

Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości

Raport z badania



Autorzy:
Magda Szostakowska
Jarema Piekutowski

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
Słownik skrótów – wrocławskie instytucje kultury.....	5
Słownik skrótów – inne.....	5
Jak przeprowadziliśmy badanie? Opis metodologii	6
Realizacja założeń teoretycznych	6
Cele badania i ich realizacja	7
Przebieg badania	7
Zastosowane metody i techniki badawcze	8
Typologie i klasyfikacje	11
Konstelacja. Opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu	13
Charakterystyka miejskich instytucji kultury	13
Zasoby miejskich instytucji kultury	32
Relacje IK z innymi instytucjami	51
Postrzeganie innych instytucji	56
Sieciowanie instytucji kultury.....	61
Gwiazdy. Opowieść o wrocławskich instytucjach kultury.....	66
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej.....	66
Centrum Kultury Agora.....	68
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	71
Centrum Kultury Zamek	74
Galeria Entropia	77
Galeria Miejska	80
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	83
Klub Muzyki i Literatury	87
Klub Pod Kolumnami.....	89
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu.....	92
Muzeum Architektury	96
Muzeum Miejskie Wrocławia	99
Muzeum Współczesne Wrocław	102
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	105
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	109
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej.....	111

Ośrodek Działań Twórczych Światowid	114
Ośrodek Pamięć i Przyszłość.....	117
Ośrodek Postaw Twórczych.....	121
Strefa Kultury Wrocław.....	123
Teatr Muzyczny Capitol.....	127
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	130
Wrocławski Dom Literatury	132
Wrocławski Klub Anima.....	135
Wrocławski Klub Formaty.....	138
Wrocławski Teatr Lalek	141
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	144
Wnioski	148
Rekomendacje.....	152
Aneks	154

Wstęp

Badanie wrocławskich instytucji kultury zrealizował Ośrodek Ewaluacji na zlecenie Strefy Kultury Wrocław. Trwało ono pomiędzy sierpniem 2020 a styczniem 2021 roku i obejmowało wszystkie 27 instytucji kultury, których organizatorem jest Urząd Miasta Wrocławia.

Zespół badawczy realizujący badanie to:

Magda Szostakowska – koordynator,

Jarema Piekutowski,

Małgorzata Leszczyńska,

Elżbieta Świdrowska.

W raporcie przedstawiamy Państwu szeroki obraz relacji instytucjonalnych pomiędzy wrocławskimi podmiotami a także prezentujemy każdą instytucję z osobna. Raport, który przedstawiamy można czytać dwojako. Z jednej strony w poszukiwaniu konstelacji warto zastosować podejście od ogółu do szczegółu – rozpocząć lekturę od rozdziału o konstelacjach i uzupełnić opisem wybranych podmiotów. Można także przyrzeć się każdej z gwiazd (jak nazywamy poszczególne instytucje kultury), by potem poszukać zależności pomiędzy nimi i typologii.

Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom badania za udział i gotowość dzielenia się z nami swoimi opiniami. Okres pandemii znacząco utrudniał nam realizację, większość badania zrealizowano w formie zdalnej. Tym większe podziękowania kierujemy do wszystkich, którzy przyczynili się do ostatecznego kształtu badania.

Słownik skrótów – wrocławskie instytucje kultury

BWA	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
CKA	Centrum Kultury Agora
CKWZ	Centrum Kultury Wrocław-Zachód
CKZ	Centrum Kultury Zamek
GE	Galeria Entropia
GM	Galeria Miejska
IJG	Instytut im. Jerzego Grotowskiego
KMiL	Klub Muzyki i Literatury
KPK	Klub Pod Kolumnami
MBP	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
MA	Muzeum Architektury
MMW	Muzeum Miejskie Wrocławia
MWW	Muzeum Współczesne Wrocław
NFM	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego
OKP	Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta
ODA	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
ODT	Ośrodek Działań Twórczych Światowid
OPP	Ośrodek Pamięć i Przyszłość
OPT	Ośrodek Postaw Twórczych
SKW	Strefa Kultury Wrocław
TMC	Teatr Muzyczny Capitol
WKC	Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses
WDL	Wrocławski Dom Literatury
WKA	Wrocławski Klub Anima
WKF	Wrocławski Klub Formaty
WTL	Wrocławski Teatr Lalek
WTW	Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego

Słownik skrótów – inne

MKiDN	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
IMiT	Instytut Muzyki i Tańca

ASP	Akademia Sztuk Pięknych
UJ	Uniwersytet Jagielloński
UMWr	Uniwersytet Wrocławski
PPO	przychody przyszłych okresów
PWr	Politechnika Wroclawska
NCK	Narodowe Centrum Kultury
WK	Wydział Kultury

Jak przeprowadziliśmy badanie? Opis metodologii

Realizacja założeń teoretycznych

Badanie przeprowadziliśmy, uwzględniając pięć następujących założeń badawczych. Poniżej wskazane jest, w jaki sposób nasze badanie realizowało każde z założeń.

Założenie #1: podmiotowość i autodiagnoza

Wielowymiarową **refleksję nad tożsamością każdej z 27 instytucji** podjęliśmy razem z instytucjami – zadając pytania związane z tożsamością zarówno dyrektorom, jak i pracownikom instytucji w ramach ankiet i IDI. Osoby tworzące instytucje mogły więc dokonać autodiagnozy. Następnie porównaliśmy te perspektywy i zestawiliśmy z wizją odbiorców.

Założenie #2:systemowość

W badaniu nie ograniczyliśmy się do analizy poszczególnych instytucji jako odrębnych bytów. Zadawaliśmy pytania nie tylko o tożsamość i relacje, ale zadaliśmy badanym i sobie pytanie, czy faktycznie 27 instytucji kultury, dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław stanowi jedną całość, „konstelację” – zarówno subiektywnie, w świadomości ich przedstawicieli, jak i obiektywnie – ze względu na fakty, współpracę, doświadczenia. Instytucje kultury potraktowaliśmy zatem jako system, który ma wspólnego organizatora. Przyjrzymy się też jak instytucje funkcjonują w bardziej złożonych systemach społeczności lokalnych i całego miasta, a razem tworzą dynamiczny system wzajemnych oddziaływań, także z innymi instytucjami i osobami (stąd warsztat z liderami/aktywistami kultury spoza instytucji).

Założenie #3:teoria ugruntowana

Jednym z istotnych celów w ramach tego badania było stworzenie zestawu pojęć, najlepiej opisujących rzeczywistość społeczną instytucji kultury, dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław. W tym celu nie wykorzystaliśmy istniejących już schematów, ale – na bazie analizy desk research, warsztatu i wstępnych wywiadów – zaproponowaliśmy swoje zestawy pojęć, które następnie zweryfikowaliśmy w ramach badań ilościowych i kolejnych wywiadów.

Założenie #4: klasyfikacje i typologie

Razem składają się one na teorię ugruntowaną – konstrukt, który może być wykorzystywany lub weryfikowany przy kolejnych badaniach, nie tylko we Wrocławiu. Obejmuje on zarówno typologie instytucji, jak i opis relacji („galaktyki”, „gwiazdozbiory”). Typologie i klasyfikacje odnoszące się do tożsamości instytucji, ich relacji oraz

modeli zarządzania, zaproponowane w raporcie metodologicznym zostały następnie zweryfikowane i uzupełnione w ramach badania.

Założenie #5: storytelling

Przeprowadzone badania określiły kształt opowieści, którą przedstawiamy. Jest to opowieść o „konstelacji”, czyli całościowo rozumianym systemie 27 instytucji, dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław i o „gwiazdach” – poszczególnych instytucjach kultury, o tym, co wyróżnia każdą z nich, jaki jest ich potencjał i trudności, z jakimi się borykają.

Cele badania i ich realizacja

Badaniu instytucji kultury we Wrocławiu przyświecały następujące cele:

1. Opis tożsamości, zasobów, perspektyw i relacji każdej miejskiej instytucji kultury we Wrocławiu.

Tożsamość, zasoby perspektywy i relacje zostały przeanalizowane w ramach analizy desk research, warsztatów, wywiadów i ankiet i opisane w części pt. „Gwiazdy. Opowieść o wrocławskich instytucjach kultury”.

