

**Wybrane problemy zarządzania instytucjami
kultury w województwie podlaskim wobec
Programu „Podlaski Pomost Kultury”**

W licznych dyskusjach, badaniach, opracowaniach dotyczących kondycji kultury we współczesnej Polsce, pojawia się kwestia finansów, a konkretnie niedostatecznych środków, jakimi dysponują organizatorzy oferty kulturalnej, szczególnie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe czy niezależne środowiska działające poza największymi miastami. Oczywiście, niski poziom finansowania kultury to fakt, z którym trudno polemizować, jednak samo stwierdzenie, że środków powinno być więcej, nie rozwiązuje sprawy. Odwołując się do popularnej metafory – wiedza o tym, że kołdra jest za krótka jest dość powszechna. Nie zawsze wiadomo jednak jak długa powinna być w przypadku poszczególnych podmiotów, a więc jakie są ich realne potrzeby finansowe. Realne, to znaczy takie, które pozwoliłyby na prowadzenie działalności kulturalnej w sposób stabilny, gwarantujący zadowalającą jakość i odpowiadający na potrzeby społeczności. Po drugie – rozwijając dalej metaforę – nie zawsze wiadomo w jakim stanie są kołdry. Innymi słowy, w jaki sposób podmioty zarządzają finansami, czy myślą o wydatkach w sposób długofalowy, czy próbują łączyć swoje budżety poprzez pozyskiwanie środków z zewnątrz, jaką politykę zatrudnienia stosują wobec animatorów kultury, gdzie szukają oszczędności itd.

Taka wiedza wydaje się ważna z perspektywy podmiotów odpowiedzialnych za politykę kulturalną zarówno na poziomie ogólnokrajowym jak również w poszczególnych regionach. Niniejsze opracowanie powstało na zlecenie Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Białymstoku, który pełni rolę Operatora Programu Bardzo Młoda Kultura (jego regionalny wariant nosi nazwę Podlaskiego Pomostu Kultury i nazwy te będą poniżej używane wymiennie). Wśród deklarowanych celów Programu wyróżnić można m. in.: poszerzenie kręgu młodych osób, które mogą uczestniczyć w edukacji kulturowej; wzmocnienie wiedzy, umiejętności i kompetencji osób, które zajmują się edukacją kulturową; stworzenie możliwości i płaszczyzny współpracy osób zajmujących się edukacją kulturową; uświadamianie znaczenia edukacji kulturowej, zwłaszcza w kręgach odpowiedzialnych za lokalną politykę społeczno-kulturalną. Innymi słowy, cele te sprowadzają się do kompleksowego wspierania rozwoju edukacji kulturowej w województwie podlaskim. Mogą być one osiągnięte przez Operatora za pośrednictwem dwóch podstawowych grup narzędzi. Do pierwszej z nich należą przede wszystkim: organizacja szkoleń i warsztatów, konferencji, dyskusyjnych forów kultury, giełd projektów, spotkań informacyjnych itp. Do drugiej, wsparcie finansowe (regranting) wybranych w trybie konkursowych lokalnych projektów poświęconych edukacji kulturowej. Skuteczność możliwych do wykorzystania narzędzi w

dużej mierze zależne są od wiedzy, jaką dysponuje Operator na temat podmiotów edukacji kulturowej w regionie, ich mocnych i słabych stron, możliwych kierunków rozwoju i barier, z którymi borykają się na co dzień. W związku z tym, począwszy od 2016 roku, w ramach Podlaskiego Pomostu Kultury prowadzi się działania badawcze i ewaluacyjne, które mają na celu optymalizację działań Operatora (jak również innych podmiotów sektora kultury). Niniejsze opracowanie skupi się przede wszystkim na kwestiach ekonomii kultury wśród instytucji w regionie – ich modeli finansowania, polityki zatrudnienia i organizacji oferty kulturalnej. Syntetycznie opracowanie wnioski mogą posłużyć Operatorowi do podejmowania konkretnych działań w następnych latach. Chodzi tu przede wszystkim o dostosowywanie treści szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb, podejmowanie regionalnych dyskusji na tematy związane z ekonomią kultury czy intensywniejsze wspieranie działań sieciujących tam, gdzie najbardziej potrzebna jest wymiana wiedzy, ludzi czy infrastruktury. Opracowanie opiera się na dwóch podstawowych rodzajach danych. W pierwszej kolejności są to dane pozyskane od instytucji kultury, dotyczące ich funkcjonowania. Do badania wybrano 76 instytucji, które w sposób kwotowy oddają strukturę instytucji kultury w województwie podlaskim ze względu na typ gminy oraz typ instytucji. Zostały one uzupełnione o opinie uzyskane dzięki telefonicznym wywiadam pogłębionym (TDI) przeprowadzonym z osobami zarządzającymi siedmioma instytucjami kultury w województwie podlaskim jak również odpowiedzi pozyskane od kadr kultury uczestniczących w szkoleniu w ramach Podlaskiego Pomostu Kultury oraz warsztacie badawczym zorganizowanym przez Fundację SocLab.

Wracając do wyjściowego problemu krótkiej kołdry finansów w sektorze kultury, należy przypomnieć, że podstawowym źródłem finansowania oferty przygotowywanej przez instytucje kultury są dotacje podmiotowe płynące od organizatorów, tj. odpowiednich samorządów (lub ministerstwa kultury w przypadku instytucji narodowych, takie nie zostały jednak objęte badaniem). Nie jest zaskoczeniem, że istnieją duże dysproporcje w poziomie dotacji, nawet w przypadku instytucji o podobnym charakterze (np. między ośrodkami kultury, bibliotekami publicznymi). Dysproporcje te widoczne są w pierwszej kolejności pomiędzy poszczególnymi typami gmin. Uśrednione różnice pomiędzy badanymi instytucjami w podziale na typ gminy zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Tabela 1. Dotacje podmiotowe w instytucjach w latach 2017-2018

Typ gminy	Średnia roczna dotacja podmiotowa okresie 2017-2018 [w tys. PLN]	Mediana dotacji podmiotowych w okresie 2017-2018 [w tys. PLN]
Gmina wiejska	290,2	242,5
Gmina miejsko-wiejska	797,0	675,7
Gmina miejska	1415,4	1193,4
Miasto na prawach powiatu	3368,6	2204,8

Źródło: opracowanie własne

Różnice pomiędzy kolumnami prezentującymi wartość średniej i mediany pokazują, że zdarzają się pojedyncze instytucje, które mogą korzystać z bardzo wysokich, ponadprzeciętnych dotacji podmiotowych, jednakże więcej niż połowa badanych instytucji dysponuje budżetami poniżej średniej. Różnice pomiędzy typami gmin wynikają natomiast m. in. z faktu, że instytucje kultury działają w różnej wielkości społecznościach lokalnych, często dysponując również inną infrastrukturą (o czym szerzej w dalszej części tekstu). Ponadto, generalnie rzecz biorąc, w gminach wiejskich przeznaczana się na cele kulturalne mniejszy odsetek budżetu niż w gminach miejsko-wiejskich czy miejskich. Pokazuje to tabela poniżej.

