



**Uwarunkowania zewnętrzne  
i potencjał domów kultury**  
Wyniki analizy Desk Research

---

**raport cząstkowy opracowany dla  
Narodowego Centrum Kultury**



NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY

*przygotowany przez firmę Grupa IQS sp. z o.o.*

Warszawa, listopad 2010

## **Spis treści:**

1.	Uczestnictwo Polaków w kulturze. Potrzeby kulturalne. Wzory uczestnictwa w kulturze. Odbiorcy działań domów kultury.....	2
2.	Domy kultury w Polsce .....	7
3.	Uwarunkowania prawne funkcjonowania domów kultury w Polsce. Regulacje prawne .....	11
4.	Uwarunkowania infrastrukturalne funkcjonowania domów kultury w Polsce .....	16
5.	Uwarunkowania kadrowe .....	19
6.	Źródła i sposoby finansowania domów kultury .....	22
7.	Potencjał domów kultury w zakresie wspierania rozwoju społeczności lokalnej ..	28
8.	Potencjał domów kultury w zakresie prowadzenia działalności edukacyjnej i oferta edukacyjna .....	34
9.	Idealny Dom Kultury. Podsumowanie .....	37
10.	Podsumowanie wniosków z desk research.....	38
11.	Opis programu Dom kultury+.....	43
12.	Program Dom kultury+ - ewaluacja programu według kryterium trafności .....	48
13.	Literatura.....	52

## **1. Uczestnictwo Polaków w kulturze. Potrzeby kulturalne. Wzory uczestnictwa w kulturze. Odbiorcy działań domów kultury**

Rozpocznijmy od podstawowych kwestii definicyjnych. W socjologii kultury instytucję kultury definiuje się jako sformalizowany system obiektów, urządzeń i organizacji, których funkcjonowanie służy tworzeniu, przechowywaniu, powielaniu i społecznemu upowszechnianiu dóbr kultury. Instytucjonalny system kultury powołany został do upowszechniania uczestnictwa w kulturze wysokiej i reprezentacyjnej, według aksjologicznych założeń ustanowionych w zakresie polityki kulturalnej państwa (Grad 1997). Instytucjonalizacja kultury to z kolei przejmowanie przez instytucje kultury społecznego obiegu wartości i dóbr kultury. Placówka kultury, jaką stanowi interesujący nas dom kultury, to instytucja społeczna, według formalnego podziału zaliczana do grupy instytucji wychowawczych i edukacyjnych. Działalność instytucji kultury to tzw. drugi układ kultury (instytucjonalny) (Kłoskowska 1981), który obejmuje treści tworzone i przekazywane w ramach określonych instytucji, na przykład szkół, teatrów, kościołów, filharmonii czy domów kultury.

W zinstytucjonalizowanym układzie kultury istnieje stały podział na odbiorców (publiczność) oraz nadawców i organizatorów. Rola odbiorcy w tradycyjnym układzie jest z istoty bierna, rola nadawcy jest zaś czynna i ma charakter profesjonalny. W modelu nowoczesnym odbiorca przestaje być biernym członkiem audytorium, a przypisywana jest mu coraz większa funkcja twórcza, współuczestniczenia w tworzeniu dzieła kultury. Ewolucja w definiowaniu ról twórców i odbiorców kultury oraz coraz bardziej wyraźne przenikanie się tradycyjnych zakresów ich funkcji są także widoczne w tworzącym się, nowoczesnym modelu funkcjonowania domów kultury, mających zostać miejscem integrowania społeczności lokalnych oraz lokalnych twórców kultury oraz włączania dawnych, biernych, odbiorców kultury w proces tworzenia. Ten model sprzyja nie tylko rozwojowi twórczemu społeczności, ale także jej aktywizacji i społecznej inkluzji. Aby jednak domy kultury mogły pełnić te funkcje muszą stać się miejscami atrakcyjnymi dla społeczności oraz dobrze przez nie ocenianymi.

W raporcie o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej w Polsce, opracowanym na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jako jeden z Raportów o Stanie

Kultury sformułowano wnioski, zgodnie z którymi Polacy odczuwają brak różnorodnych instytucji kultury w swych miastach, ale przede wszystkim zwracają uwagę na jakość i standard infrastruktury, świadczące o jej niezadawalającym poziomie cywilizacyjnym (np. na kwestię dojazdów i parkingów). Odbiorcy działań instytucji kultury krytyce poddają ich programy. Opinie odbiorców są jednak niespójne z ocenami pracowników domów kultury, według których winę za marazm kulturalny ponoszą odbiorcy, których kompetencje kulturalne są zbyt niskie, a potrzeby nie rozbudzone przez inne agendy społeczne (głównie przez rodzinę i szkołę).

O tym, że odbiorcy i twórcy oferty kulturalnej tradycyjnych instytucji kultury w odmienny sposób definiują zazwyczaj rolę i pożądane zadania domów kultury świadczą także wnioski dotyczące gustów estetycznych Polaków formułowane przez Mirosława Duchowskiego i Elżbietę Annę Sekułę na podstawie badań. Zgodnie z nimi mamy do czynienia z zakwestionowaniem podziału na kulturę wyższą i niższą. W sferze deklaratywnej występuje jeszcze zachowanie poprawności politycznej i rozdzielanie tych sfer, na poziomie rzeczywistego uczestnictwa podział ten się zdezaktualizował. Polacy korzystają na równych prawach zarówno z produktów kultury uchodzącej tradycyjnie za wysoką, jak i bezsprzecznie przynależnych do kultury popularnej (Burszta, Fatyga 2009: 22). Następuje przesunięcie akcentu z „kultury” na „rozrywkę”. Czas wolny Polaków tylko w części przeznaczony jest na korzystanie z oferty kulturalnej. Czas dla siebie to głównie czas wypoczynku i relaksu, ewentualnie rozrywki. Kultura wysoka, skanonizowana lub nowo powstająca interesuje jedynie wybrane środowiska. Repertuar form wykorzystywania czasu wolnego zależy od wielkości miasta i aktywności jego mieszkańców. Czas wolny wciąż wypełniany jest raczej telewizją (coraz większą rolę zaczyna odgrywać komputer z dostępem do Internetu) niż aktywnymi formami uczestniczenia w kulturze, na przykład tymi, oferowanymi przez domy kultury. Czas wolny spędzany poza domem coraz wyraźniej jest cechą miejskiego stylu życia, przy czym intensywność korzystania z oferty kulturalnej jest tym większa, im wyższe jest tempo życia mieszkańców danej miejscowości. Mieszkańcy wielkich miast najczęściej narzekają na brak czasu, a jednocześnie najchętniej spędzają czas wolny poza domem (Burszta, Fatyga 2009: 27). Odzwierciedlenie tych zależności można znaleźć w zakresie korzystania z usług placówek kultury (takich jak domy kultury) przez mieszkańców dużych i małych miejscowości oraz na terenach wiejskich.

W skali całego kraju poprawia się poziom uczestnictwa Polaków w kulturze. Obserwuje się wzrastającą aktywność twórców i odbiorców kultury, jednak ma to miejsce głównie w

przypadku aktywności niezinstytucjonalizowanej, oddolnie inicjowanej (można tu wymienić m.in. organizacje pozarządowe, bractwa rycerskie czy awangardowe trupy teatralne). Obserwowane jest upowszechnianie się masowych imprez plenerowych, ale także powstawanie warsztatów artystycznych i podnoszenie się wrażliwości estetycznej (Burszta, Fatyga 2009: 23). Oferta kulturalna jest dla części młodych ludzi interesująca wówczas, gdy dotyczy treści kultury popularnej, co powinno być uwzględniane przez autorów oferty kulturalnej domów kultury. Przyczyn braku ich uczestnictwa w kulturze „wyższej” należy jednak szukać raczej w niedostosowaniu form edukacji do współczesnej, nierozpoznanej przez edukatorów i niechętnie przez nich docenianej nowej wrażliwości. To tym sposobem kultura przegrywa z rozrywką i rekreacją (Burszta, Fatyga 2009: 35). Oferta lokalnych instytucji kultury rzadko spotyka się z zainteresowaniem ludzi młodych i niejednokrotnie ma charakter obiegu wsobnego, przy czym duże znaczenie przypisują jej sami pracownicy tych instytucji, animatorzy kultury czy działacze samorządowi.

Rozdźwięk między działaniami i pomysłami placówek kultury a oczekiwaniami odbiorców nie jest tak duży, jak można by się spodziewać (jednak wyraźnie większy w małych miastach). Powodem braku uczestnictwa w kulturze nie jest oferta niedostosowana do gustów, lecz raczej jej niedostosowania do możliwości finansowych potencjalnych odbiorców (Burszta, Fatyga 2009: 24).

Wyraźna różnica między uczestnictwem w kulturze na terenach Polski wschodniej, a zachodem Polski występuje przede wszystkim w wymiarze zaangażowania, ale także w kwestii preferencji estetycznych.

Zdaniem Tomasza Szlendaka na zmiany w aktywności kulturalnej Polaków wpływa wiele istotnych czynników, które powinny być uwzględniane przez twórców oferty kulturalnej i edukacyjnej domów kultury. Przed transformacją ustrojową czas wolny tworzył wyraźnie wydzielone obszary – obecnie „rozsypał” się na małe kawałki, w związku z czym trudno planować uczestnictwo w kulturze, zwłaszcza systematyczne. Elitarne wzorce odbioru, wymagające skupienia i wysiłku poznawczego, zmieniły się pod wpływem kultury popularnej i mediów masowych na „okienkowe” sposoby odbioru, krótkie momenty skupienia uwagi oraz zamiast przeżywania kultury jej „konsumowanie”. Instytucje kultury, które w PRL nie miały konkurencji (należy tu wspomnieć szczególnie o domach kultury) obecnie tracą na popularności i liczbie odwiedzających na rzecz centrów handlowych, także dlatego, że te drugie są wielofunkcyjne. Przed transformacją ustrojową oraz zmianami kulturowymi, przez

nią spowodowanymi, kontakt z kulturą i aktywność kulturalna nosiły znamiona odświętności, obecnie zaś podejmowane są „przy okazji”, a kultura musi być łatwo dostępna. Młodzi Polacy są przyzwyczajani do braku wysiłku i poszukiwania rozrywkowej oferty. W efekcie także domy kultury, podczas prób dostosowania się do zapotrzebowania swoich klientów, zamieniają się w przybytki podobne w zakresie funkcji i działania do galerii handlowych (a zatem w przestrzenie wielozmysłowe) lub giną z mapy liczących się instytucji kulturalnych. Uczestnictwem w kulturze sterują wydarzenia, a osoby z odpowiednim kapitałem kulturowym bywają niemal tylko na wydarzeniach (Burszta, Fatyga 2009: 41-42).

Tomasz Szlendak wyróżnił 29 głównych grup odbiorców kultury w Polsce. Jedynie część z nich korzysta, okazjnie lub stale (choć w nierównym stopniu), z oferty domów kultury. Grupy te to: 'etatowi odbiorcy kultury wysokiej' (charakteryzujący się zróżnicowanymi kompetencjami, szacunkiem dla kultury wysokiej jako wartości), zorganizowane grupy seniorów, zorganizowane grupy dzieci i młodzieży, odbiorcy event-ów na powietrzu, towarzyskie grona licealistów i studentów, tradycyjne elity kulturalne, targety kulturalne, profesjonalści potrzebujący środowiska, twórcy i odbiorcy subkulturowi (wymienność ról, kompetencje i gusty ujednoczone w grupie, silne więzi merytoryczne i/lub społeczne) czy uczniowie gimnazjów. Pozostałe grupy, spośród których najrzadziej, lub w wcale (z wielu różnych względów) rekrutują się klienci domów kultury to: odbiorcy kultury popularnej (spłaszczone i ujednoczone kompetencje), audytorium telewizyjne, sytuacyjne wspólnoty masowe, zafascynowani jedną dziedziną sztuki celebryci i ich fani, zafascynowani kulturą popularną, snoby i nuworysze, zmęczeni profesjonalści, ludzie „poza kulturą”, środowiska kultury 2.0 (kontestujące kulturę wysoką i popularną oraz tradycyjne media), grupy upośledzone ze względu na poziom wykształcenia (brak wykształconych potrzeb), alternatywne grupy młodzieżowe, grupy zmarginalizowane przez ubóstwo, amatorzy funkcjonujący w obiegu zamkniętym, grupy zmarginalizowane z własnego wyboru, narodowcy i grupy faszyzujące, grupy zmarginalizowane przez cechy miejsca zamieszkania, zamknięte środowiska wyznaniowe, grupy wycofane ze względu na styl życia zdominowany przez pracę i „brak czasu” i salony odrzuconych. Organizatorzy domów kultury powinni refleksji poddać przyczyny braku korzystania z oferty ich instytucji przez przedstawicieli tych grup oraz podjąć działania, mające na celu eliminację barier w uczestnictwie dla tych grup oraz zwiększenia pod ich kątem atrakcyjności swojej oferty.



NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY

*Raport analityczny „Uwarunkowania zewnętrzne  
i potencjał domów kultury*



## 2. Domy kultury w Polsce

Jak stwierdził Jacek Bąk, „charakter ośrodka kultury XXI wieku najtrafniej określa formuła 3xP (przestrzeń – pracownik – program). Współistnienie, wzajemne przenikanie i integracja tych trzech elementów zapewnia optymalne funkcjonowanie placówki” (Bąk 2010: 6). Zgodnie z tą formułą należy rozpatrywać zatem zjawisko funkcjonowania domów kultury w Polsce.

„Domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice są instytucjami kultury, stanowiącymi często ośrodki życia lokalnej społeczności. W Polsce w dniu 31 XII 2009 r. działało ich 4027, w tym 37,0% stanowiły ośrodki kultury, 31,4% świetlice, 22,6% domy kultury oraz 9,0% kluby” (GUS 2010: 5). Po pierwszych drastycznych zmianach w funkcjonowaniu sektora kultury wywołanych transformacją ustrojową (dla zobrazowania skali zmian: w latach 1988 – 1991 liczba domów kultury w Polsce zmniejszyła się z 16 tysięcy do 6 tysięcy), od 2003 roku notowany był systematyczny wzrost liczby domów i ośrodków kultury, jednakże dynamika tego procesu wyhamowała (Kasprzak, Walczak 2010: 26). W stosunku do stanu na 2007 rok, w roku 2010 działało o 142 mniej instytucji kultury (GUS 2010: 5).<sup>1</sup>

Zgodnie z danymi GUS na 2009 rok oraz danymi NCK: W Polsce funkcjonuje około 2375 domów kultury, z czego 64,8% w miastach (dane GUS), a 35,2% - zlokalizowana na terenach wiejskich (w 2007 stanowiły one blisko 49%, wg danych NCK), które zamieszkuje 39% ludności Polski (materiały ze strony internetowej NCK). Domy kultury na terenach wiejskich organizowały w 2007 roku 27% wydarzeń kulturalnych realizowanych w Polsce przez tego typu instytucje, w których uczestniczy 21% ogółu uczestników imprez przygotowywanych przez domy kultury w Polsce” (materiały ze strony internetowej NCK). W gminach o liczbie mieszkańców nieprzekraczającej 20 tysięcy zorganizowano w 2007 roku przeciętnie 56,9 imprezy dla ok. 10 tysięcy osób, natomiast w gminach większych – prawie 140 imprez dla niemalże 27,5 tysiąca uczestników (Kasprzak, Walczak 2010: 9). Należy jednakże zaznaczyć, że niemal 60% gmin, w których mieszka mniej, niż 20 tysięcy osób nie posiada domu kultury ani ośrodka kultury (Kasprzak, Walczak 2010: 31).

<sup>1</sup> W 2007 roku działały 854 domy kultury (Nałęcz 2009: 78).

Rozmieszczenie i zagęszczenie domów kultury nie są jednolite na terenie całego kraju. Najwięcej domów kultury znajduje się na terenie województw podlaskiego i podkarpackiego, najmniej w województwie lubuskim i mazowieckim (Kasprzak, Walczak 2010: 6). Liczba instytucji kultury nie jest jednak związana z liczbą potencjalnych klientów. Współczynnik liczby instytucji kultury na 1000 mieszkańców dla gmin do 20 tysięcy mieszkańców wynosi 0,093, dla większych gmin już tylko 0,032, podczas gdy dla całej Polski współczynnik ten wynosi 0,087 (Kasprzak, Walczak 2010: 31).

92% instytucji kultury było w roku 2007 prowadzonych (organizowanych) przez samorządy. Najwięcej placówek podlega gminom (88%), pozostałe to jednostki podlegające powiatom (ich ilość się zmniejsza). W przypadku domów kultury: dla 471 organem założycielskim były samorządy terytorialne, samorządy gminne były zaś organizatorami 292 domów (Nałęcz 2009: 77-78). W sektorze prywatnym dominują jednostki spółdzielcze (głównie spółdzielnie mieszkaniowe) (6,5%). Organizacje polityczne i związkowe prowadziły w 2007 roku jedynie kilka placówek (Kasprzak, Walczak 2010: 28).

Istotnym czynnikiem utrudniającym rozwój instytucji kultury jest bałagan prawny w tej dziedzinie. „Status funkcjonowania domów kultury w Polsce nie jest jasny – jednostki samorządu terytorialnego nie mają obowiązku prowadzić tego typu instytucji, a podmioty, które istnieją, funkcjonują na bardzo różnych zasadach organizacyjnych. Dodatkowo brakuje danych na temat podmiotów prywatnych (nie licząc jednostek spółdzielczych, organizacji politycznych i związkowych) o podobnych funkcjach co domy kultury” (materiały ze strony internetowej NCK).

Zgodnie z ustaleniami NCK „zwyczajowo zadania domów kultury rozumiane są jako: prowadzenie edukacji kulturalnej, tworzenie warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego oraz zainteresowania wiedzą i sztuką oraz rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych” (materiały ze strony internetowej NCK).

W rezultacie projektu badawczego 'Zoom na domy kultury' (2009) realizowanego w mazowieckich domach kultury wypracowano wiele wniosków dotyczących ich funkcjonowania, które można w charakterze hipotez poznawczych ekstrapolować na domy kultury znajdujące się w pozostałych województwach. W zakresie misji i wizji domów kultury stwierdzono, że formułowane w statutach różnych domów kultury cele zazwyczaj są do siebie podobne. W niemal wszystkich jest mowa o edukacji kulturalnej, rozpoznawaniu, rozbudzaniu i

zaspokajaniu potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych, o tworzeniu warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego, w tym jego prezentacji i promocji. Autorzy nowych statutów często powielają bowiem stworzoną wcześniej strukturę celów innych domów kultury. W statucie tylko jednego spośród badanych domów kultury była wprost mowa o społecznych funkcjach domu kultury i działaniu na rzecz integracji (Theiss 2009: 5).

Większość dyrektorów z badanych domów kultury deklarowała istnienie dobrych relacji z samorządem i zwykle brak widocznego wpływu samorządu lokalnego na program domu kultury. Wiele kontaktów z samorządem opierała się, w przypadku przebadanych domów, na kontroli dyscypliny budżetowej.

W efekcie badań wyróżniono trzy modele domów kultury na Mazowszu. Pierwszy to model **'tradycyjny – inercyjny – na uboczu'**, który obrazuje typ domu kultury ze wsi lub małej miejscowości, socjalnego (prowadzącego bezpłatne zajęcia), w tradycyjny sposób pielęgnującego lokalną tradycję i symbolikę oraz nastawionego na lokalność. Drugi to model **'innovacyjny – wychodzący do społeczności'**, „aktywnie włączający pomysły mieszkańców, często we współpracy ze sformalizowanymi ciałami doradczymi, a także organizacjami pozarządowymi. Te domy kultury są zazwyczaj otwarte w weekendy i podejmują działania na rzecz aktywnego przyciągania trudnych grup mieszkańców. Ośrodki te aplikują o wnioski w ramach partnerstw z organizacjami pozarządowymi, zatrudniają stosunkowo wielu pracowników nieetatowych i współpracują z wolontariuszami” (Theiss 2009: 14). Model trzeci, **'nowoczesny – komercyjny – miejski'**, do którego należały głównie stołeczne domy kultury, charakteryzujące się dużą liczbą uczestników zajęć i imprez oraz charakterem komercyjnym (odpłatnością za zajęcia). Często są one otwarte w weekendy i współpracują z organizacjami pozarządowymi. Charakterystyczny dla tego typu jest wysoki udział własnych źródeł finansowania, czy duży odsetek pracowników zatrudnianych w inny sposób niż na podstawie umowy o pracę i prowadzenie profesjonalnej, rozbudowanej strony internetowej (Theiss 2009: 14).

„Struktura, funkcje i sposoby działania instytucji kultury, pomimo zmian społecznych, kulturowych i cywilizacyjnych, jakie dokonały się w Polsce po 1989 r., nie zostały poddane gruntownej przebudowie. Instytucje kultury ciągle postrzegane są jako placówki nieproduktywne, roszczeniowe, sięgające jedynie po środki publiczne. Kryzys instytucji kultury związany z brakami w finansowaniu, ewentualnie masową ich likwidacją, o której wiele mówiono w pierwszej dekadzie transformacji ustrojowej, nie znajduje potwierdzenia w

danych. Wręcz przeciwnie – w miastach nastąpił wzrost liczby instytucji kultury” (Burszta, Fatyga 2009: 42).

W efekcie transformacji społeczno-gospodarczej pojawiły się w dziedzinie kultury nowe typy podmiotów: podmioty komercyjne, pozarządowe i inicjatywy niesformalizowane. Tradycyjne instytucje państwowe zostały zmuszone do konkurencji i zabiegania o fundusze i odbiorców. W związku z dominacją kultury popularnej i mediów elektronicznych, zmianą pozycji kultury wysokiej z dominującej na niszową, demokratyzacją i zmianami środowiska społeczno-gospodarczego zmieniły się diametralnie warunki działania instytucji kultury oraz preferencje odbiorców.

Instytucje kultury, głównie te uważane za najbardziej zachowawcze, czyli muzea i biblioteki – rozwijają się w zakresie swoich podstawowych funkcji (gromadzenie, ochrona, opracowywanie zbiorów) oraz prowadzą działalność w zakresie promocji własnych zasobów i edukacji kulturalnej, są organizatorami przedsięwzięć o charakterze naukowym, popularnonaukowym, artystycznym i wydawniczym (często jednak odległych od ich głównych zadań). W sferze kształtowania oferty domów kultury oraz ustalenia ich optymalnej liczby oraz rozmieszczenia problematyczna jest kwestia dużej, w stosunku do rzeczywistych potrzeb, ilości instytucji kultury, które jednak nie zawsze odpowiadają potrzebom odbiorców. Kompetencje i zadania instytucji różnego typu (także tych niebędących domami kultury) krzyżują się, w związku z czym konkurują one między sobą o odbiorcę i skupiają zainteresowania na tych samych grupach docelowych.

Programy działania wielu domów kultury układane są często w odpowiedzi na bieżące możliwości uzyskania grantów, nie są zaś rezultatem długofalowego planowania, co daje w efekcie: niską skuteczność oddziaływania na bezpośredniego odbiorcę i „specjalizację” instytucji na czas trwania projektu oraz utrudnia budowanie kapitału społecznego i instytucjonalnego tych instytucji. Dotyczy to jednak przede wszystkim instytucji tradycyjnych. Nowe instytucje – w dużej mierze te z sektora prywatnego oraz znacząca część organizacji pozarządowych - dobrze rozpoznaje potrzeby odbiorców i konsekwentnie realizuje swoje cele.

### 3. Uwarunkowania prawne funkcjonowania domów kultury w Polsce. Regulacje prawne

Za „instytucje kultury” uważane są wszystkie placówki wymienione w Ustawie o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej. Poza tym funkcjonują także prywatne instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz przedsięwzięcia i inicjatywy nieformalne. Dla wszystkich placówek finansowanych przez skarb państwa lub samorząd terytorialny obligatoryjne są dwie ustawy: Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2001 r., nr 13, poz. 123.) oraz Ustawa o finansach publicznych (Dz.U. z 2005 r., nr 249, poz. 2104.). Pierwsza określa formy organizacji działalności kulturalnej, podmioty i organizacje mogące prowadzić działalność kulturalną, tryb oraz sposób organizowania, prowadzenia i likwidacji instytucji kultury, tryb powoływania dyrektora, czas pracy w instytucjach kultury, zasady prowadzenia gospodarki finansowej oraz przepisy dotyczące organizacji imprez artystycznych i rozrywkowych poza siedzibą instytucji. Druga mówi między innymi o: zasadach i sposobach zapewnienia jawności i przejrzystości finansów publicznych, formach organizacyjno-prawnych jednostek sektora finansów publicznych, zasadach planowania i dysponowania środkami publicznymi, zasadach kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w tych jednostkach, sposobie finansowania deficytu i zasadach operacji finansowych dokonywanych przez jednostki sektora finansów publicznych.

Inne regulacje prawne, na których opiera się działalność instytucji kultury, to Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Ustawa o działalności pożytku publicznego, Ustawa o muzeach, Ustawa o bibliotekach oraz inne przepisy prawa pracy i prawa gospodarczego istotne w prowadzeniu działalności kulturalnej.

Samorządowe domy kultury w Polsce działają w środowisku prawnym regulowanym następującymi aktami prawnymi:

1. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991 nr 114, poz. 493 z późn. zm.)
2. Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 9 marca 1999 r. w sprawie wymagań kwalifikacyjnych i trybu stwierdzania kwalifikacji uprawniających do zajmowania

- określonych stanowisk w niektórych instytucjach kultury, dla których organizatorem jest administracja rządowa lub jednostki samorządu terytorialnego (Dz. U. 1999 nr 26, poz. 234 z późn. zm)
3. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990 nr 16 poz. 95 z późn. zm.)
  4. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświatowym (Dz. U. 1991 nr 95, 425)
  5. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych (Dz. U. 2009 nr 157, poz. 1240)
  6. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2008 nr 223, poz. 1458 z późn. zm.)
  7. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta nauczyciela (dz. U. 1982, nr 3, poz. 19)
  8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. 2004 nr 265, poz. 2644)
  9. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz. U. 1974 nr 24, poz. 141)
  10. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. 2004, nr 19, poz. 177)
  11. Ustawa z dnia 23. kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. 1964, nr 16 poz. 93 z późn. zm.
  12. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741 z późn. zm.)
  13. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 o bibliotekach (Dz. U. 1997 nr 85, poz. 539 z późn. zm)
  14. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 1994 nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

Najważniejszymi, w zakresie ustanawiania domów kultury, są następujące zapisy tych ustaw. Dom kultury może mieć swoją podstawę prawną w: Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (jest wtedy instytucją kultury), Ustawie o samorządzie gminnym (funkcjonuje wtedy w strukturach urzędu gminy jako samorządowa jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej) lub Ustawie o systemie oświaty (stanowi

placówkę oświatowo wychowawczą) (Analiza instytucjonalno-prawna funkcjonowania domów kultury w Polsce 2010: 6).

Zgodnie z art. 2 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, dom kultury może być formą organizacyjną działalności kulturalnej (Analiza instytucjonalno-prawna funkcjonowania domów kultury w Polsce 2010: 5). Jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym (art. 9 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Organizator wydaje akt o utworzeniu instytucji kultury określający jej nazwę, siedzibę i przedmiot działania (art. 11 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), a także statut (art. 13 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Organizator prowadzi także rejestr utworzonych przez niego instytucji kultury i dopiero wpis do tego rejestru skutkuje nabyciem osobowości prawnej przez instytucję kultury (art. 14. ust. 1 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej).

W zakresie ustanawiania domu kultury możliwe jest również inne rozwiązanie, zgodnie z którym gmina nie tworzy instytucji kultury jako odrębnego podmiotu, ale realizacją działalności kulturalnej zajmuje się wydział kultury w strukturze urzędu gminy. To rozwiązanie jest dopuszczalne, gdyż ustawa o samorządzie gminnym definiuje kulturę jako zadanie własne (art. 7 ust. 1 pkt 9) bez wskazania narzędzi realizacji. Status prawny takiego domu kultury (działającego w strukturze urzędu gminy) sprowadza się do statusu prawnego samego urzędu. W ten sposób funkcjonują samorządowe jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej (podstawą prawną funkcjonowania jest art. 9 Ustawy o samorządzie gminnym).

Domy kultury funkcjonujące jako samorządowe jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej są jednostkami budżetowymi.

Jednym z podstawowych problemów wynikających z charakteru obecnie obowiązujących regulacji prawnych jest brak definicji domu kultury, jako że żadna ustawa nie definiuje domu kultury. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej stwierdza jedynie, iż jest to jedna z form organizacyjnych działalności kulturalnej, natomiast nie wskazuje różnic ani definicji poszczególnych form organizacyjnych. Możliwość podania ich

definicji są zatem ograniczone do form organizacyjnych mających swoją podstawę prawną w innych ustawach.