2. Odtworzenie systemu relacji instytucjonalnych w obszarze kultury we Wrocławiu

System relacji instytucjonalnych został przeanalizowany w ramach warsztatów, wywiadów i ankiet i opisany w części pt. „Konstelacja. Opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu”

3. Stworzenie rekomendacji pod kątem przyszłych prac nad sieciowaniem wrocławskich instytucji kultury

Na podstawie badań opracowaliśmy zestaw rekomendacji dotyczących sieciowania wrocławskich instytucji kultury. Znajduje się on w rozdziale „Wnioski i rekomendacje”.

Przebieg badania

Badanie podzielone zostało na dwa etapy – przygotowawczy i badawczy. Poniższy schemat przedstawia jego przebieg.



Rysunek 1. Przebieg badania w podziale na etapy. Źródło: opracowanie własne

Zastosowane metody i techniki badawcze

Poniżej przedstawiamy zakres metod, jakie zostały zastosowane w badaniu: metody ilościowe i jakościowe, wzajemnie uzupełniające się.



Wstępny wywiad grupowy z Zamawiającym

Badanie rozpoczęło się od spotkania z Zamawiającym i omówienia najważniejszych kwestii związanych z celem, oczekiwaniami i przebiegiem procesu badawczego. Ustalono także wszystkie kwestie organizacyjno-techniczne związane z badaniem. W badaniu wzięło udział 3 badacze z OE, 2 przedstawiciele samorządu lokalnego i 3 reprezentantów instytucji zamawiającej badanie Strefy Kultury Wrocław.



Analiza danych zastanych

Pozyskaliśmy i poddaliśmy analizie następujące dane/dokumenty/badania:

- Sprawozdania merytoryczne i finansowe (w tym sprawozdania z wykonania planu) miejskich instytucji kultury przedkładane rokrocznie Wydziałowi Kultury za lata 2017-2019;
- Statuty i regulaminy organizacyjne instytucji kultury znajdujące się w ich Biuletynach Informacji Publicznej;
- Strony internetowe instytucji kultury;
- Dokument „Kultura Obecna”;
- Raporty z badań podejmujących (częściowo lub w całości) temat kultury we Wrocławiu:
 - Analiza funkcjonalna osiedli Wrocławia, Fundacja Dom Pokoju, Wrocław 2016
 - Kajdanek K., Pluta J. (red.), Wrocławska Diagnoza Społeczna 2017. Raport z badań socjologicznych nad mieszkańcami miasta, Uniwersytet Wrocławski 2017
 - Uczestnictwo w kulturze w perspektywie Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016, raport z badań CATI z udziałem mieszkańców Wrocławia i województwa dolnośląskiego;
 - Edukacja kulturowa w województwie dolnośląskim, Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu 2016;
 - Raport o stanie województwa dolnośląskiego za 2018 rok, Województwo Dolnośląskie, Wrocław 2019;
- Raporty z badań dotyczących kultury w innych regionach i inne opracowania, np.:
 - Kowalewski M. (red.), Energia szczecińskiej kultury. Badania diagnostyczne stanu i perspektyw szczecińskich instytucji oraz odbiorców kultury, Instytut Socjologii Uniwersytetu Szczecińskiego, Urząd Miasta Szczecin, Szczecin 2019;
 - Diagnoza stanu kultury w województwie małopolskim i analiza SWOT, Instytut Badań Strukturalnych, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2018;
 - Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013;
 - Raport z badania liderów kultury w subregionie radomskim, Mazowiecki Instytut Kultury,

Warszawa 2017;

- o Miejskie polityki kulturalne, Res Publica Nowa, Warszawa 2013.



Warsztat z instytucjami kultury

Mimo bezprecedensowej sytuacji pandemii COVID-19 udało się zrealizować warsztat we Wrocławiu, w przestrzeni „Barbary” (4.09). Obecnych było 23 przedstawicieli instytucji.



Ankieta dla dyrektorów instytucji kultury

Ankieta wspomagana elektronicznie CAWI to narzędzie wypełniane przez respondentów na stronie internetowej wykonawcy badania. Respondenci otrzymują wygenerowany link, który prowadzi do strony, na której osoba badana odczytuje z ekranu treść pytań i udziela odpowiedzi. Technika ta sprzyja efektywności badania – umożliwia dotarcie do konkretnych grup w szybki sposób, jest wygodna dla badanych. Ankiety mają charakter interaktywny – struktura kwestionariusza zależy od odpowiedzi udzielonej na poprzednie pytanie.

Ankiety CAWI wypełniła dyrekcja wszystkich 27 badanych instytucji kultury.



Ankieta dla pracowników instytucji

Ankieta była dystrybuowana wśród pracowników merytorycznych i organizacyjnych wszystkich 27 instytucji (tj. bezpośrednio zaangażowanych w organizację i realizację działań kulturalnych). Zawierała elementy autodiagnozy i pozycjonowania na mapie instytucji.

Łącznie ankietę wypełniło 323 pracowników z 26 instytucji. Rozkład ankiet przedstawia poniższa tabela.

Instytucja	Liczba wypełnionych ankiet
Strefa Kultury Wrocław	24
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	6
Centrum Kultury Agora	5
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	10
Centrum Kultury Zamek	7
Galeria Entropia	2
Galeria Miejska	0
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	16
Klub Muzyki i Literatury	1
Klub Pod Kolumnami	2
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	77
Muzeum Architektury	11
Muzeum Miejskie Wrocławia	34
Muzeum Współczesne Wrocław	20

Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	5
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	4
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	3
Ośrodek Postaw Twórczych	6
Teatr Muzyczny Capitol	14
Wrocławski Dom Literatury	5
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	1
Wrocławski Klub Anima	1
Wrocławski Klub Formaty	5
Wrocławski Teatr Lalek	4
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	6
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	29
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	25

Tabela 1. Liczba wypełnionych ankiet dla pracowników wg instytucji. Źródło: CAWI pracownicy, n=323



Wywiady indywidualne pogłębione

Pogłębiony wywiad indywidualny - polega na szczegółowej, wnikliwej rozmowie z respondentem, a jego celem jest zebranie informacji, które umożliwiają poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania. Umożliwia uzyskanie szczegółowych informacji związanych z badanym zjawiskiem, a także dotarcie do sfery indywidualnych postaw, emocji i motywacji – spojrzenie na dane zjawisko z perspektywy osoby, której bezpośrednio dotyczy. Kładzie nacisk na refleksję nad aktualnymi i potencjalnymi rozwiązaniami.

Przeprowadziliśmy przez platformę zoom.us lub telefonicznie wywiady ze wszystkimi dyrektorami 27 badanych instytucji kultury.

Przeprowadzono też – wg osobnych dyspozycji – wywiad z dyrekcją Wydziału Kultury Departamentu Spraw Społecznych Miasta Wrocławia (wzięło w nim udział troje respondentów).



Warsztat online dla liderów kultury

Warsztat został przeprowadzony w dniu 25.11. Wzięło w nim udział 7 osób związanych z różnymi inicjatywami oddolnymi, a także przedstawiciele uczelni wyższych i mediów.

Lider kultury rozumiany był jako – osoba niezwiązana na stałe z żadną z badanych instytucji (choć może być współpracująca z nimi).



Ankieta elektroniczna dla odbiorców działań

Ankieta CAWI dla odbiorców działań instytucji kultury była dystrybuowana w przestrzeni online, w mediach społecznościowych i na stronach instytucji kultury. Prowadzona była w dniach 18.11.2020-8.01.2021. Ankietę otwarto ponad 900 razy, rozpoczęły jej wypełnianie 293 osoby. Wypełniły ją do końca 153 osoby.

Ze względu na szczególną sytuację COVID-19 nie było możliwe przeprowadzenie badania wśród odbiorców w siedzibach poszczególnych instytucji, w związku z czym nie wszystkie instytucje są tak samo reprezentowane w ankiecie jeśli chodzi o grupy odbiorców. Wyniki ankiety nie mogą być więc ekstrapolowane na całą populację odbiorców kultury we Wrocławiu (nie są więc dla nich reprezentatywne statystycznie), jednak pozwalają na uzyskanie częściowego obrazu i na oddanie głosu odbiorcom.