Tabela 2. Średni udział wydatków budżetowych gmin w Dziale 921 - Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego w poszczególnych typach gmin wobec wydatków ogółem w latach 2015-2017.

	Średni odsetek	Mediana odsetka
Gminy wiejskie	2,74	2,67
Gminy miejsko-wiejskie	3,10	2,79
Gminy miejskie (w tym miasta na prawach powiatu)	3,12	3,27

Źródło: opracowanie własne, BDL GUS

Faktyczne zróżnicowanie budżetów instytucji kultury wynika więc nie tylko z faktu, że budżety gmin wiejskich są z natury rzeczy mniejsze niż miejskich, ale dodatkowo przeznaczają się w nich mniejsze odsetki na wydatki związane z kulturą. Natomiast różnice pomiędzy wartościami średniej a medianą ponownie pokazują, że w przypadku gmin wiejskich i miejsko-wiejskich niektóre z nich (przede wszystkim we wschodniej i południowo-wschodniej części województwa) charakteryzują się wysokimi wskaźnikami wydatków na kulturę, ale w ponad połowie gmin odsetek tych wydatków znajduje się poniżej średniej. Odwrotna sytuacja w przypadku gmin miejskich (w tym miast na prawach powiatu) wynika przede wszystkim z niskiego poziomu wydatków na kulturę w Białymstoku (którego procentowe wydatki budżetowe na ten cel plasują miasto w ogonie nie tylko miast wojewódzkich, ale wszystkich miast na prawach powiatu w Polsce).

Inne dane pokazują ponadto, że dysproporcje w finansowaniu kultury widoczne są również pomiędzy poszczególnymi obszarami województwa podlaskiego. Jak zostało wspomniane wyżej, stosunkowo duże odsetki wydatków budżetowych na kulturę charakteryzują gminy wschodniej i południowo-wschodniej części województwa (m. in. wschodnia część powiatu siemiatyckiego, powiat hajnowski, wschodnia i południowa część powiatu białostockiego), natomiast niskie odsetki są typowe dla zachodniego pasa województwa (zachodnia część powiatu siemiatyckiego, powiaty wysokomazowiecki, zambrowski, część łomżyńskiego), a także obszaru na północny wschód od Białegostoku (część powiatu białostockiego, powiat sokólski) oraz północnych krańców województwa (powiat suwalski). Tabela poniżej przedstawia natomiast wydatki budżetowe gmin na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca oraz w podziale na obszary poszczególnych powiatów województwa podlaskiego. Jak widać, tak zrelatywizowany wskaźnik przynosi podobne zróżnicowanie geograficzne do zaprezentowanego powyżej.

Tabela 3. Średnie wydatki bieżące na kulturę w budżetach gmin w przeliczeniu na mieszkańca w latach 2015-2017 r.

Powiat	Wydatki na osobę [PLN]	Powiat	Wydatki na osobę [PLN]
m. Suwałki	174,4	białostocki	94,5
siemiatycki	138,7	augustowski	93,8
hajnowski	131,2	zambrowski	88,8
m. Łomża	127,1	suwalski	86,9

kolneński	108,4	bielski	83,9
sejneński	100,3	łomżyński	81,2
moniecki	98,6	sokólski	80,1
m. Białystok	96,8	wysokomazowiecki	74,3
grajewski	96,1		

Źródło: opracowanie własne, BDL GUS

Wydatki na cele kulturalne różnią się więc znacząco w poszczególnych obszarach województwa podlaskiego i ma to wyraźny wpływ na lokalną kondycję kultury. Za przykłady skrajne uznać można dane dotyczących gmin powiatów wysokomazowieckiego i hajnowskiego (został wybrany do porównania, ponieważ różnice pomiędzy gminami są o wiele mniejsze niż w przypadku powiatu siemiatyckiego). Ten pierwszy obszar, który charakteryzują niskie wydatki na kulturę, znajduje się również w ogonie zestawień dotyczących np. korzystania mieszkańców z bibliotek publicznych, liczby wydarzeń kulturalnych oraz ich uczestników. Na przeciwnym biegunie w tych zestawieniach znajdują się gminy powiatu hajnowskiego.

W tym miejscu warto postawić pytanie o przyczyny dysproporcji w finansowaniu kultury. Wydaje się, że szukać ich można nie tylko wśród czysto politycznych decyzji władz samorządowych – wówczas wzory geograficznie nie powinny być takie wyraźne – ale w różnicach kulturowych pomiędzy poszczególnymi częściami województwa podlaskiego. Obszar powiatu hajnowskiego jest np. zdecydowanie bardziej heterogeniczny kulturowo, co wiąże się z potrzebą animowania życia kulturalnego poszczególnych grup mieszkańców, podobnie jak działań integracyjnych czy z zakresu edukacji międzykulturowej. Generuje to koszty, ale również ożywia kulturę w sposób, który trudno przełożyć na o wiele bardziej homogeniczny kulturowo oraz konserwatywny politycznie obszar powiatu wysokomazowieckiego. Argumentem na poparcie tego spostrzeżenia są m. in. wysokie wskaźniki aktywności kulturalnej we wschodniej części powiatu białostockiego, czy w powiecie sejneńskim, gdzie zamieszkują zwarte grupy mniejszości narodowych, etnicznych czy religijnych. Wydaje się, że dobrym powodem do zwiększania wydatków na kulturę jest również atrakcyjność turystyczna obszaru (powiaty hajnowski, sejneński, augustowski). Ciekawa oferta kulturalna może bowiem wydatnie wspierać rozwój turystyki (w tym ściśle rozumianą turystykę kulturową).

Innymi słowy, wydatki samorządowe na kulturę oraz budżety poszczególnych instytucji kultury mogą wynikać nie tylko z typu gminy i wielkości społeczności lokalnej, choć

oczywiście w dużych miastach budżety są zdecydowanie najwyższe. Liczy się tu również szerszy kontekst społeczny, np. zróżnicowanie kulturowe, poziom przywiązania do tradycyjnych wartości, a nawet czynniki naturalne, które mogą decydować o atrakcyjności turystycznej konkretnego obszaru. Wszystko to składa się m. in. na subiektywne poczucie potrzeb społeczności lokalnych oraz kadr zatrudnionych w instytucjach kultury – a więc przekonanie o tym, jak krótka jest finansowa kołdra.

