

**Krystyna Mazurek-Łopacińska,
Magdalena Sobocińska**

**Uwarunkowania i cele współpracy
jednostek samorządu terytorialnego
z instytucjami kultury**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, 279-291

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Krystyna Mazurek-Lopacińska, Magdalena Sobocińska¹

UWARUNKOWANIA I CELE WSPÓŁPRACY JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO Z INSTYTUCJAMI KULTURY

Streszczenie

Kultura może być traktowana zarówno jako wartość autoteliczna, jak i instrumentalna. W tym drugim przypadku postrzegana jest w kontekście jej wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy miasta, państwa czy regionu. Zainteresowanie współpracą między instytucjami kultury a jednostkami samorządu terytorialnego wynika z uwarunkowanej transformacją systemową decentralizacji zarządzania sferą kultury, a także wiąże się z rosnącym znaczeniem instytucji kultury w budowaniu marki miejsca. Stosowanie przez instytucje kultury oraz jednostki samorządu terytorialnego nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym marketingu relacyjnego, jawi się jako uwarunkowanie wykorzystania kultury w zarządzaniu marką miejsca. Podkreślanie bogactwa oferty kulturalnej w komunikowaniu tożsamości marki miejsca może przyczynić się do zwiększenia jego atrakcyjności dla turystów, inwestorów. W przypadku grupy, jaką są mieszkańcy, należy podkreślić, że rosnąca aktywność kulturalna mieszkańców powinna przelożyć się z kolei na powiększanie kapitału ludzkiego i społecznego.

Wstęp

Wśród uwarunkowanych procesem transformacji systemowej oraz procesem integracji europejskiej zmian zachodzących w obszarze kultury w szczególności należy zwrócić uwagę na decentralizację zarządzania sferą kultury. Decentralizacja zarządzania wyraża się w tym, że organizatorami instytucji kultury są samorządy, które prowadzą politykę regionalną i lokalną. Zmianom podlegają także relacje między twórcą i odbiorcą. Poszukiwanie przez instytucje kultury nowych rozwiązań w zakresie zarządzania jest konsekwencją zmian zachowań nabywców dóbr i usług kultury oraz przeobrażeń, jakie dokonały się wewnątrz samej kultury. Jednocześnie dostrzega się rosnące znaczenie kultury z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego miasta czy regionu. Istnieje zatem potrzeba intensyfikowania współpracy między instytucjami kultury a jednostkami samorządu terytorialnego.

¹ Krystyna Mazurek-Lopacińska – prof. zw. dr hab., Katedra Badań Marketingowych, Instytut Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Magdalena Sobocińska – dr, Katedra Badań Marketingowych, Instytut Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Przesłanki i uwarunkowania współpracy jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami kultury

Decentralizacja zarządzania sferą kultury, kreując warunki dla samodzielności i niezależności instytucji kultury, pociąga za sobą określone skutki, zróżnicowane w przekroju regionów oraz podmiotów kultury. Dokonując analizy z uwzględnieniem profilu instytucji kultury, należy zauważyć, że na przestrzeni ostatnich dwóch dekad nastąpiły istotne zmiany liczby bibliotek, kin, teatrów, oper, operetek, filharmonii, orkiestr, muzeów i galerii sztuki. Zmiany te przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe instytucje kultury w latach 1990-2008

Wyszczególnienie	Biblioteki	Kina	Teatry i instytucje muzyczne	Muzea	Galerie sztuki
1990	10269	1435	143	563	174
1991	9936	960	170	557	186
1992	9770	772	166	564	179
1993	9605	705	174	567	189
1994	9558	713	175	578	208
1995	9505	702	181	589	209
1996	9342	690	186	604	230
1997	9230	674	188	608	218
1998	9167	675	186	612	-
1999	9046	682	190	623	215
2000	8915	675	187	632	253
2001	8849	649	180	656	266
2002	8783	619	180	661	268
2003	8727	606	183	665	281
2004	8653	574	178	668	274
2005	8591	569	181	690	292
2006	8542	539	187	703	293
2007	8489	537	184	720	294
2008	8420	527	187	743	331

Źródło: opracowano na podstawie: W. Łagodziński, *Szanse i zagrożenia uczestnictwa w kulturze w latach 1990-2003 w świetle wyników badań Głównego Urzędu Statystycznego*, Seria Raporty, Analizy, Opinie, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2004, s. 38, 42, 44, 46 oraz Bank Danych Regionalnych GUS, www.stat.gov.pl.