Biorąc pod uwagę bardzo szeroki zakres działań i brak specjalizacji w funkcjonowaniu domów kultury (jak np. w przypadku teatrów czy operetek), trudne jest określenie konkretnego zakresu ich działalności, czego konsekwencją jest brak szczegółowych regulacji prawnych. Regulacje prawne nie odnoszą się również do poziomu funkcjonowania domów kultury (czy nawet szerzej - instytucji kultury) tzn. brakuje zakreślenia granic funkcjonowania ośrodków/domów kultury o charakterze lokalnym czy regionalnym (Analiza instytucjonalno-prawna funkcjonowania domów kultury w Polsce 2010: 18).

Kolejnym problemem domów kultury jest fakt różnych podstaw prawnych uzasadniających funkcjonowanie praktycznie tych samych instytucji. Mogą one bowiem funkcjonować w oparciu o Ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, jako instytucje kultury, o Ustawę o samorządzie gminnym, jako samorządowa jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej (a raczej jako fragment tej jednostki), czyli pozostawać w strukturach urzędu gminy oraz o Ustawę o systemie oświaty jako placówka oświatowo-wychowawcza. Generuje to sytuację, w której nierówno traktowane są instytucje działające faktycznie w podobnym zakresie. I tak, dla przykładu, domy kultury działające jako wydział w strukturze urzędu gminy, a także placówki oświatowo-wychowawcze mają zdecydowanie mniejszą samodzielność w zakresie gospodarki finansowej niż instytucje kultury. Instytucje kultury mogą bowiem samodzielnie ubiegać się na przykład o środki unijne, czego nie może w ogóle zrobić dom kultury działający w strukturze urzędu gminy, natomiast dom kultury jako placówka oświatowo-wychowawcza ma mocno ograniczone możliwości. Konsekwencją tego ograniczenia w dziedzinie gospodarki finansowej jest, analogicznie, brak samodzielności (lub jej brak) w obszarze zamówień publicznych.

Domów kultury (a nawet szerzej - instytucji kultury) nie obejmują regulacje dotyczące prawa autorskiego (które regulują pracę bibliotek, archiwów i szkół mogących w ramach dozwolonego użytku m.in. udostępniać nieodpłatnie egzemplarze utworów rozpowszechnionych). Wskazanie w prawie autorskim bibliotek jest możliwe m.in. z uwagi na ustawę o bibliotekach definiujących tą formę prowadzenia działalności kulturalnej. Brak definicji domów kultury uniemożliwia nieodpłatne udostępnianie czy prezentowanie utworów już rozpowszechnionych (np. zdjęć na wystawie czy książek) bez zgody twórcy (mogą skorzystać z takiej możliwości jedynie domy kultury działające jako placówki oświatowo-

---

wychowawcze definiowane w niektórych ustawach szerzej jako szkoły) (Analiza instytucjonalno-prawna funkcjonowania domów kultury w Polsce 2010: 19).

#### 4. Uwarunkowania infrastrukturalne funkcjonowania domów kultury w Polsce

Domy kultury dysponują bardzo zróżnicowanym zapleczem lokalowym: od niewielkich pomieszczeń w starych i zniszczonych budynkach, po nowoczesne i duże budynki zaprojektowane z myślą o działalności kulturalnej. „Średnia powierzchnia użytkowa lokali przeznaczonych na działalność merytoryczną w gminie do 20 tysięcy mieszkańców wynosi 423,5m<sup>2</sup>, natomiast w większych (...) – 1035,2m<sup>2</sup>” (Kasprzak, Walczak 2010: 6). Placówki ulokowane w dużych gminach dysponują średnio niemal 2,5-krotnie większymi lokalami (Kasprzak, Walczak 2010: 6). W badaniach domów kultury działających na terenie województwa mazowieckiego potwierdzone zostało, że generalnie lepsze warunki mają warszawskie domy kultury. Budynki mają powierzchnię od 200 m<sup>2</sup> do 2700 m<sup>2</sup> i znajduje się w nich co najmniej jedna duża sala (Theiss 2009: 12). Nie należy wysuwać jednak wniosków o silnych zależnościach pomiędzy „wielkością przestrzeni, wysokością środków finansowych na jej prowadzenie a jej wyglądem, atrakcyjnością i funkcjonalnością. Posiadanie przez dom kultury dużej przestrzeni nie zawsze pociąga za sobą dobrą jej organizację” (Theiss 2009: 12). Bardzo istotną kwestią dla funkcjonowania (i atrakcyjności w oczach odbiorców) jest także lokalizacja oraz możliwości dojazdu do domów kultury. Dobre usytuowanie w przestrzeni publicznej przyczynia się do zwiększenia frekwencji w zajęciach i wydarzeniach organizowanych przez domy oraz widoczności domu kultury.

Istnieje duże zróżnicowanie standardu obiektów, w których zlokalizowane są instytucje kultury. Nowopowstałe instytucje często mieszczą się w obiektach nowoczesnych, zaprojektowanych odpowiednio do funkcji. Obiekty adaptowane, na przykład postindustrialne, są pomysłowo zaaranżowane i funkcjonalne oraz dobrze wyposażone technicznie. Jednakże znaczna część instytucji kultury funkcjonuje w obiektach, które nie są w stanie sprostać współczesnym funkcjom i standardom, co wpływa na satysfakcję odbiorcy (Burszta, Fatyga

2009: 44). Niezbędne jest systematyczne podnoszenie standardu infrastruktury kulturalnej, co wymaga starannego monitorowania potrzeb środowisk, którym mają one służyć.

Możliwe są różne formy i zakres dysponowania nieruchomościami przez domy kultury. Domy kultury mogą korzystać z następujących form dysponowania nieruchomością przewidywanych przez Ustawę z dnia 23. kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. 1964, nr 16 poz. 93 z późn. zm.): własność (art. 140 i następne Kodeksu cywilnego), współwłasność (art. 195 i następne Kodeksu cywilnego), użytkowanie wieczyste (art. 232 i następne Kodeksu cywilnego), ograniczone prawa rzeczowe (art. 244 i następne Kodeksu cywilnego) i stosunek zobowiązaniowy (art. 353 i następne Kodeksu cywilnego).

Poza powyższymi, możliwość władania nieruchomością samorządową przez samorządową jednostkę organizacyjną nie posiadającą osobowości prawnej w formie trwałego zarządu przewiduje Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741 z późn. zm.). Do trwałego zarządu stosuje się pomocniczo przepisy Kodeksu cywilnego o użytkowaniu. Trwały zarząd może zostać ustanowiony jedynie na rzecz jednostki organizacyjnej, a nie osoby prawnej, może zatem zostać ustanowiony na rzecz urzędu gminy czy placówki oświatowo-wychowawczej, które są samorządowymi jednostkami organizacyjnymi nie posiadającymi osobowości prawnej.

Zakres korzystania z nieruchomości uzależniony jest od podstawy prawnej oraz konkretnych zapisów w umowie lub akcie administracyjnym. Konsekwencją formy i zakresu dysponowania nieruchomością są uprawnienia dysponenta, które musi on posiadać aby przeprowadzać prace inwestycyjne na terenie nieruchomości. Jest to szczególnie istotne w przypadku ubiegania się o dofinansowanie zewnętrzne dla projektów inwestycyjnych, kiedy to konieczne jest nie tylko samo dysponowanie nieruchomością, ale również dysponowanie nią na cele budowlane.

Bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność domów kultury oraz ich atrakcyjność i możliwość wypełniania istotnych społecznie funkcji oraz realizacji zamierzonych celów jest ich wyposażenie w sprzęt. „Domy kultury położone w małych gminach są lepiej wyposażone w sprzęt komputerowy (...) jednak w większych gminach dostęp do tego typu wyposażenia jest większy” w związku z tym, że większa ilość gospodarstw domowych dysponuje takim sprzętem (Kasprzak, Walczak 2010: 7). Wyposażenie domów kultury w

sprzęt komputerowy stanowi zatem wyraz dążenia do zmniejszenia dystansu i podziału cyfrowego (*digital divide*).

Głównym miejscem realizacji wielu funkcji domów oraz wykorzystania posiadanego przez nie sprzętu są pracownie specjalistyczne. Ilość pracowni specjalistycznych w domach kultury ulokowanych w gminach powyżej 20 tysięcy mieszkańców jest zdecydowanie większa, niż w gminach małych. Na jedną instytucję kultury przypada w nich średnio 2,42 pracownie, podczas gdy w mniejszych gminach współczynnik ten wynosi 1,58. Trzykrotnie więcej placówek w dużych gminach posiada pracownie fotograficzną, czterokrotnie więcej – filmową. Dysproporcja w zakresie istniejących pracowni plastycznych wynosi 27%, muzycznych – 19%, politechnicznych zaś – 11% (Kasprzak, Walczak 2010: 7). 74% domów i ośrodków kultury położonych w małych gminach posiada sale widowiskowe (dla gmin większych niż 20 tys. mieszkańców odsetek ten wynosi 82%). W gminach dużych powierzchnia sal widowiskowych jest znacznie większa, niż w gminach małych (w gminach powyżej 20 tys. mieszkańców średnia liczba miejsc wynosi 226,6, w małych zaś 132) (Kasprzak, Walczak 2010: 8).

Bardzo istotnym elementem wyposażenia domów kultury są materiały edukacyjne znajdujące się w bibliotekach. Domy kultury istniejące w małych gminach częściej prowadzą biblioteki (w 37% domów i ośrodków kultury), niż domy i ośrodki kultury położone w większych gminach (15%) (Kasprzak, Walczak 2010: 8).

Formy organizacyjne prowadzonej działalności kulturalnej (w tym m.in. domy kultury i biblioteki) definiowane są w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej w art. 2. Zamierzeniem ustawodawcy było rozdzielenie tych dwóch form organizacyjnych (jednak należy zaznaczyć, że tylko biblioteki posiadają odrębną regulację prawną i definicję ustawową, której nie posiadają domy kultury) (Kasprzak, Walczak 2010: 17).

Zgodnie z ustawą z dnia 27 czerwca 1997 o bibliotekach (Dz. U. 1997 nr 85, poz. 539 z późn. zm.) biblioteki są organizowane m.in. przez jednostki samorządu terytorialnego (art. 8) Biblioteka może stanowić samodzielną jednostkę organizacyjną albo wchodzić w skład innej jednostki (art. 10). Podstawą funkcjonowania biblioteki wchodzącej w skład innej jednostki jest regulamin nadany przez kierownika tej jednostki (art. 12). Status biblioteki publicznej posiada biblioteka jednostki samorządu terytorialnego zorganizowana w formie instytucji kultury (art. 18 ust. 2). Biblioteka działająca w strukturze domu kultury (w strukturze innej instytucji kultury) posiada status biblioteki zgodnie z ustawą o bibliotekach jeżeli w regulaminie domu kultury została wyraźnie wyodrębniona (Kasprzak, Walczak 2010: 17).

## 5. Uwarunkowania kadrowe

W przypadku domów kultury kwestią bardzo problematyczną jest zatrudnianie pracowników. W przypadku domów kultury działających w strukturach urzędów gminy (w urzędach gmin, w których wydział stanowi dom kultury, realizując w ten sposób zadanie własne gminy) podstawą zatrudnienia jest Ustawa o pracownikach samorządowych. Zakres praw i obowiązków jest zupełnie inny niż w przypadku instytucji kultury. Ustawa o pracownikach samorządowych narzuca wiele wymogów niezbędnych do zatrudnienia pracownika.

Pracownicy domów kultury działających jako wydział urzędu gminy są pracownikami samorządowymi zgodnie z Ustawą o pracownikach samorządowych (art. 2 pkt 3). Zgodnie z art. 4 ust. ustawy pracownicy samorządowi są zatrudniani na stanowiskach: urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, doradców i asystentów oraz pomocniczych i obsługi (9-10). Pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, podlega także okresowej ocenie (art. 27). Umowa o pracę może być zawarta na czas określony lub nieokreślony (art. 16). Kodeks pracy przewiduje dodatkową możliwość zatrudnienia na czas wykonywanej pracy (art. 24 ust. 1 Kodeksu Pracy), której nie zawiera ustawa o pracownikach samorządowych.

Największe dysproporcje pomiędzy domami kultury ulokowanymi w małych i dużych gminach dostrzegalne są na poziomie liczny pracowników zatrudnionych na pełny etat: w mniejszych gminach jest ich przeciętnie 2,6, w dużych 10,6 (Kasprzak, Walczak 2010: 9).

Sukcesywnie wzrasta liczba pracowników placówek kulturalnych na terenach wiejskich. Pomiedzy rokiem 2003 a 2007 łączna liczba pracowników zwiększyła się o ponad 15,5% (szczególnie w kategorii pracowników zatrudnionych na pełen etat) (Kasprzak, Walczak 2010: 28). Do wzrostu tego przyczynił się jednak wzrost liczby samych placówek, nie zaś wzrost średniej liczby pracowników przypadających na dom kultury.

W rezultacie projektu badawczego 'Zoom na domy kultury' (2009) realizowanym w mazowieckich domach kultury wypracowano wiele wniosków dotyczących ich funkcjonowania, które można w charakterze hipotez poznawczych ekstrapolować na domy kultury znajdujące się w pozostałych województwach. W zakresie potencjału kadrowego domów kultury

stwierdzono między innymi, że domy kultury różnią się w zakresie proporcji między pracownikami etatowymi, a pracownikami współpracującymi z domami kultury. Pracownicy etatowi stanowią od 30 do 100% zatrudnionej kadry. Najczęściej na umowy inne, niż umowa o pracę zatrudniani są instruktorzy. „Różnice w stosowaniu tzw. elastycznego zatrudnienia są bardzo duże, ale trudno wskazać jakąkolwiek prawidłowość związaną z wielkością domu kultury czy jego położeniem w mieście bądź na wsi” (Theiss 2009: 11). „Pracownicy etatowi do 34 roku życia stanowią od 5 do 50% ogółu zatrudnionych w poszczególnych domach kultury. W większości przypadków uwzględnienie pracowników nieetatowych bardzo odmładza strukturę wieku domu kultury” (Theiss 2009: 12).

W każdej instytucji funkcjonującej na rynku istotne jest właściwe nią zarządzanie przez osobę posiadającą odpowiednie kwalifikacje. Niestety, kontraktowi menedżerowie, wyposażeni w wysokie kwalifikacje i doświadczenie, rzadko pracują jako kierownicy instytucji kultury. Istotny i znaczący jest w tej mierze sposób wyboru dyrektorów domów kultury. W przypadku mazowieckich domów kultury jedynie „sześciu z dyrektorów badanych domów kultury zostało wyłonionych w drodze konkursu, pozostali byli powołani przez władze” (Theiss 2009: 12).