O to, czy budżet instytucji wystarcza na przygotowanie oferty kulturalnej na zadowalającym poziomie zostali również zapytani w wywiadach przedstawiciele kadry zarządzającej instytucji kultury. Co ciekawe, odpowiedzi badanych były tutaj zróżnicowane, pojawiały się więc głosy jednoznacznie wskazujące na niewystarczający budżet jak i takie, które twierdziły, że instytucji udaje się nie tylko realizować statutowe zadania, ale również utrzymywać pewne rezerwy budżetowe. Nie wykazano wyraźnej korelacji pomiędzy tymi odpowiedziami, a wielkością instytucji lub społeczności lokalnej, w której się znajduje, natomiast większe potrzeby wykazywali raczej przedstawiciele tych instytucji, które leżą w bardziej aktywnych pod względem kultury instytucjonalnej częściach województwa. Świadomość takiego stanu rzeczy wydaje się ważna z punktu widzenia Operatora Podlaskiego Pomostu Kultury czy każdego innego podmiotu współtworzącego politykę kulturalną na poziomie regionu. Pojawia się bowiem pytanie, czy lepiej jest angażować różnego rodzaju potencjały w rozwój tych instytucji i społeczności lokalnych, które stawiają sobie ambitniejsze cele, formułują potrzebę wsparcia i wyrażają gotowość do rozwoju (co w efekcie może prowadzić do tzw. efektu św. Mateusza, czyli powiększania dysproporcji rozwojowych), czy też raczej wspierać te obszary i instytucje, które charakteryzują się słabszymi wskaźnikami kultury, a jednocześnie nie zgłaszają wyraźnie swoich potrzeb. W tym przypadku pojawia się ryzyko, że wsparcie okaże się nieskuteczne.

Instytucje kultury mogą otrzymywać od organizatorów środki na działalność w postaci dotacji podmiotowych lub celowych, które – jak wskazuje nazwa – przeznaczone są na wykonanie określonych działań, między innymi organizację konkretnych wydarzeń kulturalnych. Większość indagowanych przedstawicieli instytucji kultury zwraca uwagę, że bardziej komfortowa jest sytuacja, w której instytucja otrzymuje większość lub wszystkie środki w ramach dotacji podmiotowej. Jest to też model, który dominuje wśród badanych instytucji. W badanym okresie (lata 2017-2018) dotacje celowe prawie w ogóle nie

występowały w przypadku instytucji wiejskich, co – jak można przypuszczać – wynika przede wszystkim ze statystycznie najniższych wydatków budżetowych na kulturę. Dotacje celowe w latach 2017-2018 były natomiast stosowane w przypadku ponad 43% badanych instytucji z gmin miejsko-wiejskich i w 2/3 instytucji z gmin miejskich (w tym miast na prawach powiatu). Wśród nich znajdują się zarówno instytucje organizowane przez samorządy gminne jak i samorząd wojewódzki. Widać przy tym również wyraźną różnicę w kwotach. Średnie dotacje celowe za okres dwóch badanych lat dla instytucji w gminach miejsko-wiejskich wyniosły 23,2 tys. PLN (mediana równa 25 tys. PLN), w gminach miejskich było to natomiast 409 tys. PLN (mediana równa 176,5 tys. PLN).

Bardzo ważną kwestią z perspektywy budżetów lokalnych instytucji kultury jest również możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych. Badania diagnozujące stan edukacji kulturowej w województwie podlaskim w roku 2016 [Białous i in.] wskazywały, że województwo podlaskie należy do grupy regionów, w których pozyskuje się stosunkowo najmniej środków zewnętrznych związanych z kulturą i edukacją kulturową – dotyczy to zarówno środków centralnych (ministerialnych), funduszy Unii Europejskiej oraz innych dostępnych źródeł (np. korporacyjnych, trzeciosektorowych). Wiadomo również, że większość środków zewnętrznych pozyskiwanych jest przez podmioty ulokowane w ośrodkach miejskich, a szczególnie w dużych miastach (w tym przypadku chodzi głównie o Białystok). Wynika to m. in. z większej liczby wykwalifikowanej do pozyskiwania środków kadry, większych możliwości podwyższania kompetencji w tej dziedzinie czy lepszego dostępu do informacji o źródłach finansowania.

Z perspektywy danych instytucji kultury bardzo wyraźnie widać dysproporcję w sumach pozyskiwanych środków zewnętrznych. Tabela poniżej pokazuje średnią wartość oraz medianę pozyskanych środków w okresie 2017-2018 w podziale na typ gminy.

Tabela 4. Środki zewnętrzne pozyskiwane przez instytucje kultury w latach 2017-2018

Typ gminy	Średnia roczna pozyskanych środków zewnętrznych w okresie 2017-2018 [w tys. PLN]	Mediana pozyskanych środków zewnętrznych w okresie 2017-2018 [w tys. PLN]
Gmina wiejska	21,1	8,1
Gmina miejsko-wiejska	48,3	25,4

Gmina miejska	137,4	87,0
Miasto na prawach powiatu	195,6	256,8

Źródło: opracowanie własne

Tabela to pokazuje, że większość środków zewnętrznych trafia do instytucji kultury w miastach (a szczególnie w największych ośrodkach miejskich), do instytucji, które jednocześnie wykazują się największymi dotacjami od organizatorów, co pogłębia tylko dysproporcję potencjałów i dystans pomiędzy nielicznymi centrami, a rozległymi peryferiami. Dane umieszczone z tabeli powyżej pokazują, że przeciętna badana instytucja działająca w gminie miejsko-wiejskiej pozyskuje 2,3 razy więcej środków zewnętrznych niż instytucja wiejska. Instytucje działające w miastach pozyskują już 6,5 razy więcej, a w miastach na prawach powiatu 9,3 razy więcej. Ponadto, wśród instytucji pozyskujących najmniej środków zewnętrznych częściej znajdują się te znajdujące się w południowo-zachodniej i północnej części województwa, charakteryzujące się – jak zostało wspomniane wyżej – również niskimi wydatkami budżetowymi na kulturę.

Co ważne, dysproporcje te wyglądają nieco inaczej w przypadku różnych źródeł finansowania. Stosunkowo najmniejsze są one w przypadku pozyskiwaniu środków od sponsorów oraz organizacji pozarządowych. Najczęściej są to jednocześnie stosunkowo małe sumy – średnio 5,2 tys. PLN w instytucjach wiejskich; 7,2 tys. PLN miejsko-wiejskich; 19,3 tys. PLN miejskich; 9,4 tys. PLN w miastach na prawach powiatu (w gminach miejsko-wiejskich jest to więc 3,6-krotność średniej dla gmin wiejskich). Dysproporcje zdecydowanie bardziej rosną w przypadku pozyskiwania środków ze źródeł ministerialnych (przede wszystkim Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego) oraz innych instytucji państwowych (np. Narodowego Centrum Kultury) – średnia dla gmin wiejskich wyniosła tu 12,2 tys. PLN, a dla miast na prawach powiatu 180,7 tys. PLN, co stanowi kwotę 14,7 razy większą. W przypadku środków pozyskiwanych z funduszy europejskich różnica pomiędzy gminami wiejskimi (średnio 9,4 tys. PLN) a miejskimi i miastami na prawach powiatu (średnio 97,6 tys.) jest około dziesięciokrotna. Oczywiście należy mieć na uwadze, że mniejsze społeczności charakteryzują się zazwyczaj mniejszymi potrzebami – nie podejmują się zazwyczaj organizacji wyjątkowo drogich projektów czy wydarzeń masowych. Można mówić zresztą o pewnej korelacji (r Pearsona = 0,23) pomiędzy wielkością gminy wiejskiej a sumą pozyskanych środków – nieco częściej zdarza się, że większe środki trafiają do gmin

wiejskich zamieszkiwanych przez większą liczbę mieszkańców. Pomimo tego, podane wyżej dane można również odczytywać jako wskaźnik potencjału pozyskiwania środków – gotowości kadry, jasno wyznaczonych celów, strategii organizacji. Potwierdzają to omówione niżej wypowiedzi badanych.