Typologie i klasyfikacje

Badanie dostarczyło danych pozwalających na stworzenie szeregu typologii i klasyfikacji instytucji kultury. Typologie te przedstawiamy w rozdziałach merytorycznych. Jednocześnie przeprowadzone badanie wskazało, że wielu instytucji nie da się przyporządkować jednoznacznie do jednego typu, gdyż np. realizują w sposób zbalansowany lub jednoczesny różne funkcje lub też skierowane są do różnych rodzajów odbiorców. Można zatem mówić o pewnych charakterystykach, które mogą występować wspólnie, lub też o kontinuumach (np. od typu instytucji artystycznej do edukacyjnej). Podział instytucji wg poniższych klasyfikacji umieszczony jest w dalszych rozdziałach.

Kryterium	Typy	Sposób klasyfikacji
Elitarność	Zdecydowanie elitarna Raczej elitarna Zbilansowana Raczej dla wszystkich Zdecydowanie dla wszystkich	Wg ankiety dla odbiorców: Zdecydowanie elitarna – co najmniej 50% wskazań „elitarna” Raczej elitarna – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „elitarną” o co najmniej 10 punktów procentowych; Zbilansowana – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „elitarną” lub „dla wszystkich” mniejsza niż 10 punktów procentowych; Raczej dla wszystkich niż elitarna – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „dla wszystkich” o co najmniej 10 punktów procentowych; Zdecydowanie dla wszystkich – co najmniej 50% wskazań „dla wszystkich”
Wiodąca funkcja	Artystyczna Edukacyjna Animacyjna dla mieszkańców Miejsce spotkań mieszkańców Integracja artystów i środowisk kultury	Analiza na podstawie dominujących wskazań w ankiecie dla odbiorców (powyżej 50% wskazań).
Rodzaj instytucji	Centra i kluby kultury Teatry Instytucje muzyczne Muzea Galerie Inne	Zastosowano zmodyfikowaną klasyfikację GUS. Dodano kategorię „inne” (OPP, WDL, MBP, IJG, SKW). KMiL zaszeregowano jako instytucją muzyczną zgodnie z wypowiedzią dyrektora z wywiadu (muzyka jako obszar dominujący).
Obszar działania	Sztuki wizualne Muzyka Literatura Teatr Różne Inne	Na podstawie analizy desk research i statutów.
Wielkość	Bardzo duża Duża	Mała – od 0 do 9 pracowników Średnia – 10-49 pracowników

Kryterium	Typy	Sposób klasyfikacji
	Średnia Mała	Duża – 50-99 pracowników Bardzo duża – 100 lub więcej pracowników
Tradycyjność/ nowoczesność	Zdecydowanie tradycyjna Raczej tradycyjna Zbilansowana Raczej nowoczesna Zdecydowanie nowoczesna	Wg ankiety dla odbiorców: Zdecydowanie tradycyjna – co najmniej 50% wskazań „tradycyjna” Raczej tradycyjna – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „tradycyjnej” o co najmniej 10 punktów procentowych; Zbilansowana – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „tradycyjnej” lub „nowoczesnej” mniejsza niż 10 punktów procentowych; Raczej nowoczesna niż tradycyjna – brak wskazań powyżej 50%; różnica na korzyść „nowoczesnej” o co najmniej 10 punktów procentowych; Zdecydowanie nowoczesna – co najmniej 50% wskazań „nowoczesna”

Tabela 2. Typologie i klasyfikacje instytucji kultury zastosowane w badaniu. Źródło: opracowanie własne

Konstelacja. Opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu

Charakterystyka miejskich instytucji kultury

Rodzaje instytucji

Miejskie instytucje kultury we Wrocławiu to 27 następujących podmiotów:

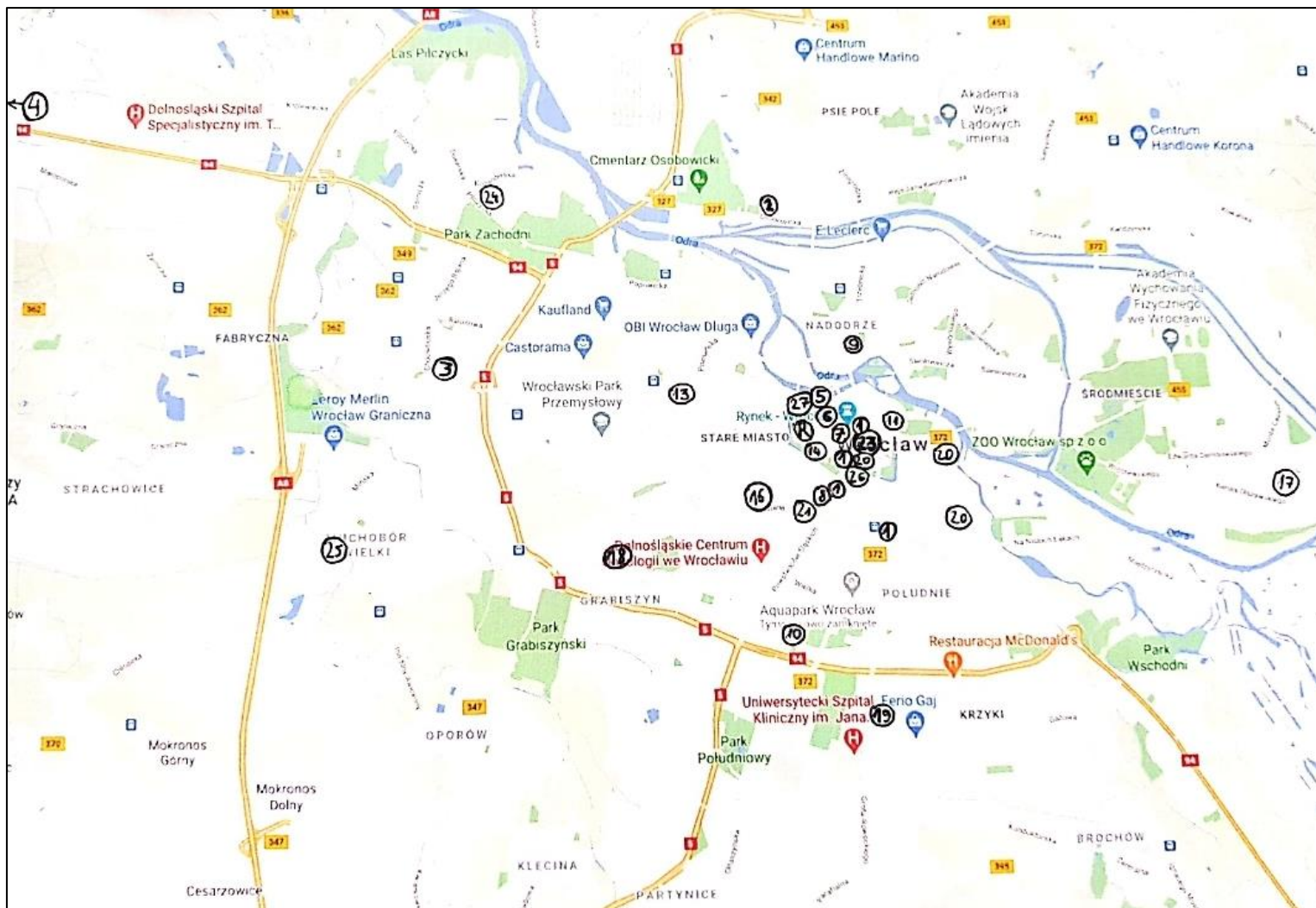
Centra i kluby kultury	<ul style="list-style-type: none">• Centrum Kultury Agora• Centrum Kultury Zamek• Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusa Gepperta• Ośrodek Działań Twórczych Światowid• Wrocławski Klub Anima	<ul style="list-style-type: none">• Centrum Kultury Wrocław-Zachód• Klub Pod Kolumnami• Ośrodek Działań Artystycznych Firlej• Ośrodek Postaw Twórczych• Wrocławski Klub Formaty
Teatry	<ul style="list-style-type: none">• Teatr Muzyczny Capitol• Wrocławski Teatr Lalek• Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	
Instytucje muzyczne	<ul style="list-style-type: none">• Klub Muzyki i Literatury• Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego• Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	
Muzea	<ul style="list-style-type: none">• Muzeum Architektury• Muzeum Miejskie Wrocławia• Muzeum Współczesne Wrocław	
Galerie	<ul style="list-style-type: none">• BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej• Galeria Entropia• Galeria Miejska	
Inne	<ul style="list-style-type: none">• Strefa Kultury Wrocław• Ośrodek Pamięć i Przyszłość• Wrocławski Dom Literatury	<ul style="list-style-type: none">• Miejska Biblioteka Publiczna• Instytut im. Jerzego Grotowskiego

