mają ograniczony budżet, bądź funkcjonują trochę na zasadzie takiej, że otrzymują pieniądze pozwalające im istnieć, ale na działalność artystyczną już muszą pozyskiwać środki. Mniej więcej takie są nasze relacje z Capellą Cracoviensis, która w budynku Filharmonii ma swoją siedzibę. Podobnie wygląda współpraca ze szkołami muzycznymi, które z kolei nie dysponują salami do prezentacji swoich dokonań. Zacieśnia się nasza współpraca z Akademią Muzyczną, m.in. dlatego, że czeka nas wspólna perspektywa inwestycyjna i mamy razem budować Krakowskie Centrum Muzyki. W związku z tym musimy się nauczyć wspólnego działania, bo po przeprowadzce do nowej siedziby będziemy działać pod jednym dachem. Staramy się również współpracować z Operą.

Myślę, że współpraca z instytucjami muzycznymi jest dobra, ale jeśli o mnie chodzi, to szukałbym także współpracy z instytucjami pozamuzycznymi. Nie ukrywam, że zależy mi na partnerstwie ze środowiskiem akademickim, gdzie i tu według mnie jest olbrzymi potencjał, dlatego chciałbym bardzo otworzyć filharmonię na inne dyscypliny artystyczne. Zacząłem wspólny projekt z Akademią Sztuk Pięknych i jego przejawem jest wystawa poświęcona Witoldowi

Lutosławskiemu, prezentowana w Filharmonii, którą opracowali profesorowie i studenci. Ta prezentacja to rodzaj dialogu dojrzałego pokolenia z bardzo młodym na planie muzyki Witolda Lutosławskiego. Mam nadzieję, że przedsięwzięcie będzie udane. Jestem szczęśliwy, że przy spadającym poziomie wiedzy społeczeństwa studenci interesują się muzyką Witolda Lutosławskiego. Rozpoczęliśmy też współpracę z MOCAKiem, gdzie w przyszłym roku realizowana będzie duża wystawa poświęcona Marianowi Eilemu. Część ekspozycji, na którą składa się zestaw fotografii związanych z Krzysztofem Pendereckim, została już przez nas pokazana. Mogę więc śmiało powiedzieć, że jesteśmy otwarci i próbujemy.

Podkreślił Pan wielowątkowość współpracy ze środowiskami, reprezentującymi inne dziedziny sztuki. Jak tego rodzaju współpraca przenosi się na grunt międzynarodowy, jak ocenia Pan jej perspektywę w kontekście chociażby kontaktu poprzez biura współpracy międzynarodowej w urzędach?

Przede wszystkim staramy się wykorzystać możliwości, jakie dają umowy partnerskie Krakowa i Małopolski.

Gdyby obszar współpracy międzynarodowej podzielić na trzy działy: Państwa własna inicjatywa w zakresie współpracy międzynarodowej, współpraca z umiejscowionymi w Krakowie ośrodkami kultury innych państw oraz



Wspólne działania promocyjne instytucji kultury odbywają się m.in. w związku w realizacją projektu Noc Muzeów. Konferencja prasowa z udziałem przedstawicieli władz Krakowa i dyrektorów instytucji kultury / zdjęcie z zasobów Urzędu Miasta Krakowa

współpraca z biurami współpracy międzynarodowej istniejącymi w administracji samorządowej, jak Pan by w tym obszarze ułożył hierarchię skuteczności, jak można byłoby bardziej efektywnie realizować współpracę?

Jeśli chodzi o współpracę międzynarodową, najważniejszy jest dla mnie zagraniczny turysta w Krakowie. 14 miesięcy temu, gdy obejmowałem dyrekturę Filharmonii, turyści zagraniczni stanowili jakiś śladowy procent. W tej chwili 10% naszej widowni to turyści spoza Polski. Zastanawiam się, jaki wpływ miało na to umieszczenie napisu „Filharmonia” na naszym budynku, napisu, którego przez 60 lat na nim nie było. Wielu uważało, że napis ten jest niepotrzebny, bo i tak każdy zainteresowany wie, gdzie w Krakowie jest Filharmonia. Ja właśnie używałem argumentu, że wcale nie jest to takie oczywiste. Niemniej jednak

to, że turyści spacerujący po Plantach i w okolicach Pałacu Biskupiego, czy kościoła franciszkanów mogą zidentyfikować na podstawie napisu, że tu jest Filharmonia, ma ogromne znaczenie. Najpierw oglądają budynek, a następnie zaczynają się interesować repertuarem. Bardzo bym chciał, by ta część turystyki w Krakowie, którą nazywamy „turystyką kulturalną”, była nami zainteresowana. W stosunku do teatrów mamy oczywiście ten atut, że posługujemy się uniwersalnym językiem, i to naturalnie chcielibyśmy wykorzystać. Drugi temat to nasza obecność za granicą, bądź przyjazd zagranicznych zespołów do Krakowa. Na razie próbujemy tej współpracy na poziomie instytutów kultury, a i tu bywa różnie. Przez te miesiące, które mogę ocenić, przede wszystkim układa się współpraca z Włoskim Instytutem Kultury, dzięki któremu w Krakowie koncertowali kameraliści z La Scali, włoscy dyrygenci i soliści.

Ten sezon także upływa pod znakiem tej współpracy – cieszymy się z obecności w Krakowie maestro Massimiliano Caldi i Leonory Armellini, a włoski rynek muzyczny cały czas jest dla nas bardzo ważny. Fakt, że akurat Włosi są aktywni w tego rodzaju współpracy ma dla nas ogromne znaczenie, ale jaki jest jej poziom, jest pochodną w ogóle sytuacji tych instytucji. Niektóre z tych placówek są w trudnej sytuacji i nie mają zbyt wielu możliwości, by taką współpracę realizować. Tak jest na przykład z Instytutem Cervantesa czy Instytutem Francuskim. Współpraca mogłaby być rewelacyjna, ale niestety instytucje te mają bardzo ograniczone możliwości. Kryzys ekonomiczny jest faktem i myślenie o sprowadzeniu dużej orkiestry jest mrzonką z uwagi na konieczność zaangażowania naprawdę dużych środków finansowych. Mamy tego świadomość, w związku z tym bardziej koncentrujemy się na solistach, dyrygentach i cieszymy się, że udaje nam się taki rodzaj współpracy zrealizować.

Kolejna sprawa to regiony i miasta partnerskie. Współpracujemy z Trondheim, czego podstawą jest stała się umowa o partnerstwie tego norweskiego miasta z Krakowem. Jesienią ubiegłego roku gościliśmy w Filharmonii orkiestrę z Trondheim. To, że przyjechali oni do nas ze znakomitym koncertem i ze swoim polskim dyrektorem artystycznym, było możliwe dzięki pomocy Urzędu Miasta Krakowa. My z kolei w 2015 roku jedziemy do Trondheim – mam zapewnienie władz miasta, że uzyskamy z ich strony pomoc, aby zrealizować tę wizytę. Przygotowaliśmy również wniosek do funduszy norweskich, dzięki którym współpraca ta będzie mogła się rozwijać. Nie tylko chcemy sami wykonywać polską muzykę, ale również zachęcić do jej wykonania orkiestrę norweską. W kwietniu 2014 jedziemy do Zagrzebia,

co stanowi realizację współpracy międzyregionalnej, związanej z Urzędem Marszałkowskim. W tym roku, w związku z kanonizacją Jana Pawła II, chór Filharmonii Krakowskiej jedzie najpierw do Watykanu, by wziąć udział w mszy kanonizacyjnej i następnego dnia w mszy dziękczynnej, co jest przedsięwzięciem, którego nie było w planie artystycznym i teraz angażującym dość znacznie nasze wysiłki. 5 maja ten sam chór śpiewa w bardzo prestiżowym przedsięwzięciu, mianowicie w „Koncercie dla pokoju” w Waszyngtonie w Constitution Hall. Jest to koncert zainspirowany przez Gilberta Levine’a, dyrygenta polskiego żydowskiego pochodzenia, w przeszłości dyrektora artystycznego naszej filharmonii, który chciałby przez ten koncert zrealizować przesłanie o ekumenicznym myśleniu naszego papieża. W koncercie pod jego dyktando, dedykowanym obu kanonizowanym papieżom, wezmą udział soliści z Włoch, Argentyny i Stanów Zjednoczonych.

Czy Filharmonia działa w stowarzyszeniach muzycznych?

Jesteśmy członkiem istniejącego od trzech lat Stowarzyszenia Filharmonii Polskich. Przedstawiciele poszczególnych krajów, mający takie stowarzyszenia, spotkali się na zjeździe w Szczecinie w 2012 roku. Miałem tam okazję posłuchać przedstawicieli filharmonii z Hiszpanii, z Włoch, z Anglii, Niemiec, Węgier i innych krajów Unii Europejskiej i dowiedzieć się, jak oni funkcjonują i co możemy wspólnie zrobić. Tak naprawdę dyskusja w takim gronie nie skupia się na współpracy, a raczej wymianie doświadczeń oraz informacji na temat tego, jak sama instytucja powinna funkcjonować. Trzeba pamiętać, że tak naprawdę i w Polsce, i w Europie, na świecie, życie muzyczne

zorganizowane jest na sposób festiwalowy. W związku z tym to nie filharmonie są animatorami wszelkiego rodzaju działań, wyjazdów, tylko organizatorzy festiwali, którzy koncentrują je wokół określonych tematów czy miejsc i organizują tego rodzaju wyjazdy. W Polsce mamy podobne doświadczenia, że to festiwale są takimi animatorami współpracy i wyjazdów artystycznych.

Wyjazdy zagraniczne dużych zespołów są bardzo kosztowne i trzeba je planować z dużym wyprzedzeniem, chociażby ze względu na koszty lotów, dlatego tego rodzaju współpraca wymaga wielu wcześniejszych uzgodnień.

Jak radzicie sobie Państwo z pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych?

Przed tygodniem, co dla wielu osób może być zdumiewające, zakończyliśmy procedurę rozliczenia Gustav Mahler Festival 2011. Dopiero rozliczenie tego projektu, realizowanego jeszcze za poprzedniej dyrekcji, otwiera nam drogę do skutecznego pozyskiwania nowych środków. Tak naprawdę zaczynamy dopiero myśleć o aplikowaniu o środki z funduszy zewnętrznych. Pierwszą szansę na otrzymanie środków z funduszy norweskich mamy dopiero w 2015 roku – oczywiście złożyliśmy wniosek i bardzo liczymy na współpracę. Nie mogliśmy składać wniosku, kiedy była u nas orkiestra z Trondheim, choć była to bardzo poważna szansa na otrzymanie dotacji, m.in. na wyjazd z *Koncertem fortepianowym* Griega, utworami Strawińskiego. Powoli próbujemy się uwiarygodnić, czekamy na rozstrzygnięcie naszego odwołania w sprawie wniosku o dotację na zakup instrumentów, złożonego w Ministerstwie Kultury. Dostaliśmy dotację z funduszu założonego przez marszałka województwa z okazji

jubileuszu Krzysztofa Pendereckiego, mieliśmy zresztą świetną propozycję merytoryczną.

Czy uważa Pan że małopolskie instytucje składając wnioski do instytucji centralnych w jakiś sposób konkurują ze sobą?

Oczywiście, że tak i nie widzę w tym nic złego.

A czy wyobraża Pan sobie taką sytuację, w której instytucje małopolskie decydują się na złożenie wspólnego wniosku do Ministerstwa lub innej instytucji centralnej?