Wyrażają się one w znaczącym zmniejszeniu liczby takich placówek jak biblioteki i kina. Liczba bibliotek zmalała z 10269 w roku 1990 do 8420 w 2008 roku. Systematyczny spadek liczby bibliotek publicznych dotyczy przede wszystkim mniejszych miejscowości i wsi. W przypadku kin należy zwrócić uwagę, że od końca lat dziewięćdziesiątych rozwija się działalność mini- i multipleksów, lecz jednocześnie w analizowanym okresie likwidacji uległo ponad 60% kin. Obecnie znacząca większość kin zlokalizowana jest w miastach. Tymczasem szansą dla domów kultury i bibliotek

jest ich przekształcanie w centra wielkoformatowej kultury, wiedzy, kształcenia i informacji². W przypadku podmiotów rynku, jakimi są teatry i instytucje muzyczne, po wzrostowej tendencji obserwowanej w latach dziewięćdziesiątych, ich liczba od roku 2000 kształtuje się w poszczególnych latach na zbliżonym poziomie. Z kolei muzea i galerie sztuki odnotowały ilościowy rozwój. W 2008 roku swoje zbiory udostępniło 743 muzea i 331 galerii sztuki.

Decentralizacja zarządzania instytucjami kultury stanowi jedną z głównych przesłanek wzrostu znaczenia współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego a instytucjami kultury. W tym miejscu trzeba zauważyć, że samorządy terytorialne w swoich decyzjach w różnym stopniu uwzględniają potrzeby rozwoju kultury, przyjmując określone priorytety, które często spychają wydatki na kulturę na dalsze miejsca w strategii gminy. Los wielu ośrodków kultury zależy od istnienia odpowiedniego lobby kulturalnego we władzach samorządowych. Poziom zamożności gmin nie musi przesądzać o ich stosunku do kultury, gdyż wiele gmin mimo skromnych budżetów z powodzeniem realizuje przedsięwzięcia kulturalne odpowiadające lokalnym aspiracjom³. Wymaga to aktywności menedżerów (animatorów) kultury, którzy dzięki swym kompetencjom i kreatywności są zdolni do pokonania wielu barier, nie tylko finansowych i organizacyjnych, ale także mentalnych.

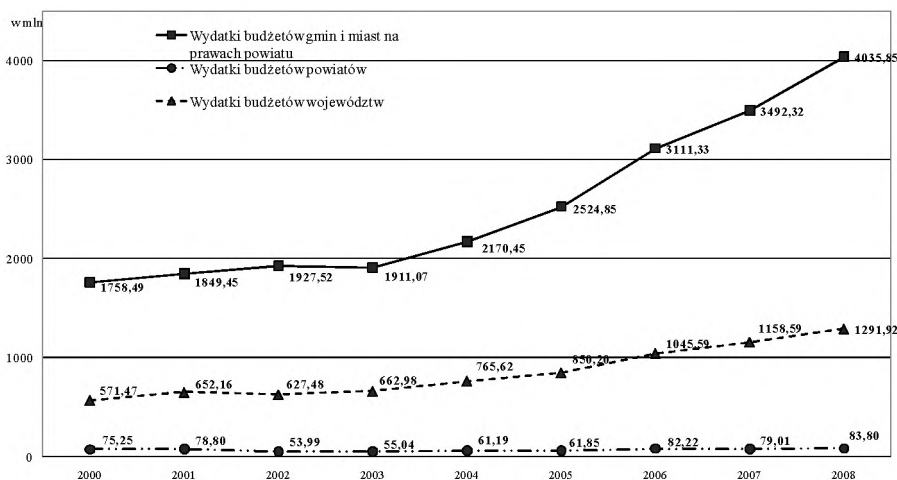
Podnoszenie kompetencji menedżerów kultury jest głównym celem nowego programu „Kadry kultury”, zainicjowanego przez Narodowe Centrum Kultury. Oparcie tego programu na standardach i doświadczeniach realizowanego w latach 2003-2009 programu „Polskie regiony w europejskiej przestrzeni kulturowej” pozwala spodziewać się dobrych efektów, także w dziedzinie współpracy między instytucjami kultury a jednostkami samorządu terytorialnego.

Ewolucję podejścia do sfery kultury można zaobserwować, analizując zmiany wydatków na kulturę ponoszonych przez samorządy wojewódzkie, powiatowe i gminne. Na rysunku 1 przedstawiono zmiany wielkości wydatków na kulturę ponoszonych na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego.

Największy udział w wydatkach jednostek samorządu terytorialnego posiadają gminy wraz z miastami na prawach powiatu. Udział ten stanowi około 74% wydatków jednostek samorządu terytorialnego ogółem. Na przestrzeni lat 2000-2008 nastąpił wzrost wydatków na kulturę realizowanych z budżetów przede wszystkim gmin, ale także z budżetów województw i powiatów. Wydatki na kulturę jednostek samorządu terytorialnego ogółem wzrosły z 2,4 mld w 2000 roku do 5,4 mld zł w 2008 roku.