Rysunek 2. Instytucje kultury, dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Miasto Wrocław. Źródło: opracowanie własne

Jest to zbiór niejednorodny, rozpoczynając od zasobów infrastrukturalnych, kadrowych czy finansowych a kończąc na działach sztuki/kultury, którą reprezentują. Ponadto zróżnicowanie każdej z instytucji widoczne jest w skali oddziaływania i podejściu do odbiorcy, który w zależności od oferty jest widzem lub klientem, a niekiedy współtwórcą/artystą. Wiele elementów różnicuje wrocławską instytucję kultury, co będziemy analizować w kolejnych rozdziałach. To z kolei co silnie je łączy to fakt, że zdecydowana większość jest finansowana wyłącznie ze środków samorządu miejskiego (dwa podmioty mają współfinansowanie z innymi publicznymi instytucjami). Ponadto są to najczęściej podmioty z wieloletnim stażem instytucjonalnym, historycznymi odniesieniami do kierunków sztuki czy miejsc, które zajmują. Instytucje w większości są mocno zakorzenione zarówno w tkance miejskiej, jak i świadomości zbiorowej mieszkańców.

Profil instytucji wg obszaru geograficznego

Główne siedziby instytucji pokazuje mapa. Wynika z niej koncentracja geograficzna instytucji w centralnej, historycznej części miasta. Przy tym wiele podmiotów zarządza kilkoma lokalizacjami, co powoduje, że miasto jest nasycone instytucjami kultury, mimo wyraźnej koncentracji w centrum. Pewien niedobór można odnotować w północnej części miasta.



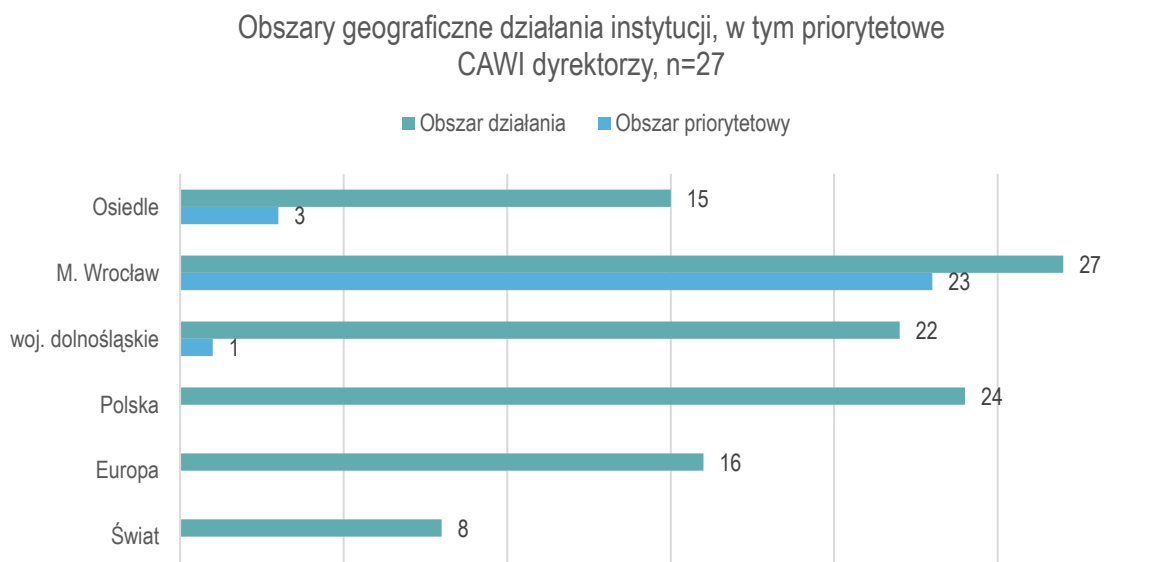
LEGENDA

(literą R oznaczono lokalizację na Ruskiej 46, gdzie swoją siedzibę ma kilka instytucji).

- 1, R BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
- 2 Centrum Kultury Agora
- 3 Centrum Kultury Wrocław-Zachód
- 4 Centrum Kultury Zamek
- 5 Galeria Entropia
- 6 Galeria Miejska
- 7 Instytut im. Jerzego Grotowskiego
- 8 Klub Muzyki i Literatury
- 9 Klub Pod Kolumnami
- 10 Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
- 11 Muzeum Architektury
- 12 Muzeum Miejskie Wrocławia
- 13 Muzeum Współczesne Wrocław
- 14 Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego
- R Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta
- 16 Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
- 17 Ośrodek Działań Twórczych Światowid
- 18 Ośrodek Pamięć i Przyszłość
- 19 Ośrodek Postaw Twórczych
- R Strefa Kultury Wrocław
- 21 Teatr Muzyczny Capitol
- R Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratlavienses
- 23 Wrocławski Dom Literatury
- 24 Wrocławski Klub Anima
- 25 Wrocławski Klub Formaty
- 26 Wrocławski Teatr Lalek
- 27 Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego

Mapa 1. Rozmieszczenie miejskich instytucji kultury na mapie Wrocławia. Źródło: Google Maps, opracowanie własne

Dyrektorzy instytucji wskazali obszary, w których działają poszczególne instytucje, a także obszary priorytetowe. Mimo, że są to miejskie podmioty, ich ambicje by docierać do odbiorcy sięgają szerzej. Poza M. Wrocławiem najczęściej jako obszar działania wskazywana była Polska, następnie woj. dolnośląskie, Europa i świat. Obszarem priorytetowym jednak najczęściej jest M. Wrocław (tylko dla 3 osiedle).



Wykres 1. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Poniższe zestawienie pokazuje, że ambicje instytucji nie są związane z ich instytucjonalną skalą. Zarówno podmioty potężne jak i niewielkie cechuje otwarcie na ogólnopolski odbiór ich oferty jak i współpracę artystyczną.

INSTYTUCJA	Osiedle	Miasto Wrocław	Dolny Śląsk	Polska	Europa	Świat
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej		PRIORYTET	TAK	TAK		
Centrum Kultury Agora	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK		
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Centrum Kultury Zamek	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK		
Galeria Entropia		PRIORYTET		TAK	TAK	
Galeria Miejska		PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	
Instytut im. Jerzego Grotowskiego		PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Klub Muzyki i Literatury		PRIORYTET				
Klub Pod Kolumnami	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK		
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	TAK	PRIORYTET		TAK		
Muzeum Architektury	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Muzeum Miejskie Wrocławia	TAK	TAK	TAK	TAK	PRIORYTET	
Muzeum Współczesne Wrocław	TAK	PRIORYTET		TAK	TAK	TAK
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego		PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta		PRIORYTET	TAK			
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK	
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	

INSTYTUCJA	Osiedle	Miasto Wrocław	Dolny Śląsk	Polska	Europa	Świat
Ośrodek Postaw Twórczych		PRIORYTET		TAK		
Strefa Kultury Wrocław	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Teatr Muzyczny Capitol	TAK	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses		PRIORYTET	TAK	TAK		
Wrocławski Dom Literatury		PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK
Wrocławski Klub Anima	PRIORYTET	TAK	TAK			
Wrocławski Klub Formaty	PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Wrocławski Teatr Lalek		PRIORYTET	TAK	TAK	TAK	
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego		PRIORYTET	TAK	TAK		

Tabela 3. Priorytetowe obszary działań instytucji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Profil instytucji wg wiodących obszarów działania