Nie wyobrażam sobie, bo jednak każdy robi swoje, a moim marzeniem jest, żeby to się pięknie uzupełniało. Byłoby dobrze, aby Capella Cracoviensis zajmowała się tym samym rodzajem muzyki, co dotychczas, żebyśmy my sięgali po zupełnie inny rodzaj muzyki niż oni i w swojej ofercie w ten sposób się uzupełniali. Wówczas łącznie instytucje te składają się na szeroką ofertę programową i ogarniają całe spectrum widowni. To jest ogromna szansa. Niech przez wszystkie dni tygodnia dzieje się po prostu mnóstwo rzeczy. Jeśli myślę o współpracy, to mam na myśli takie sytuacje, że informujemy naszego słuchacza o repertuarze wszystkich instytucji muzycznych w jednym wydawnictwie, na jednym afiszu. Chciałbym, by na wzór Berlina stworzyć wspólny repertuar, który można przekazywać do biur podróży, punktów informacyjnych. Tak naprawdę byłoby taniej, gdyby był podmiot, który drukowałby wspólną ofertę kulturalną różnych instytucji kulturalnych w Krakowie, w Małopolsce, zebrałby na wspólnym afiszu siedem, osiem instytucji i wtedy możemy konkurować składając się na zbiorową ofertę muzyczną. Gdyby

w Krakowie powstał wspólny afisz teatralny, afisz muzyczny, afisz plastyczny, taka promocja była by bardzo efektywna. Obecnie każda instytucja może wydawać środki na własną promocję, więc nie mam możliwości, by łączyć taką ofertę. Choć jesteśmy instytucją małopolską, przekonujemy władze miasta, że promujemy też Kraków i dlatego liczymy na pomoc Krakowa. Współpracujemy także z Krakowskim Biurem Festiwalowym, z którym w zeszłym roku zorganizowaliśmy wspólnie Wianki.

Od pierwszego dnia swojej pracy w Filharmonii staram się przekonać, jak wielką wartość ma dla nas współpraca z innymi instytucjami. Jednak pracując nawet z małymi podmiotami nie mogę niczego dawać za darmo. Staram się sukcesywnie realizować remonty, składamy na ten cel grosz do grosza. Jednak znając sytuację tych wszystkich podmiotów, które korzystają z naszych pomieszczeń, nie stosuję cen komercyjnych, po prostu jako zarządzający muszę dbać o stan naszej siedziby.

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury zaleca tworzenie partnerstwa publiczno-prywatnego,

a w zasadzie nie możecie Państwo realizować tego zalecenia, ponieważ prawo na tego rodzaju alianse nie zezwala. W jaki sposób to może wpływać na rozwój instytucji?

To oczywiście, że bariery prawne stanowią dużą przeszkodę chociażby w zdobywaniu środków sponsorskich, czy pozyskiwaniu prywatnych środków na rozwój instytucji.

Jak wygląda współpraca z Filharmonii z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się muzyką?

Bardzo dobrze oceniam Stowarzyszenie Przyjaciół Filharmonii, które organizuje kameralne spotkania, ciekawe prelekcje przed koncertami symfonicznymi. Myślę że w przyszłości ich aktywność będzie jeszcze większa. Odrębną sprawą są duże fundacje i stowarzyszenia, które proponują własne wydarzenia artystyczne, takie jak Stowarzyszenie Muzyki Polskiej – organizator Festiwalu Muzyki Polskiej czy Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe. Są dla nas partnerem jak każda instytucja kultury.

Poznać się nawzajem

Tworzenie warunków sprzyjających współpracy instytucji kultury to jedno z zadań realizowanych przez Małopolski Instytut Kultury w Krakowie. Dr Joanna Orlik, dyrektor MIK-u, swoją opinię na temat współpracy poprzedza przypomnieniem, że teatry, biblioteki, domy kultury funkcjonują w obrębie jednej wielkiej rodziny instytucji finansowanych ze środków publicznych, mających umocowanie w ramach tej samej ustawy. Niektóre typy instytucji mają swoje dodatkowe akty prawne, które determinują je do spełniania innych wymogów programowo-prawnych. Podobnie jak na wiele sfer życia publicznego, także na obszar kultury miał wpływ kryzys gospodarczy. Problem instytucji kultury polega na tym, że za coraz mniejszą kwotę mają generować coraz większe rezultaty. Rozwiązaniem, prowadzącym być może do złagodzenia skutków kryzysu, jest większa synergia, komplementarność pomiędzy instytucjami miejskimi i wojewódzkimi, chociażby na obszarze miasta Krakowa. Odnajdywanie takich rozwiązań dopiero się zaczyna. Byłoby opłacalne z ekonomicznego punktu widzenia, gdyby instytucje mogły korzystać np. ze wspólnych magazynów albo ze wspólnych usług zewnętrznych. Koszty dotarcia do odbiorcy byłyby mniejsze, gdyby mieć pomysł na to, w jakich obszarach instytucje mogą realizować jeden duży projekt. To już się zaczyna, ale na małą skalę, np. wtedy gdy Urząd Marszałkowski proponuje swoim instytucjom kultury wspólny zakup energii elektrycznej. Skoro instytucje są grupą, która ma wspólnego organizatora, to mogą pewne rzeczy robić razem. Ale ekonomia to nie jedyna płaszczyzna współpracy. Ważna, bo dotyczy generowania mniejszych kosztów, ale istotniejsze jest

myślenie o działalności merytorycznej, np. w zakresie wspólnej promocji i polityki informacyjnej. Warto byłoby pomyśleć chociażby o wspólnym wakacyjnym kalendarzu wydarzeń kulturalnych. Wiadomo, że w wakacje dzieje się mniej, że więcej jest osób przyjezdnych, dla których taki przekaz promocyjny byłby dużo lepszy.

Instytucje kultury wspólne działanie upatrują raczej jako ryzyko niż korzyść. W tym obszarze mamy do czynienia z konkurencyjnością. Ta sytuacja zachodzi, gdy podmioty z obszaru kultury starają się o środki z budżetu centralnego, ale nie tylko. Brakuje wspólnego prezentowania propozycji rozwiązań systemowych organizatorowi. Nie ma forum instytucji kultury Województwa Małopolskiego, na którym wspólnie można by wypracować rozwiązania dla wszystkich korzystne, służące środowisku. Może pewne zmiany nastąpią dzięki spotkaniom, które od pewnego czasu organizuje Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Mają one często formę szkoleń organizowanych wspólnie dla miejskich i wojewódzkich instytucji kultury. Świetnie, że polityka UE sprzyja podejmowaniu współpracy między instytucjami kultury. To dodatkowo mobilizuje. Dzięki temu następuje mnożenie pewnego potencjału, wykorzystywanie wzajemnych doświadczeń. Tutaj korzystne byłoby z pewnością odwołanie się do partnerstw wynikających z bilateralnych umów międzyregionalnych. Rola Małopolskiego Instytutu Kultury mogłaby polegać na kojarzeniu partnerów z zaprzyjaźnionych regionów.

Zdaniem dr Joanny Orlik, instytucje kultury i organizacje pozarządowe działające w obszarze kultury widzą w sobie atrakcyjnych partnerów.

Współpraca jest korzystna dla obu stron. Instytucje publiczne posiadają własne budynki, własne miejsce realizacji wydarzeń kulturalnych, dzięki stałym dotacjom mogą wykazać wkład własny w przypadku starania się o dofinansowanie projektów. Tego wszystkiego najczęściej nie mają organizacje pozarządowe. Do wzajemnej współpracy wnoszą jednak bardzo ważne atuty: większą mobilność, znaczący kapitał społeczny, dobre zakorzenienie w środowisku, z którego się wywodzą. Do tego dołącza się jeszcze znaczący czynnik finansowy: zwykle lokalne konkursy grantowe skonstruowane są tak, że ich adresem są miejscowe organizacje pozarządowe. Wskazane partnerstwo może zatem dawać wymierne efekty finansowe w postaci dodatkowych środków na realizację działalności. Czy to jest wystarczająca motywacja do podjęcia współpracy? Z punktu widzenia samorządów raczej tak, gdyż samorządom zależy, by instytucje były aktywne, niezbyt kosztochłonne i za mniejszą kwotę prowadziły bardziej intensywną działalność. Wśród samorządów obecne jest skądinąd słuszne przekonanie, że dzięki współpracy z NGO's instytucje kultury mogą stać się bardziej efektywne w działaniu, wyjść z dotychczasowych usztywnionych struktur urzędniczo-administracyjnych. Zatem współpraca, a nawet swego rodzaju fuzja obu form prowadzenia aktywności kulturalnej jest dla samorządów interesująca. Gdyby samorzady wydzieliły w swoich budżetach pieniądze na projekty współpracy, instytucje pewnie byłyby tym zainteresowane.

Czy to jest atrakcyjne z punktu widzenia odbiorcy i ogólnie rozwoju społeczeństwa? Tu zaczynają się pierwsze wątpliwości. Obie grupy mają nieco inne funkcje w społeczeństwie, dlatego ważne jest uświadomienie sobie, co wnoszą

do życia społecznego oba rodzaje podmiotów, jaka jest konkretnie ich odpowiedzialność i na czym polega ich specyfika.

Do pola obserwacji warto dodać współpracę instytucji kultury z biznesem. Ten rodzaj działania jest niewątpliwie mniej rozwinięty, ale wtedy gdy dochodzi do takiej współpracy, to wymiar ekonomiczny jest jeszcze bardziej znaczący. Relacje biznesowe zakładają, że określone środki finansowe zainwestowane w przedsięwzięcie kulturalne są rodzajem marketingu przedsiębiorstwa. I przełożą się na konkretny efekt rynkowy, podobnie jak inne działania promocyjne.

W obieg współpracy NGO's i instytucji kultury są włączani także twórcy indywidualni. Galerie prywatne niechętnie podejmują współpracę z artystami mniej znanymi, z tytułu wystawiania prac w galerii ich właściciele biorą dużą prowizję. A młodzi artyści chcieliby mieć dla siebie miejsce wolne od ograniczeń. Generalnie twórcy indywidualni czują się grupą defaworyzowaną, rynek sztuki nie czeka na nich z otwartymi ramionami. W odpowiedzi na taką potrzebę powstała galeria „Zbiornik kultury”, projekt artystyczno-społeczny, zapoczątkowany przez Małopolski Instytut Kultury, platforma działań artystycznych, reprezentatywnych dla twórczych środowisk Krakowa, której celem było umożliwienie prezentacji twórczości młodych artystów.

Dobrym rozwiązaniem dla artystów indywidualnych byłoby stworzenie dla nich przestrzeni typu start-up. Wiele inicjatyw tego typu okazało się nietrwałych, na tej podstawie jednak trudno przesądzić, czy inicjatywa jest niedobra. Jeśli pozwalają artyście na solidny pierwszy krok, pozwalają stworzyć własną markę, zebrać pierwsze zlecenia, to efekt jest już zadowalający.