² Por.: *Raporty o stanie kultury. Wnioski i rekomendacje*, Kongres Kultury Polskiej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2009, s. 24.

³ Szerzej: K. Mazurek-Lopacińska, *Państwo i rynek w kształtowaniu rozwoju kultury*, w: *Kultura polska a Unia Europejska. Problemy, wyzwania, nadzieje*, red. K. Mazurek-Lopacińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa-Wrocław 2008.



Rys. 1. Wydatki na kulturę na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego w latach 2000-2008
Źródło: Bank Danych Regionalnych GUS, www.stat.gov.pl.

Jednocześnie w tym kontekście warto odwołać się do wyników badania zrealizowanego przez TNS OBOP w październiku 2009 roku, w tydzień po Kongresie Kultury Polskiej, na reprezentatywnej, losowej, 1000-osobowej, ogólnopolskiej próbie. Badaniem zostali objęci mieszkańcy Polski w wieku 15 lat i więcej. Na podstawie wyników badania można stwierdzić, iż polskiemu społeczeństwu bliska raczej jest idea finansowania kultury ze środków publicznych. Wskazuje na to 54% badanych. Jednocześnie co trzeci respondent popiera ideę wzmocnienia roli mechanizmu rynkowego i zwiększenia przedsiębiorczości w sferze kultury. Należy podkreślić, że udział zwolenników finansowania kultury ze środków publicznych w badanych ogółem rośnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. 76% badanych osób z wyższym wykształceniem uważa, że instytucje kultury powinny być w większym stopniu finansowane ze środków publicznych. Natomiast tylko 15% respondentów z wyższym wykształceniem opowiada się za tym, aby instytucje kultury w większym stopniu same zarabiała na siebie⁴. Opinie społeczeństwa polskiego na temat zmian w zakresie źródeł finansowania kultury w Polsce w przekroju poziomu wykształcenia respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Mając na uwadze finansowy aspekt prezentowanego zagadnienia, należy podkreślić, że trwała i efektywna współpraca jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kultury zależy m.in. od jednoznaczności i akceptowalności kryteriów przyznawania dotacji dla instytucji kultury.

⁴ Na Kongresie i wokół Kongresu Kultury Polskiej, Raport TNS OBOP K.068/09, Warszawa, październik 2009 roku.

Tabela 2. Opinie społeczeństwa dotyczące zmian w zakresie źródeł finansowania kultury w Polsce w przekroju poziomym wykształcenia respondentów (w %)

Wykształcenie Opinie respondentów	Podstawowe, gimnazjalne	Zasadni- cze zawodowe	Średnie, pomatu- ralne	Licen- cjat, wyższe	Ogółem
Instytucje kultury powinny w większym stopniu być wspomagane ze środków publicznych	42	49	57	76	54
Instytucje kultury powinny w większym stopniu same zarabiać na siebie	36	37	30	15	31
Inne odpowiedzi	1	1	3	4	2
Trudno powiedzieć	21	13	10	5	13

Źródło: *Na Kongresie i wokół Kongresu Kultury Polskiej*, Raport TNS OBOP K.068/09, Warszawa, październik 2009 roku.

Ukazując uwarunkowania współpracy instytucji kultury i jednostek samorządu terytorialnego, należy zwrócić uwagę na przemiany dotyczące wizerunku instytucji kultury. Dobrze obrazuje to przykład muzeów, które przestają być postrzegane jako pasywne formy gromadzenia zbiorów, a stając się instytucjami kreatywnymi, stymulują tworzenie nowych form kultury i nauki w danym mieście czy regionie oraz łączą funkcję kulturalną i edukacyjną z rozrywkową. Pełnienie przez muzea wielu nowych funkcji sprawia, że zmienia się także sposób ich postrzegania⁵. W konsekwencji sprawia to, że stają się one atrakcyjniejsze nie tylko dla odbiorców, ale także dla jednostek samorządu terytorialnego.

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego ze sferą kultury nabiera szczególnego znaczenia w obliczu rozwoju gospodarki kreatywnej. Z jednej strony sfera kultury i jej poszczególne dziedziny zaliczane są do przemysłów gospodarki kreatywnej, a z drugiej uczestnictwo w kulturze przyczynia się do rozwoju zdolności kreatywnych osób pracujących w innych sektorach gospodarki. Ponadto np. miasto czy region, chcąc pozyskać pracowników zaliczanych do generującej wzrost gospodarczy klasy kreatywnej, musi stworzyć atrakcyjne dla tych osób warunki. Dotyczy to także warunków spędzania wolnego czasu, które są współtworzone przez instytucje kultury. Dla klasy kreatywnej atrakcyjne są miejsca autentyczne i unikalne, w których można spotkać ciekawych ludzi. W gospodarce kreatywnej to właśnie jednostki samorządu terytorialnego stają się podmiotami organizującymi sferę społeczno-gospodarczą. Należy podkreślić, że instytucje kultury i ich działalność przyczynia się do rozwoju ekosystemu kreatywności, bowiem firmy działające np. w branży nowych technologii wybierają te miejsca, w których powstają nowe style życia, nowe trendy w sztuce i istnieje możliwość swobodnej ekspresji, a pracownicy klasy kreatywnej przy wyborze