Większość indagowanych pracowników sektora kultury zwróciło uwagę, że co prawda istnieje stosunkowo dużo rozpoznanych przez nich możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych na działania kulturalne, ale w ich instytucjach robi się do sporadycznie. Przedstawiciele instytucji kultury zwracali uwagę na dwa podstawowe ograniczenia pozyskiwania środków zewnętrznych, zresztą blisko z sobą związane. Po pierwsze, szczupła kadra instytucji kultury skutkuje sytuacją, że wobec nawału spraw bieżących, trudno jest delegować pracowników wyłącznie do zadań związanych z pozyskiwaniem środków zewnętrznych. Wnioski o dofinansowanie są więc stosunkowo często przygotowywane przez osoby, które akurat mają na to czas, są efektem pracy zespołowej, bądź też są przygotowywane po godzinach pracy. W niewielu lokalnych instytucjach istnieją etaty dla osób, których podstawowym zadaniem byłoby pozyskiwanie środków. Taki tryb działania nie sprzyja skuteczności pozyskiwania środków, tym bardziej, że jak wskazują badani, istotną barierą stanowią kompetencje pracowników, rozumiane przede wszystkim jako umiejętność sprawnego poruszania się w biurokratycznym żargonie oraz swoista umiejętność tłumaczenia pomysłów na język projektowy (co skądinąd często jest uważane za symptom wypaczenia systemu grantowego, tzw. grantozy). Wymaga tu podkreślenia, że podwyższanie owych kompetencji, np. poprzez szkolenia jest ograniczone ze względu na fakt, że pozyskiwanie środków zewnętrznych często nie jest przypisane do zakresu obowiązków konkretnych pracowników lub że są oni obciążeni na tyle, że nie znajdują czasu lub możliwości na szkolenia w tym zakresie. Należy również zwrócić uwagę, że inną barierą w skutecznym pozyskiwaniu środków przez niewielkie instytucje kultury jest fakt, że w wielu przypadkach ich wnioski konkurują w konkursach bezpośrednio z dużymi, miejskimi (czy wręcz metropolitalnymi) instytucjami, które są o wiele lepiej przygotowane do tego celu.

Możliwym rozwiązaniem, na które wskazywali niektórzy z badanych, jest doraźne zatrudnianie (na umowy cywilnoprawne) osób do pisania różnego rodzaju wniosków o dofinansowanie. Problemem może być jednak brak takich osób w najbliższym otoczeniu (często pracują w większych ośrodkach miejskich, w związku z czym oczekują również stosunkowo wysokich stawek) lub brak funduszy na zatrudnienie takich osób. Usprawnienie

takich działań może wiązać się ponadto z sieciowaniem instytucji, skutkującym lepszym przepływem zarówno wiedzy jak i usług pomiędzy podmiotami sektora kultury.

Problemem dalszego rzędu jest również zgłaszane przez niektórych badanych ograniczenie związane z potencjalną koniecznością realizowania składanych projektów. Zniechęcający dla części instytucji jest fakt, że w przypadku pozyskania funduszy z zewnątrz instytucja mogłaby mieć problem ze znalezieniem odpowiednich osób do jego realizacji, należy bowiem pamiętać, że w wielu przypadkach, niewielka, stała kadra nie dysponuje rezerwami pozwalającymi na podjęcie dodatkowych zadań. Mała liczba etatów w instytucjach kultury sugerowałaby zatrudnianie do prowadzenia takich działań niezależnych animatorów czy edukatorów, jednak – biorąc pod uwagę nieregularność przepływu tego rodzaju środków do społeczności lokalnych – z trudem wytwarzają się i utrzymują środowiska dostępnych, działających w lokalnych środowiska kadr pozainstytucjonalnych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na wagę pozostających w gestii podmiotów takich jak WOAK narzędzi sieciujących, które mogłyby usprawnić wymianę informacji o niezależnych kadrach kultury w regionie i które mogłyby wspierać poszczególne instytucje zarówno w pozyskiwaniu funduszy jak i realizowaniu projektów. Wnioskiem kończącym ten wątek jest również potrzeba intensyfikacji szkoleń dotyczących pozyskiwania funduszy. Przygotowując taką ofertę ich organizator (np. Operator w ramach Programu Podlaski Pomost Kultury) powinien jednak rozważyć przynajmniej dwie kwestie. Po pierwsze, dla kogo je organizować? Raczej dla silnie obciążonej zadaniami pracowników instytucji czy dla kadry zarządzającej, aby mogła ona następnie optymalizować proces pozyskiwania środków w swoich miejscach pracy? I po drugie, jakie treści należy przede wszystkim akcentować w tego rodzaju szkoleniach? Czy chodzi przede wszystkim o teoretyczne umiejętności wypełniania wniosków, pracę warsztatową na praktycznych przykładach, czy może o wykształcenie samej umiejętności elastycznego pozyskiwania wiedzy, kadr i innych zasobów umożliwiających realizację rozmaitych projektów?

W tym miejscu warto również przytoczyć dane dotyczące podnoszenia kompetencji przez pracowników badanych instytucji. Tutaj bowiem, po raz kolejny można mówić o dysproporcjach związanych z typami gmin i – co za tym idzie – zróżnicowanymi budżetami. Podstawowe informacje na ten temat zostały przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 5. Podnoszenie kompetencji pracowników instytucji kultury w latach 2017-2018

Typ gminy	Średnie roczne wydatki instytucji na podnoszenie kompetencji pracowników w okresie 2017-2018 [w tys. PLN]	Mediana wydatków instytucji na podnoszenie kompetencji pracowników w okresie 2017-2018 [w tys. PLN]	Średnia roczna liczba pracowników, którzy mieli możliwość podniesienia kompetencji w okresie 2017-2018	Mediana liczby pracowników, którzy mieli możliwość podniesienia kompetencji w okresie 2017-2018
Gmina wiejska	1,1	0,6	4	3
Gmina miejsko-wiejska	1,8	0,5	5	4
Gmina miejska	2,9	1,2	10	7
Miasto na prawach powiatu	5,7	3,6	33	22