Zdarzają się takie sytuacje, że do instytucji kultury trafia twórca indywidualny i dzięki życzliwości dyirekcji może zorganizować wystawę, spektakl, płacąc jedynie ryczałt za media. Takie sytuacje jednak są bardzo rzadkie, dla większości artystów nieosiągalne. Z tej perspektywy dobrym rozwiązaniem był projekt realizowany w Szczecinie, gdy miasto przygotowywało swoją kandydaturę jako Europejskiej Stolicy Kultury. Polegało to na tym, że właściwie człowiek z ulicy mógł przyjść do Biura Europejskiej Stolicy Kultury Szczecin 2016 i dostawał wsparcie np. na wydrukowanie plakatu, mógł wypożyczyć drukarkę, aparat fotograficzny, albo otrzymywał środki na zakup jakiejś konkretnej rzeczy, której potrzebował do zrealizowania projektu. I Biuro ESK Szczecin 2016 miało na tego typu działania odrębną pulę środków, był

to rodzaj mikrograntów. Rozstrzygnięcie decyzji co do finansowania następowało w ciągu miesiąca. Granty nie były duże, od 500 do 2500 zł. Te fundusze służyły szczególnie w sytuacjach, gdy do pełnego powodzenia brakowało mu już naprawdę niewiele, np. był już przygotowany koncert, a środków nie wystarczyło na dobry plakat.

Z perspektywy Małopolskiego Instytutu Kultury ważna jest bliska współpraca instytucji artystycznych i tych podmiotów, które zajmują się edukacją artystyczną. Dla instytucji artystycznych priorytetem jest wysoka jakość sztuki, którą prezentują. Jednak bez działalności edukacyjnej, obecnej w taki czy inny sposób w bezpośrednim otoczeniu instytucji artystycznych, ich działalność trafia wyłącznie do już przekonanych, a ci i tak chcą i lubią bywać.

Rozmowa z Pawłem Orskim, dyrektorem wykonawczym Stowarzyszenia Muzyki Polskiej i dyrektorem Festiwalu Muzyki Polskiej

Jak z poziomu jednej z wiodących organizacji pozarządowych w Małopolsce widzi Pan współpracę z innymi instytucjami kultury w Krakowie i w regionie?

Właściwie to nie ma większego znaczenia, czy to jest organizacja pozarządowa czy instytucja publiczna. Zacieśniamy związki z tymi instytucjami, z którymi można współpracować przy realizacji tak dużego festiwalu, jak Festiwal Muzyki Polskiej. Dwojaki rodzaj działania polega na tworzeniu wspólnego projektu artystycznego, który przedstawiamy na Festiwalu, bądź też jest to współpraca czysto techniczna, polegająca na udostępnianiu infrastruktury i innych elementów koniecznych do realizacji projektu.

Kraków pod tym względem jest bardzo trudny, ponieważ poza salą Filharmonii i salą Opery nie ma innej sali, w której mieściłby się pełny skład orkiestry symfonicznej. Tylko te dwa miejsca są odpowiednie, aby prezentować w nich koncerty muzyki poważnej. Mamy bardzo dobre doświadczenia, jeśli chodzi o współpracę zarówno z Filharmonią jak i z Operą Krakowską. Na przestrzeni lat współpracowaliśmy z Operą jeszcze w starej siedzibie (Teatr im. J. Słowackiego), a w przypadku Filharmonii, dobra współpraca układa się nam od 2005 roku. Każdego z ww. Partnerów traktujemy strategicznie i widzimy obustronne korzyści artystyczne – wizerunkowe, jakie czerpiemy przy realizacji Festiwalu Muzyki Polskiej.

Jak z innymi instytucjami kultury? Muzea, biblioteki? Czy współpracujecie Państwo ze sobą?

Zawsze poszukujemy ciekawych miejsc, które będą odpowiednie do prezentacji tak różnej przecież muzyki poważnej – a więc i muzyki współczesnej, i muzyki dawnej. I niestety z tymi miejscami jest kiepsko w Krakowie. Mamy bardzo dobre doświadczenia z Muzeum Galicja, w którym muzyka współczesna świetnie się odnajduje, jak również z Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha.

Ważne też, aby po drugiej stronie odnaleźć odpowiedniego partnera, z którym można się profesjonalnie i łatwo porozumieć, bo to wpływa na kontakty międzyludzkie, a w efekcie na realizację samego projektu.

A jak z muzeami? MOCAK, Muzeum Narodowe?

Z MOCAKiem jest pewien kłopot dlatego, że z moich doświadczeń wynika, że publiczność krakowska (a taka dominuje na naszym Festiwalu) nie jest przyzwyczajona do „wycieczek” koncertowych poza centrum miasta. Patrzę na ten problem z doświadczenia zdobytego przez ostatnie 10 lat.

Festiwal odbywa się w lipcu, zatem czy Wasza grupa docelowa to turyści?

Pierwsze edycje to był listopad. Ale zależało nam na publiczności przyjazdowej, dlatego Festiwal został przeniesiony na miesiąc letni. Moim marzeniem jest, aby FMP stał się czymś w rodzaju Festiwalu w Edynburgu. Tak, żeby jak na „Edinburgh International Festival” prezentować całe

spektrum muzyki poważnej: od muzyki dawnej poprzez XVII i XIX wiek, od baroku po współczesność i muzykę najnowszą. Dzięki temu możemy przyciągać ludzi, wiedząc, że Festiwal odbywa się w lipcu, będą pod tym kątem planować swoje urlopy i wakacje.

Dlatego też Festiwal nie jest planowany w systemie „alla long” czyli od poniedziałku do niedzieli, tylko np.: w tym roku będą to 3 weekendy.

W Pana wypowiedzi padło słowo Edynburg. Jakie doświadczenia macie Państwo na tym gruncie – współpraca międzynarodowa?

Współpracujemy z różnymi festiwalami. Polega to głównie na organizacji cross-promocji. Ta współpraca bazuje głównie na kontaktach prywatnych, na kontaktach, które się zdobywa podczas konferencji, sympozjów czy międzynarodowych zjazdów. Dlatego też ja osobiście staram się aktywnie brać udział w meetingach organizowanych przez różne gremia europejskie, bo widzę w tym duży pożytek. Promocja podczas europejskich wydarzeń artystycznych jest dla nas pewną nobilitacją, poza tym mamy możliwość zaprezentowania swojego programu, a także podpatrzenia pewnych rozwiązań organizacyjnych i aktualnych trendów. Nie da się programować festiwalu, siedząc tylko za biurkiem i mając do dyspozycji internet i youtube. Znam takich dyrektorów festiwali, ale uważam, że nie tędy droga.

Czy należycie Państwo do sieci współpracy?

Rozważaliśmy celowość zapisania się do Europejskiego Stowarzyszenia Festiwali, ale zrezygnowaliśmy z tego pomysłu, ponieważ opłata roczna jest na tyle wysoka, że prościej jest nam pojawiać



„Noc Muzeów” to wspólny projekt realizowany corocznie przez instytucje muzealne Krakowa i Urząd Miasta. W przedsięwzięciu biorą udział zarówno muzea, dla których organizatorem jest samorząd miejski, jak i regionalny. Na zdjęciu „Noc Muzeów” w Muzeum Lotnictwa Polskiego / zdjęcie z archiwum zespołu Magiczny Kraków

się w Stowarzyszeniu jako satelita. Nawiązaliśmy z nimi współpracę dotyczącą atelier młodych managerów kultury i dzięki temu oni informują nas o swoich przedsięwzięciach, a my mamy możliwość zaprezentowania im tego, co dzieje się w Krakowie. Pozostałe działania opierają się głównie na prywatnych kontaktach z zaprzyjaźnionymi festiwalami.

Jak się układa współpraca z samorządowymi biurami promocji?

Miasto Kraków znakomicie współpracuje z nami i nas wspiera. Sam fakt, że Festiwal od pierwszej edycji miał 3-letnie finansowanie z Ministerstwa było dla nas niezwykle wyróżnieniem i dużym kredytem zaufania. Dość powiedzieć, że w tym roku będziemy podpiswali kolejną, bo już czwartą 3-letnią umowę właśnie z Ministerstwem na organizację Festiwalu.

Jeśli chodzi o Miasto Kraków uczestniczymy w różnych akcjach promocyjnych. Miasto też wprowadziło nas do systemu 3-letniego finansowania. Myślę, że ten tryb bardzo dobrze się sprawdza. Daje doskonały komfort pracy, bo można planować Festiwal z wyprzedzeniem, mając świadomość, że budżet jest zagwarantowany i nie będzie się zmieniał.

Natomiast jeśli chodzi o współpracę z Urzędem Marszałkowskim, niestety mam jak najgorsze doświadczenia, wynikające z bardzo prostej rzeczy: biurokracja rozwinięta do kompletnego absurdu. Jeśli w przypadku Ministerstwa Kultury i Miasta Krakowa system grantów polega na tym, że dąży się do maksymalnego uproszczenia sposobu rozliczania dotacji, to w Urzędzie Marszałkowskim idziemy w przeciwną stronę. Dziesiątki pieczętek na dokumentach, kopie dokumentów, itp. Nie wspomnę o tym, jak niewspółmiernie małe są dotacje, które oferuje Urząd Marszałkowski.

W Urzędzie Marszałkowskim jest Biuro Współpracy Międzynarodowej. Czy mieliście Państwo z nimi kontakt przy Festiwalu?

Nie, nigdy.

Finansowanie. Jakie formy? Granty publiczne? Sponsorzy prywatni?

Bardzo różne. Widzę tendencję zniżkową w ostatnich latach. Nie ukrywam, że pozyskanie sponsorów to lata pracy, lobbowanie, aby przekonać, że przedstawiana oferta to świetna inicjatywa i warto ją dofinansować. Czasem nam się udaje, ponieważ oprócz Festiwalu, wydajemy też płyty



Małopolskie Centrum Kultury „Sokół” zrealizowało w 2013 roku Europejskie Dni Operowe. W projekcie wzięli udział artyści Opery Krakowskiej / fot. Piotr Gryźlak

z muzyką polską (przynajmniej jedną rocznie), więc przy takiej ofercie łatwiej jest pozyskać sponsora, bo jest namacalny produkt, którym hipotetyczny sponsor może się pochwalić. Muzyka poważna sprzedaje się bardzo trudno i przekonanie prezesa firmy, że na koncert Ewy Podleś z Garrickiem Ohlssonem przyjadą tłumy często polega na tym, że najpierw zaczynamy od lekcji edukacyjnej: „Panie Prezesie, pani Podleś to jedna z największych śpiewaczek końca XX i XXI wieku, absolutnie najwyższa półka wśród wykonawców współczesnych. Przyjadą tłumy publiczności z zagranicy, przyjadą tłumy publiczności z Polski. Warto dać pieniądze...”. I wtedy dopiero jak już ten etap przejdzie, negocjujemy. Ale nie jest łatwo.

Jak z kadrą zarządzającą w Stowarzyszeniu?

W ciągu roku pracują trzy osoby, czyli ja, asystent i księgowy. Podczas dużych przedsięwzięć, jakim jest Festiwal, zespół rozrasta się na kilka miesięcy do około 20–30 osób z wolontariuszami włącznie. Wolontariusze to są najczęściej studenci, którzy chcą odbyć praktyki; studenci zarządzania kulturą, muzykologii. Dla nich jest to ciekawa forma kontaktu z czymś, co lubią, jak również dobra szkoła, aby nauczyć się, jak się robi festiwal. Natomiast jeśli chodzi o tych pracowników są to doświadczeni ludzie, którzy zajmują się organizacją na co dzień, prowadząc własne firmy bądź są freelancerami.

Dyrektor Filharmonii Krakowskiej, Bogdan Tosza zwrócił uwagę na możliwość współpracy instytucji w zakresie promocyjnym. W 2013 roku Capella Cracoviensis rozpoczęła letnią akcję pod hasłem „Theatrum Musicum”, której

celem była m. in. właśnie wspólna promocja letnich wydarzeń odbywających się w Krakowie. Stowarzyszenie Muzyki Polskiej było chyba jedną z nielicznych instytucji, która się do tej akcji dołączyła. Jak Pan to skomentuje?