⁵ K. Message, *New Museums and the Making of Culture*, Berg, Oxford – New York 2006, D. Folga-Januszewska, *Muzea w Polsce 1989-2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, Warszawa 2008, s. 35.

swojego miejsca zamieszkania, które staje się jednym z wyznaczników statusu społecznego, kierują się z kolei tym:

- co dane miejsce posiada (m.in. architektura, historia, środowisko naturalne),
- kto w danym miejscu mieszka i pracuje,
- co w danym miejscu się dzieje m.in. w sferze muzyki, sztuki i innych wydarzeń artystycznych⁶.

Ponadto wśród przesłanek wzrostu znaczenia współpracy między instytucjami kultury i jednostkami samorządu terytorialnego nie można pominąć starań podejmowanych przez miasta o organizację wydarzeń kulturalnych, w tym także o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Podkreślenia wymaga fakt, że do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016 kandyduje wiele miast, w tym Białystok, Gdańsk, Katowice, Lublin, Łódź, Poznań, Szczecin, Toruń, Warszawa i Wrocław.

Cele współpracy jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami kultury

Na zakres i formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kultury wpływają zarówno miejsce zadań związanych z kulturą w hierarchii celów określonych w strategiach rozwoju regionów, jak również priorytety polityki kulturalnej realizowanej przez województwa. Obecność kultury w celach zdefiniowanych w strategiach rozwoju województw wiąże się z postrzeganiem jej przede wszystkim jako nośnika tożsamości regionalnej, czynnika integracji wewnątrzregionalnej oraz czynnika kształtującego jakość życia, a także czynnika rozwoju gospodarczego⁷. Mając na uwadze przedstawione przesłanki współpracy instytucji kultury i jednostek samorządu terytorialnego, do strategicznych celów tej współpracy zaliczyć należy w szczególności:

- rozwój sfery kultury w regionie i poprawę jakości oferowanych przez instytucje kultury dóbr i świadczonych usług,
- zwiększenie możliwości realizacji wartościowych projektów artystycznych,
- zwiększenie efektywności zarządzania instytucjami kultury,
- podwyższanie poziomu jakości życia mieszkańców oraz zwiększanie ich aktywności kulturalnej,
- budowanie autentycznego i głębokiego zaangażowania instytucji kultury w rozwiązywanie problemów mieszkańców,
- rozwój kapitału ludzkiego i społecznego,
- zwiększanie atrakcyjności miejsca dla inwestorów,
- zwiększanie liczby turystów krajowych i zagranicznych,
- wykreowanie wizerunku miasta, regionu jako atrakcyjnego miejsca.

⁶ R. Florida, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York 2002; M. Lebiecki, *Homo Creativus*, „Modern Marketing” 2002, nr 7/8, s. 12-16.

⁷ G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 34.

Realizacja wymienionych celów powinna przełożyć się na podniesienie konkurencyjności miasta czy regionu. Należy podkreślić, że jedną z ról, jakie odgrywają instytucje kultury, jest wpływanie na otoczenie społeczne i służenie jego rozwojowi. Istotne jest zatem uwzględnianie miejscowych uwarunkowań w kształtowaniu oferty i dążenie do tego, aby stała się ona katalizatorem zmian w środowisku lokalnym, a w szczególności służyła zmniejszaniu wykluczenia społecznego i poczucia alienacji oraz marginalizacji jednostek. Przykładem instytucji kultury, której działania mają przyczynić się do rozwiązywania problemów społecznych, jest Musée d'Art Contemporain du Val-de-Marne. Jest to muzeum, które powstało nie w centrum, ale na przedmieściach Paryża, zamieszkałych przez bezrobotnych imigrantów z Afryki Północnej. Twórcy muzeum uznali, że ulokowanie instytucji kultury w tym miejscu sprawi, że muzeum będzie bliższe zdeintegrowanej i znajdującej się w trudnej sytuacji ekonomicznej społeczności, a jego działalność w konsekwencji przełoży się na złagodzenie napięć oraz na zmniejszenie dystansów społecznych⁸.