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, w przypadku badanych gmin wiejskich i miejsko-wiejskich mediana rocznych wydatków instytucji na podnoszenie kompetencji pracowników plasuje się w granicach 500-600 PLN, co uznać należy za kwotę bardzo skromną, biorąc pod uwagę, że udział pracowników w różnego rodzaju szkoleniach, kursach, warsztatach, wizytach studyjnych i podobnych aktywnościach wiąże się w wielu przypadkach – szczególnie jeśli chodzi o gminy oddalone od dużych ośrodków miejskich – z koniecznością dojazdu, noclegu itp. Jak pokazuje inny dokument przygotowany na zlecenie WOAK (*Potrzeby szkoleniowe kadr kultury w województwie podlaskim wobec Programu „Podlaski Pomost Kultury”*), powszechną praktyką jest ponoszenie przynajmniej części (a w skrajnych przypadkach całości) kosztów podnoszenia kompetencji przez samych pracowników. Wziąwszy pod uwagę omówioną szerzej w dalszej części tekstu kwestię niskich płac w sektorze kultury oraz przepracowania związanego z niską liczbą etatów w małych instytucjach kultury, można przypuszczać, że część pracowników ma znacznie ograniczone możliwości podnoszenia kompetencji lub wręcz być wykluczona z tego procesu. Z punktu widzenia podmiotów kształtujących politykę kulturalną w regionie (m. in. WOAK) należy uznać tę kwestię za istotną do rozwiązania. Potencjalnymi kierunkami działań mogłoby być np. organizowanie działań szkoleniowych w różnych częściach województwa, aby ułatwić dojazd na nie przedstawicielom peryferyjnie

położonych ośrodków. Wydaje się to ważne, ponieważ wśród instytucji, które podnoszą kompetencje najmniejszej liczby pracowników licznie znajdują się te leżące na krańcach województwa (przede wszystkim północnym, południowym i południowo-zachodnim). Innym rozwiązaniem mogłoby też być finansowe wspieranie działań na rzecz podnoszenia kompetencji kadr kultury (np. w formie bonów szkoleniowych dla pracowników zajmujących się edukacją kulturową). Wreszcie, istotne byłoby regularne monitorowanie potrzeb szkoleniowych kadr kultury (zadanie to zostało podjęte w 2019 r. we wspomnianym powyżej raporcie *Potrzeby szkoleniowe...*).

Kadra zarządzająca instytucjami kultury staje również zazwyczaj przed dylematami związanymi z organizacją oferty kulturalnej. Dla uproszczenia, można wyróżnić dwa rozbieżne kierunki tworzenia oferty w sytuacji ograniczonego budżetu. Jeden z nich wiąże się z dążeniem do organizacji dużej liczby wydarzeń o ograniczonym zasięgu i niewielkim kosztem (np. warsztaty, zajęcia dla dzieci, spotkania autorskie itp.). Drugi wiąże się natomiast z przeznaczaniem większości budżetu na organizację niewielkiej liczby wydarzeń przyciągających szerokie grono odbiorców.

Badani przedstawiciele instytucji kultury skłaniają się jednoznacznie w stronę organizacji większej liczby wydarzeń o ograniczonym zasięgu, przede wszystkim o charakterze cyklicznym – warsztatów, klubów, grup zainteresowań, zespołów artystycznych itp., co wydaje się również kierunkiem zasadnym z punktu widzenia rozwoju edukacji kulturowej. Osoby pracujące w gminach wiejskich zwracały przy tym szczególną uwagę na potrzebę organizacji tego rodzaju wydarzeń w różnych wsiach na obszarze gminy, przede wszystkim w świetlicach wiejskich. Umożliwia to mieszkańcom spotkanie się, integrację, podejmowanie wspólnych działań oraz niweluje bariery związane z odległościami i możliwościami dojazdu na wydarzenia (na wagę takich barier wskazywały m. in. diagnozy przeprowadzone przez zespół Fundacji SocLab w trzech gminach wiejskich województwa podlaskiego w ramach programu Dom Kultury+). Z drugiej strony, badani zwracali uwagę na postawę odbiorców kultury w społecznościach lokalnych, którzy często oczekują dużych wydarzeń masowych. Dzieje się tak przede wszystkim w gminach leżących w oddaleniu od dużych ośrodków miejskich – badani z gmin leżących w pobliżu miast na prawach powiatu zwracali bowiem uwagę, że organizowane w nich imprezy masowe przyciągają również mieszkańców okolicznych gmin, co częściowo zwalnia podmiejskie instytucje kultury z presji

przygotowywania takiej oferty. Wypowiedzi badanych wskazywały zazwyczaj, że możliwe jest zrealizowanie 2-3 tego rodzaju wydarzeń (najczęściej w formule cyklicznej) w ciągu roku. Rozmówcy zgłaszali również – z doświadczeń własnych lub wiedzy o innych społecznościach – że w wielu przypadkach nacisk na organizację dużych, spektakularnych wydarzeń kulturalnych płynie przede wszystkim ze strony organizatora, który oczekuje organizacji wydarzeń będących wizytówką miejscowości, stanowiących atrakcję mogącą przyciągnąć turystów lub możliwych do zdyskontowania w obszarze polityki. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na pewną zależność pomiędzy spostrzeżeniami badanych. Pomimo faktu, że przynajmniej część z nich doświadczyło lub przynajmniej słyszało o naciskach ze strony organizatora dotyczących charakteru oferty kulturalnej, to jednocześnie sami preferują sytuację, w której budżet instytucji budowany jest w jak największym stopniu w oparciu o dotację podmiotową, a nie celową. Sytuacja taka może jednak w praktyce sprzyjać naciskom na kształt oferty kulturalnej, nie zabezpieczając osobnych środków na określone elementy lokalnej oferty kulturalnej.

Jak zostało zauważone wyżej, badani wyrażali dość wyraźnie swoje preferencje, wskazując na więcej korzyści z prowadzenia zajęć o mniejszym zasięgu i cyklicznym charakterze. Dane płynące od instytucji sugerują, że charakter tej oferty zależy nie tylko od preferencji, ale również kontekstu społeczności lokalnej. Według dostępnych informacji, wydarzenia cykliczne stanowiły w 2018 r. ponad 51% wydarzeń kulturalnych w gminach wiejskich, ponad 39% w gminach miejsko-wiejskich i około 45% w gminach miejskich. Można przypuszczać, że wynika to z faktu, że gminy wiejskie, dysponujące najmniejszym budżetem na wydarzenia kulturalne, skłaniają się ku organizacji większej liczby wydarzeń cyklicznych również z powodów pragmatycznych: 1) wydarzenia cykliczne są łatwiejsze do zaplanowania – można szacować przyszłe zainteresowanie na podstawie poprzednich edycji wydarzenia, liczyć na większe zaangażowanie grupy uczestników, oszczędza to czas i energię animatorów kultury; 2) wydarzenia cykliczne pozwalają unikać dodatkowych kosztów – w przypadku zajęć cyklicznych mniej uwagi i środków można skupić na promowaniu wydarzeń, często również można dłużej wykorzystywać przygotowane materiały, sprzęt, przestrzeń; 3) organizacja wydarzenia cyklicznego jest zazwyczaj przeprowadzana siłami pracowników lub stałych współpracowników instytucji, a więc nie ma potrzeby sprowadzania osób z zewnątrz, co może wiązać się z dużymi kosztami (przede wszystkim jeśli chodzi o organizację takich wydarzeń jednorazowych jak koncerty, występy kabaretowe itp.); 4) wydarzenia cykliczne