Pracownikiem domu kultury (a także – w tym przypadku - pracownikiem samorządowym) może być (poza innymi wymogami) osoba posiadająca kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku (art. 6 ust. 1). Dodatkowo, w przypadku stanowisk urzędniczych, pracownik musi posiadać co najmniej wykształcenie średnie (art. 6 ust. 3). W przypadku stanowisk kierowniczych konieczny jest dodatkowo co najmniej trzyletni staż pracy (lub prowadzenie przez okres co najmniej 3 lat działalności gospodarczej o charakterze zgodnym z wymaganiami na danym stanowisku) oraz wykształcenie wyższe pierwszego lub drugiego stopnia (art. 6 ust. 4).

Pracownicy samorządowi zatrudnieni w domach kultury korzystają z wielu uprawnień z zakresu wynagrodzeń, przysługuje im bowiem wynagrodzenie zasadnicze, dodatek za wieloletnią pracę, nagroda jubileuszowa oraz jednorazowa odprawa w związku z przejściem na emeryturę lub renta z tytułu niezdolności do pracy oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (art. 36 ust. 2). Może mu także zostać przyznany dodatek funkcyjny (art. 36 ust. 4). Z tytułu okresowego zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań może zostać mu przyznany także dodatek specjalny (art. 36 ust. 5). Z drugiej strony maksymalne wynagrodzenie pracowników samorządowych na stanowiskach urzędniczych ograniczone jest

tw. ustawą kominową i nie może przekroczyć w okresie miesiąca siedmiokrotności kwoty bazowej określonej w ustawie budżetowej dla osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe (art. 37 ust. 3) (Kasprzak, Walczak 2010: 11).

Badanie mazowieckich domów kultury wykazało, że „średnie wynagrodzenia pracowników etatowych wynoszą od 1600 zł brutto do 4000 zł brutto” (Theiss 2009: 12). Istotna w szerszej skali może być także następująca obserwacja badaczy: „W ośmiu domach kultury zaznaczano, że nagrody czy premie przyznawane są w zależności od zaangażowania, osiągnięć i wkładu w konkretny sukces domu kultury. W dwóch instytucjach istnieje system wiążący wynagrodzenie pracowników z wpływami z opłat za prowadzone przez nich zajęcia” (Theiss 2009: 12).

## 6. Źródła i sposoby finansowania domów kultury

Rozpatrując zagadnienie finansowania działalności domów kultury należy wziąć pod uwagę zarówno regulacje prawne i zasady gospodarki finansowej domów kultury, jak i faktyczne możliwości pozyskiwania przez nie funduszy. Według ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. Nr 114, poz. 493 z późn. zm.) domy kultury mają osobowość prawną i są instytucjami odrębnymi od jednostek samorządu terytorialnego i nie są całkowicie uzależnione od dotacji samorządowej. Domy kultury mogą finansować działalność z wpływów z prowadzonej działalności i z najmu składników majątkowych, z dotacji z budżetu oraz ze środków finansowych otrzymanych od osób fizycznych, prawnych i z innych źródeł. Jednakże w przeważającej większości domy kultury funkcjonują dzięki dotacjom gminnym, które zdaniem większości dyrektorów domów kultury uczestniczących w projekcie „Zoom na domy kultury” są zawsze za małe (Theiss 2009: 49). Zbyt małe dotacje w pierwszej kolejności uderzają zaś w wydatki programowe domów kultury (co związane jest z koniecznością utrzymania bazy materialnej).

Jednym ze sposobów uzyskania dodatkowych środków na działalność programową domów kultury jest częściowa komercjalizacja i wprowadzenie opłat, co jednak jest rozwiązaniem kontrowersyjnym (ze względu na częściowe lub całkowite wykluczanie grup o złej sytuacji materialnej i zaprzeczenie idei powszechnego dostępu). Sposobem na uniknięcie dylematu pomiędzy dostępnością a ekonomiczną koniecznością jest uzyskanie dofinansowania w formie środków zewnętrznych (najczęściej w partnerstwie z organizacjami pozarządowymi). Instytucje-grantodawcy, w odróżnieniu od samorządów, nie przyznają jednak środków finansowych na pracę programową domów kultury, ale na realizację konkretnych, zdefiniowanych przez siebie zadań (por. Theiss 2009: 51), co ogranicza swobodę programową domów kultury.

Podstawowym źródłem przychodów, we wszystkich zbadanych w województwie mazowieckim domach kultury, były **dotacje przyznawane przez samorząd**. Stanowiły one od 55% do 97% całości przychodów zbadanych instytucji. Samorządy różniły się jednak

istotnie pod względem gotowości do finansowania kultury<sup>2</sup>. W zbadanych w województwie mazowieckim gminach przeznaczały one na kulturę od 1,9% do 8,8% swoich wydatków. Mediana udziału wydatków na kulturę w budżecie gminy wynosiła 3,7% (por. Theiss 2009: 51-53). Środki własne stanowiły w większości domów kultury dopełnienie przychodów z dotacji. Zapewniały od 3% do 45% całości przychodów (por. Theiss 2009: 52).

Domy kultury mają możliwość finansowania swojej działalności także z oszczędności, które samorząd uzyskuje w trakcie realizacji swojego budżetu oraz ze środków uzyskanych dzięki składanym wnioskom o dofinansowanie (kierowanych najczęściej do administracji państwowej) (Theiss 2009: 54). Wśród instytucji, do których aplikują o dofinansowanie domy kultury znajdują się między innymi: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Sportu, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Pracy, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Fundusz Ochrony Środowiska, Polski Instytut Sztuki Filmowej i Narodowe Centrum Kultury. Poza administracją państwową domy kultury zwracają się z wnioskami o dofinansowanie do administracji samorządowej (m.in. do starostw powiatowych, urzędu marszałka województwa czy lokalnych ośrodków pomocy społecznej). Niektóre domy kultury starają się również korzystać z funduszy europejskich oraz z dotacji od niepublicznych instytucji grantowych<sup>3</sup> (Theiss 2009: 54). Wśród takich fundacji i stowarzyszeń – grantodawców, należy wymienić na przykład: Fundację im. Stefana Batorego, Polsko-Amerykańską Fundację Wolności, Polską Fundację Dzieci i Młodzieży, Fundację „Charytatywny Bal Dziennikarzy”, Fundację Rozwoju Dzieci im. Komeńskiego, Fundację Wspomagania Wsi, Fundację „J&S Pro Bono Poloniae”, Fundację Grupy TP i Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce.

<sup>2</sup> „Dla wielkości przyznawanej domowi kultury dotacji znaczenie ma m.in. obecność w gminie innych samorządowych instytucji kultury. W gminach (...) dom kultury jest jedyną instytucją kultury, całość wydatków gminy na kulturę pozostaje do jego dyspozycji. W pozostałych domy kultury konkurują o środki z innymi inicjatywami kulturalnymi” (Theiss 2009: 53).

<sup>3</sup> „Poprzez projekty domy kultury starają się finansować bardzo różnorodną działalność. Wnioski dotyczyły często wydatków na wyposażenie lub infrastrukturę (remont, boisko, basen, komputeryzację i internetyzację, stroje dla zespołu ludowego). Starano się również dofinansować niektóre zajęcia (m.in. grupy przedszkolne, Uniwersytety Trzeciego Wieku, DKF, grupy dla seniorów, zajęcia sportowe). Część wniosków dotyczyła dofinansowania konkretnych imprez, zwłaszcza ważnych dla gminy plenerowych festynów i świąt. Fundusze zewnętrzne mogą też posłużyć do sfinansowania wyjazdów działających w domu kultury grup zajęciowych i zespołów. Tylko niektóre domy kultury składają wnioski o charakterze projektowym, o dofinansowanie takich form, jak różnego rodzaju warsztaty, spotkania, akcje edukacyjne i integracyjne itp. Można wymienić szereg czynników, które sprawiają, że większość domów kultury w małym stopniu korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania. Liczbę składanych wniosków ograniczać może formułowany przez niektóre instytucje grantowe wymóg wkładu własnego (...), wpływ mają również mity na temat zasad finansowania” (Theiss 2009: 55).

Dużym problemem dla domów kultury jest fakt, że wiele spośród instytucji grantowych adresuje programy jedynie do stowarzyszeń, co uniemożliwia domom kultury (będącym instytucjami samorządowymi) ubieganie się o środki finansowe z tych źródeł. W związku z tym część domów kultury współpracuje ze stowarzyszeniami (zakładając własne lub wchodząc w symbiozę z już istniejącym), co otwiera im drogę do ubiegania się o fundusze kierowane do organizacji pozarządowych.

Z danych GUS wynika, że od dziecięciu lat systematycznie wzrastają wydatki samorządów na kulturę. W 2007 r. samorzady wydały na ten cel ponad 4,7 mln zł. Najwięcej środków finansowych dostają z budżetów właśnie domy i ośrodki kultury oraz świetlice i kluby. „W danych zestawionych przez GUS widać prawidłowość [polegającą – S.B.] na zmniejszeniu się roli środków płynących bezpośrednio z budżetu państwa i zwiększaniu nakładów ze strony budżetów samorządowych” (Kasprzak, Walczak 2010: 27). Dla przykładu, pomiędzy 2003 i 2007 rokiem wielkość transferów z budżetu centralnego na domy kultury zmalała z niemal pięćdziesięciu milionów złotych do jedenastu milionów. W tym samym czasie nakłady samorządów wzrosły z 715 milionów do 1,25 miliarda złotych (por. Kasprzak, Walczak 2010: 27).

Samorządowe domy kultury uzyskują dotacje podmiotowe od organizatora, które są ujęte w planie finansowym. Zgodnie z Ustawą o finansach publicznych, dotacje podmiotowe obejmują środki dla podmiotu wskazanego w odrębnej ustawie lub w umowie międzynarodowej, jednakże wyłącznie na dofinansowanie działalności bieżącej (art. 131). Samorządowy dom kultury może, ponadto, uzyskać dotacje celowe na określone zadania. Zgodnie z art. 126 Ustawy o finansach publicznych dotacje celowe są to podlegające szczególnym zasadom rozliczania środki z budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego oraz z państwowych funduszy celowych, przeznaczone na podstawie niniejszej ustawy, odrębnych ustaw lub umów międzynarodowych, na finansowanie lub dofinansowanie realizacji zadań publicznych. Przeznaczeniem dotacji celowej (art. 127 ust. 1) może być m.in. finansowanie lub dofinansowanie ustawowo określonych zadań, w tym zadań z zakresu mecenatu państwa nad kulturą, realizowanych przez jednostki inne niż jednostki samorządu terytorialnego, a także kosztów realizacji inwestycji. Ponadto dotacjami celowymi są także środki przeznaczone na realizację programów finansowanych z udziałem środków zagranicznych, wydatkowane przez podmioty realizujące te programy czy na

współfinansowanie realizacji programów finansowanych z udziałem środków europejskich (Kasprzak, Walczak 2010: 7).

Sposób przedstawiania przez domy kultury zapotrzebowania na dotacje organizatora na kolejny rok działalności (np. w postaci projektu planu finansowego domu kultury) nie jest wyraźnie określony w ustawach. Ustawa o finansach publicznych wskazuje jedynie na konieczność uwzględnienia dotacji podmiotowej dla domu kultury w budżecie jednostki samorządu terytorialnego. W praktyce, komunikację na linii dom kultury – jednostka samorządu terytorialnego w zakresie wielkości dotacji podmiotowej każdorazowo negocjują uczestnicy tego procesu.

Dotacje celowe pokrywają w praktyce koszty działalności podstawowej w zakresie dotyczącym eksploatacji budynków, wynagrodzeń pracowników itp. W niewielkim stopniu pokrywają jednak koszty działalności merytorycznej-programowej, takiej jak organizacja wydarzeń kulturalnych. W związku z tym, domy kultury ubiegają się w tym zakresie o dotacje celowe z różnych instytucji zewnętrznych, co niejednokrotnie powoduje konieczność odwołania wydarzenia lub zmniejszenia jego zakresu (jeżeli wielkość dotacji jest mniejsza od oczekiwanej lub nie została przyznana).

Dom kultury funkcjonuje zatem jako jednostka budżetowa (Kasprzak, Walczak 2010: 7). W zakresie zlecenia zadań publicznych wszystkie domy kultury (bez względu na status) obowiązują stosowanie się do zapisów Ustawy Prawo zamówień publicznych (jako, że należą do sektora finansów publicznych). Samodzielność w zakresie zamówień publicznych jest konsekwencją samodzielności w zakresie gospodarki finansowej. Różnice związane ze statusem prawnym przekładają się bowiem na samodzielność podmiotu. Domy kultury działające na zasadzie wydziału urzędu gminy mają najmniejszą samodzielność, gdyż stanowią część planu dochodów i wydatków całego urzędu. Instytucje kultury są zaś w pełni samodzielne i same decydują o procedurach wynikających z ustawy (w zakresie, w jakim mogą decydować zgodnie z ustawą). Młodzieżowe domy kultury (działające na ogół w oparciu o Ustawę o systemie oświaty) również nie są tak samodzielne, jak instytucje kultury, niemniej jednak ich samodzielność finansowa jest większa niż w przypadku wydziału urzędu gminy. Placówki oświatowo-wychowawcze dysponują swoim planem dochodów i wydatków, w

przeciwieństwie do domu kultury działającego w strukturze urzędu gminy, który dysponuje tylko niewielką częścią planu całego urzędu (Kasprzak, Walczak 2010: 13).

Podstawowym źródłem przychodów wszystkich przebadanych domów kultury województwa mazowieckiego były dotacje przyznawane przez samorząd. Stanowiły one „od 55% do 97% całości przychodów instytucji. Można jednak postawić hipotezę, że możliwość finansowania kultury nie jest luksusem, z którego można skorzystać dopiero przy pewnym poziomie zamożności gminy. W zebranych (...) danych nie widać związku pomiędzy zamożnością gminy (mierzoną wielkością wydatków gminy w 2007 r. w przeliczeniu na mieszkańca) a gotowością gminy do finansowania kultury” (Theiss 2009: 9). Z dokumentów finansowych zebranych podczas trwania tego badania wynika, że „dofinansowanie ze środków zewnętrznych nie jest istotnym źródłem przychodów w żadnym ze zbadanych domów kultury (...) W żadnym z [przebadanych domów kultury – S.B.] nie przekraczało ono kilku procent udziału w całej sumie przychodów (największa wartość to 6%)” (Theiss 2009: 9).