W warunkach polskich bardzo dobrym przykładem współpracy regionalnej w kulturze jest Małopolskie Forum Kultury powstałe w styczniu 2008 przy Małopolskim Instytucie Samorządu Terytorialnego i Administracji. Skupiając przedstawicieli instytucji kultury działających w Małopolsce (tj. powiatowych, miejskich i gminnych centrów, domów i ośrodków kultury, bibliotek, a także muzeów, agencji artystycznych itd.), umożliwiła sprawną wymianę doświadczeń i informacji oraz integrację osób działających w sektorze kultury. W efekcie wpływa na podwyższenie kompetencji kadry menedżerskiej oraz zwiększa skuteczność zarządzania instytucjami kultury w regionie⁹.

Ze względu na pobudzanie przez rozwój kultury wielu pozytywnych zmian społeczno-gospodarczych zwiększa się endogeniczna zdolność regionu do reagowania na zmiany zachodzące pod wpływem czynników egzogenicznych. Jest to niezwykle istotne w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju kraju i regionu.

Stosowanie orientacji marketingowej jako uwarunkowanie trwałej i efektywnej współpracy jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami kultury

Zwiększanie korzyści wynikających z podnoszenia konkurencyjności regionu poprzez rozwijanie sfery kultury łączy się ze stosowaniem koncepcji marketingu zarówno przez jednostki samorządu terytorialnego, jak i instytucje kultury. Ponadto

⁸ K. Pruszyński, *O roli muzeum na terenach drugorzędnych. Na przykładzie powstającego Muzeum Pragi*, „Trzeci Sektor” 2009, nr 19, s. 41-42.

⁹ A. Lyżwa, *Małopolskie Forum Kultury – doświadczenia i problemy małopolskich instytucji kultury*, w: *Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej? Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenie gmin wiejskich i miejsko-wiejskich*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2009, s. 48.

stanowi to uwarunkowanie trwałej i efektywnej współpracy między nimi, a w konsekwencji sprzyja wykorzystaniu kultury w zarządzaniu marką miejsca.

Proces zarządzania rozwojem miasta, regionu mieści się w procedurze zarządzania marketingowego i obejmuje określenie misji, diagnozę sytuacji, opracowanie strategii oraz planów taktycznych wraz z określeniem ich konsekwencji finansowych, a także organizowanie, wdrożenie i kontrolę. Zastosowanie podejścia marketingowego w zarządzaniu regionem ułatwia realizowanie strategii jego rozwoju oraz pozyskiwanie czynników rozwojowych, którymi są zarówno zasoby finansowe, technologiczne, informacyjne, jak i ludzkie¹⁰. Realizowanie zadań marketingu terytorialnego zgodnie z podejściem strategicznym oznacza:

- orientację na osiągnięcie celów długofalowych,
- analizowanie wpływów otoczenia, w tym konkurencji, na sytuację miasta czy regionu,
- opracowywanie i wdrażanie planów strategicznych,
- formułowanie celów działalności w ich wzajemnym powiązaniu hierarchicznym,
- kontrolowanie stopnia realizacji założonych celów,
- świadome kształtowanie budżetu na działalność marketingową,
- badanie zmian potrzeb i oczekiwań adresatów oferty,
- stałe komunikowanie się z odbiorcami¹¹.

W strategiach i działaniach marketingowych, a w szczególności w kampaniach promocyjnych prowadzonych przez regiony i miasta, których celem jest budowanie, wzmacnianie lub repozycjonowanie marki miejsca, można odnaleźć wiele odniesień do sfery kultury. Dotyczy to w szczególności tych miejsc, które już są obecne na mapie kulturalnej kraju, Europy, a nawet świata i wykreowały wielkie wydarzenia kulturalne. Drugą grupę stanowią miejsca, a w szczególności miasta, które nie posiadają tak długich tradycji kulturalnych, lecz także wyraźnie pozycjonują się obecnie poprzez ofertę kulturalną. Do tej grupy można zaliczyć te ośrodki, które zmieniają przeznaczenie obiektów pełniących wcześniej funkcje przemysłowe i rozwijają infrastrukturę w sferze kultury. Odrębną grupę stanowią zazwyczaj młodsze miasta, które nie są znane w skali międzynarodowej pod względem zabytków, historii, wydarzeń organizowanych przez instytucje kultury. Miasta te często wśród grup docelowych szczególną uwagę przywiązują do studentów i młodych osób zamierzających podjąć pracę. W związku z tym w przekazach podkreślana jest oferta kulturalna miasta, ponieważ jest ona ważna dla tych grup odbiorców. W tym przypadku

¹⁰ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 11-12, 17.

¹¹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Problemy kształtowania strategii marketingowej miast i regionów*, w: *Badania przestrzenne rynku i konsumpcji a polityka regionalna Unii Europejskiej*, red. K. Mazurek-Lopacińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 107-108.

kultura jako wartość związana z marką, choć nie jest nadrzędnym wyróżnikiem marki, to również odgrywa istotną rolę w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej miasta.