Tu niestety pokutuje krakowskie myślenie. Jesteśmy od punktu A do punktu B, punkt C już nas niespecjalnie interesuje. A gdybyśmy wspólnie pomyśleli, gdybyśmy znaleźli minimalne fundusze na wspólną promocję, mogłoby to „zwrócić”

się nam stokrotnie. Wspólne działania promocyjne dotyczące muzyki, teatru, tańca, baletu, jazzu, opery itd. – pod to można stworzyć jedno zwarte kalendarium. To usprawniłoby również pracę menedżerów kultury, którzy dostając taki plan z odpowiednim wyprzedzeniem, mogliby się zorientować, jakie jest obłożenie artystów w sezonie i jak planować własne działania. Inicjatywa wprowadzana przez Capellę wydaje mi się zatem bardzo ciekawa i liczę na jej kontynuację w przyszłości.

Wywiad z dyrektorem Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ oraz z Lilianą Olech, kierownikiem działu programowego MCK SOKÓŁ.

Szanowni Państwo, proszę opowiedzieć o początkach współpracy Waszej instytucji z innymi organizacjami w Małopolsce. Jak się zaczęła i jak się rozwija?

Antoni Malczak: Współpraca rozpoczęła się od momentu, kiedy uruchomiliśmy nowy budynek z dużą salą koncertowo-teatralną, pozwalającą na produkcję większych form: teatru dramatycznego, operowego, muzycznego czy form symfonicznych. Współpraca z Operą Krakowską, Filharmonią, Teatrem Słowackiego czy Teatrem Witkacego z Zakopanego trwa od 2004 roku, czyli już 10 lat.

Liliana Olech: Z kręgu trzeciego sektora współpracujemy m.in. z Krakowską Operą Kameralną.

MCK SOKÓŁ w założeniu jest instytucją impresaryjną. W ten sposób myślimy od początku działalności. Nigdy nie chcieliśmy powoływać stałego zespołu teatralnego czy muzycznego z etatami, bo uważamy, że po pierwsze ograniczyłyby nas to repertuarowo, a po drugie wydaje nam się że



Koncert Jarka Śmietany w 2012 roku w Nowym Sączu został zrealizowany dzięki współpracy Małopolskiego Centrum Kultury Sokół w Nowym Sączu i Cracovia Music Agency / fot. Piotr Gryźlak

85-tysięczne miasto to za małe środowisko, żeby taka struktura mogła z powodzeniem funkcjonować i być kulturotwórcza. Wydaje nam się, że ciekawszą propozycją dla widza jest możliwość korzystania z oferty, którą prezentują różne sceny i różne instytucje. Co roku więc stwarzamy taki mini przegląd tego, co się dzieje w stolicy Małopolski i np. w Warszawie, bo głównie korzystamy z zasobów kulturowych tych dwóch miast.

Jako instytucja jesteśmy otwarci. Uważamy, że w takich instytucjach jak nasza przepływ ludzi, idei, mobilność w środowisku kultury jest warunkiem rozwoju. Od 2004 roku mamy duży budynek i było dla nas jasne, że będziemy musieli się zintegrować ze środowiskiem przede wszystkim małopolskim. Sposób finansowania pierwszych wydarzeń przewidywał, iż właśnie instytucje małopolskie (Filharmonia, Teatr Słowackiego i Opera) to będą te trzy instytucje, na których będziemy w pierwszych dwóch latach działalności opierać swój program. To będą nasze filary programowe.

AM: To również było możliwe dzięki uruchomieniu specjalnych dotacji przez Zarząd Województwa dla tych trzech instytucji, aby mogły prezentować swój repertuar w terenie – nie tylko w Nowym Sączu, ale też w Tarnowie, Zakopanem i innych miejscowościach.

Współpracujemy także z Teatrem STU, Bagatelą i Groteską.

Duży krok we współpracy międzyinstytucjonalnej w Małopolsce spowodowały dotacje unijne, szczególnie z programów operacyjnych MRPO 2007–2013. Uważam, że wtedy wiele instytucji krakowskich otworzyło się na region.

LO: Tak, zgadza się. Instytucje same proponowały nam współpracę. Dzięki funduszom unijnym

uczestniczyliśmy w projektach jako partner z Narodowym Starym Teatrem, Stowarzyszeniem im. M. Karłowicza w Zakopanem, Capellą Cracoviensis i in.

Myślę, że dzięki temu świadomość regionu małopolskiego weszła niejako w krwioobieg, co jest punktem wyjścia do dalszego myślenia o przyszłej współpracy.

Państwa sztandarowy projekt – Festiwal i Konkurs Wokalny im. Ady Sari oraz przynależność do sieci współpracy Opera Europa. Jakie doświadczenia czerpicie z tych dwóch tak różnych wydarzeń?

AM: Konkurs i festiwal są organizowane od 1985 roku, czyli już za rok będzie 30 lat. Do roku 2000 Festiwal i Konkurs miały tylko zasięg ogólnopolski. Od 2001 roku konkurs stał się międzynarodowy. Po raz pierwszy, duży projekt mogliśmy zorganizować dzięki środkom unijnym w roku 2009. Wtedy do nazwy festiwalu, tradycyjnej nazwy czyli Międzynarodowy Festiwal i Konkurs Sztuki Wokalnej im Ady Sari, doszła druga nazwa Sztuka Wokalna Europy Środkowej. Wówczas, dzięki funduszom UE mogliśmy zorganizować przegląd pięciu spektakli operowych z Europy Środkowej: Czechy, Słowacja, Niemcy, Węgry. Z tego co się orientujemy był to pierwszy taki przegląd w Polsce. W jakimś stopniu kontynuowaliśmy ten pomysł w latach 2011 i 2013 roku, trochę w mniejszym wymiarze (fundusze unijne zastąpił duży grant ministerialny). Mieliśmy polskie prawykonanie *Oratorium św. Ludmiła* Antoniego Dwořzaka, przez połączony zespół filharmoników z Brna i Narodowego Chóru Filharmonii w Pradze. Pojęcie Europa Środkowa dopiero w ostatnich latach zaczęło funkcjonować w obiegu



Projekt „Opera w Małopolsce” realizowany przez Operę Krakowską w partnerstwie z Małopolskim Centrum Kultury SOKÓŁ i Mościckim Centrum Kultury (obecna nazwa: Centrum Sztuki Mościce) realizowany był między innymi podczas Fringe Festival w Edynburgu / zdjęcie z archiwum autorów

międzynarodowym, jako region europejski. Takie inicjatywy powodują rozwój Festiwalu, bo otwieramy się na Europę Środkową. Staramy się zauważać ten obszar geograficzny, w którym żyjemy i tutaj go promować.

Czyżby w Nowym Sączu była większa energia do współpracy niż w Krakowie? Wolni od etatów szukacie źródeł prezentacji artystycznych także poza południową granicą.

LO: Programując naszą działalność cały czas mamy na względzie sądeckiego widza. Mieszkańcy naszego regionu to głównie trzy powiaty: limanowski, nowosądecki i gorlicki. Tu nie ma żadnej innej instytucji, która w takim wymiarze jak my, i z taką częstotliwością prezentowałaby bogatą ofertę kulturalną.

AM: Publiczność w Nowym Sączu jest o wiele trudniejsza niż w Krakowie, gdzie ma więcej imprez kulturalnych do wyboru.

LO: No właśnie, ponieważ w Sączu nie ma turystów. Autokar z Sącza jedzie do Teatru Słowackiego w Krakowie, natomiast nie zdarza się, aby autokar z Krakowa przyjeżdżał na wydarzenia kulturalne do Nowego Sącza. Zdarzają się jednak osoby pojedyncze (jednostki), które, śledząc swoich artystów, jeżdżą z nimi po Polsce i trafiają czasem także do nas. Zdarzają się także goście z Czech i Słowacji, szczególnie jeżeli chodzi o koncerty zespołów dętych oraz muzyki funk. W nawiązaniu do Konkursu im. Ady Sari i jego obecności na rynku międzynarodowym cały czas myślimy, aby połączyć nasz konkurs z jakimś innym konkursem wokalnym w Europie. Obecnie

prowadzimy ożywioną korespondencję z nowym konkursem wokalnym w Budapeszcie (Węgry) im. Ewy Marton. Jednym z działań jest także idea wspólnej promocji laureatów tych konkursów w Europie. Jesteśmy jednym z nielicznych Konkursów, który utrzymuje kontakt ze swoimi laureatami (koncerty), jednak chcielibyśmy ich promować poza granicami Polski.

A Opera Europa?

LO: Na trop Opera Europa wpadłam śledząc strony naszych potencjalnych partnerów: opery w Ostrawie, Brnie i Koszycach. Wówczas zwróciłam uwagę na Opera Europa, które jest stowarzyszeniem. Właśnie w Opera Europa spotkałam się z myśleniem: zrzeszajmy się jako duże instytucje, duże teatry, duże festiwale, ale też dopuszczajmy mniejszych partnerów, stowarzyszenia czy centra kultury. I tak się zaczęło. Pojechałam na pierwszą konferencję, potem kolejną, potem otrzymaliśmy grant z MRPO w programie 8.2. Z uczestnictwa w konferencjach wychodzi się z ogromnym doświadczeniem, przede wszystkim w kontaktach międzyludzkich. Praktyczne wskazówki i doświadczenia, które możesz wynieść z konferencji, dotyczą przede wszystkim zarządzania teatrami operowymi. Nie można zasklepić się tylko w swoim kraju czy regionie w momencie, w którym się pełni taką funkcję, jaką ja mam – jestem odpowiedzialna za dział programowy w instytucji. Chcielibyśmy działać i funkcjonować w tej sieci cały czas.

Finanse instytucji.

LO: Oprócz głównego źródła dofinansowania, czyli Województwa Małopolskiego, pozyskujemy

granty z wszystkich innych możliwych źródeł, począwszy do funduszy unijnych po środki ministerialne i sponsorów prywatnych. Właściwie to tak jak wszyscy w Polsce w kulturze.

AM: Zwróciła Pani uwagę, że my działamy bardziej na zewnątrz niż instytucje w Krakowie.

Nam jest trochę łatwiej, bo powiedziałbym że jesteśmy trochę instytucją „terenową” – zanim wybudowaliśmy i wyremontowaliśmy budynek działaliśmy głównie w terenie. Naturalnym jest dla nas np. fakt, że koncerty laureatów Festiwalu im. Ady Sari organizowaliśmy w dziesięciu miastach, a nie tylko w jednym.

Oprócz profilu tzw. kultury wyższej, prowadzicie też Państwo działalność edukacyjną?

AM: Dużym nurtem działalności MCK SOKÓŁ jest amatorski ruch artystyczny. Jesteśmy jedyną instytucją w Małopolsce, która zajmuje się amatorskim ruchem artystycznym w skali całego regionu. Najbardziej charakterystyczną cechą tego ruchu jest ogromny obszar kultury ludowej. W ramach tej działalności, mamy kilkadziesiąt imprez (przeeglądy, konkursy, festiwale) realizowanych przede wszystkim na terenie Małopolski. Często szukamy miejsc, gdzie jest odpowiedni partner i tam lokalizujemy daną imprezę. Co roku organizujemy np. festiwal orkiestr dętych, których w Małopolsce jest ok. 250, a zazwyczaj w festiwalu uczestniczy koło setki zespołów, tylko i wyłącznie z naszego regionu.