We wspomnianym wyżej badaniu stwierdzono występowanie podobieństw między profilami przychodów domów kultury. Na podstawie analizy skupień wyróżnione zostały trzy główne modele finansowania domów kultury. Pierwszym modelem był dom kultury funkcjonujący jako **przedsiębiorstwo kulturalne**, w którym nieco ponad połowa przychodów pochodzi z dotacji. Pozostała część to przede wszystkim środki z prowadzonej działalności (Theiss 2009: 9). Drugi model to **instytucja publiczna z komponentem komercyjnym**. „Domy kultury tego typu opierają się przede wszystkim na dotacji, która stanowi od 81% do 88% ich przychodów. Pozostałą część budżetu stanowią dochody z działalności. Instytucje publiczne z komponentem komercyjnym nie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania. Z różnych względów skłaniają się w stronę modelu przedsiębiorstwa kulturalnego, jednak nie chcą lub nie mogą wdrożyć go w większym stopniu” (Theiss 2009: 9). Trzeci model to **socjalny dom kultury**. „W tym typie struktury przychodów najwyraźniej uwidacznia się ideał dostępności. Socjalne domy kultury opierają się prawie wyłącznie na dotacji. Stanowi ona od 89% do 97% przychodów. Własna działalność zapewnia tylko kilka procent wszystkich środków finansowych. Domy kultury tego typu najczęściej szukają możliwości finansowania z zewnętrznych źródeł, jednak wkład zewnętrzny jest mimo to raczej skromny – nie przekracza kilku procent przychodów” (Theiss 2009: 9).

Wszystkie instytucje badane w badaniu mazowieckich domów kultury miały jakieś doświadczenie w składaniu wniosków. „Zbadane domy kultury najczęściej zwracały się z wnioskami o dofinansowanie do administracji państwowej, w drugim rządzie zaś do administracji samorządowej. Niektóre domy kultury próbowały również korzystać z funduszy europejskich” (Theiss 2009: 9). Najbardziej korzystały one z dotacji niepublicznych instytucji grantowych. Istotną przeszkodą w ubieganiu się o te środki jest to, że „wiele instytucji grantowych adresuje swoje programy tylko do stowarzyszeń, co uniemożliwia domom kultury - jako instytucjom samorządowym - ubieganie się o środki finansowe z tego źródła (...). Aby ominąć tę przeszkodę część domów kultury współpracuje ze stowarzyszeniami, które ze względu na swój status prawny mają do wspomnianych środków finansowych łatwiejszy dostęp” (Theiss 2009: 9). Jak czytamy dalej w raporcie z badania: „Współpraca pomiędzy domem kultury a stowarzyszeniem polega najogólniej na tym, że projekty są wygrywane przez stowarzyszenie, a realizacja należy do pracowników [domu kultury - S.B.]. Stowarzyszenie i dom kultury funkcjonują zwykle jako jedna instytucja, dzieląc infrastrukturę, pracowników, plany i harmonogram pracy. Stowarzyszenie stanowi w istocie odpowiednik domu kultury w trzecim sektorze. Wśród zbadanych przez nas domów kultury dwa pozyskiwały środki zewnętrzne poprzez założone przez siebie stowarzyszenie, cztery natomiast korzystały ze środków zewnętrznych poprzez partnerstwo z niezależnymi stowarzyszeniami” (Theiss 2009: 10).

## **7. Potencjał domów kultury w zakresie wspierania rozwoju społeczności lokalnej**

Domy kultury pełnią często funkcje centrów edukacji obywatelskiej oraz centrów budowania współpracy pomiędzy podmiotami pełniącymi funkcje wzmacniania i integrowania społeczności lokalnych oraz rozwoju postaw obywatelskich i budowania społeczeństwa obywatelskiego. W tym kontekście, pożądanym modelem funkcjonowania domów kultury jest ich uczestniczenie w prężnie działających partnerstwach społecznych skoncentrowanych na rozwoju społeczności lokalnych oraz budowaniu centrów integrujących społeczność. Celem partnerstw społecznych jest wspólne i zintegrowane działanie wielu podmiotów, skierowane na osiągnięcie korzystnego dla wszystkich efektu rozwoju regionu. Polega one na partnerskiej współpracy między podmiotami: publicznymi (przedstawiciele samorządów terytorialnych, domy kultury), społecznymi, prywatnymi (przedsiębiorstwa) oraz Trzecim Sektorem (organizacjami pozarządowymi, takimi jak stowarzyszenia czy fundacje). Partnerstwo jest formą instytucji opartą na zawartym pakcie: lokalnym (lokalne partnerstwo społeczne), krajowym (partnerstwo narodowe, pakt społeczny) lub też ponadnarodowym (partnerstwa ponadnarodowe).

Skutecznie działające partnerstwa bazują na wiedzy i doświadczeniach partnerów oraz oddolnie włączają organizacje, instytucje i konkretne osoby do zarządzania lokalnymi społecznościami, a ich celem jest wypracowanie innowacyjnych i kompleksowych metod diagnozowania i rozwiązywania lokalnych problemów oraz budowania kapitału społecznego społeczności lokalnej oraz działających lokalnie instytucji.

Działalność domów kultury należy rozpatrywać w kontekście ich potencjału w zakresie budowania i umacniania kapitału społecznego społeczności, w której funkcjonują, ale także w zakresie poprawy ich efektywności spowodowanej wzrostem kapitału społecznego samych domów kultury. Tomasz Żukowski i Maria Theiss definiują kapitał społeczny jako „sieć powiązań i związane z nimi normy społeczne, które przyczyniają się do współdziałania osób [lub grup społecznych albo instytucji – S.B.] dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz rozwiązywania problemów społecznych” (Żukowski i Theiss 2008: 1). Strukturalnym

elementem kapitału społecznego są powiązania, sieci i kanały komunikacyjne między osobami lub instytucjami, które inicjowane i rozwijane są na przykład podczas współpracy podmiotów.

Spółeczność o rozwiniętym kapitale społecznym działa skuteczniej, „ponieważ obowiązują w niej silne normy generalizowanej wzajemności, rozwija się klimat społecznego zaufania, pokusy oportunistyczne są zredukowane, tworzą się wzorce współpracy w przyszłości, a ponad to (...) niskie są koszty transakcyjne” (Kaźmierczak i Rymsza 2008: 6). W płaszczyźnie ekonomicznej wysoki poziom kapitału społecznego posiadanego przez społeczność powinien przyczyniać się do rozwoju gospodarczego, wzmocnienia rozwoju innych postaci kapitału, sprawniejszego działania wsparcia społecznego i pomocy społecznej oraz redukcji problemu tzw. „pasażerów na gapę” (*free riding*). W znaczeniu strukturalnym i związanym z funkcjonowaniem (także politycznym) społeczności lokalnej, wysoki poziom kapitału społecznego przyczynia się do sprawniejszego działania instytucji (takich jak interesujące nas domy kultury) i ich bardziej efektywnej współpracy z otoczeniem instytucjonalnym (w którego skład wchodzi między innymi organizacje Trzeciego Sektora). Wzrost aktywności domów kultury i ich uczestnictwo w sieci powiązań z innymi instytucjami oraz w działaniach na rzecz społeczności w procesie rozwijania jej kapitału społecznego zwiększają zatem także poziom kapitału społecznego samych domów kultury (jako instytucji) przez co zwiększa się znacząco ich potencjał budowania skutecznych partnerstw.

Jedną z największych korzyści płynących z budowania kapitału społecznego jest wzrost społecznego zaufania i zaufania do instytucji niezbędnego do współpracy i budowania partnerstw (także partnerstw publiczno-prywatnych i prywatno-społecznych), co sprzyja przepływowi informacji i poprawie współpracy między instytucjami. Wysoki poziom kapitału społecznego przekłada się na sprawniejsze, skuteczne i długofalowe diagnozowanie, hierarchizowanie oraz rozwiązywanie problemów społecznych.

Spełnianiu tych funkcji sprzyja uwzględnianie przez domy kultury w swoich działaniach lokalnych planów i strategii rozwoju oraz diagnoz problemów oraz potrzeb społeczności lokalnych. Dokumenty, z którymi zatem w zgodzie tworzona powinna być strategia rozwoju i funkcjonowania domu kultury, to - właściwe dla miejsca funkcjonowania danego domu - Strategia Rozwoju Regionu (stanowiąca dokument nadrzędny, który często nie jest

uwzględniany przez domy kultury) oraz Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych<sup>4</sup>. Zgodność i spójność z lokalnymi strategiami rozwoju przyczyni się do łatwiejszej realizacji strategii domów oraz do wzrostu celowości planowanych przez nią działań i większego uwzględniania rzeczywistych potrzeb społeczności lokalnej.

Partnerami domów kultury są najczęściej instytucje i organizacje, takie jak: urzędy miast, starostwa powiatowe, towarzystwa przyjaciół miast lub regionów, w których domy funkcjonują, stowarzyszenia i fundacje działające w regionach, w których domy kultury funkcjonują, miejskie ośrodki pomocy społecznej (MOPS-y), kluby AA, sanatoria, biblioteki, szkoły muzyczne, filharmonie, teatry, muzea, przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja, licea i szkoły plastyczne, kluby sportowe, koła muzyczne, koła gospodyń wiejskich, banki spółdzielcze, sołtysi, rady sołeckie, prywatne przedsiębiorstwa, ochotnicze straże pożarne, organizacje i instytucje religijne czy świetlice socjoterapeutyczne.

Domy kultury posiadają bardzo duży potencjał w zakresie budowania kapitału społecznego i animowania społeczności lokalnej. Przeszkodę w podejmowaniu skutecznych działań w tym zakresie stanowi jednak często brak inicjatywy, odwagi lub wiedzy potrzebnych do systemowego działania. Wiele z domów kultury nie docenia i nie wykorzystuje swojego potencjału w tym zakresie. Słusznie zatem, jednym z podstawowych elementów programu Dom Kultury+ jest zachęcenie domów kultury do działania w ramach partnerstwa lokalnego. Zgodnie z założeniami programowymi w Programie tym wziąć udział mogą instytucje kultury, które zaproszą do współpracy w ramach partnerstwa przynajmniej dwa inne podmioty działające lokalnie. Partnerstwa te mogą być zawierane z instytucjami, osobami prywatnymi, organizacjami i stowarzyszeniami. W Programie sugeruje się, aby na szczeblu lokalnym domy kultury rozpoczęły (lub kontynuowały) współpracę z: samorządem lokalnym, organizacjami pozarządowymi, szkołami, bibliotekami, stowarzyszeniami zawieranymi przez mieszkańców, kościołem, stowarzyszeniem wyznaniowym, lokalnymi przedsiębiorcami czy mediami lokalnymi. Współpraca z tymi podmiotami powinna być sformalizowana, na przykład w postaci zawartej umowy cywilnej. W programie podkreśla się, że najbardziej pożądane w kontekście współpracy z tymi podmiotami będą rezultaty takie jak: „zaangażowanie w życie kulturalne

---

<sup>4</sup> Zgodnie z dokumentem Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategią Spójności) na lata 2007-2013, Strategia Rozwoju Regionu (*Regional Development Strategy*) to koncepcja systemowego działania na rzecz długotrwałego rozwoju regionu poprzez racjonalną alokację zasobów oraz dokument określający sposoby postępowania w celu realizacji wspólnie ustalonych celów. Jest ona opracowywana odrębnie dla każdego regionu. Strategie Rozwiązywania Problemów Społecznych także przyjmowane są dla konkretnych gmin, miast czy powiatów, których mają dotyczyć.

szerokiej bazy społecznej, otwarcie domów kultury na nowe grupy, często do tej pory nie zainteresowane ich działalnością, odkrycie potencjału integrującego mieszkańców danego terenu wokół wspólnej sprawy – integracja poprzez kulturę, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań dotyczących funkcjonowania kultury w małych społecznościach, wzbogacenie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach różnych grup społecznych tworzących wspólnotę lokalną, odkrywanie nowych możliwości działania, łączenie zasobów wiedzy i umiejętności partnerów do tej pory nie współpracujących, w tym lokalnych twórców i animatorów, uzupełnianie możliwości działania potencjalnych partnerów [oraz – S.B.] wymiana wiedzy i doświadczeń” (na podst. materiałów ze strony internetowej NCK).

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wyróżnia trzy główne kierunki działań partnerstw. W pierwszym, partnerstwa stymulują i promują wykorzystanie rządowych działań, które są zgodne z lokalnymi priorytetami, w zakresie spójności społecznej, pracują z potencjalnymi odbiorcami publicznych, czy rządowych programów, pomagają mieszkańcom lokalnych społeczności w korzystaniu z tych programów, wspomagają lokalne grupy w ubieganiu się o granty i upowszechniają informacje. W drugim, partnerstwa pomagają swoim członkom z sektora publicznego w lepszym doborze takich działań rządowych, które pasują do lokalnych potrzeb i celów: przybliżają publiczne, rządowe programy do lokalnie zidentyfikowanych celów. W trzecim, partnerstwa łączą różne programy i lokalne inicjatywy. Dzięki temu optymalizują ich wzajemny wpływ, identyfikują i wykorzystują szanse do łączenia i wzmacniania efektów publicznych programów i lokalnych inicjatyw, szukają efektu synergii, który pozwala na maksymalizowanie wpływu różnych wysiłków i zaangażowań zgodnych z lokalnymi priorytetami oraz przekonują swoich członków do łączenia zasobów we wspólnych projektach.

W rezultacie projektu badawczego 'Zoom na domy kultury', realizowanego w mazowieckich domach kultury, wypracowano wnioski dotyczące sposobów i zakresu wchodzenia przez nie w partnerstwa. Najbardziej ogólne z nich można, w charakterze hipotez badawczych, ekstrapolować na domy kultury funkcjonujące w pozostałych województwach. Zdaniem badaczy, „w podejmowanych próbach wychodzenia do mieszkańców środowiska lokalnego, animowania szerokiej współpracy domy kultury mają widoczne duże możliwości (...), [które –S.B.] są przez dużą część domów kultury niedoceniane i niewykorzystywane” (Theiss 2009: 7).