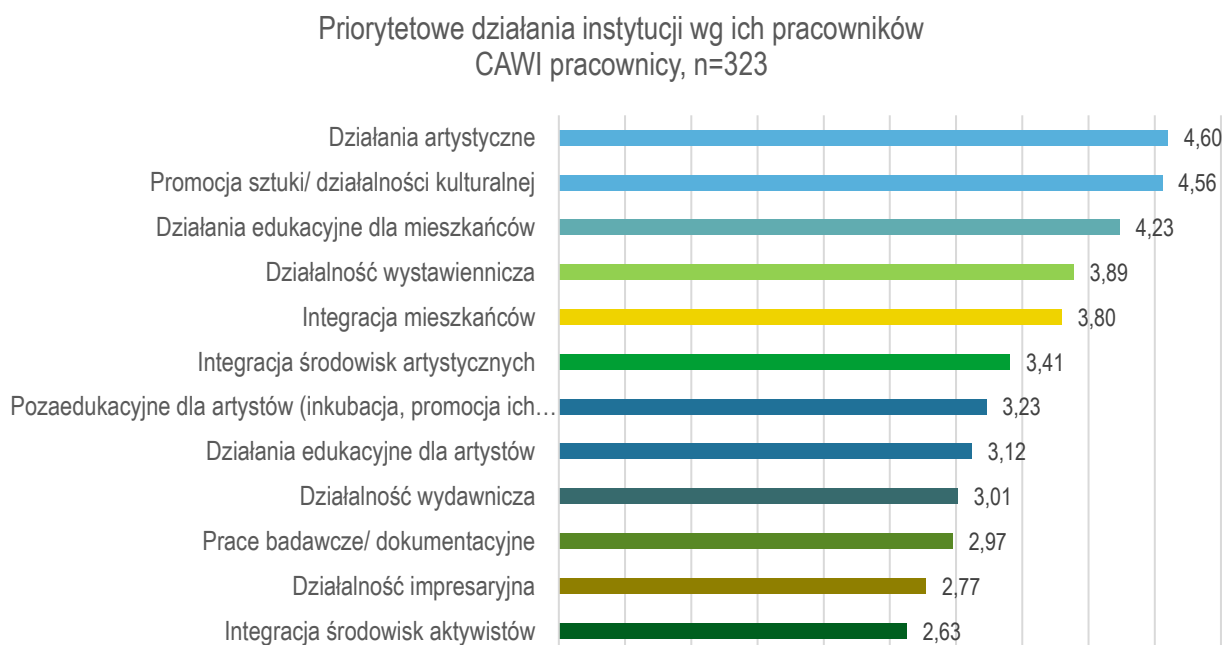
Na podstawie analizy desk/web research przyporządkowano instytucje do czterech obszarów kultury, którymi są: sztuki wizualne, muzyka, literatura oraz teatr – pod względem obszaru wiodącego. Część instytucji, zwłaszcza kluby i centra kultury to instytucje wieloobszarowe. Całkowicie specyficzną instytucją jest Ośrodek Pamięć i Przyszłość jako jedyna z miejskich instytucji kultury zajmujących się głównie historią.

Obszar wiodący	Instytucje
Sztuki wizualne	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Galeria Entropia Galeria Miejska Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Muzeum Współczesne Wrocław Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta
Muzyka	Klub Muzyki i Literatury Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Teatr Muzyczny Capitol Wrocławscy Kameraliści
Literatura	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Wrocławski Dom Literatury
Teatr	Instytut im. Jerzego Grotowskiego Wrocławski Teatr Lalek Wrocławski Teatr Współczesny
Różne	Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Wrocław-Zachód Centrum Kultury Zamek Klub Pod Kolumnami Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Postaw Twórczych Strefa Kultury Wrocław Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty
Inne	Ośrodek Pamięć i Przyszłość

Tabela 4. Instytucje w podziale wg wiodących obszarów działania, źródło: opracowanie własne

Profil instytucji wg rodzajów działań

Priorytetowe działania instytucji¹ kultury M. Wrocławia wg ich pracowników to działania artystyczne, promocja sztuki/działalności kulturalnej i działania edukacyjne dla mieszkańców. Stosunkowo najrzadziej instytucje te zajmują się integracją środowisk aktywistów, pracami badawczymi czy impresariatem.



Wykres 2. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Prezentujemy też szczegółowe zestawienie, z którego wynika jakie są priorytetowe działania dla każdej z instytucji. Wzięto pod uwagę działania, które za ważne lub bardzo ważne uznało co najmniej 80% badanych pracowników. Istotne jest, że jak wynika z postrzegania pracowników część instytucji ma bardzo wyraźny, skoncentrowany na kilku wartościach/aktywnościach profil (np. Strefa Kultury czy CK Agora wyraźnie koncentruje się na mieszkańcach). Są jednak takie instytucje, gdzie widzimy wiele wskazanych kategorii, co może powodować rozmycie profilu instytucji.

Instytucja	Priorytetowe działania wg pracowników
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania artystyczne Działalność wystawiennicza
Centrum Kultury Agora	Integracja mieszkańców Działania edukacyjne dla mieszkańców Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej Integracja mieszkańców Działania edukacyjne dla mieszkańców
Centrum Kultury Zamek	Działalność wystawiennicza

¹ Ocena średnia wyliczonych ze średnich ocen dla każdej z instytucji, nie dla pracowników.

Instytucja	Priorytetowe działania wg pracowników
	Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania edukacyjne dla mieszkańców Działania artystyczne
Galeria Entropia	Działania wystawiennicze Działania artystyczne Działania edukacyjne i pozaedukacyjne dla artystów Prace badawcze i dokumentacyjne
Galeria Miejska	Brak danych
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania edukacyjne dla artystów
Klub Muzyki i Literatury	Działania artystyczne Działania edukacyjne dla mieszkańców Działania edukacyjne dla artystów Integracja środowisk artystycznych Integracja mieszkańców Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działalność wystawiennicza Działalność wydawnicza Działalność impresaryjna
Klub Pod Kolumnami	Działania artystyczne Działalność wystawiennicza Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja mieszkańców
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja mieszkańców Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Muzeum Architektury	Działalność wystawiennicza Prace badawcze/ dokumentacyjne Działalność wydawnicza Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania edukacyjne dla mieszkańców
Muzeum Miejskie Wrocławia	Działalność wystawiennicza Prace badawcze/dokumentacyjne Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działalność wydawnicza Działania edukacyjne dla mieszkańców
Muzeum Współczesne Wrocław	Działalność wystawiennicza Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania artystyczne Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja środowisk artystycznych
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania edukacyjne dla mieszkańców Działalność impresaryjna Działalność wydawnicza
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Działania artystyczne Działania edukacyjne dla mieszkańców Działalność wystawiennicza Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	Działania artystyczne Działania edukacyjne dla mieszkańców Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej

Instytucja	Priorytetowe działania wg pracowników
	Integracja mieszkańców
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	Prace badawcze/dokumentacyjne Działalność wydawnicza Działalność wystawiennicza Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja mieszkańców
Ośrodek Postaw Twórczych	Działania artystyczne Działalność wystawiennicza Działania edukacyjne dla artystów Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Strefa Kultury Wrocław	Integracja mieszkańców Działania edukacyjne dla mieszkańców Działania artystyczne
Teatr Muzyczny Capitol	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	Działania artystyczne Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja środowisk artystycznych Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Wrocławski Dom Literatury	Działalność wydawnicza Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania artystyczne
Wrocławski Klub Anima	Działania edukacyjne dla mieszkańców Działania artystyczne Integracja mieszkańców Prace badawcze/dokumentacyjne Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Wrocławski Klub Formaty	Działania artystyczne Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania edukacyjne dla mieszkańców Integracja mieszkańców Działalność wystawiennicza
Wrocławski Teatr Lalek	Działalność artystyczna Działania edukacyjne dla mieszkańców Promocja sztuki/działalności kulturalnej
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	Działalność artystyczna Promocja sztuki/działalności kulturalnej Działania pozaedukacyjne dla artystów (inkubacja, promocja etc.)

Tabela 5. Priorytetowe działania instytucji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Funkcje instytucji

Instytucje kultury można także analizować z punktu widzenia ich funkcji. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wyróżnia dwa typy instytucji kultury pod względem ich funkcji – instytucje artystyczne i pozostałe. W naszym badaniu na bazie przeprowadzonych wywiadów indywidualnych zaproponowaliśmy rozszerzenie tej typologii, wyróżniając pięć głównych funkcji: artystyczną, edukacyjną, animacyjną dla mieszkańców, miejsce spotkań oraz funkcję integracji artystów i środowisk kultury. Klasyfikacja instytucji przedstawiona jest w dwóch tabelach. Pierwsza przedstawia wiodącą funkcję wg odbiorców (największa liczba wskazań). Najczęściej jako wiodąca wskazywana była funkcja artystyczna (52% instytucji), następnie – edukacyjna (30%) i animacyjna dla mieszkańców (11%). Dla żadnej z instytucji wiodącą funkcją nie była integracja artystów i środowisk kultury.