LO: Jakbyście chcieli przedstawić graficznie sieć powiązań naszej instytucji z innymi instytucjami w Małopolsce, to byłby taki kłębek przechodzących przez siebie nitek.

Rozmowa z Danutą Sztencel,
Prezes Stowarzyszenia im. Mieczysława Karłowicza,
organizatora Festiwalu „Muzyka na szczytach”

Jakie są główne kierunki współpracy międzynarodowej planowane na najbliższe lata ze strony Stowarzyszenia?

Próba nawiązania kontaktu z instytucjami lub organizacjami w Anglii, Francji i Niemczech, organizującymi podobne wydarzenia kulturalne jak Stowarzyszenie w celu wymiany doświadczeń w pozyskiwaniu środków finansowych oraz wymiany projektów.

Takie działanie wymagałoby wsparcia Miasta i Powiatu, ale to na dzień dzisiejszy jest niemożliwe z racji braku takiej polityki Miasta.

Sztandarowy projekt Stowarzyszenia „Muzyka na szczytach” – współpraca z innymi instytucjami kultury w Polsce i na świecie – trudno? łatwo? sposoby dotarcia do współpracowników.

Nie próbowałam dotrzeć do wielu takich instytucji, zwłaszcza na świecie.

Myślę, że dotacje na festiwal ze środków publicznych będących w dyspozycji poszczególnych Instytutów i Departamentów Ministerstwa Kultury są pewną formą współpracy, ale myślę, że nie o taką współpracę chodzi. Brakuje mi pewnych rozwiązań odgórnych lub wypracowanych modeli takiej współpracy przez samorządy lub organizacje pozarządowe. Urzędnicy niechętnie podejmują współpracę, ponieważ, jak sądzę, jest do dla nich problem organizacyjny i finansowy i dodatkowe obciążenie pracą.

Dotarcie do ewentualnych partnerów odbywa się dzięki osobistym kontaktom lub dotarciu do

takich pracowników instytucji, którzy potrafią ocenić wartość projektów i zaangażują się we współpracę, widząc korzyść dla swojego miasta lub regionu. Są kreatywni. To jest niezmiernie rzadkie doświadczenie.

Samorząd – Wydziały Kultury i Biura Współpracy Międzynarodowej – pomagają w promocji czy też rzucają „kłody pod nogi”?

Wydziały kultury działają bez planów i strategii. Biura współpracy międzynarodowej – w przypadku Zakopanego to chyba Biuro Promocji, działają bez nadzoru merytorycznego, a same nie mają odpowiedniego przygotowania zawodowego. Projekty w konkursach oceniane są przez osoby przypadkowe, które nie mają pojęcia o kulturze, i w związku z tym odnoszę wrażenie, że finansowanie jest rozdawnictwem publicznych środków i ich rozdrabnianiem. Brakuje także formy merytorycznej oceny i określania korzyści dla lokalnej społeczności i rozwoju Miasta.

Biuro Promocji na forum międzynarodowym promuje tylko pojedyncze projekty przez siebie wyprodukowane i to w sposób niewystarczający.

Wydaje się, że także tutaj brakuje wizji i odpowiednich mechanizmów, które stale aktualizowałyby stworzoną w końcu strategię promocji miasta, zwłaszcza poprzez kulturę.

Brakuje mi porozumienia między twórcami, animatorami kultury, instytucjami oraz organizacjami działającymi w Zakopanem w tworzeniu spójnych działań promocyjnych.

Kultura i jej promocja nie mają odpowiednich instrumentów, aby móc sprawnie funkcjonować organizacyjnie i zgodnie z prawem, a środki publiczne przyznawane są niezgodnie z potrzebami określonymi w strategii i planach rozwoju miasta.

Brakuje mi nacisku ze strony władz Miasta na lokalny biznes w celu zainteresowania go korzyściami ze wspierania kultury.

Brakuje mi nowoczesnych form promocji w rękach instytucji odpowiedzialnych za kulturę i promowanie miasta poprzez kulturę. Dzięki nim ciekawe i wartościowe projekty mogłyby zaistnieć także w innych miastach i poza krajem.

W jaki sposób widziałaby Pani Stowarzyszenie na arenie międzynarodowej?

Powinna zostać opracowana ogólna strategia promocji kultury polskiej za granicą realizowana nie tylko przez instytucje państwowe, narodowe, ale także poprzez działania i wartościowe, poznawcze projekty organizowane przez niezależne organizacje pozarządowe i instytucje samorządowe.

Widziałabym możliwość zgłaszania i prezentacji projektów do instytucji, które miałyby możliwość prezentacji ich za granicą i sprzedaży za granicę. Tym powinny być także zainteresowane samorządy i np. IAM (Instytut Adama Mickiewicza).

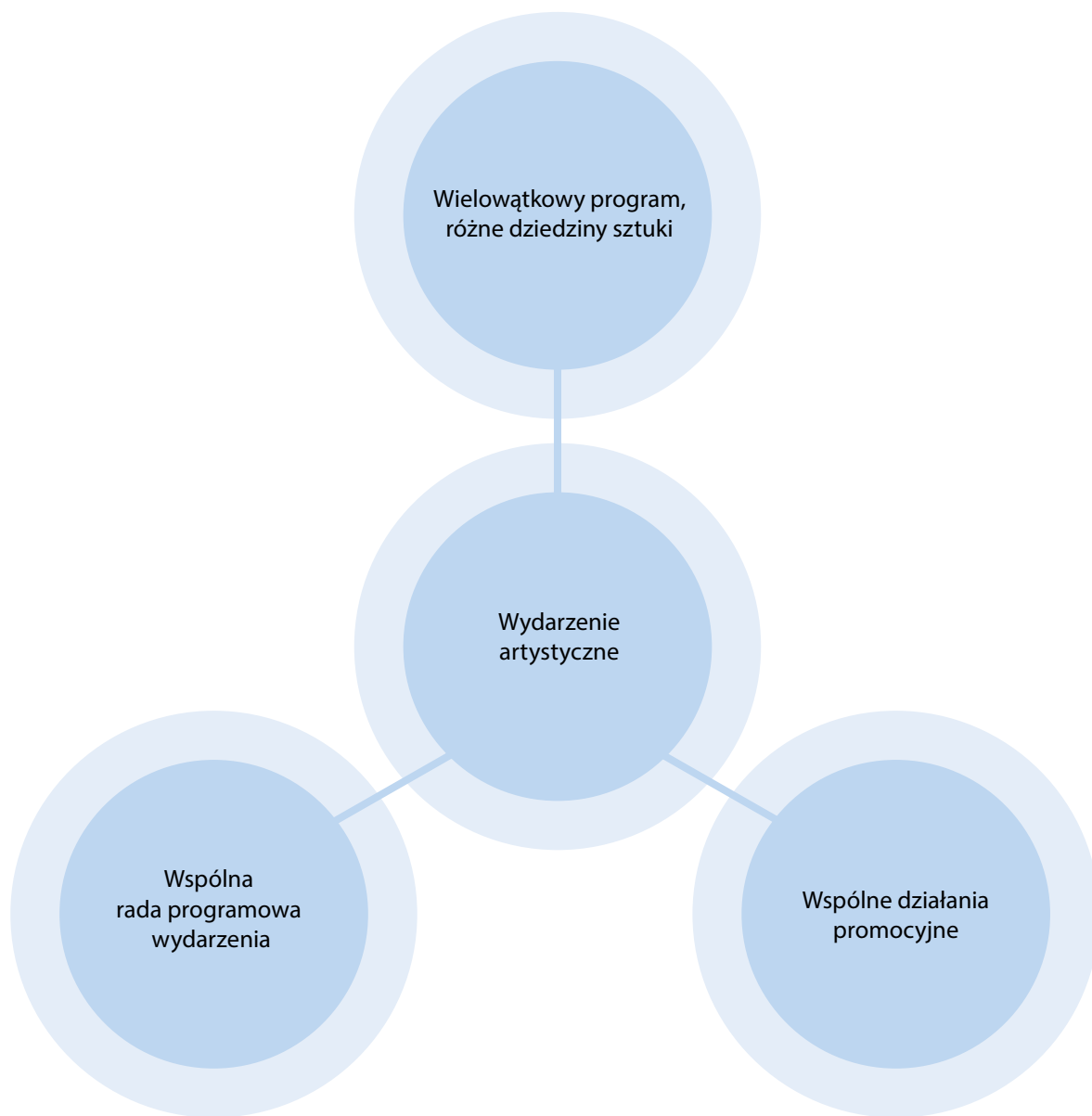
Wydaje mi się, że dobrze byłoby stworzyć platformę porozumienia między organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami samorządowymi i przeciwżyć to w kraju. Tak jak próbowałam to zrobić z kilkoma miastami.

5 Współpraca programowo-merytoryczna

Wzmocnieniu podmiotów sektora kultury w większym stopniu służy współdziałanie, nie zaś silna konkurencja pomiędzy nimi. Współpracując ze sobą, instytucje kultury mogą tworzyć wyższą jakość artystyczną oraz ograniczać koszty (wypożyczanie strojów, scenografii, dzieł, itp.).

Podmioty kultury w regionie, działając wspólnie, mogą stworzyć atrakcyjną ofertę programową, wychodzącą naprzeciw poszukiwaniom twórczym, w których różne dziedziny sztuki nawzajem się inspirują. Wspólna oferta instytucji zajmujących się sztukami performatywnymi

stałaby się podstawą do prezentacji muzyki i spektaklu teatralnego, performansu i wystawy podczas jednego wydarzenia składającego się z sekwencji eventów artystycznych połączonych wspólną ideą. Istniejącą formą tego rodzaju jest realizowany w trójmieście festiwal Solidarity of Art, Life Festival Oświęcim, łódzki Festiwal Czterech Kultur, czy edynburski Fringe Festival. Praktyka pokazuje, że wydarzenia tego rodzaju szybko stają się silnymi markami, a więzi stworzone przy okazji realizacji przedsięwzięcia przekładają się na partnerstwo w bieżącej działalności repertuarowej.