We wspomnianym projekcie badano również zakres współpracy domów kultury z lokalnymi instytucjami. „Instytucje działające na wsi i w małych miastach podawały w zasadzie wszędzie przykłady swoich bardzo bogatych kontaktów z lokalnymi podmiotami. Często wśród partnerów wymieniano niemal wszystkie ważne podmioty w gminie. W czterech domach kultury tworzenie lokalnej sieci współpracy było nawet jednym z najważniejszych strategicznych działań dyrekcji” (Theiss 2009: 14). Domy kultury różnią się w zakresie przyjmowanych strategii budowania lokalnych sieci współpracy, począwszy od strategii opierających się na prywatnych kontaktach do strategii publicznych. „Pierwsze podejście oznacza między innymi, że osobiste znajomości dyrektorów domów kultury są podstawą instytucjonalnej sieci kontaktów tych placówek. Druga strategia (...) jest efektem diagnozy lokalnych potrzeb i problemów, a następnie – refleksji, w jaki sposób można by połączyć lokalne siły społeczne dla realizacji celów” (Theiss 2009: 14). Najczęstszą praktyką domów kultury są wymiany barterowe z zaprzyjaźnionymi instytucjami, dotyczące, między innymi, wymiany przysług między podmiotami, organizowania zajęć i występów czy udostępniania terenów i pomieszczeń. Istotnym partnerem dla większości domów kultury są szkoły, mimo że czasem istnieje pewna rywalizacja między tymi instytucjami. „Dotyczy ona przede wszystkim praw czy pierwszeństwa w odpowiadaniu za edukację kulturalną, szczególnie gdy w grę wchodzi sukcesy uczniów” (Theiss 2009: 14).

Warunkiem skutecznej integracji mieszkańców gminy czy dzielnicy jest skupienie się na działaniu w społeczności lokalnej, przy czym orientacja taka nie występuje raczej wśród stołecznych domów kultury. Większość wdrażanych przez nie przedsięwzięć integracyjnych nie polega na rozwijaniu współpracy międzygeneracyjnej i pomiędzy przedstawicielami różnych grup społecznych. Opierają się one raczej na współobecności, niż na aktywnym współdziałaniu i integracji różnych pokoleń i grup społecznych. Jak piszą autorzy raportu „do integracji różnych środowisk przyczyniają się działające w domach kultury zespoły muzyczne i zespoły taneczne (głównie ludowe). Szczególnym przykładem tego są orkiestry dęte prowadzone we wszystkich zbadanych (...) małych gminach miejskich. Działanie takich amatorskich zespołów grup miłośników jest w koncepcjach kapitału społecznego klasycznym przykładem budowania tego zasobu” (Theiss 2009: 7).

Duża część zbadanych przez tych badaczy instytucji była rzeczywistą siedzibą i platformą skupiającą różne lokalne grupy nieformalne i organizacje pozarządowe. „Ta forma budowania współpracy lokalnej jest jednak w niewystarczającym stopniu wykorzystywana

przez domy kultury. Kilukrotnie wskazywano (...) na małą otwartość tych instytucji na grupy lokalnych twórców. Domy kultury nie dostrzegają korzyści płynących z budowania współpracy poprzez udostępnienie własnego budynku na działalność lokalnych grup. Odmawianie inicjatywom społecznym miejsca w domu kultury często wynika z biurokratycznego myślenia władz tej instytucji. Niedostateczny bywa przy tym poziom zaufania, a i niekiedy – poczucie istnienia konkurencji między instytucją a, na przykład, niezależnymi grupami artystów” (Theiss 2009: 7).

Należy także pamiętać o możliwości łączenia społeczności lokalnej z szerszym otoczeniem przez domy kultury i ich działalność. „W szerszym kontekście, poprzez sposób organizowania zajęć polegający na koncepcji ‘otwartości’ i wykorzystaniu systemów ICT (Information & Communication Technology), działalność domów kultury ma szansę wyjść poza ramy osiedla, dzielnicy czy miasta. Za przykład może służyć zaproszenie przez Centrum Kultury ‘Wilanów’ dzieci polskich rodzin mieszkających w Oszmianie na Białorusi, utworzenie Orkiestry Ziemi Mazowieckiej przez Ośrodek Kultury ‘Arsus’ lub ogólnopolska i międzynarodowa działalność ‘Dorożkarni’” (Bąk 2010: 3)

## 8. Potencjał domów kultury w zakresie prowadzenia działalności edukacyjnej i oferta edukacyjna

Działalność edukacyjna domów kultury ogniskuje się głównie w prowadzonych przez nie pracowniach specjalistycznych. Według danych GUS w roku 2009 „najwięcej pracowni prowadziło działalność w ośrodkach kultury - 49,5% i domach kultury - 37,9%, pozostałe 12,6% działało w klubach i świetlicach. Spośród pracowni specjalistycznych najpowszechniejsze były (...), pracownice o profilu plastycznym i muzycznym, które stanowiły odpowiednio: 28,0% i 25,8% ogólnej liczby pracowni. Pracownice komputerowe stanowiły 15,6%, a fotograficzne, filmowe, politechniczne, studia radiowe i telewizyjne - 10,9% ogółu” (GUS 2010: 5). „Domy, ośrodki kultury, kluby, świetlice zorganizowały w 2009 r. 7,1 tys. kursów (w 2007 r. - 5,4 tys.). Wśród organizowanych kursów dominowały kursy tańca towarzyskiego - 24,3%, następnie nauki gry na instrumentach - 19,8%, języków obcych - 14,3%, wiedzy praktycznej - 11,6% oraz plastyczne - 11,3%. Kursy tańca towarzyskiego ukończyło 36,7% osób, wiedzy praktycznej - 13,3% ogółu, nauki gry na instrumentach 12,8%, a kursy językowe 11,9% wszystkich absolwentów” (GUS 2010: 6). Jak podaje Sławomir Nałęcz, w domach kultury w 2008 roku „w zajęciach artystycznych w formach stałych (4,8 tysiąca) brało udział 80,6 tysiąca osób” (Nałęcz 2009: 78).

Najbardziej rozpowszechnionym rodzajem tradycyjnych zajęć są zajęcia muzyczne i taneczne (Theiss 2009: 6). „Zajęcia stałe adresowane są najczęściej głównie do dzieci i młodzieży oraz do seniorów. W części domów kultury w zasadzie nie ma zajęć stałych dla osób w wieku 30-60 lat lub są one dość wąsko sprofilowane, np. aerobic dla pań, próby zespołów folklorystycznych, koła AA” (Theiss 2009: 6). Jak stwierdzają autorzy raportu, „sztywne podziały tematyczne zajęć w małym stopniu przyczyniają się do włączania różnych uczestników, rozwijania zainteresowań i integrowania mieszkańców. Przykładem kontrpropozycji wobec sprecyzowanych i ściśle określonych tematycznie zajęć są przedsięwzięcia interdyscyplinarne i integrujące różne grupy formy pracy” (Theiss 2009: 6).

Istotnym elementem podnoszenia kwalifikacji pracowników domów kultury i dostosowywania ich do oczekiwań i potrzeb społeczności lokalnej są szkolenia. W przypadku domów kultury funkcjonujących w województwie mazowieckim „w jedenastu spośród

zbadanych domów kultury przynajmniej część z pracowników uczestniczyła w 2007 roku w jakimś szkoleniu. Częściej jednak są to różnego rodzaju szkolenia administracyjne niż szkolenia dotyczące merytorycznej działalności kulturalnej” (Theiss 2009: 11).

Jak stwierdza Marta Białek-Graczyk, „Domy kultury często komunikują: ty jesteś odbiorcą, a my mamy przygotowaną ofertę - takie menu (zajęcia plastyczne, muzyczne, dla seniorów). Zajęcia prowadzi instruktor - czyli ktoś, kto poucza, instruuje. Nie animator, który mobilizuje, zachęca do poszukiwań. Dom kultury sygnalizuje: mamy gotowy produkt, skorzystaj z niego. Proponowane działania mają często charakter rywalizacyjny np. kto lepiej zaśpiewa, zatańczy - robi się z tego taka "kuźnia talentów". A co z tymi, którzy myślą o sobie, że go nie mają? Dom kultury nie daje sygnału: masz pomysł, przyjdź pomożemy ci go urzeczywistnić. Dlatego warto się zastanowić co określenia "odbiorca", "oferta", "instruktor" implikują. W jaki one nas wprowadzają porządek? Mało jest działań interdyscyplinarnych i międzypokoleniowych nastawionych na wspólne działanie, tworzenie grupy, na proces. Brak działań "obywatelskich", takich, które są po to, żeby się spotkać, żeby nauczyć się być razem, wspólnie działać. Proponowane zajęcia stawiają jasny cel” (Białek-Graczyk 2009).

„Konkursy zorganizowane przez placówki kultury stanowiły 7,9%, wystawy 6,9%, a dyskoteki 4,8% ogólnej liczby imprez zorganizowanych w 2009 r. przez instytucje kultury. Najwięcej, bo 10,6 mln widzów obejrzało występy artystów i zespołów zawodowych. Dużym zainteresowaniem wśród uczestników imprez cieszyły się również występy zespołów amatorskich, które zgromadziły 23,2% ogółu uczestników, wystawy zwiedziło 10,8%, a w imprezach sportowo-rekreacyjnych wzięło udział 10,2% ogółu uczestników. Ze względu na liczbę zorganizowanych imprez oraz liczbę uczestników wśród wszystkich instytucji kultury dominują ośrodki kultury i domy kultury, w których odbyło się 82,2% wszystkich imprez gromadzących 93,9% ogółu widzów. W placówkach kultury aktywną działalność prowadzą także zespoły artystyczne” (GUS 2010: 6).

W rezultacie projektu badawczego 'Zoom na domy kultury', zrealizowanego w mazowieckich domach kultury, wypracowano następujące wnioski dotyczące ich potencjału edukacyjnego. „Źródła innowacji w programach domów kultury są różnorodne. Są to m.in. diagnozy potrzeb i zainteresowania mieszkańców, szkolenia, nowe możliwości techniczne, wiedza pracowników o zmianach w dyscyplinach, moda (w ostatnim czasie, co szczególnie często podkreślano, na zajęcia taneczne dla młodzieży), autorskie pomysły instruktorów” (Theiss 2009: 6). Czynniki najbardziej brane pod uwagę przy tworzeniu oferty edukacyjnej to

„oczekiwana frekwencja, możliwości lokalowe, instruktorzy i osobiste preferencje dyrektorów” (Theiss 2009: 6). „W zbadanych domach kultury w zajęciach stałych udział brało od ok. 1% do 7% liczby mieszkańców gminy/dzielnicy (...). Widoczne w nich było silne przywiązanie do sprecyzowanej formy i tematyki zajęć. Oznacza to dominację klasycznych form zajęciowych, np. tanecznych, wokalnych, malarskich. Podejście to bywa opisywane jako przyjmowanie przez domy kultury dość wąsko rozumianego modelu kuźni talentów w konkretnych dyscyplinach” (Theiss 2009: 7). „Program zajęć stałych w warszawskich domach kultury jest, w porównaniu do większości zbadanych przez nas wiejskich i miejskich placówek, bogaty i różnorodny. Obok interdyscyplinarności specyfiką niektórych tylko, w tym przede wszystkim stołecznych, domów kultury, są elitarne zajęcia dla dzieci w wieku przedszkolnym” (Theiss 2009: 7).

Poza zajęciami stałymi, domy kultury proponują także, często bogatą, ofertę imprez i zajęć okazyjnych, adresowanych w największym stopniu do dorosłych (w najmniejszym stopniu korzystających ze stałej oferty edukacyjnej) odbiorców. W przypadku domów kultury województwa mazowieckiego, „udział w nich bierze od 1% do nawet 170% (łącznie z mieszkańcami innych gmin) mieszkańców gminy/dzielnicy” (Theiss 2009: 6). „Zdecydowana większość domów kultury organizuje rocznie 20-40 wydarzeń, ale są (...) i takie podmioty, głównie warszawskie, które organizują kilkaset mniejszych i większych imprez rocznie. Z kolei imprezy przede wszystkim wiejskich domów kultury, a także tych z małych miast, są w stanie zgromadzić łącznie bardzo dużą liczbę uczestników, zbliżoną czy nawet przekraczającą liczbę mieszkańców danej gminy. Obrazuje to (...) tkwiący w domach kultury na wsi i w małych miastach potencjał gromadzenia dużej części mieszkańców na lokalnych wydarzeniach” (Theiss 2009: 6-7). Zdaniem autorów raportu, „specyfiką cyklicznych i okazjonalnych wydarzeń w zbadanych przez nas gminach miejsko-wiejskich i małych miastach jest jednocześnie odwoływanie się do lokalnych tradycji, bardziej zróżnicowany niż na wsiach roczny harmonogram imprez i nieco silniej akcentowany popularno-rozrywkowy charakter tych propozycji. W przypadku trzech stołecznych domów kultury powiedzieć z kolei można, że mamy do czynienia z wielkimi `machinami organizacyjnymi’, które zajmują się przygotowywaniem licznych, masowych imprez. Widoczne jest, że program imprez nie tyle nastawiony jest tam, jak w przypadku wiejskich i wiejsko-miejskich placówek, na integrację społeczności lokalnej, ale raczej na dostarczanie profesjonalnego produktu kulturalnego warszawiakom” (Theiss 2009: 7).

## 9. Idealny Dom Kultury. Podsumowanie

Według założeń Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę” **idealny dom kultury** to dom, który stanowi centrum życia lokalnego. W raporcie z badania mazowieckich domów kultury (Theiss 2009) podjęto próbę określenia cech charakterystycznych domów kultury, które osiągnęły sukces w działaniach na rzecz społeczności lokalnej oraz w zachęcaniu jej do uczestniczenia w inicjatywach domu. Wyróżnione cechy to m.in. otwartość na współpracę ze społecznością lokalną (czego konsekwencją jest m.in. wypracowanie własnych mechanizmów systemowego rozpoznawania potrzeb społeczności i dostosowywania do nich swoich programów działań), zorientowanie na lokalność, włączanie oddolnych inicjatyw mieszkańców, docieranie do trudnych grup społecznych (które z reguły niechętnie biorą udział w działaniach domu kultury: osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób w średnim wieku, seniorów), działanie w weekendy i wieczorami, inwestowanie w rozwój pracowników (szkolenia merytoryczne dla pracowników), współpraca z organizacjami pozarządowymi, aktywna refleksja nad misją i celami swojej działalności (przeprowadzają one rozbudowaną diagnozę potrzeb i problemów środowiska lokalnego oraz bardzo krytycznie patrzą na samych siebie, dostosowując się dynamicznie do przeprowadzonych rozpoznań), innowacyjność w podejmowanych działaniach oraz efekt synergiczny z łączenia różnych, wykorzystywanych w działaniu lokalnych zasobów. Rozwój tych – modelowych – cech domu należy uwzględnić w założeniach i celach programów, których celem ma być stworzenie nowego modelu funkcjonowania domu kultury jako instytucji ogniskującej rozwój społeczności lokalnej.