W drugiej tabeli prezentujemy po pięć instytucji najczęściej kojarzonych z daną funkcją (najwięcej wskazań) – „ultra” w każdej kategorii.

To interesujące zestawienie, ponieważ wskazuje wiodący składnik tożsamości jaki dostrzegają odbiorcy. Kategoria miejsce animacji dla mieszkańców jest zagospodarowana przez centra (dawniej domy) kultury, które realizują te funkcje od dawna, a także znajdują się terytorialnie bliżej mieszkańców (na osiedlach Wrocławia).

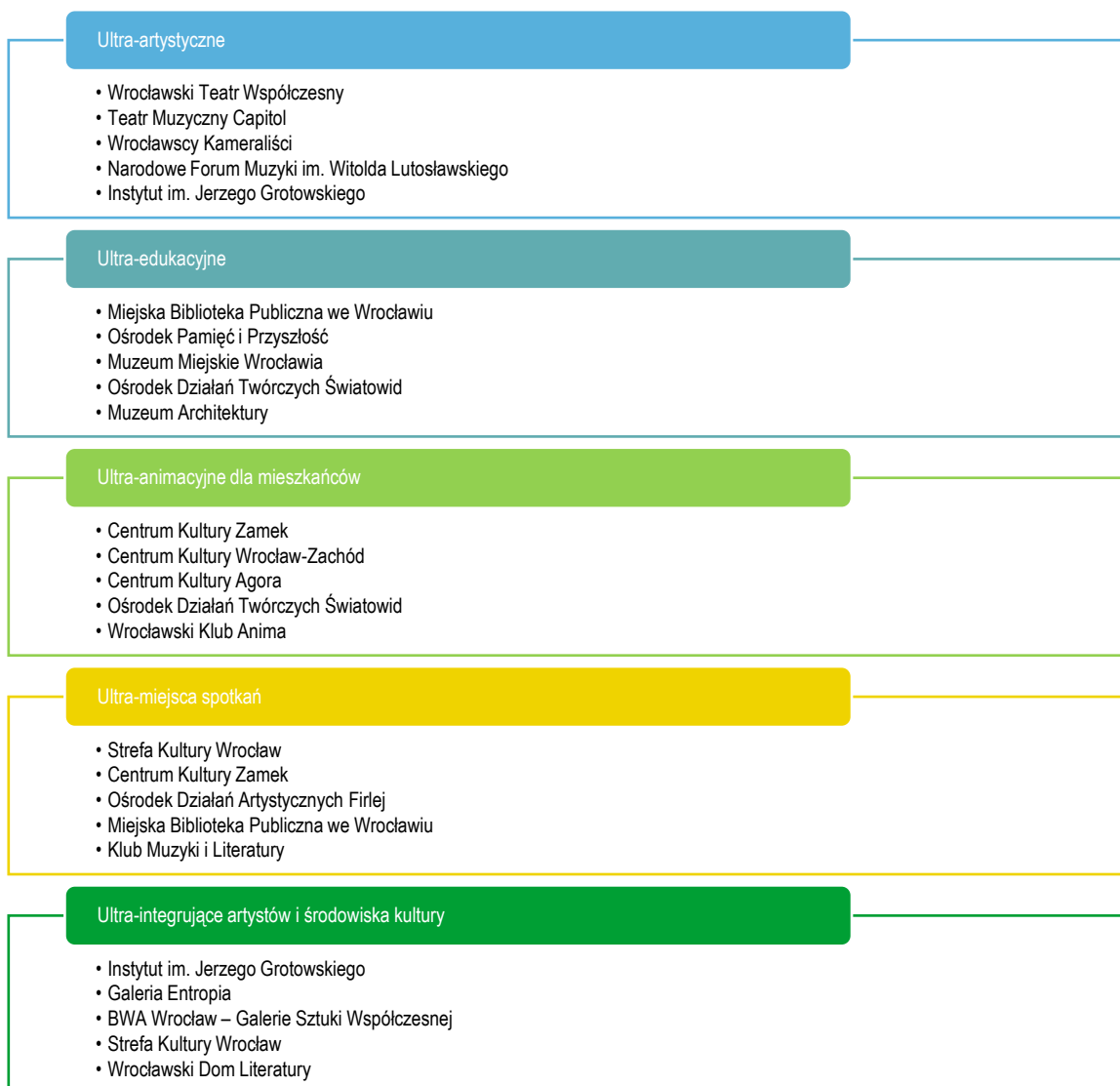
Z kolei kategoria „miejsce spotkania” nawiązuje do nowej koncepcji rozwijanej przez władze miasta Wrocławia o tworzeniu tzw. centrów aktywności lokalnej. Koncepcja ta odpowiada trendom tworzenia miast w kierunku aktywności lokalnej (osiedlowej) mieszkańców a także aktywizowania mieszkańców, czynienia z nich współtwórców kultury. We Wrocławiu CAL-e to głównie organizacje pozarządowe, jednak instytucja która wyraźnie aspiruje do podobnej funkcji jest Firlej (wyraźna zmiana w filozofii działania w ostatnich latach). Widać, że jest to zauważone przez mieszkańców. W tej kategorii także pojawia się Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu. To także wskazuje na zmianę profilu jej działania z czysto edukacyjnej na relacjonotwórczą. Biblioteka więc wpisała się także w nurt przemian bibliotek w Polsce, jako centrów kultury.

W tabeli poniżej dominanta każdej instytucji. Okazuje się, że 14 instytucji postrzeganych jest jako typowo artystyczne, 8 jako edukacyjne, 3 jako animacyjne dla mieszkańców a 1 to miejsce spotkań.

Instytucja	Wiodąca funkcja wg odbiorców
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Artystyczna
Centrum Kultury Agora	Animacyjna dla mieszkańców
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Animacyjna dla mieszkańców
Centrum Kultury Zamek	Animacyjna dla mieszkańców
Galeria Entropia	Artystyczna
Galeria Miejska	Artystyczna
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	Artystyczna
Klub Muzyki i Literatury	Artystyczna
Klub Pod Kolumnami	Miejsce spotkań mieszkańców
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Edukacyjna
Muzeum Architektury	Edukacyjna
Muzeum Miejskie Wrocławia	Edukacyjna
Muzeum Współczesne Wrocław	Artystyczna
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	Artystyczna
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Artystyczna
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	Artystyczna
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Edukacyjna
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	Edukacyjna
Ośrodek Postaw Twórczych	Edukacyjna
Strefa Kultury Wrocław	Miejsce spotkań mieszkańców
Teatr Muzyczny Capitol	Artystyczna
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	Artystyczna
Wrocławski Dom Literatury	Artystyczna
Wrocławski Klub Anima	Edukacyjna
Wrocławski Klub Formaty	Edukacyjna
Wrocławski Teatr Lalek	Artystyczna
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	Artystyczna

Tabela 6. Wiodące funkcje instytucji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Gdy spojrzeć z kolei na dwie najistotniejsze funkcje dla instytucji można wskazać instytucje wiodące dla danej kategorii.



Rysunek 3. Instytucje wg funkcji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Analiza korelacji wskazuje na następujące wnioski:

INSTYTUCJE ARTYSTYCZNE

- najczęściej jako **artystyczne** postrzegane są teatry i galerie, instytucje z obszaru teatru i muzyki;
- instytucje **artystyczne** są częściej postrzegane jako elitarne niż dla wszystkich;
- instytucje **artystyczne** rzadziej niż inne postrzegane są jako przyjazne dla rodzin z dziećmi;
- instytucje **artystyczne** są częściej postrzegane są jako nowoczesne niż tradycyjne;

INSTYTUCJE EDUKACYJNE

- najczęściej jako **edukacyjne** postrzegane są muzea, instytucje z obszaru historii i literatury² i te działające w różnych obszarach (głównie centra i kluby kultury);

² Respondent mógł zaznaczyć kilka funkcji przy jednej instytucji, gdyż funkcje nie wykluczają się nawzajem.