pozwalają w łatwiejszy sposób animować kulturę w kilku wsiach tej samej gminy (np. poprzez regularne zajęcia w świetlicach wiejskich). Istnieje więc zauważalna korelacja pomiędzy liczbą mieszkańców zamieszkujących określoną gminę, a odsetkiem uczestników, którzy brali udział w wydarzeniach cyklicznych (r Pearsona = -0,31); wskazuje ona, że generalnie im mniejsza społeczność lokalna, tym większy odsetek osób uczestniczących w wydarzeniach cyklicznych. W gminach miejskich i miejsko-wiejskich średnio waha się on na poziomie 33-35%, w gminach wiejskich wynosi ponad 41%, a w najmniejszych społecznościach (poniżej 2500 mieszkańców) ponad 45%.

Warto zwrócić uwagę, że cykliczność wydarzeń generalnie powinna sprzyjać procesom edukacji kulturowej, pozwalając na bardziej stabilny i pogłębiony rozwój kompetencji uczestników kultury przy jednoczesnej szansie na silniejszą integrację pomiędzy mieszkańcami oraz wzmocnieniu więzi pomiędzy nimi, a instytucjami kultury, czy innymi podmiotami organizującymi ofertę kulturalną. Tym samym, z punktu widzenia programów takich jak Podlaski Pomost Kultury, istotne byłoby podjęcie przez Operatora działań, które prowadziłyby do promowania organizowania działań cyklicznych przez instytucje oraz inne podmioty, jak również wzmocnienia trwałości efektów projektów lokalnych prowadzonych ze środków regrantingowych. Być może część z nich mogłoby przyjąć również formułę cykliczną, finansowaną z budżetów instytucjonalnych lub innych źródeł zewnętrznych.

Badani byli również proszeni o odpowiedź, czy z ich punktu widzenia korzystniejsza jest sytuacja, w której oferta instytucji przygotowywana jest w całości przez wąską grupę osób zatrudnionych na umowę o pracę, czy też kiedy część działań przygotowywanych jest przez osoby niepracujące na co dzień w instytucji, zatrudnionych na umowy cywilnoprawne (zlecenia, o dzieło)? Rzeczywistość wielu instytucji kultury, przede wszystkim w gminach wiejskich, pokazuje, że liczba etatów jest tam ograniczona do niezbędnego minimum, więc tego rodzaju pytanie ma charakter spekulatywny, a zatrudnianie animatorów i edukatorów kultury jest wymogiem sytuacji. Tabela poniżej pokazuje przeciętną liczbę etatów w instytucjach w poszczególnych typach gmin, z osobnym wyróżnieniem tzw. etatów merytorycznych, to jest osób, które w praktyce zajmują się organizacją oferty kulturalnej czy edukacją kulturową.

Tabela 6. Średnia liczba etatów w instytucjach kultury według typów gmin

Typ gminy	Średnia liczba etatów	Średnia liczba etatów merytorycznych
Gmina wiejska	4,1	2,1
Gmina miejsko-wiejska	12,2	5,8
Gmina miejska	15,3	7,0
Miasto na prawach powiatu	43,2	25,0

Źródło: opracowanie własne

Jak można zauważyć, w wielu przypadkach, szczególnie w gminach wiejskich, opieranie oferty instytucji o umowy cywilnoprawne jest więc podstawową możliwością zapewnienia regularnych działań. Interesujące jest natomiast, że niektórzy badani starają się racjonalizować taki stan rzeczy, zwracając uwagę, że w takim modelu pracy, umowy z animatorami mogą być elastycznie podejmowane lub wygaszane w zależności od diagnozowanego zapotrzebowania wśród społeczności lokalnej. Opinie takie są zasadne, ale w pewnym stopniu wydają się nie brać pod uwagę kilku istotnych czynników. Po pierwsze, podaż animatorów kultury na rynku pracy, przede wszystkim z dala od dużych ośrodków miejskich jest stosunkowo ograniczony. Po drugie, oparcie zatrudnienia o zdiagnozowane (lub intuicyjnie wyczuwane) potrzeby oraz dostępnych na rynku pracy animatorów znacznie ogranicza możliwości kreowania nowych potrzeb kulturowych w społeczności lokalnej, co zazwyczaj wymaga stabilności, wysokich kompetencji oraz zaangażowania ze strony pracownika.

Badani zwracali również uwagę na inne wyzwania związane z zarządzaniem zespołami pracowników etatowych lub zatrudnionych na umowach cywilnoprawnych. W pierwszym przypadku istotnymi problemami mogą być wypalenie zawodowe, brak motywacji do intensywnej pracy, unikanie podejmowania odpowiedzialności, przywiązanie do utartych metod pracy. Są to dość powszechne problemy wśród pracowników etatowych, w tym

przypadku przynajmniej częściowo powiązane z niskimi wynagrodzeniami za pracę. Z dostępnych danych w badanych instytucjach wynika, że przeciętna pensja na rękę pracownika merytorycznego, zarówno w gminach wiejskich jak i miejsko-wiejskich i miejskich jest zbliżona i wynosi ok. 2,1-2,2 tys. PLN miesięcznie. W miastach na prawach powiatu jest ona przeciętnie 500 PLN wyższa. W przypadku pracy z osobami zatrudnionymi na umowach cywilnoprawnych podstawowymi barierami są natomiast brak stabilności oraz trudność w budowaniu długofalowych strategii rozwoju. Być może, szczególnie w społecznościach oddalonych od ośrodków miejskich oraz dysponujących najmniejszym budżetem, problemem może być samo zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry. Dane pokazują bowiem, że w tych miejscach, w których pensje pracowników etatowych są najniższe, również przeciętne stawki umów cywilnoprawne są poniżej średniej.

Problem niskich płac w sektorze kultury jest oczywiście problemem ogólnokrajowym, który w dużej mierze wynika wprost z niskich nakładów budżetowych na kulturę. Jak wskazują dane, koszty osobowe większości badanych instytucji przekraczają 2/3 wszystkich kosztów ponoszonych przez instytucję (a np. w przypadku bibliotek często sięgają one powyżej 75%). W wielu przypadkach podwyższanie płac powodowałoby konieczność ograniczania oferty kulturalnej.