## 10. Podsumowanie wniosków z desk research

1. Domy kultury, budując programy i strategie rozwoju, powinny brać pod uwagę zmieniające się potrzeby kulturalne ich uczestników, zmiany zachodzące w percepcji i kształcie szeroko rozumianej oferty kulturalnej, przejawiające się szczególnie w zanikającym podziale na kulturę wysoką i niską, oraz zróżnicowane budżety czasu uczestników.
2. Instytucje kultury powinny nie poprzestawać na tradycyjnej, często nieskutecznej promocji swej działalności, lecz szukać nowych form promocji.
3. Brakuje spójnego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych na każdym szczeblu samorządów i struktur państwowych. Istnieje wiele niezależnych witryn i portali internetowych zajmujących się kulturą, ale brakuje systemowej platformy wymiany informacji o wydarzeniach i zjawiskach w kulturze (Burszta, Fatyga 2009: 46).
4. Instytucje kultury na poziomie wojewódzkim nie funkcjonują jako instytucje nadzorujące albo wzorcotwórcze dla jednostek organizowanych przez niższe szczeble samorządu. Kontakty, współpraca i komunikacja pomiędzy instytucjami w danym środowisku lokalnym i ponadlokalnym są, w związku z tym, często chaotyczne i przypadkowe. Utworzenie organów pełniących te funkcje oraz platformy (np. internetowej) wiedzy i wymiany doświadczeń zwiększyłoby skuteczność działań domów kultury i promowałoby wiedzę o prowadzonej przez nie działalności oraz ułatwiałoby zawieranie partnerstw (także ponadlokalnych). Pożądane, z punktu widzenia rozwoju domów kultury i poprawy poziomu ich oferty, jest także rozwijanie baz dobrych praktyk.
5. Niezbędne jest utworzenie szerokiej wizji rozwoju domów kultury i ich sieci oraz wypracowanie nowego modelu domu kultury, który należałoby wspierać poprzez odpowiednie programy. Niezbędna jest analiza m.in. następujących kwestii - zarówno na poziomie centralnym oraz na poziomie samorządów, jak i na poziomie konkretnych domów kultury (kwestie te powinny znaleźć także wyraźne odzwierciedlenie w procesie szkolenia pracowników domów kultury i ich kadry menadżerskiej):
  - 5.1. Jakie czynniki są najbardziej istotne w indywidualnej misji domu kultury?
  - 5.2. Czy dom kultury może być centrum aktywności społeczności?

- 5.3. W jaki sposób konkretne domy kultury powinny diagnozować potrzeby społeczności lokalnej?
- 5.4. W jaki sposób domy kultury mogą skutecznie angażować w swoją działalność osoby w wieku 30-60 lat?
- 5.5. Jaką formę powinny mieć imprezy masowe? Czy ich rolą jest dostarczenie produktu czy integracja społeczności?
- 5.6. W jaki sposób domy kultury powinny decydować o tym kto powinien być głównym odbiorcą ich działań? Czy powinny być miejscami elitarnymi, których propozycja skierowana jest do wąskich grup odbiorców, czy miejscem prowadzącym działania inkluzyjne, angażujące i integrujące odbiorców z różnych grup społecznych?
- 5.7. Jakie są najbardziej skuteczne metody diagnozowania przez dom kultury potrzeb społeczności lokalnej oraz znajdowania systemowych sposobów zaspokajania tych potrzeb?
- 5.8. Jakie są najbardziej skuteczne metody diagnozowania przez dom kultury problemów społeczności lokalnej oraz znajdowania systemowych sposobów ich likwidowania?
- 5.9. Jaka może być potencjalna rola domów kultury w rozwoju społeczności lokalnych?
- 5.10. Czy lokalne instytucje działające na polu kultury i edukacji są dla domów kultury naturalnymi partnerami czy rywalami? Jaka jest płaszczyzna ewentualnej konkurencji między nimi, a jakie korzyści płynące ze współpracy w ramach partnerstwa?
- 5.11. W kwestii modelu finansowania i stopnia komercjalizacji domów kultury w stronę jakiego modelu powinny one dążyć: przedsiębiorstwa kulturalnego, socjalnego domu kultury czy instytucji publicznej z komponentem komercyjnym? Jak należy ocenić korzyści i koszty przyjęcia jednego z modeli przez konkretny dom kultury?
- 5.12. Czy korzystanie z oferty domu kultury powinno być odpłatne, częściowo odpłatne lub dotowane dla pewnych grup społecznych?

- 5.13. Przy spełnieniu jakich warunków dyrektorzy domów kultury mogą być liderami rozwoju społeczności lokalnej? (przygotowano na podstawie: Theiss 2009: 17 i dalsze).
6. Większej uwagi podczas tworzenia programu i oferty przez domy kultury wymagają ludzie starsi, a także uczestnicy dorośli (w wieku 30-50 lat) i grupy z innych względów wykluczone społecznie
  7. Pożądane są zmiany w systemie rozwijania kompetencji oraz bardziej elastyczny, otwarty na zmiany system kształcenia personelu kultury, wzrost ich uczestnictwa w szkoleniach (także merytorycznych i z zakresu ubiegania się o środki finansowe) (Theiss 2010: 44).
  8. W związku z jakościowymi zmianami sytuacji społecznej i cywilizacyjnej pożądane jest wdrażanie programów tworzących i promujących nową wizję kultury instytucjonalnej – wskazujących nowe struktury organizacyjne i wymuszających współpracę różnych podmiotów w sieci oraz budowanie partnerstw.
  9. Domy kultury bardzo rzadko działają w sieci i zorganizowanych partnerstwach z innymi instytucjami kultury oraz w partnerstwach publiczno-prywatnych i potrafią konsolidować działalność (Theiss 2010: 44). Z punktu widzenia rozwoju modelu domów kultury, który byłby w stanie sprostać oczekiwaniom współczesnego odbiorcy oraz konkurencji pozostałych instytucji kultury, pożądane są programy ułatwiające inicjowanie oraz rozwijanie tworzonych przez domy kultury partnerstw.
  10. Domy kultury powinny kierować się w działaniach konsekwentną realizacją zapisów indywidualnie opracowanej misji instytucji, wyznaczającej zasadnicze cele i opracowanej na podstawie indywidualnej diagnozy potrzeb społeczności, w której funkcjonują i ich otoczenia instytucjonalnego oraz na diagnozie zasobów lokalnych.
  11. Domy kultury powinny być otwarte na oddolne inicjatywy oraz stymulowanie społeczności do działania i animowania tej aktywności.
  12. Zdaniem analityków potrzeb kulturalnych odbiorców oferty domów kultury oraz kształtu oferty kulturalnej, należy zlikwidować sztywne podziały na tradycyjne zajęcia: muzyczne czy plastyczne, na rzecz zajęć interdyscyplinarnych oraz wykorzystujących innowacyjne formy działania, kształcących także umiejętności pracy w grupie, rozwoju społeczności lokalnej i budowania jej kapitału społecznego.

13. Domy kultury mogą stanowić platformę dla lokalnych grup nieformalnych i organizacji pozarządowych, co stanowi szansę na wprowadzenie nowych pomysłów, połączenie lokalnych zasobów, wzajemną inspirację.
14. W kwestii finansowania działalności domów kultury - zdaniem ekspertów, którzy opracowali raport „Diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim” - „na poziomie samorządu można podjąć próby, które mogą być pomocne w zdobyciu dodatkowych pieniędzy:
  - 14.1. Przygotować szczegółowy plan finansowy (a nie tylko ogólny, bowiem pokazanie konkretnych wydatków uwiarygodnia ich konieczność).
  - 14.2. Nalegać, by podstawą ustalenia wysokości dotacji był również szczegółowy plan merytoryczny (dyskusja prowadzona na podstawie planu merytorycznego zmienia punkt widzenia samorządu).
  - 14.3. Budować lokalny sojusz mieszkańców skupionych wokół domu kultury, który pomoże lobbować za większą dotacją z samorządu.
  - 14.4. Być przygotowanym na pojawienie się dodatkowych środków lub „rezerwy budżetowej”, mieć opracowane konkretne pomysły na działania, które można zaproponować gdy pojawią się nieprzewidziane pieniądze” (Theiss 2009: 16).
  - 14.5. Domy kultury powinny również podejmować starania o pozyskanie środków finansowych na swoje działania z innych źródeł, niż tylko dotacje z gminy.
15. Wiedza o potencjalnych źródłach finansowania działalności domów kultury jest rozproszona. Potrzebne są działania mające na celu jej zebranie i upublicznienie, na przykład na platformie internetowej dedykowanej rozwojowi domów kultury.
16. Konieczne jest wprowadzenie skutecznych metod zwiększania efektywności pracy i wykorzystywania istniejących w domu kultury etatów. Efektywności działania domów kultury sprzyjać może także wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia: umów zlecania, umów o dzieło, umów na czas określony (por. Theiss 2009: 16).
17. Dyrektor domu kultury powinien mieć wizję działania, autorski program oraz umiejętności menedżerskie i powinien być wybierany w otwartym konkursie.
18. Jak stwierdzają twórcy raportu „Diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim”, należy „inwestować w rozwój pracowników i udział w szkoleniach nie tylko z zakresu administracyjnego. Szczególnie przydatne mogą być szkolenia

dotyczące: budowania wizji, misji domu kultury, pracy zespołowej, pracy metodą projektów” (Theiss 2009: 16)

19. Domy kultury powinny w większym stopniu wykorzystywać prace wolontariuszy oraz zachęcać nowych do zaangażowania się w prace na rzecz domu i społeczności lokalnej.

## 11. Opis programu Dom kultury+

**Założeniem Programu „Dom kultury+”** jest stworzenie, uczestniczącym w nim domom kultury, możliwości: zmiany wizerunku, wypracowania nowej misji i wizji, nawiązania bliskiej współpracy ze środowiskiem lokalnym.

**Zgodnie z założeniami Program oferuje** działanie w obszarach:

1. Wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników domów kultury.
2. Pomoc w budowie strategii funkcjonowania i rozwoju lokalnych instytucji kultury.
3. Wspomaganie działań programowych.
4. Pomoc w zmianach infrastruktury domów kultury.
5. Budowę sieci wsparcia dla wszystkich domów kultury w Polsce.

**Celem Programu** jest zainicjowanie szeroko rozumianej zmiany w funkcjonowaniu lokalnych, małych instytucji kultury oraz dążenie do współdziałania z domami kultury, jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi w celu wykreowania nowoczesnego, mocno osadzonego w kontekście lokalnym i społecznym centrum kultury. W szczególności celem nadrzędnym Programu Dom Kultury+ jest wzmocnienie potencjału i roli domów kultury oraz sprzyjanie kształceniu postaw aktywnego uczestnictwa w kulturze, a także zwiększenie poziomu atrakcyjności usług kulturalnych.

Ponadto celem Programu jest zainicjowanie procesu przemian domów kultury w Polsce w nowoczesne centra kultury lokalnej:

1. Posiadające strategię rozwoju instytucji stworzoną na podstawie diagnozy sytuacji lokalnej.
2. Aktywnie animujące życie kulturalne społeczności lokalnych.
3. Stwarzające możliwości wszechstronnej edukacji kulturalnej.
4. Kształcące postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze (kultura tworzenia).
5. Stwarzające społecznościom lokalnym dostęp do kultury tworzonej w centrach kulturalno-administracyjnych.

6. Angażujące artystów w życie kulturalne społeczności lokalnych.
7. Wyposażone w sprzęt służący do wszechstronnej edukacji kulturalnej.
8. Integrujące społeczności lokalne (ze szczególnym uwzględnieniem osób ze środowisk wykluczonych społecznie i ekonomicznie, takich jak: osoby starsze, niepełnosprawni, dzieci z rodzin patologicznych).
9. Ułatwiający awans społeczny dzieciom i młodzieży z terenów wiejskich i miejsko wiejskich (kształcące kompetencje kulturowe).
10. Przyczyniające się do rozwoju gmin (promocji gmin poprzez kulturę).
11. Wspierające kulturalną działalność pozarządową oraz zachęcające partnerów biznesowych do działalności na rzecz społeczności lokalnych (m.in. sprzyjające tworzeniu partnerstw publiczno-prywatnych, realizacji CCI: corporate community involvement).
12. Współpracujące z lokalnymi, regionalnymi i międzynarodowymi partnerami.

**Dom kultury mocno zakorzeniony w społeczności lokalnej powinien**, zgodnie z zamierzeniami Programu:

1. Posiadać umiejętność budowy strategii rozwoju i funkcjonowania w oparciu o analizę lokalnej sytuacji społeczno-ekonomicznej.
2. Być aktywnym uczestnikiem życia społecznego w danej gminie.
3. Stwarzać możliwości wielostronnej edukacji kulturalnej.
4. Być otwartym na wszystkie grupy społeczne (z uwzględnieniem osób starszych i niepełnosprawnych).
5. Kształcić postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze.
6. Angażować artystów w życie kulturalne społeczności lokalnych.
7. Integrować społeczności lokalne za pomocą działań kulturalnych.
8. Przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu i jego skutkom.
9. Przyczyniać się do rozwoju gminy.
10. Być moderatorem dialogu w społeczności lokalnej.
11. Budować postawy otwartości i tolerancji.
12. Wspierać kulturalną działalność pozarządową.
13. Zachęcać partnerów biznesowych do działalności na rzecz społeczności lokalnej.

14. Współpracować z lokalnymi, regionalnymi i międzynarodowymi partnerami.

Program Dom Kultury+ składa się z **trzech priorytetów**:

**Priorytet I - Szkolenia** jest pierwszym i zasadniczym krokiem w stronę zmiany wizerunku i funkcjonowania lokalnych placówek kulturalnych. Udział w nim pozwoli zweryfikować oraz ocenić umiejętności i działania pracowników domów kultury, a w dalszej kolejności dostarczy wiedzy i kwalifikacji do kierowania nowoczesnym domem kultury. W ramach tego priorytetu odbędzie się cykl szkoleń podstawowych i uzupełniających. Cykl podstawowy dotyczy budowy strategii domu kultury. Szkolenia uzupełniające wybierają uczestnicy programu wedle własnych potrzeb i oczekiwań.