- instytucje **edukacyjne** są częściej postrzegane jako instytucje dla wszystkich niż elitarne;
- instytucje **edukacyjne** postrzegane są często jako przyjazne dla rodzin z dziećmi;
- instytucje **edukacyjne** są częściej postrzegane są jako tradycyjne niż nowoczesne;

INSTYTUCJE ANIMACYJNE DLA MIESZKAŃCÓW

- najczęściej jako **animacyjne dla mieszkańców** wskazywane były instytucje działające w różnorodnych obszarach (głównie centra i kluby kultury);
- instytucje **animacyjne** są częściej postrzegane jako instytucje dla wszystkich niż elitarne;
- instytucje **animacyjne** bardzo często postrzegane są jako przyjazne dla rodzin z dziećmi;

INSTYTUCJE – MIEJSCA SPOTKAŃ

- najczęściej jako **miejsca spotkań** wskazywane były instytucje działające w różnorodnych obszarach (głównie centra i kluby kultury) oraz pozostałe (MBP, SKW);
- instytucje **będące miejscami spotkań** są częściej postrzegane jako instytucje dla wszystkich niż elitarne;
- instytucje **będące miejscami spotkań** postrzegane są często jako przyjazne dla rodzin z dziećmi

INSTYTUCJE INTEGRUJĄCE ARTYSTÓW I ŚRODOWISKA KULTURY

- najczęściej jako **integrujące artystów i środowiska kultury** wskazywane były galerie, instytucje działające w obszarze muzyki i sztuk wizualnych oraz pozostałe (IJG, SKW);
- instytucje **integrujące artystów i środowiska kultury** są częściej postrzegane jako elitarne niż dla wszystkich;
- instytucje te są rzadko postrzegane jako przyjazne dla rodzin z dziećmi;
- instytucje **te** są częściej postrzegane są jako nowoczesne niż tradycyjne.

Ponadto analizując wypowiedzi dyrektorów placówek można zauważyć kilka ważnych kwestii:

1. O ile z danych pochodzących od pracowników wynika większe rozmycie profilu instytucji (może to wynikać z pełnienia jednak różnych ról w danej instytucji), to dyrektorzy mają bardzo klarowne przekonania o swoich podmiotach, precyzyjnie rysują ich wizje.
2. Wskazania odbiorców pokrywają się w większości z przekonaniem dyrektorów o tym jaki profil prezentuje ich instytucja. Pośrednio świadczy to dobrze o polityce informacyjnej podmiotów i trafnej komunikacji która prezentuje daną instytucję.
3. O ile dyrektorzy (jak widać także odbiorcy) trafnie identyfikują profile instytucji, to nie chcą być oni postrzegani jako części całości. Dyrektorzy raczej widzą swoje podmioty jako unikatowe, niechętnie formułują wnioski o podobieństwach lub jednoznacznie definiują wiodącą funkcję.
4. Z punktu widzenia organizatora czyli miasta Wrocławia ważne jest, że każda z funkcji jaką współcześnie przypisuje się instytucjom kultury jest zaspokajana przez miejskie instytucje. Mimo, że można mówić raczej o mozaice różnorodnych instytucji – to ta mozaika w sposób wyczerpujący zaspokaja różne potrzeby mieszkańców.
5. Widać wyraźnie, że dyrektorzy wielu instytucji znają i dzielą współczesne trendy związane z instytucjami kultury. Ostatnie lata przemian pokazały wyraźnie, że wśród oczywistej funkcji

artystycznej, silnie obecna jest także ta edukacyjna. W zasadzie w każdej z instytucji istnieje osoba/dział, który zajmuje się edukacją. Ta z kolei przez współczesnych teoretyków dzielona jest na edukację kulturalną i kulturową. Ta druga z kolei bliższa jest pojęciom animacji kulturowej, która oznacza włączenie odbiorcy jako współtwórcy treści kultury. O ile dyrektorzy w swoich wypowiedziach nie odnoszą się bezpośrednio do pojęć teoretycznych, to ich poglądy a także działania zmierzają w tym kierunku (tu na pewno znajdują się podmioty z kategorii miejsce i animacja dla mieszkańców).

6. Aktywność, by być bliżej swoich odbiorców, przejawia się w zauważalnych tendencjach by po pierwsze edukować swoich widzów (warsztaty/eventy), ale także by stwarzać przyjemne skojarzenia z miejscami kultury. Tu widoczna jest tendencja tworzenia kawiarni, bistro, które są miejscami nie tylko dla widzów/odbiorców danej sztuki/wystawy. W narracjach dyrektorów pojawia się także świadomość jak ważne jest otoczenie instytucji kultury – jako przestrzeni, która potencjalnie także może być włączająca. Widoczne jest aspirowanie do tego by zagospodarowywać teren wokół, by on także oddziaływał na odbiorcę. Liderem w tego typu działaniach na pewno jest Strefa Kultury, która ma w ofercie projekty w przestrzeni miejskiej. Jednak kierunek ten obrali także i inni dyrektorzy.

Elitarność instytucji według odbiorców

Odbiorcy ocenili miejskie instytucje kultury wg dychotomii: „elitarna” – „dla wszystkich”. Na poniższym rysunku instytucje zostały sklasyfikowane wg metodologii wskazanej w rozdziale „Typologie i klasyfikacje”.



Rysunek 4. Instytucje wg poziomu elitarności. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

70% instytucji wg odpowiedzi odbiorców zostało zakwalifikowanych do kategorii „dla wszystkich” lub „raczej dla wszystkich”. Jako elitarne traktowane są przede wszystkim instytucje artystyczne (przede wszystkim galerie

i instytucje muzyczne), a jako instytucje „dla wszystkich” – częściej te edukacyjne, aktywizujące społecznie, będące miejscem spotkań (centra i kluby kultury, MBP, WTL).

Tradycyjność i nowoczesność według odbiorców, pracowników i dyrekcji

Odbiorcy ocenili instytucje według atrybutów „nowoczesności” i „tradycyjności”. Poniższa tabela przedstawia te dane podzielone wg metodologii wskazanej w rozdziale „typologie i klasyfikacje”, uzupełnione jednocześnie o ocenę wagi tradycji wg dyrektorów i pracowników tychże instytucji.

Typ wg kryterium tradycyjności	Instytucje	Waga tradycji wg dyrekcji	Waga tradycji wg pracowników
Zdecydowanie tradycyjna	Muzeum Architektury	Bardzo duża	Duża
	Muzeum Miejskie Wrocławia	Duża	Duża
	Galeria Miejska	Duża	b/d
	Klub Muzyki i Literatury	Bardzo duża	Bardzo duża
	Wrocławscy Kameraliści	Bardzo duża	Bardzo duża
Raczej tradycyjna	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Duża	Umiarkowana
	Wrocławski Teatr Lalek	Bardzo duża	Umiarkowana
	Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Mała	Mała
	Wrocławski Klub Formaty	Umiarkowana	Duża
	Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Duża	Umiarkowana
	Wrocławski Klub Anima	Duża	Umiarkowana
	Centrum Kultury Zamek	Duża	Umiarkowana
	Klub Pod Kolumnami	Mała	Bardzo duża
	Ognisko Kultury Plastycznej	Bardzo duża	Duża
Zbilansowana	Ośrodek Postaw Twórczych	Duża	Umiarkowana
	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	Mała	Umiarkowana
	Centrum Kultury Agora	Umiarkowana	Umiarkowana
	Wrocławski Teatr Współczesny	Bardzo duża	Duża
	Instytut im. Jerzego Grotowskiego	Bardzo duża	Bardzo duża
	Wrocławski Dom Literatury	Trudno powiedzieć	Bardzo mała
Raczej nowoczesna niż tradycyjna	Teatr Muzyczny Capitol	Umiarkowana	Umiarkowana
	Strefa Kultury Wrocław	Umiarkowana	Umiarkowana
	Ośrodek Pamięć i Przyszłość	Umiarkowana	Duża
	Galeria Entropia	Duża	Bardzo duża
Zdecydowanie nowoczesna	Muzeum Współczesne Wrocław	Duża	Mała
	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Bardzo mała	Umiarkowana
	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	Bardzo duża	Duża

Tabela 7. Instytucje wg wagi tradycji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27; Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Odbiorcy ocenili 51% instytucji jako tradycyjne lub raczej tradycyjne, zaś jako nowoczesne lub raczej nowoczesne – 26%. Istotne rozbieżności między grupami badanych występują w przypadku:

- ODT Światowid, który przez odbiorców uznawany jest za raczej tradycyjną instytucję, za to pracownicy i dyrekcja zgodnie wskazują na niewielką wagę tradycji;

- w przypadku Klubu Pod Kolumnami, uważanego przez odbiorców za raczej tradycyjny, gdzie dyrekcja przywiązuje dużo mniejszą wagę do tradycji niż pracownicy;
- Galerii Entropia oraz NFM, gdzie pracownicy i dyrekcja przywiązują dużą wagę do tradycji, zaś odbiorcy uznają te instytucje za nowoczesne.