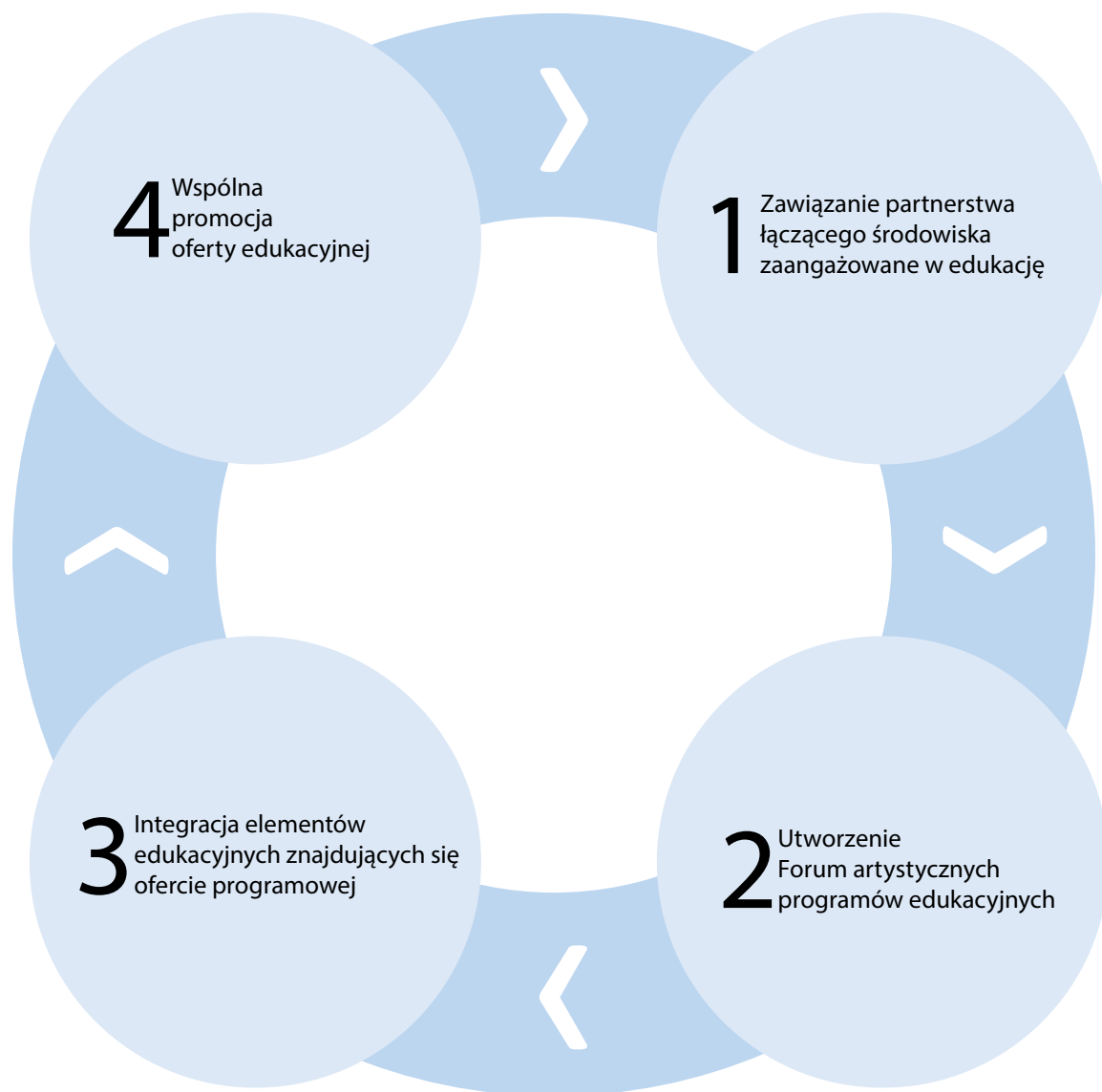


Schemat nr 2. Współpraca programowo-merytoryczna instytucji kultury

Z perspektywy współpracy programowo-merytorycznej dla podmiotów kultury ważne jest dokonanie swego rodzaju „segmentacji” rynku odbiorców sztuki, która pozwoliłaby na zbudowanie różnorodnej, lecz jednak koherentnej oferty dla określonej grupy wiekowej, grupy szczególnie zainteresowanej określoną tematyką w sztuce. Z punktu widzenia odbiorcy najistotniejszy jest wynikający z takich działań spójny przekaz promocyjny, bo z jednej broszury, z jednej strony internetowej czerpie informację o wszystkich wydarzeniach w dziedzinie teatru, muzyki, nowych mediów, galerii, a być może także na określoną grupę wydarzeń mógłby zakupić jeden karnet. Dla artystów takie działania oznaczałyby możliwość skutecznego trafienia do właściwej grupy odbiorców, a więc lepszego otwarcia na dialog

z widownią, a w konsekwencji pełniejszy odbiór prezentowanej oferty artystycznej.

W obszarze kultury adresowanej do młodego widza wspólne programowanie działalności opierałoby się na tworzeniu wielosezonowej tematycznie zogniskowanej oferty, która stanowiłaby paralelę do wymaganych programem edukacyjnym osiągnięć kompetencyjnych w szkole. Oferta artystyczna instytucji kultury obudowana byłaby odpowiednią propozycją edukacyjną placówek kultury i bibliotek. Idąc rytmem sezonów artystycznych i roku szkolnego należałoby wspólnie promować wydarzenia artystyczne i ofertę edukacji kulturalnej, odnoszące się do konkretnych obszarów tematycznych.



Schemat nr 3. Współpraca środowisk artystycznych w obszarze tworzenia oferty edukacyjnej.

6 Kultura a marketing regionalny – obszary współpracy instytucji kultury i samorządów

Kultura jest znaczącym czynnikiem rozwoju regionalnego. Znakomicie umacnia wizerunek miasta, podnosi jego rozpoznawalność i prestiż, a to przelicza się na atrakcyjność w najróżniejszych aspektach. W tworzeniu potencjału marketingowego regionu biorą udział wszystkie środowiska uczestniczące w tworzeniu przemysłu kreatywnego.

Przykłady marketingu miejsc poprzez kulturę na gruncie polskim to przede wszystkim starania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Działania na rzecz pozyskania tego tytułu dla wielu miast były swoistym pospolitym ruszeniem. Z tej perspektywy doświadczenia Krakowa jako ESK w 2000 roku wydają się odległe, chociaż niewątpliwie miały decydujący wpływ na swoisty ranking ważności instytucji kultury w Krakowie. Krakowskie Biuro Festiwalowe zachowało swoją pozycję lidera w tworzeniu markowych produktów kulturowych Krakowa. W programowaniu wydarzeń artystycznych zapewnia udział najwyższej klasy światowych artystów.

Z perspektywy budowania marketingu miejsca ważne jest utworzenie w strukturze Krakowskiego Biura Festiwalowego Cracow Film Comission, a także założenie wspólnie z Gminą Kraków i Województwem Małopolskim Regionalnej Fundacji Filmowej.

Istotną kwestią dla rozwoju środowisk twórczych jest rewitalizacja dzielnic i obiektów przemysłowych na centra, gdzie mogłyby prowadzić działalność przedsiębiorstwa z sektora kultury. W dużych miastach europejskich rewitalizowane są całe dzielnice poprzemysłowe, które szybko zyskują miano dzielnic artystycznych. Jest to naturalne środowisko powstawania klastrów, ponieważ w takich miejscach tworzą się unikalne przestrzenie nagromadzenia potencjału twórczego i innowacyjnego. Specjalna piecza władz lokalnych nad tymi dzielnicami umacnia pozycję miast jako tzw. creative cities – miast twórczych, stanowiących stabilne i silne ośrodki wymiany myśli twórczej.

Tworzenie dzielnic kulturalnych może być wspierane również poprzez działania wspomagające, np. wydawanie licencji (miejsca takie jak bary i restauracje stanowią punkty spotkań pracowników kreatywnych firm, a możliwość komunikacji jest kluczowa dla rozwoju sektorów

kreatywnych); organizacja długoterminowych wydarzeń i działań kulturalnych (imprezy długoterminowe stanowią impuls do tworzenia dzielnic kulturalnych, ponieważ zachęcają osoby kreatywne do zamieszkania, a następnie prowadzenia działalności w okolicy).

7 Kultura a edukacja – obszary współpracy instytucji kultury, bibliotek i placówek edukacyjnych

Współpraca sektora kreatywnego i placówek edukacyjnych nie może być jedynie przejawem troski o pokoleniową kontynuację w budowaniu relacji widz – artysta. Relacje symbiotyczne między oboma środowiskami dotyczą między innymi związków szkół artystycznych z instytucjami kultury. Mają one charakter personalny: artyści występujący w teatrach są często wykładowcami w uczelniach artystycznych, managerowie kultury prowadzą zajęcia dla studentów. Uczelnie, szkoły muzyczne nieposiadające własnych scen, sal koncertowych korzystają z infrastruktury instytucji kultury. Nie ma jednak wyraźnie sformułowanych zasad, które sprzyjałyby tego rodzaju rozwiązaniom. Eksploatacja budynków teatralnych jest drogą, szkoły wyższe nie mają środków, by tego rodzaju koszty pokryć z własnych budżetów, a instytucje kultury nie mają prawnych możliwości, by do tego rodzaju współpracy dokładać z własnych budżetów. Mało rozpowszechnione jak dotąd jest myślenie o wspólnym pozyskiwaniu środków na ten cel, chociażby w ramach programów Ministra Kultury i Dziedzictwa

Narodowego. Wydaje się, że poza bardzo dobrze funkcjonującym indywidualnym kontaktom twórców kultury i nauczycieli akademickich, brakuje mechanizmów sprzyjających tworzeniu międzyinstytucjonalnych zespołów projektowych, wspólnie starających się o realizację programów artystycznych. Podobnie jest z tworzeniem mechanizmów sprzyjających tworzeniu dobrej aury wokół debiutów artystycznych. Naturalną koleją rzeczy wydaje się, że region powinien korzystać z potencjału uczelni artystycznych w tym zakresie. Jednakże paradoksalnie łatwiej jest znaleźć debiutującemu twórcy oparcie w regionie mniej nasyconym uczelniami artystycznymi niż Małopolska. Poza kilkoma efemerycznymi inicjatywami, wynikającymi bardziej z determinacji młodych artystów niż ze sprawnie funkcjonujących dobrych mechanizmów współpracy, absolwenci uczelni artystycznych po złożeniu dyplomu nie mają możliwości wejścia na rynek pracy w sposób doceniający ich kwalifikacje, dający szansę na wykorzystanie potencjału twórczego i umiejętności warsztatowych zdobytych podczas studiów.

Odrębną sprawą jest współpraca obszaru kultury z placówkami edukacyjnymi: szkołami, domami kultury. Do kręgu tego rodzaju współpracy dla potrzeb niniejszej publikacji włączono również biblioteki, uznając, że wymienione tu środowiska łączy misja edukacji i upowszechnienia kultury. Kwestia współpracy środowiska twórczego i placówek edukacyjnych wydaje się dość jednoznacznie zdefiniowana, a jej cele pozostają niezmiennie od dziesięcioleci. Niemal każda z instytucji kultury ma w swej ofercie propozycję programową dla dzieci, a środki na jej realizację, aczkolwiek z definicji bardzo ograniczone, można pozyskać z programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Mecenatu Województwa, programów grantowych poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego.

Bardzo dobrym narzędziem w budowaniu szerszego dostępu do kultury dla młodzieży szkolnej są biblioteki, świetlice, domy kultury. Jednym z efektów działalności tych instytucji jest motywowanie młodzieży do samodzielnej twórczości. Współpraca bibliotek, placówek edukacyjnych i instytucji kultury odgrywa kluczową rolę z perspektywy spójności społecznej.

Ważne jest, aby rozwijać potrzeby kulturalne i artystyczne w społeczeństwie od najmłodszego wieku, poprzez system edukacji i szkoleń, przez co wspierać popyt na produkty i usługi kreatywne. Zwiększenie wrażliwości na sztukę i kulturę wśród społeczeństwa skutkować będzie zwiększeniem się liczby wydarzeń kulturalnych, będzie powstawać także więcej przedsięwzięć kreatywnych. W ten sposób szersza i bogatsza oferta będzie mogła zaspokoić potrzeby zwiększonej grupy odbiorców. Konkurencyjny rynek produktów i usług kreatywnych zachęca do wprowadzania innowacji i dalszego poszerzania oferty.