#### **Cele Priorytetu I:**

1. Doskonalenie kompetencji zawodowych pracowników domów kultury.
2. Podniesienie prestiżu domów kultury przez profesjonalne zarządzanie i prowadzenie efektywnej działalności kulturalnej opartej o diagnozę potrzeb kulturalnych środowiska.
3. Stworzenie strategii rozwoju i funkcjonowania domu kultury.

**Priorytet II – Rozwój** jest kolejnym krokiem w kierunku zmiany jakości pracy, wprowadzania nowych rozwiązań w domach kultury. Został on pomyślany jako konkurs o dofinansowanie konkretnych działań edukacyjnych i animacyjnych. Aby ubiegać się o dotację w ramach II Priorytetu należy zakwalifikować się do priorytetu I, przejść cykl szkoleń podstawowych i złożyć strategię funkcjonowania domu kultury zbudowaną w oparciu o wiedzę wyniesioną ze szkoleń.

#### **Cele Priorytetu II:**

1. Wzbogacenie oferty kulturalnej domów kultury oraz dostosowanie jej do potrzeb społeczności lokalnych.

2. Wdrożenie projektów edukacji kulturalnej – innowacyjnych, atrakcyjnych, różnorodnych form działania.
3. Aktywizacja i integracja społeczności lokalnej poprzez projekty animacji kulturalnej.
4. Wsparcie działań międzypokoleniowych opartych na współdziałaniu i tolerancji.
5. Pielęgnacja tradycji oraz kultury regionu.
6. Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i jego skutkom skierowane do osób niepełnosprawnych i innych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.
7. Wykorzystanie i udostępnienie oferty kulturalnej i edukacyjnej tworzonej w innych centrach, ośrodkach i instytucjach kultury oraz przez niezależnych animatorów, artystów i edukatorów.

**Priorytet III - Infrastruktura** stanowi materialne uzupełnienie priorytetów I i II. Dotacje uzyskane w ramach tego działania są przeznaczone na zakup sprzętu niezbędnego w nowoczesnej edukacji kulturalnej. O ile jednak udział w dwóch pierwszych Priorytetach jest obowiązkowy dla wszystkich uczestników, to udział w Priorytecie III nie jest formalnym wymogiem Programu.

### **Cele Priorytetu III:**

1. Dostosowanie bazy infrastrukturalnej samorządowych instytucji kultury do zmieniających się potrzeb i standardów - tworzenie warunków do prowadzenia działalności, szczególnie w zakresie edukacji kulturalnej.
2. Stworzenie warunków lokalowych do rozwijania nowych funkcji domów kultury - animowanie życia kulturalnego społeczności lokalnych.
3. Wyposażenie domów kultury w narzędzia i sprzęt niezbędny do prowadzenia nowoczesnej edukacji kulturalnej - prowadzenie wszechstronnej edukacji kulturalnej.

Istotną częścią Programu ma być **Sieć Wsparcia** skierowana do wszystkich domów kultury w Polsce (nie tylko tych, będących uczestnikami Programu Dom Kultury+). Obejmować ma ona:

1. Serię publikacji dotyczących metod prowadzenia edukacji kulturalnej oraz zarządzania lokalnymi centrami kultury.

2. Pismo internetowe.
3. Interaktywną stronę internetową.
4. Forum internetowe.
5. Bazę projektów z dziedziny edukacji kulturalnej, które będą mogły być realizowane w domach kultury.
6. Bazę animatorów i edukatorów.
7. Konkursy.
8. Możliwość współpracy domów kultury z państwowymi instytucjami kultury.

Sieć wsparcia ma być budowana i rozwijana przez cały czas trwania Programu. Zamierzeniem Programu jest, aby miała ona charakter interaktywny, angażując i integrując uczestników Programu, a także domy kultury nie biorące w nim udziału.

## 12. Program Dom kultury+ - ewaluacja programu według kryterium trafności

### Wskaźnik trafności założeń Programu Dom Kultury+

#### **Definicja trafności kryterium ewaluacyjnego:**

Dla ewaluacji *ex-ante* najważniejszymi zagadnieniami są: trafność (strategii w stosunku do zidentyfikowanych potrzeb), skuteczność (na ile prawdopodobne jest, że cele programu zostaną osiągnięte) oraz użyteczność (oszacowanie spodziewanego oddziaływania w stosunku do szerszych społecznych, środowiskowych i gospodarczych potrzeb).

Na etapie desk research należy skoncentrować się na kryterium trafności. Trafność jako jedyne spośród kryteriów ogólnych nie odnosi się do efektów rzeczywistych, lecz do efektów oczekiwanych (w przypadku ewaluacji *ex-ante*). Ocenie w tym przypadku poddaje się założenia, a sama ocena opiera się wyjątkowo silnie na wiedzy eksperckiej, a zatem na wynikach desk research. W konsekwencji, ewaluacje wstępne polegają wyłącznie na formułowaniu prognoz, które koncentrują się na logice, precyzji, wymierności i realności założeń danego programu w konfrontacji z opisaną rzeczywistością. Trafność rozumiana jest jako kryterium oceny, uwzględniające dopasowanie celów przypisanych programowi (w tym przypadku Programu Dom Kultury+) do kontekstu realizacji (potrzeby, oczekiwania, problemy domów kultury zidentyfikowane i opisane na etapie desk research).

**Zgodnie z założeniami programowymi wdrożenie Programu Dom Kultury+ powinno służyć realizacji następujących potrzeb zgodnych z diagnozą opracowaną na podstawie desk research:**

1. Utworzenie platformy internetowej służącej zdobywaniu wiedzy i wymianie doświadczeń, co zwiększy skuteczność działań domów kultury i będzie promować wiedzę o prowadzonej przez nie działalności oraz ułatwi w sposób znaczący zawieranie partnerstw (także ponadlokalnych). Pożądane, z punktu widzenia rozwoju domów kultury i poprawy poziomu ich oferty, jest także rozwijanie baz dobrych praktyk (budowa Sieci Wsparcia).
2. Nadrzędnym, deklarowanym celem Programu (Pomoc w budowie strategii funkcjonowania i rozwoju lokalnych instytucji kultury) jest stworzenie nowej koncepcji rozwoju i wizji pożądanego kształtu nowoczesnego domu kultury będącego centrum rozwoju społeczności lokalnej. Cel ten jest zbieżny z potrzebą tworzenia szerokiej wizji rozwoju domów kultury i ich sieci oraz wypracowania nowego modelu domu kultury, który należy wspierać poprzez odpowiednio zaprojektowane projekty. Program zakłada wypracowanie mechanizmów tworzenia indywidualnych działań rozwoju domów kultury uwzględniających m.in. następujące kwestie problematyczne: Jakie czynniki są najbardziej istotne w indywidualnej misji domu kultury? Czy dom kultury może być centrum aktywności społeczności? W jaki sposób konkretne domy kultury powinny diagnozować potrzeby społeczności lokalnej? W jaki sposób domy kultury mogą skutecznie angażować w swoją działalność osoby w wieku 30-60 lat? Jakie są najbardziej skuteczne metody diagnozowania przez dom kultury potrzeb społeczności lokalnej oraz znajdowania systemowych sposobów zaspokajania tych potrzeb? Jakie są najbardziej skuteczne metody diagnozowania przez dom kultury problemów społeczności lokalnej oraz znajdowania systemowych sposobów ich likwidowania? Jaka może być potencjalna rola domów kultury w rozwoju społeczności lokalnych? Czy lokalne instytucje działające na polu kultury i edukacji są dla domów kultury naturalnymi partnerami czy rywalami? Jaka jest płaszczyzna ewentualnej konkurencji między nimi, a jakie korzyści płynące ze współpracy w ramach partnerstwa? Przy spełnieniu jakich warunków dyrektorzy domów kultury mogą być liderami rozwoju społeczności lokalnej?
3. Program kładzie nacisk na inkluzję w działania domów kultury i położenie większego nacisku podczas tworzenia misji domu i jego oferty na ludzi starszych, niepełnosprawnych i innych z grup wykluczonych społecznie (Priorytet II).

4. Program zakłada tworzenie bardziej elastycznego, otwartego na zmiany systemu kształcenia personelu kultury (Priorytet I).
5. Program zakłada tworzenie i promocję nowej wizji kultury instytucjonalnej – wskazującej nowe struktury organizacyjne i wymuszającej współpracę różnych podmiotów w sieci oraz budowanie partnerstw. Program jednoznacznie wymaga również od uczestników inicjacji lub kontynuacji działania w sieci i zorganizowanych partnerstwach z innymi instytucjami kultury oraz w partnerstwach publiczno-prywatnych i ma za cel wspieranie budowy partnerstw oraz konsolidację ich działalności.
6. Program zakłada pomoc w tworzeniu przez domy kultury zapisów indywidualnie opracowanej misji instytucji (strategii rozwoju domu kultury), wyznaczającej zasadnicze cele i opracowanej na podstawie indywidualnej diagnozy potrzeb społeczności, w których funkcjonują i ich otoczenia instytucjonalnego oraz na diagnozie zasobów lokalnych i stawia za cel wykształcenie umiejętności niezbędnych do opracowania tej misji (Priorytet I).
7. Program ma na celu wspieranie otwartości domów kultury na oddolne inicjatywy oraz na stymulowanie przez nie społeczności do działania i animowania aktywności (Priorytet II).
8. Program pośrednio zakłada likwidację sztywnych podziałów na tradycyjne zajęcia: muzyczne, plastyczne czy literackie na rzecz zajęć interdyscyplinarnych oraz wykorzystujących innowacyjne formy działania, kształcących także umiejętności pracy w grupie, rozwoju społeczności lokalnej i budowania jej kapitału społecznego (Priorytet II).
9. Program na celu promowanie działalności domów kultury, które mają stanowić platformę dla lokalnych grup nieformalnych i organizacji pozarządowych, co stanowi szansę na wprowadzenie nowych pomysłów, połączenie lokalnych zasobów, wzajemną inspirację (Priorytet II).
10. Program zakłada wprowadzenie skutecznych metod zwiększania efektywności pracy (Priorytet I).
11. Program zakłada inwestowanie w rozwój pracowników i ich udział w szkoleniach (Priorytet I).

**W priorytetach i celach Programu nie znajdują się bezpośrednie odniesienia do następujących potrzeb zgodnych z diagnozą opracowaną na podstawie desk research:**

1. Domy kultury, budując swoją ofertę powinny brać pod uwagę zmiany zachodzące w percepcji i kształcie szeroko rozumianej oferty kulturalnej, przejawiające się szczególnie w zanikającym podziale na kulturę wysoką i niską oraz zróżnicowanie budżetu czasu uczestników.
2. Brakuje spójnego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych na każdym szczeblu samorządów i struktur państwowych. Istnieje wiele niezależnych witryn i portali internetowych zajmujących się kulturą, ale brakuje systemowej platformy wymiany informacji o wydarzeniach i zjawiskach w kulturze (pośrednio realizacji tej rekomendacji służy jednak budowa Sieci Wsparcia).
3. Instytucje kultury na poziomie wojewódzkim powinny funkcjonować jako instytucje nadzorujące albo wzorcotwórcze dla jednostek organizowanych przez niższe szczeble samorządu (nie jest to jednak celem Programu i nie mieści się w jego zakresie).
4. Opracowanie przemyślanej polityki promocyjnej domów kultury. Strategia komunikacyjna promocji domu kultury powinna wynikać z jego misji, wizji rozwoju oraz świadomości potrzeb grupy, do której kieruje swoje działania. To będzie miało wpływ na wybór metod i form komunikacji (Program zakłada jednak pomoc w opracowywaniu przez domy kultury indywidualnych misji i programów rozwoju).
5. Budowa nowej strategii rozwoju domów kultury, proponowana w Programie, nie uwzględnia bezpośrednio kwestii wyboru modelu finansowania i stopnia komercjalizacji domów oraz upowszechniania wiedzy o dostępnych możliwościach zdobycia dofinansowania.
6. Program nie uwzględnia, co jednak nie wynika z jego celów, systemowej zmiany w edukacji kulturalnej. Potrzebne są zmiany w sposobie myślenia o kulturze, systemie kształtowania potrzeb i rozwijania kompetencji.
7. Domy kultury powinny w większym stopniu wykorzystywać prace wolontariuszy oraz zachęcać nowych do zaangażowania się w prace na rzecz domu i społeczności lokalnej.

### 13. Literatura

1. Analiza instytucjonalno-prawna funkcjonowania domów kultury w Polsce. Narodowe Centrum Kultury: Warszawa. styczeń 2010.
2. Bąk, Jacek. 2010. Ośrodek kultury a lokalna społeczność. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
3. Białek-Graczyk. Marta. 2009. Zoom na domy kultury. Pierwsza odsłona. Dostępny na stronie: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/447107.html>
4. Burszta, Wojciech i Barbara Fatyga (red.). Mirosław Duchowski, Jacek Nowiński, Mirosław Pęczak, Elżbieta Anna Sekuła, Tomasz Szlendak, przy współpracy Alberta Hupy i Piotra Majewskiego. 2009. Raport o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej w Polsce. Warszawa: Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jako jeden z Raportów o Stanie Kultury.
5. Dla Animacja kultury – metody/ działania/ inspiracje. 2009. Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”.
6. GUS 2010. Raport 'Działalność instytucji kultury w Polsce w 2009 r.' Warszawa: GUS.
7. Jedlewska, Barbara i Bohdan Skrzypczak (red.). 2009. Dom kultury w XXI wieku. Wizje, niepokoje, rozwiązania. Olsztyn: Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie.
8. Kasprzak, Tomasz i Bartłomiej Walczak. 2010. „Domy i Ośrodki Kultury w świetle danych GUS”. Narodowe Centrum Kultury.
9. Kaźmierczak, Tomasz i Marek Rymsza. 2008. [Strategia Interwencji Partnerskiej, czyli jak pobudzać procesy oddolnego rozwoju społeczności wiejskich. Warszawa: ISP.](#)
10. Kłoskowska, Antonina. 1981. Socjologia kultury. Warszawa: PWN.
11. Nałęcz, Sławomir. 2009. Kultura w 2008r. Warszawa: GUS.
12. Opis programu Dom Kultury+ dostępny na stronach: <http://www.domkulturyplus.pl/index.php/DomKulturyPlus/> i <http://www.nck.pl/kategoria/207/dom-kultury/pr/true>
13. Theiss, Maria (red.). 2009. Zoom na domy kultury – raport. Diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim – najważniejsze wnioski.
14. Wnioski Domów Kultury o udział w programie
15. Żukowski, Tomasz i Maria Theiss. 2008. Stowarzyszeniowo-obywatelski kapitał społeczny. Komunikat z badań. Warszawa: CBOS.