Kluczowym elementem funkcjonowania instytucji kultury jest również istniejące wyposażenie oraz infrastruktura. Decydują one w dużym stopniu o tym jakiego rodzaju oferta kulturalna może być organizowana w instytucji i pozostają w ścisłym związku z budżetami (np. koniecznością utrzymania i modernizacji infrastruktury, zakupu lub naprawy sprzętów itp.). Badani w większości uznali, że wyposażenie techniczne i sprzęt w ich instytucjach są wystarczające w odniesieniu do prowadzonej aktywności. Jednocześnie zaznaczali, że zakup nowego lub większej ilości sprzętu jest trudne z dwóch powodów. Po pierwsze ze względów budżetowych, ponieważ koszty zakupu sprzętu są finansowane najczęściej z (niewystarczających) dotacji przekazywanych przez organizatorów. Po drugie, ze względu na fakt, że zakup nowego sprzętu niekiedy wiąże się z koniecznością modernizacji lub rozbudowy infrastruktury (np. większej liczby sal, oddzielnego budynku), co wykracza poza możliwości instytucji. Niektórzy wskazywali jednak na dodatkowe możliwości pozyskiwania środków na wyposażenie i infrastrukturę – przede wszystkim chodziło tu o Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, chociaż wachlarz możliwości jest szerszy. Pojedyncze

głosy wskazywały również m. in. na budżet obywatelski albo możliwości pozyskiwania środków przez organizacje pozarządowe pozostające w ścisłym związku z instytucjami kultury (jest to skądinąd praktyka pozwalająca na pozyskiwanie środków na działania kulturalne środowiskom związanym np. ze szkołami lub parafiami).

Jeżeli chodzi o infrastrukturę, po raz kolejny zwrócić można uwagę, że istotnym czynnikiem różnicującym konieczność zarządzania jest typ gminy. Dane badanych instytucji wskazują, że oferta kulturalna instytucji wiejskich i miejsko-wiejskich prowadzona jest w większej liczbie budynków – najczęściej chodzi tu o świetlice wiejskie. Instytucje działające w tego typu gminach administrują więc średnio około 4 budynkami, w których organizowana jest oferta kulturalna, natomiast instytucje miejskie mają do dyspozycji przeciętnie około 2 budynki (z wyjątkiem bibliotek w niektórych większych miastach, które posiadają dużą liczbę filii). Jednocześnie budynki instytucji wiejskich (zarówno świetlice jak i główne siedziby) mają najczęściej mniejszą powierzchnię niż instytucji kultury w miastach, co sprawia, że są przygotowane raczej do prowadzenia działań dla ograniczonych grup odbiorców. Stąd m. in. preferencja dla tego rodzaju wydarzeń, którą wyrażały osoby badane.

W przypadku dostępnego sprzętu dysproporcje nie są widoczne aż tak wyraźnie. Dane wskazują, że wybrane sprzęty, np. projektory multimedialne są wykorzystywane przez ponad 68% badanych instytucji wiejskich, ponad 81% instytucji miejsko-wiejskich i ponad 90% miejskich. Ekrany do prezentacji znajdują się na stanie ponad 71% instytucji wiejskich i ponad 81% instytucji miejsko-wiejskich oraz miejskich. Komputery możliwe do wykorzystania podczas zajęć lub dostępne dla osób korzystających z instytucji znajdują się na wyposażeniu około 73% instytucji zarówno wiejskich jak i miejskich oraz 69% instytucji miejsko-wiejskich. Odsetki te są więc stosunkowo zbliżone do siebie. Dane wskazują jednocześnie, że sprzęt w instytucjach wiejskich jest z zasady nieco starszy, co pokazuje, że nie mają one komfortu częstej modernizacji wyposażenia. Dla przykładu najnowszy projektor multimedialny w instytucji wiejskiej ma średnio 7 lat, podczas gdy w pozostałych instytucjach 4 lata. Podobnie w przypadku ekranów czy komputerów, są one przeciętnie 2-3 lata starsze w przypadku instytucji wiejskich.

Badani byli również pytani o to, czy w ich opinii osoby odpowiedzialne za tworzenie i finansowanie kultury w P. społeczności lokalnej (przede wszystkim samorząd i pracownicy instytucji) są zgodni co do tego, dlaczego należy finansować kulturę i w jaki sposób to robić?

Rozmówcy w większości zwracali uwagę na fakt, że z punktu widzenia organizatora kultura nie należy do priorytetowych wydatków. Niektórzy dodawali również, że pomimo skąpych dotacji, organizatorzy mają również tendencję do postrzegania instytucji kultury jako wykonawcy usług na rzecz samorządu – a więc organizacji obchodów świąt, rocznic, wyjątkowych wydarzeń itp. Mówiąc inaczej, w wielu przypadkach przedstawiciele samorządu traktują kulturę instrumentalnie, w kontekście potencjalnych korzyści ekonomicznych, promocyjnych, politycznych. Zapominają tym samym o innych zadaniach instytucji, takich jak zabezpieczanie całorocznej oferty kulturalnej oraz, przede wszystkim, kształtowaniu potrzeb i kompetencji kulturowych w społeczności lokalnej. Według części badanych, kultura jest również tym obszarem działań, w którym samorządowcy szukają oszczędności w pierwszej kolejności. Liczba przeprowadzonych wywiadów z badanymi nie pozwala mówić o sytuacji instytucji kultury w całym województwie, zaznaczyć jednak należy, że w przeprowadzonych rozmowach, im bardziej rozbudowane i autorefleksyjne były wypowiedzi badanych, tym silniej widzieli oni w swoich społecznościach lokalnych rozdźwięk pomiędzy rozumieniem optymalnych form finansowania kultury. Można więc postawić w tym miejscu roboczą hipotezę, mówiącą, że samodzielnie działająca kadra zarządzająca instytucji kultury ma tendencję do uwypuklania różnic pomiędzy ludźmi kultury a samorządem lokalnym.

W podsumowaniu wrócić można po raz ostatni do metafory krótkiej kołdry – niskiego finansowania instytucji kultury, co generuje szereg wyzwań dla całego sektora. Należy jednocześnie podkreślić, że wyzwania te różnicują się ze względu na kilka najważniejszych czynników. Po pierwsze, co nie jest zaskoczeniem, o kondycji kultury współdecyduje typ gmin, w jakich działają instytucje. Oczywiście, potrzeby kulturalne mieszkańców wsi, miasteczek i miast różnią się od siebie, ale statystycznie rzecz biorąc, w wielu małych społecznościach przeznaczana się na kulturę stosunkowo najniższe środki, co przekłada się na konkretne wyzwania dla kadry zarządzającej – np. w jaki sposób zapewnić ofertę na odpowiednim poziomie przy braku etatowych pracowników? Jak zapewnić jej trwałość i ciągłość? W jaki sposób zapewnić względną równowagę oferty i dostęp do niej poza siedzibą gminy (np. w świetlicach wiejskich)? Jak podnosić kompetencje pracowników i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu? Czy starać się pozyskiwać środki zewnętrzne, a jeśli tak, to z jakich źródeł? W jaki sposób realizować projekty finansowane ze środków zewnętrznych?