Programy edukacyjne w zakresie sztuki znalazły swoje miejsce wśród programów finansowanych ze środków Ministerstwa Kultury. Organizacje samorządowe mają możliwość także ubiegania się o środki będące w dyspozycji samorządów regionalnych i lokalnych. Zasadniczo preferencje w zakresie kierunków rozwoju programów edukacyjnych wynikają z nakreślonych warunków regulaminowych. Jednakże w żaden sposób z wymogów regulaminowych nie wynika, że preferowane są wspólne działania projektowe kilku podmiotów. Zatem tak naprawdę instytucja kultury, konstruująca projekt, przygotowuje go w oparciu o własne wyobrażenia na temat potrzeb potencjalnych odbiorców, w żaden sposób nie są promowane formy partnerstwa między instytucjami. Stanowi to nierzadko początek problemów niedopasowania oferty do rzeczywistych potrzeb odbiorców, a oferta w żaden sposób nie jest komplementarna w stosunku do zadań realizowanych w oparciu o podstawowy program edukacyjny.

Dobre perspektywy można przypisać współpracy bibliotek i innych instytucji kultury. Biblioteki są doskonałym miejscem upowszechniania informacji na temat życia kulturalnego, repertuarów instytucji kultury, także zapisanym w świadomości odbiorcy miejscem spotkań z twórcami. Bon kultury daje okazję do podjęcia współpracy małopolskich instytucji kultury i placówek edukacyjnych. Dotychczas nie miało miejsca działanie, w którym wspólnie o projekcie artystycznym dla uczniów decydowałiby nauczyciele i animatorzy kultury, zatem spójność projektów artystycznych z treściami edukacyjnymi jest bardziej intuicyjna, niż wynika z faktycznie przeprowadzonych analiz i wspólnych debat.

8 Wspólne projekty jako wyzwanie w nowym okresie programowania. Podsumowanie

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju regionu ważna jest współpraca instytucji kultury Krakowa ze środowiskiem twórców w mniejszych ośrodkach. Takie działania miały miejsce przy okazji realizacji projektów finansowanych z MRPO, gdzie struktura oceny wniosku projektowego motywowała do nawiązania tego typu współpracy. Z tego tytułu m.in. w Tarnowie odbyła się transmisja na żywo „Barona cygańskiego” prezentowanego w Operze Krakowskiej, Opera Krakowska organizowała spektakl plenerowy „Strasznego dworu” w Suchej Beskidzkiej. Bardzo rzadko, bo zaledwie średnio raz w roku instytucje teatralne Krakowa prezentują swoje spektakle w innych miastach regionu. Znacznym ograniczeniem aktywności w tym obszarze współpracy jest brak możliwości znalezienia dofinansowania zewnętrznego tego rodzaju projektów. Znacznie bardziej korzystnym rozwiązaniem byłaby możliwość uzyskania wsparcia z konkursów grantowych województwa na rozwój partnerstwa instytucji. W chwili obecnej partnerstwo można zawiązać w przypadku

projektów ministerialnych, jednakże przy obowiązującym limicie złożonych wniosków instytucje są zainteresowane przede wszystkim pozyskaniem środków na wyłącznie własne projekty.

Szczególnym przykładem aktywności w sieci była realizacja przez małopolskie instytucje kultury projektów finansowanych w ramach MRPO na lata 2007–2013 Działanie 8.2. Budowanie pozycji Małopolski w europejskich sieciach współpracy.

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu podjęło się realizacji dwóch projektów, które w swoim obszarze miały uczestnictwo w Stowarzyszeniu Opera Europa. Jako partnerzy projektu, udział w Stowarzyszeniu Opera Europa miały również inne małopolskie Instytucje. W pierwszym projekcie Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ były to: Opera Krakowska, Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie (obecnie Centrum Sztuki Mościce) oraz Centrum Paderewskiego Tarnów–Kąsna Dolna i Centrum Kultury w Krynicy-Zdroju, w drugim zaś Opera Krakowska i Capella Cracoviensis. Dzięki wspólnie

realizowanemu projektowi możliwe było uczestnictwo w spotkaniach największego światowego stowarzyszenia oper i instytucji związanych z muzyką, a przez to nawiązanie międzynarodowych kontaktów. Spotkania te w znaczącym stopniu przyczyniły się do nawiązania wielu trwałych relacji w zakresie wspólnych projektów artystycznych, m.in. w 2012 wspólnie z Operą Krakowską zrealizowane zostały Europejskie Dni Operowe, natomiast w 2014 roku to samo święto jest organizowane jest z udziałem Narodowego Teatru w Brnie i Państwowego Teatru w Koszycach wraz z MCK SOKÓŁ i Operą Krakowską. Wszystkie wymienione podmioty są partnerami w projekcie.

Współpraca małopolskich instytucji kultury oraz środowisk twórczych regionu zauważalna jest przy wielu przedsięwzięciach artystycznych. Twórcy stanowią najbardziej wrażliwą część publiczności takich wydarzeń, jak koncerty, spektakle teatralne, są najbardziej opiniotwórczą grupą odbiorców. Równocześnie organizowane przez te instytucje konferencje i spotkania są adresowane w dużej mierze do przedstawicieli innych instytucji z obszaru przemysłu kreatywnego.

W obszarze wymienionych wyżej projektów były to konferencje, poświęcone zjawiskom we współczesnym teatrze Wschodu i Zachodu Europy – zorganizowanym przez Teatr im. J. Słowackiego, nowym mediom w teatrze muzycznym, której gospodarzem była Opera Krakowska, profilom największych teatrów Europy, działającym w sieci MitoS 21, stanowiącym część projektu Teatru Starego im. H. Modrzejewskiej.

„Działalność Narodowego Starego Teatru w Krakowie w ramach sieci MitoS 21 oraz wzmocnienie pozycji międzynarodowej” to projekt realizowany ze środków MRPO w latach 2011–2013. Efektem projektu było wzmocnienie pozycji

Teatru Starego w gronie teatrów działających w MitoS 21. Ważnym elementem przedsięwzięcia była możliwość zorganizowania w Krakowie festiwalu „Focus on MitoS 21”, służącego prezentacjom artystycznym oraz spotkaniom twórczym. Projekt był realizowany w partnerstwie z jedenastoma największymi teatrami europejskimi.

„East meets West” to projekt realizowany przez Teatr im. J. Słowackiego, w którym przeprowadzono warsztaty i 3 międzynarodowe konferencje na temat przemian w sztuce teatralnej w ostatnich dekadach. Efektem konferencji była wymiana doświadczeń profesjonalistów związanych ze sztuką teatralną. Efekty długofalowe dotyczą rozwijanej współpracy między twórcami rodzimymi oraz spoza Polski, co dało wyraz m.in. w postaci realizacji przez Nikołaja Koladę spektaklu „Maskarada” M. Lermontowa na scenie krakowskiej.

Realizacja programowych działań rozwijających współpracę małopolskich środowisk twórczych w przyszłości powinna koncentrować się w obszarach:

- promocji działań kulturalnych – poprzez podjęcie wspólnych zadań zmierzających do skutecznego informowania o planowanych przedsięwzięciach;
- promocji młodych twórców – poprzez poszerzenie współpracy środowiska twórczego z uczelniami artystycznymi;
- edukacji – poprzez zwiększenie zakresu współpracy z środowiskiem szkolnym różnego szczebla, domami kultury, bibliotekami;
- lepsze wykorzystanie bazy instytucji kultury – poprzez stworzenie programów sprzyjających zawieraniu partnerstw pomiędzy instytucjami i organizacjami pozarządowymi.



Gościem konferencji Teatr XXI wieku organizowanych przez Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie był Nikołaj Kolada, reżyser i dramaturg rosyjski. Konferencje zostały zorganizowane w ramach projektu East meets West, w którym partnerami krakowskiego teatru były największe teatry europejskie / fot. Andrzej Czaplński

Współpraca środowiska artystycznego powinna być analizowana w szerszym kontekście odpowiadającej zasięgowi funkcjonowania przemysłów kreatywnych, obejmujących swym zasięgiem instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i drobną przedsiębiorczość.

Wsparcie innowacyjności sektorów kreatywnych powinno być poprzedzone dążeniami do ogólnego wzmocnienia kreatywności społeczeństwa i kreatywnych firm, w przeciwnym wypadku bowiem, bez silnego zapotrzebowania i szerokiej podaży produktów i usług kreatywnych, trudno oczekiwać wprowadzania działań innowacyjnych.

Przedsiębiorstwa kreatywne są bardzo otwarte na innowacje i świadome znaczenia innowacji dla dalszego rozwoju firmy. Niemniej jednak świadome są również braku lub

niewystarczającego zainteresowania ich odbiorców nowinkami. Świadczy to o niedostatku popytu i nierozwiniętym rynku na produkty i usługi kreatywne, za którymi mogłaby podążyć podaż w postaci szerokiej i innowacyjnej oferty. Ważne jest, aby rozwijać potrzeby kulturalne i artystyczne w społeczeństwie od najmłodszego wieku, poprzez system edukacji i szkoleń, przez co wspierać popyt na produkty i usługi kreatywne. Zwiększenie wrażliwości na sztukę i kulturę wśród społeczeństwa skutkować będzie zwiększeniem się liczby wydarzeń kulturalnych, będzie powstawać także więcej przedsiębiorstw kreatywnych. W ten sposób szersza i bogatsza oferta będzie mogła zaspokoić potrzeby zwiększonej grupy odbiorców. Konkurencyjny rynek produktów i usług kreatywnych zachęca do wprowadzania innowacji i dalszego poszerzania oferty.

Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych

Interwencje, skierowane bezpośrednio do sektorów kreatywnych, mogą być pogrupowane w kilka głównych kategorii, które są przedstawione poniżej.

Kapitał finansowy

Wsparcie w zakresie finansowania działalności to jeden z podstawowych instrumentów oddziaływania administracji publicznej. Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed sektorami kreatywnymi jest potrzeba rozwijania produktu, zanim będzie on mógł być przetestowany na rynku, co oznacza wysokie ryzyko i zarazem wysokie koszty finansowania. Instytucje publiczne mogą wspierać sektory kreatywne w tym zakresie,

wykorzystując dostępne instrumenty finansowe lub tworząc specjalne, dedykowane dla sektorów kreatywnych działające w dwóch obszarach:

- zapewniania finansowania (także przy współpracy z innymi organizacjami);
- zapewniania wsparcia w zakresie pozyskiwania środków z innych źródeł (instytucji finansowych i środków funduszy strukturalnych).

Kapitał ludzki

Podobnie jak w wielu innych dziedzinach, w sektorach kreatywnych występują braki specjalistycznych dla danego sektora umiejętności oraz wiedzy o tym, jak komercjalizować idee i skutecznie zarządzać biznesem. Ponieważ produkty kreatywne są wysoce specjalistyczne i zróżnicowane, istotne jest przyciągnięcie wysoko uzdolnionych pracowników do kreatywnych firm i lokalizacji. Przykładowe interwencje w zakresie umiejętności to m.in.:

- finansowanie szkoleń;
- doradztwo w zakresie kierowania własną karierą;
- nowe kierunki kształcenia na uczelniach wyższych;
- wprowadzenie do szkół zajęć rozwijających kreatywność dzieci i młodzieży;
- doradztwo w zakresie możliwości wykorzystania ogólnodostępnych programów pomocowych na potrzeby przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych.

Kapitał fizyczny

Ważne jest, aby zapewnić odpowiednie lokalizacje, w których kreatywny biznes może funkcjonować i łączyć się w sieci. Obecność inspirującej infrastruktury odpowiadającej na specyficzne zapotrzebowanie sektorów kreatywnych może jednocześnie mieć istotny wpływ na lokalne otoczenie.

Know-how (kapitał intelektualny)

Dostęp do nowych pomysłów może stanowić bazę tworzącą przewagi komparatywne sektorów kreatywnych, dlatego też współpraca przedsiębiorstw z uniwersytetami i innymi ważnymi źródłami wiedzy jest niezwykle przydatna dla kreatywności i innowacyjności biznesu.