Osiąganie celów współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami kultury uzależnione jest również od tego, czy orientację marketingową stosują także podmioty sfery kultury. Jest to szczególnie istotne ze względu na to, że obecnie organizacja wydarzenia kulturalnego niejednokrotnie wymaga zbudowania sieci partnerów gotowych do długookresowej, opartej na zaufaniu współpracy¹². W skład tej sieci współpracy wchodzi między innymi inne instytucje kultury, odbiorcy oferty, media, sponsorzy, biura podróży, agencje badawcze, agencje reklamowe oraz przedstawiciele władz miasta i regionu.

W tworzeniu złożonej sieci partnerów istotną rolę odgrywa zidentyfikowanie celów poszczególnych podmiotów, a następnie podkreślanie tych elementów projektu, które umożliwią partnerom osiągać zamierzone i powiązane ze specyfiką wydarzenia kulturalnego cele. Stworzenie sieci partnerów umożliwia profesjonalizację działań podejmowanych na poszczególnych etapach realizacji złożonych projektów.

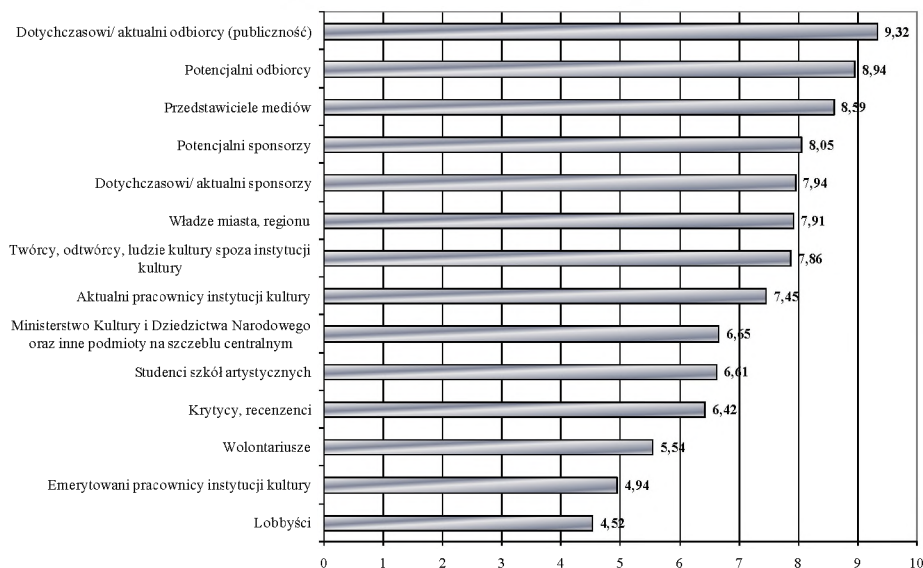
Znaczenie dla instytucji kultury współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego w świetle wyników badania ankietowego¹³

Wyniki zrealizowanego wśród instytucji kultury badania wskazują, że współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego ma dla nich relatywnie duże znaczenie. Oceniając znaczenie, które instytucje kultury przypisują relacjom z podmiotami otoczenia, można stworzyć swoisty ranking, w którym na czele są dotychczasowi i potencjalni odbiorcy, a rola kontaktów z mediami i sponsorami okazuje się większa niż z twórcami i innymi ludźmi kultury spoza danej instytucji, a zwłaszcza z krytykami i recenzentami. Obrazuje to rosnące znaczenie rynkowych uwarunkowań działalności instytucji kultury. Przypisywanie dużego znaczenia współpracy z mediami oznacza wzrost świadomości marketingowej w zakresie kształtowania wizerunku instytucji kultury. Jednocześnie menedżerowie podkreślają celowość kształtowania relacji z władzami miasta i regionu. O ważności dla instytucji kultury współpracy z władzami miasta i regionu świadczy fakt, że uzyskała ona przeciętnie 7,91 punktów w dziesięciostopniowej skali ocen. Znacznie mniejsze znaczenie instytucje kultury przypisują natomiast relacjom z władzami centralnymi. Na rysunku 3 przedstawiono

¹² T. Domański, *Marketing kultury – nowe wyzwania dla badaczy i menedżerów instytucji kulturalnych*, w: *Marketing kultury. Nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*, red. T. Domański, Wyd. Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 18.