Po drugie, okazuje się, że przynajmniej w części przypadków kluczowym czynnikiem jest nie tylko typ gminy, ale również jej położenie. Instytucje leżące na geograficznych peryferiach regionu muszą liczyć z konkretnymi wyzwaniami. Ich pracownicy utrzymują rzadszy kontakt z kulturalnymi centrami, wyjazdy związane z podnoszeniem kompetencji mogą stanowić problem, szczególnie tam, gdzie przy minimalnej liczbie etatów pracownicy są bardzo obciążeni zadaniami. Kadry kultury muszą tutaj również nieco inaczej myśleć o organizacji oferty kulturalnej, nie mogąc liczyć, że część mieszkańców zaspokoi swoje potrzeby uczestnictwa w kulturze w pobliskich ośrodkach miejskich.

Po trzecie, istotne jest zróżnicowanie kulturowe regionu w szerokim sensie tego wyrażenia. Większe możliwości podejmowania działań i finansowanie na wyższym poziomie dają się zauważyć m. in. tam, gdzie istnieje realna szansa na przyciągnięcie turystów lub na obszarach zamieszkiwanych przez zwarte grupy mniejszości. I odwrotnie, słabsze wskaźniki częściej widoczne są na obszarach bardziej homogenicznych kulturowo, konserwatywnych politycznie, mniej atrakcyjnych turystycznie. Oczywiście nie jest tak, że na tych terenach „nic się nie dzieje” – życie kulturalne może przyjmować tam rozmaite formy pozainstytucjonalne, jednakże z punktu widzenia środków publicznych i samorządowych instytucji kultury dysproporcje są dość wyraźnie widoczne.

Biorąc to pod uwagę należy więc zauważyć, że część instytucji i społeczności lokalnych – przede wszystkim duże ośrodki miejskie oraz wyróżniające się miasteczka i wsie – stoją na lepszej pozycji niż inne. Mają np. większe możliwości podnoszenia kompetencji pracowników, współpracy z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami, doświadczenie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, które przekłada się również na większe szanse ich pozyskiwania w przyszłości, lepszą infrastrukturę itd.

Wyraźne dysproporcje pomiędzy instytucjami lub społecznościami lokalnymi pozostawione same sobie będą ponadto prawdopodobnie narastać w przyszłości. Z drugiej strony, podmioty te nie działają w instytucjonalnej próżni i ich sytuacja zależy m. in. od polityki kulturalnej prowadzonej zarówno na poziomie ogólnokrajowym jak i regionalnym. Na tym ostatnim, jednym z istotnych podmiotów jest WOAK, m. in. jako Operator Programu Bardzo Młoda Kultura / Podlaski Pomost Kultury. Jak zostało wspomniane na początku, dysponuje on wachlarzem narzędzi służących do wspierania edukacji kulturowej w województwie podlaskim. Do Operatora powinna należeć też refleksja, czy wspierać raczej te ośrodki, które były do tej pory liderami, czy – często nie ze swojej winy – maruderami

wskaźników kultury w regionie. Ten drugi kierunek jest z pewnością bardziej wymagający (a należy pamiętać, że pracownikom WOAK również nieobce są problemy niskiego finansowania kultury czy nadmiernych obowiązków) i nie gwarantuje szybkiej poprawy wskaźników. Na zakończenie warto jednak jeszcze raz zaznaczyć, że gdyby podjęto ten kierunek, wskazane byłoby prowadzenie działań w kilku obszarach opisanych poniżej.

Po pierwsze, chodzi o dalsze działania na rzecz sieciowania instytucji kultury i innych podmiotów zajmujących się edukacją kulturową. Poprzednie trzy lata funkcjonowania Podlaskiego Pomostu Kultury pokazały, że sieciowanie ma duże znaczenie i przynosi korzyści. Z drugiej strony, sieciowanie podmiotów na poziomie województwa może w dłuższej perspektywie prowadzić do powstania „sieci o dużych okach”, sieci-archipelagu, w ramach której kontaktują się ze sobą i współpracują przedstawiciele rozproszonych geograficznie instytucji liderek. Warto byłoby więc również intensyfikować działania sieciujące na poziomach podregionalnych, czy nawet powiatowych. Wydaje się bowiem, że bieżąca komunikacja, czy wymiana wiedzy, usług, sprzętu lub kadry może być szczególnie potrzebna w tych – stosunkowo zwartych geograficznie – obszarach województwa, gdzie finansowa kłódra jest najkrótsza, a wspólne wykorzystanie zasobów może przynieść największe zyski i być łatwiejsze ze względu na niewielkie odległości pomiędzy współdziałającymi podmiotami (oprócz instytucji kultury mogą być to również inne podmioty).

Po drugie, działania wspierające podnoszenie kompetencji kadr kultury. Organizowanie szerokiej oferty szkoleń, warsztatów i konferencji stanowią istotną część Podlaskiego Pomostu Kultury. Być może w przyszłości część takich zadań mogłoby być organizowanych w różnych częściach województwa, aby ułatwić dostęp do uczestnictwa pracownikom instytucji położonych na geograficznych peryferiach regionu. Być może w dłuższej perspektywie – choć prawdopodobnie wymagałoby to udziału innych podmiotów instytucjonalnych, np. Urzędu Marszałkowskiego – ważne byłoby stworzenie mechanizmu wsparcia finansowego na rzecz podnoszenia kompetencji animatorów i edukatorów kultury (np. w formie bonów szkoleniowych).

Po trzecie, działania na rzecz wzmocnienia trwałości efektów projektów realizowanych w ramach Podlaskiego Pomostu Kultury. Szczególnie w niewielkich społecznościach lokalnych stosunkowo duża część oferty oparta jest na niewielkich i cyklicznych wydarzeniach kulturalnych, które nie tylko są łatwiejsze w realizacji, ale

przynoszą również szereg korzyści społecznych i wspierają faktyczną edukację kulturową. Warto więc wzmacniać i monitorować te projekty lokalne, które mają największą szansę na odniesienie trwałych efektów lub przyjęcie cyklicznej formuły.

Wreszcie po czwarte, warto jest w sposób ciągły monitorować kondycję kultury i edukacji kulturowej w województwie podlaskim, aby mieć lepszy wgląd w zarówno pozytywne (tzw. dobre praktyki) jak i niepokojące zjawiska. Pozwala to zazwyczaj na prowadzenie skuteczniejszej, opartej na wiedzy polityki kulturalnej. Wydaje się również ważne, aby przekonanie o konieczności podejmowania ciągłej, krytycznej refleksji nad kulturą było upowszechniane także wśród pracowników instytucji kultury.