Działania te można realizować m.in. poprzez:

- współpracę w partnerstwach z uniwersytetami i uczelniami wyższymi w celu stworzenia nowych kursów edukacyjnych;

Rozwój sieci (kapitał społeczny)

Sieci współpracy są istotne dla procesu produkcyjnego sektorów kreatywnych. Wsparcie dla koordynacji tych sieci może sprawić, że firmy będą bardziej innowacyjne i innowacyjne w sposób bardziej efektywny, który spowoduje, że dostępne staną się nowe możliwości biznesowe. Rozwój sieci powinien być ukierunkowany na rozwój komunikacji między jednostkami i organizacjami.

Dla rozwoju przemysłów kreatywnych ogromne znaczenie mają formy sprzyjające wzmocnieniu

Działania te można realizować poprzez:

- Centra artystyczne (z salami prób, studiami i innymi powiązаныmi urządzeniami); Inkubatory dla firm kreatywnych;
- Parki biznesowe dla sektorów kreatywnych (także cyfrowe);
- Programy na obszarach wiejskich, promujące przedsięwzięcia oparte na rękodziele.

- zawiązywanie partnerstw między uniwersytetami a instytucjami lokalnymi;
- współpraca z uniwersytetami w celu rozwijania infrastruktury dzielonej (inkubatorów zlokalizowanych na terenie lub w niedalekiej odległości od uczelni);
- informowanie studentów o oferowanych im możliwościach.

indywidualnych twórców, którzy mogą stać się partnerami dla wielu publicznych instytucji odpowiedzialnych za rozwój kultury.

W Polsce z powodzeniem funkcjonują klastry przemysłów kreatywnych m.in. w Łodzi i w Elblągu.

ART_INKUBATOR w Łodzi jest instytucją non-profit pomagającą w wejściu na rynek przyszłym przedsiębiorcom, organizacjom trzeciego sektora, artystom. Jest platformą pozwalającą

na realizację biznesowych i artystycznych pomysłów szeroko rozumianej sfery przemysłów kreatywnych. W ramach łódzkiego Art-Inkubatora działają w Fabryce Sztuki w Łodzi biura, galerie, pracownie oraz kawiarnia, sale konferencyjne, przestrzenie do coworkingu i do działań artystycznych. Rezydenci Art_Inkubatora mogą liczyć zarówno na miejsce do pracy, jak i na wszechstronne wsparcie w postaci usług, szkoleń i doradztwa w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Klaster Bizart w Elblągu za główne cele działalności przyjął:

1. Powiązanie kultury i sztuki z biznesem w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań gospodarczych i technologicznych,
2. Wzmocnienie potencjału lokalnych firm prowadzących działalność gospodarczą na rzecz kultury na rynku krajowym, europejskim i światowym,
3. Zwiększenie efektywności i konkurencyjności regionalnego przemysłu kultury,
4. Tworzenie platform wymiany pomysłów i idei oraz wspieranie przedsięwzięć biznesowych,
5. Wspieranie i rozwój innowacyjnych przedsięwzięć kulturalnych,
6. Działanie na rzecz rozwoju kultury poprzez jej upowszechnianie oraz wspieranie inicjatyw kulturalnych,
7. Kreowanie idei kultury, jako narzędzia rozwoju społeczno-gospodarczego,
8. Rozwój i upowszechnianie sztuki współczesnej, tworzenie kolekcji dzieł sztuki,
9. Działanie na rzecz promocji kultury oraz promocji dorobku kulturalnego,
10. Aktywizacja środowisk twórców kultury,
11. Aktywizacja środowisk młodzieżowych w zakresie rozwoju oraz popularyzacji kultury,
12. Wspieranie osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym,
13. Popularyzowanie wiedzy z dziedziny kultury,
14. Działanie na rzecz demokratyzacji życia społecznego i zwiększenia aktywności obywatelskiej.

Jednym z ważniejszych aspektów konkurencyjności w obszarze kultury jest rywalizacja w zakresie nowoczesności form organizacyjnych. Najbardziej skuteczną metodą zarządzania staje się tworzenie wielopoziomowych powiązań między instytucjami. Dzisiaj instytucja nie może być zamkniętą, niezdolną do komunikacji i współdziałania strukturą, musi być autonomicznym podmiotem zdolnym do partnerstwa i koordynacji swych funkcjonalnie wyspecjalizowanych działań, w ramach szerzej ujętej przestrzeni współuczestnictwa i współodpowiedzialności.

9 Bibliografia

Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M. [2009], *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków

Hausner J. [2008], *Zarządzanie publiczne*, Scholar, Warszawa

Ilczuk D. [2012], *Ekonomika kultury*, PWN, Warszawa

Jacher W. [2008], *Funkcje kultury w sektorze rynku*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, t. 2, Wydawnictwo KUL, Lublin

Klasik A. (red.) [2010], *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice

Knaś P. [2010], *Lokalne ewaluacje kultury*, [w:] Ł. Krzyżowski, W. Kowalik, P. Knaś, Z. Noworól, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce*.

Raport z badań eksploracyjnych, Małopolski Instytut Kultury, Kraków

Krzyżowski Ł., Kowalik W., Knaś P., Noworól Z. [2010], *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków

Lisiński M. [2004], *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Potts J.D. [2011], *Creative Industries and Economic Evolution*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Gdańsk 2012

Schmidt T. [2009], *Strategic Project Management Made Simple*, John Wiley&Sons, New Jersey

Strycharz J. [2013], *Organizacje kultury a rozwój*, [w:] J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura i rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa

Śliwa M. (red.) [2011], *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju – zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków

Ecorys [2009], *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/10147/Analiza%20potrzeb%20i%20rozwoju%20przemyslow%20kreatywnych.pdf> (dostęp: 10.12.2013)

Komisja Europejska [2010], *Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_pl.pdf (dostęp: 5.11.2013)

Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. Warszawa, listopad 2012

Project For Public Spaces [2013], *What Makes a Successful Place?*, <http://www.pps.org/reference/grplacefeat/> (dostęp: 21.03.2014)

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego [2008], *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, watchesdog.org.pl/wwwdane/files/koncepcja_good_governance_lkwi.pdf (dostęp: 18.12.2013)

10 Założenia metodyczne przeprowadzonych badań

„Strategia współpracy małopolskich instytucji kultury” za podstawę zasadności tego rodzaju opracowania przyjmuje określone w „Strategii Rozwoju Polski do roku 2030” kierunki interwencji, które obejmują m.in. rozszerzenie tradycyjnych ról instytucji kultury, wzrost aktywności kulturalnej oraz wzmacnianie potencjału kreatywnego Polski – przemysłów kulturowych i kreatywnych. Z punktu widzenia obecności Polski w świecie, ważne jest także podkreślenie istotności działań na rzecz współpracy międzynarodowej i ponadregionalnej.

Jako obszar badania przyjmuje perspektywę lat 2007–2013 w regionie Województwa Małopolskiego. Praca powstała w oparciu o analizę potencjału aktualnie znajdującego się w zasięgu samorządowych i narodowych instytucji kultury mających swoją siedzibę w Województwie Małopolskim. Analizie poddano potencjał przemysłów kultury, bazując na danych zaprezentowanych w publikacji „Województwo Małopolskie 2013”.

Jako punkt wyjścia do analizy możliwości współpracy małopolskich instytucji kultury

zaprezentowano analizę SWOT, która poszerza perspektywę badawczą, zajmując się publicznymi, jak i niepublicznymi instytucjami kultury oraz szeroko rozumianym środowiskiem twórczym.

Jako studium przypadku potraktowano projekty w obszarze kultury zrealizowane w latach 2007–2013, w których partnerstwo stanowiło kluczową podstawę tworzenia propozycji programowej. Z uwagi na szczególne znaczenie projektów dofinansowanych w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego skoncentrowano się na tego rodzaju przedsięwzięciach, analizując, w jaki sposób projekty te wpłynęły na zwiększenie potencjału instytucji i zainteresowanie tworzeniem partnerstw zarówno w regionie, jak i w perspektywie ogólnokrajowej i międzynarodowej. W tym obszarze podjęto polemikę z audytem zleconym przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, jako że we wnioskach zaprezentowanych po przeprowadzeniu tego badania wskazano na niską efektywność podjętej aktywności.

Prezentowana Strategia przywołuje opinie dyrektorów i managerów kultury na temat współpracy, dlatego w pracy wykorzystano wypowiedzi osób zarządzających małopolskimi instytucjami kultury, szczególnie zwracając uwagę na perspektywę współpracy instytucji kultury ze sobą, z organizacjami pozarządowymi oraz z szeroko rozumianym środowiskiem twórczym. Analizie poddano okres 2010–2013, bazując na dostępnych informacjach na temat sposobu realizacji wybranych przedsięwzięć kulturalnych w regionie.

W trosce o rozszerzenie perspektywy badawczej zwrócono uwagę na wybrane przedsięwzięcia realizowane na terenie innych województw, a także odwołując się do projektów podejmowanych przez instytucje z innych krajów, w tym szczególnie z obszaru krajów Grupy Wyszehradzkiej. W tym przypadku zastosowano również

metodę wywiadu bezpośredniego oraz analizę dokumentów udostępnionych przez realizatorów projektów, a także wykorzystano materiały dostępne w Internecie.

Hipoteza badawcza „Strategii współpracy małopolskich instytucji kultury” formułuje współdziałanie środowiska przemysłów kreatywnych regionu jako swego rodzaju konieczności rozwojowej, warunkującej budowanie spójności społecznej i konkurencyjności Małopolski nie tylko w obszarze kultury, ale także edukacji oraz takich obszarów gospodarki, jak turystyka. Współdziałanie w podejmowaniu przedsięwzięć kulturalnych w obecnej perspektywie finansowej oznacza większe możliwości w zakresie pozyskiwania środków regionalnych, krajowych i europejskich, daje szansę na budowanie większej dynamiki organizacyjnej środowiskom związanym z kulturą.

11 Podziękowania

Autorki opracowania składają podziękowania za udzielenie wypowiedzi, pomoc w formułowaniu wniosków:

Magdalenie Sroce,
zastępcy Prezydenta Miasta Krakowa

Krzysztofowi Markielowi,
dyrektorowi Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego
Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego

Joannie Orlik,
dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury

Bogusławowi Nowakowi,
dyrektorowi naczelnemu Opery Krakowskiej w Krakowie

Bogdanowi Toszy,
dyrektorowi naczelnemu Filharmonii Krakowskiej

Pawłowi Orskiemu,
dyrektorowi wykonawczemu Stowarzyszenia Muzyki Polskiej
i dyrektorowi Festiwalu Muzyki Polskiej

Danucie Sztencel,
prezes Stowarzyszenia im. Mieczysława Karłowicza,
organizatorowi Festiwalu „Muzyka na szczytach”

Wiesławowi Hołdysowi,
prezesowi Stowarzyszenia „Mumerus”

Antoniemu Malczakowi,
dyrektorowi Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu

Lilianie Olech,
dyrektor Oddziału Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ w Nowym Sączu

Wydawca



instytucja kultury
Województwa
Małopolskiego

SOKÓŁ
Małopolskie Centrum Kultury

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ
Instytucja Kultury Województwa Małopolskiego
ul. Długosza 3
33-300 Nowy Sącz

tel. 18 44 82 610
www.mcksokol.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska

SOKÓŁ
Małopolskie Centrum Kultury

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Fundusze Europejskie dla Małopolski