¹³ Badanie zostało zrealizowane techniką CAWI w grudniu 2007 roku pod kier. K. Mazurek-Lopacińskiej. Zastosowano dobór próby celowo-kwotowy, wykorzystując ogólnopolską bazę adresów mailowych instytucji kultury. Z punktu widzenia grup respondentów badaniem objęto dyrektorów naczelnych, dyrektorów/kierowników artystycznych, kierowników działu marketingu/promocji/sprzedaży oraz pracowników działu marketingu, a także właścicieli instytucji kultury. Ostateczne wyniki opracowano na próbie 159 instytucji kultury. Realizację techniczną badania powierzono Instytutowi Badania Rynku i Opinii Społecznej IMAS International.

znaczenie przypisywane przez instytucje kultury współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego na tle ważności utrzymywania pozytywnych relacji z innymi podmiotami otoczenia. Jednocześnie należy dodać, że na poziom znaczenia przypisywanego współpracy z władzami miasta i regionu wpływa forma własności instytucji kultury. Mniejszą wagę do tych relacji przywiązują prywatne instytucje kultury.

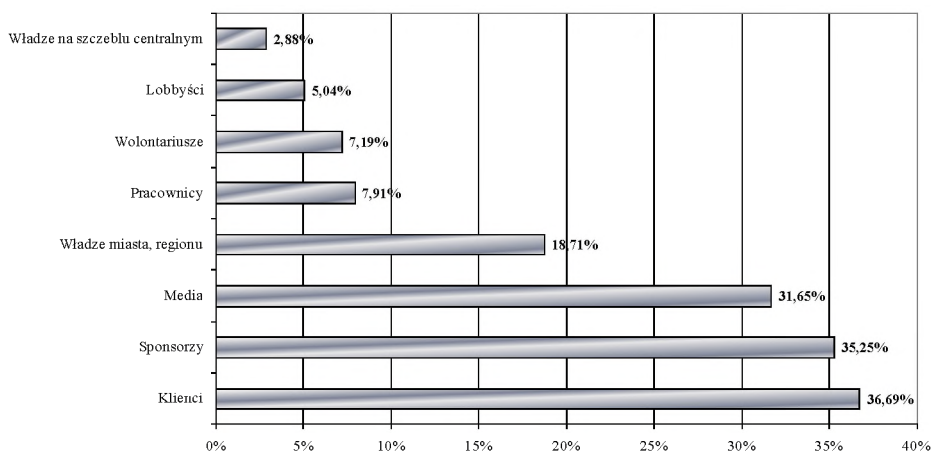


Rys. 3. Znaczenie przypisywane przez instytucje kultury współpracy z podmiotami otoczenia (ważność współpracy oceniana w skali 1-10)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Określając perspektywy rozwoju współpracy instytucji kultury i jednostek samorządu terytorialnego, trzeba podkreślić, że w co piątej badanej instytucji kultury wyrażana jest potrzeba zwiększania zakresu stosowania działań marketingowych ukierunkowanych na grupę opinii, jaką stanowią przedstawiciele władz miasta i regionu (rys. 4).

Dla porównania należy wskazać, że ponad 35% badanych instytucji kultury wyraża potrzebę zwiększenia zakresu oddziaływania na klientów, a także sponsorów, a zdaniem prawie 32% instytucji kultury powinno się większą wagę przywiązywać do kształtowania relacji z mediami. W hierarchii grup opinii, na które powinny w większym stopniu zostać ukierunkowane działania marketingowe instytucji kultury, władze miasta i regionu zajmują czwartą pozycję. Najrzadziej wskazywane przez respondentów były natomiast władze na szczeblu centralnym. Prezentowane wyniki badania świadczą zatem o tym, że charakterystyczna dla wielu krajów Unii Europejskiej decentralizacja zarządzania sferą kultury dotyczy również Polski.



Rys. 4. Grupy opinii, na które powinny w większym stopniu zostać ukierunkowane działania marketingowe instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Wędrowny Festiwal Filharmonii Łódzkiej „Kolory Polski” jako przykład współpracy instytucji kultury z jednostkami samorządu terytorialnego

Przykładem ciekawej oraz długotrwałej współpracy instytucji kultury z jednostkami samorządu terytorialnego jest organizowanie od dziesięciu lat Wędrownego Festiwalu Filharmonii Łódzkiej „Kolory Polski”. Festiwal ten to wakacyjny cykl koncertów odbywających się w wielu ciekawych pod względem turystycznym miejscach województwa łódzkiego, do których zaliczyć należy zabytkowe kościoły, klasztory, zamki, pałace, dworki i muzea. Koncertom towarzyszą wycieczki turystyczne. Festiwal adresowany jest do osób, które chcą połączyć zwiedzanie tego regionu Polski z uczestnictwem w kulturze polegającym na udziale w koncertach. Dobór artystów i program poszczególnych koncertów zależy od historycznego oraz architektonicznego kontekstu miejsca, w którym odbywa się koncert. Wśród głównych celów festiwalu wymienić należy promocję oraz umacnianie pozycji marki Filharmonii Łódzkiej jako nowoczesnej instytucji kultury zorientowanej prolokalnie, uświadamianie potrzeby kontaktu ze sztuką, a szczególnie z muzyką i integrowanie uczestników festiwalu, pobudzanie turystyki muzycznej, inspirowanie do odkrywania tzw. małych ojczyzn, a także promowanie regionu i jego produktów. Grupę docelową stanowią osoby aktywne, otwarte, chętnie nawiązujące relacje interpersonalne oraz poszukujące nowych form uczestnictwa w kulturze. Przedstawiany produkt tworzą również wycieczki krajoznawcze organizowane przez Towarzystwo Przyjaciół Łodzi oraz wycieczki turystyki kwalifikowanej, np. spływy kajakowe, rajdy rowerowe, przeloty balonem czy przejażdżki zabytkowym tramwajem, a ponadto degustacje potraw regionalnych, pokazy strojów ludowych, a także warsztaty tańca, śpiewu czy

budowy instrumentów¹⁴. Przedstawiony przykład ukazuje, w jaki sposób współpraca instytucji kultury z jednostkami samorządu terytorialnego może być wykorzystana w zarządzaniu marką regionu.

Zakończenie

Rozwój regionu nie jest możliwy w przypadku pominięcia kulturalnej funkcji regionu. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że region stając się ośrodkiem, któremu przekazywane są przez państwo określone kompetencje, jest miejscem, w którym można w sposób bardziej efektywny niż ze szczebla centralnego spełniać oczekiwania zamieszkującej region populacji¹⁵.

W podsumowaniu należy podkreślić, że decentralizacja zarządzania sferą kultury i związany z nią podział kompetencji między organy rządowe i samorządowe sprawia, że polityka kulturalna formułowana jest nie tylko na szczeblu centralnym, ale także zgodnie z zasadą subsydiarności na poziomie regionalnym i lokalnym. Zgodnie z postulatami zgłoszonymi na Kongresie Kultury Polskiej w 2009 roku konieczne jest wzmocnienie pozycji gminy jako organizatora i koordynatora rozwoju kultury w regionie, a to wymaga wyposażenia jej w nowe, bardziej skuteczne instrumenty finansowe. Aby jednak uniknąć zbytniego ingerowania jednostek samorządu terytorialnego w działalność merytoryczną instytucji kultury, powinny mieć one większą autonomię dotyczącą nie tylko profilu i kreowanej oferty, ale także przyjmowanej formy organizacyjno-prawnej. Wówczas samorządowe instytucje kultury będą mogły odgrywać większą rolę nie tylko w promowaniu gminy, ale przede wszystkim w aktywizacji środowisk lokalnych i upowszechnianiu kultury. Brak strategicznego, systemowego podejścia do rozwoju tych instytucji jest ciągle barierą ich większej ekspansji w realizacji celów misji kultury w regionach.

Na koniec trzeba stwierdzić, że realizacja zadań publicznych wymaga stworzenia trwałej sieci współpracujących ze sobą publicznych i prywatnych podmiotów oraz organizacji non-profit. Upodabnianie się metod i sposobów zarządzania jednostkami administracji publicznej i podmiotami sektora prywatnego jest szansą na podniesienie efektywności realizacji zadań publicznych¹⁶. Do zastosowania jest koncepcja marketingu relacji i marketingu terytorialnego.

¹⁴ A. Mikołajczyk, „Kolors Polski”, czyli produkt kulturalno-turystyczny promujący uroki polskich miast i gmin, „Brief for Poland” 2010, nr 3, s. 6-7.

¹⁵ B. Motte, *Les conceptions*, „Les Essais”, Paris 1960, s. 10; K. Tomaszewski, *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 15.

¹⁶ M.J. Smith, *Reconceptualizing the British State: Theoretical and Empirical Challenges to Central Government*, „Public Administration” 1998, nr 76, s. 51; G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 15.

CONDITIONS AND OBJECTIVES OF COOPERATION OF LOCAL GOVERNMENT UNITS WITH THE CULTURAL INSTITUTIONS

Summary

Culture can be seen both as an autotelic value and as an instrumental value. In the latter case, culture is seen in the context of its impact on socio-economic development of cities, countries or region. Interest in cooperation between cultural institutions and local government units results from decentralization of management of culture area forced by the system transformation as well as from growing importance of cultural institutions in building site's brand. The use by cultural institutions and local government units of modern management concepts, including relational marketing, is seen as a conditional use of the culture in site's brand management. Highlighting the richness of the cultural offer in the communication of site's brand identity can help to increase its attractiveness to tourists and investors. In the case of groups which are the residents should be emphasized that their growing cultural activity should in turn translate to expanding human and social capital.