Ww. rozbieżności mogą wynikać przede wszystkim z różnego rozumienia tradycyjności i nowoczesności – kryterium nowoczesności dla części odbiorców mógł być „wiek” twórczości prezentowanej w danej instytucji (Galeria Entropia) lub też wiek samej instytucji (NFM). Jednocześnie Galeria Entropia, mimo że prezentuje głównie sztukę współczesną, jest silnie przywiązana do tradycji prezentacji sztuki neoawangardowej, a dla NFM istotna jest sama tradycja muzyczna.

Jako tradycyjne częściej wskazywane są instytucje artystyczne: muzyczne (poza NFM) oraz muzea (poza MWW). Centra i kluby kultury najrzadziej wskazywane są jako nowoczesne.

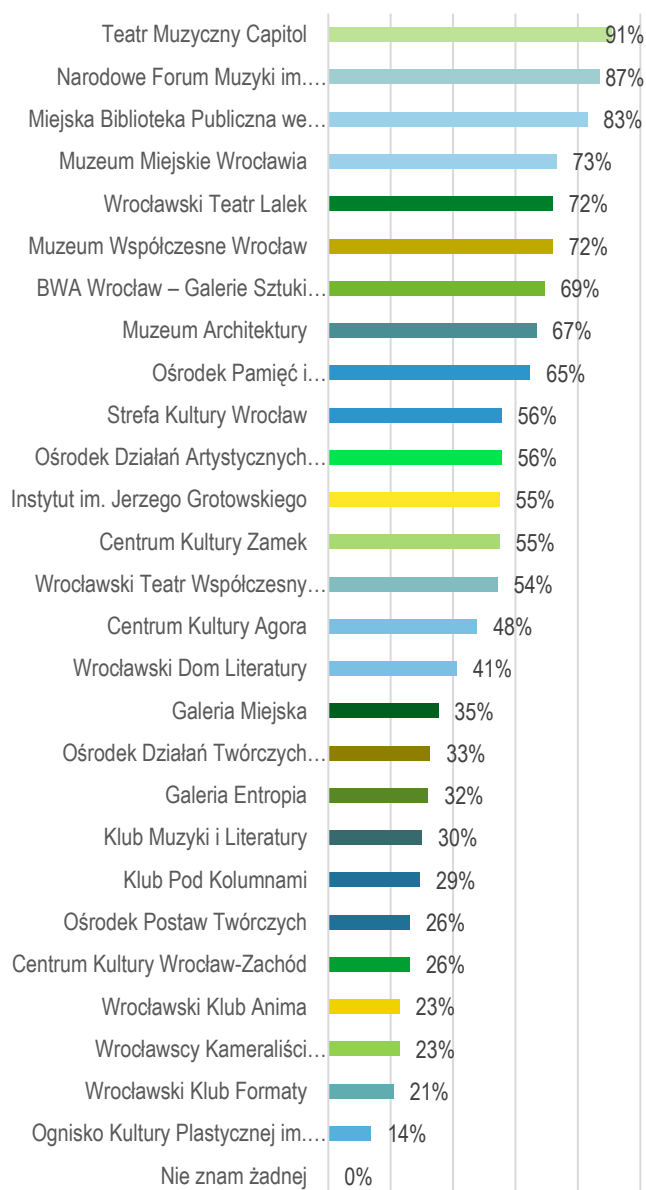
Rozpoznawalność i korzystanie z oferty instytucji kultury

Badani odbiorcy odpowiedzieli na pytanie o to, które z wrocławskich instytucji kultury rozpoznają. Zdecydowanie **najbardziej rozpoznawalnymi instytucjami są Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu**. Najmniej respondentów rozpoznawało instytucje takie jak Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta, Wrocławski Klub Formaty oraz Wrocławscy Kameraliści. Jednak aż 14 instytucji jest rozpoznawanych przez połowę odbiorców.

Rynek zdominowany jest przez instytucje bardzo duże i duże (rozpoznawalność odpowiednio 81% i 61%, uczęszczanie odpowiednio 54% i 37%). Najbardziej powszechnie rozpoznawalne są instytucje artystyczne (średnio 52%); teatry (średnio 72%) i muzea (średnio 71%). Najmniej powszechnie – instytucje będące miejscem spotkań (średnio 43%); centra i kluby kultury (średnio 33%). Największy odsetek uczestników korzystał z muzeów (średnio 48%).

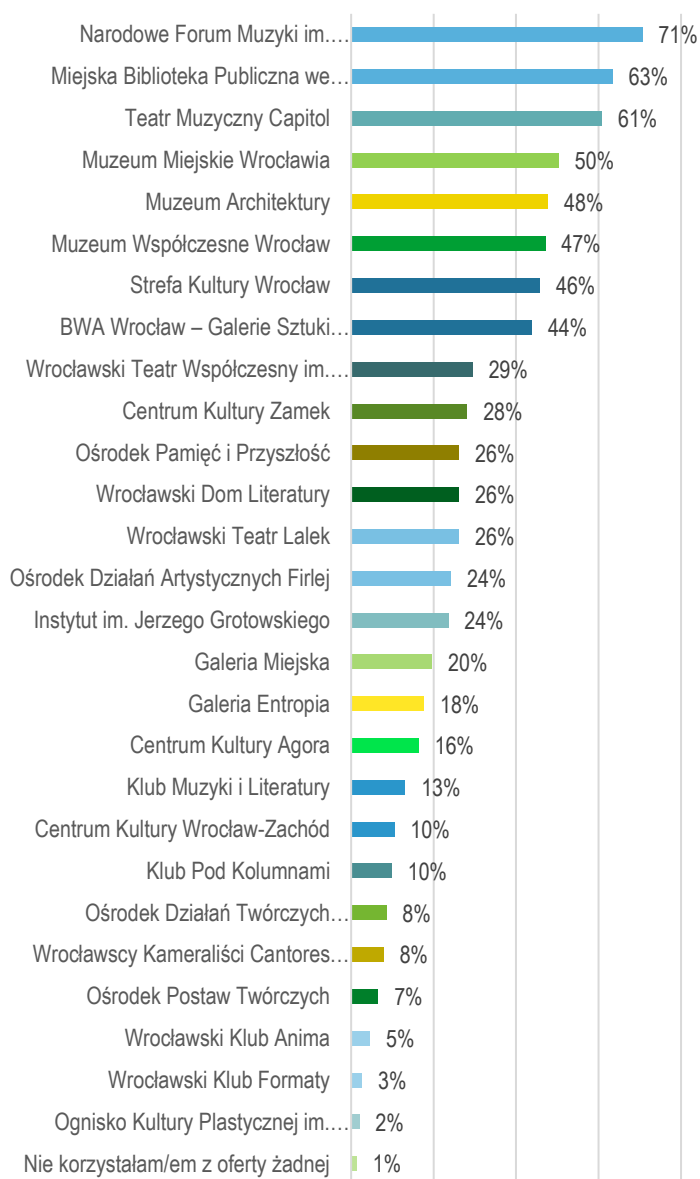
Kiedy zapytano, z oferty jakich instytucji korzystali w latach 2017-2020 okazało się, że największy odsetek korzystał z oferty Narodowego Forum Muzyki, Miejskiej Biblioteki Publicznej i Teatru Muzycznego Capitol. Najmniejszy – z oferty OKP im. Eugeniusza Gepperta oraz Wrocławskiego Klubu Formaty. Ścisłe prowadzenie na podium mają zdecydowanie 3 podmioty. Interesujące jest, że średnio biorąc pomiędzy znajomością podmiotu a korzystaniem z jego oferty jest 20 punktów procentowych, co oznacza że dbanie o to by instytucja była znana ma znaczenie dla jej ostatecznego funkcjonowania.

Jaki odsetek odbiorców rozpoznaje poszczególne instytucje?
n=153, CAWI odbiorcy



Wykres 3. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Jaki odsetek odbiorców korzystał w latach 2017-2020 z oferty instytucji?
n=153, CAWI odbiorcy



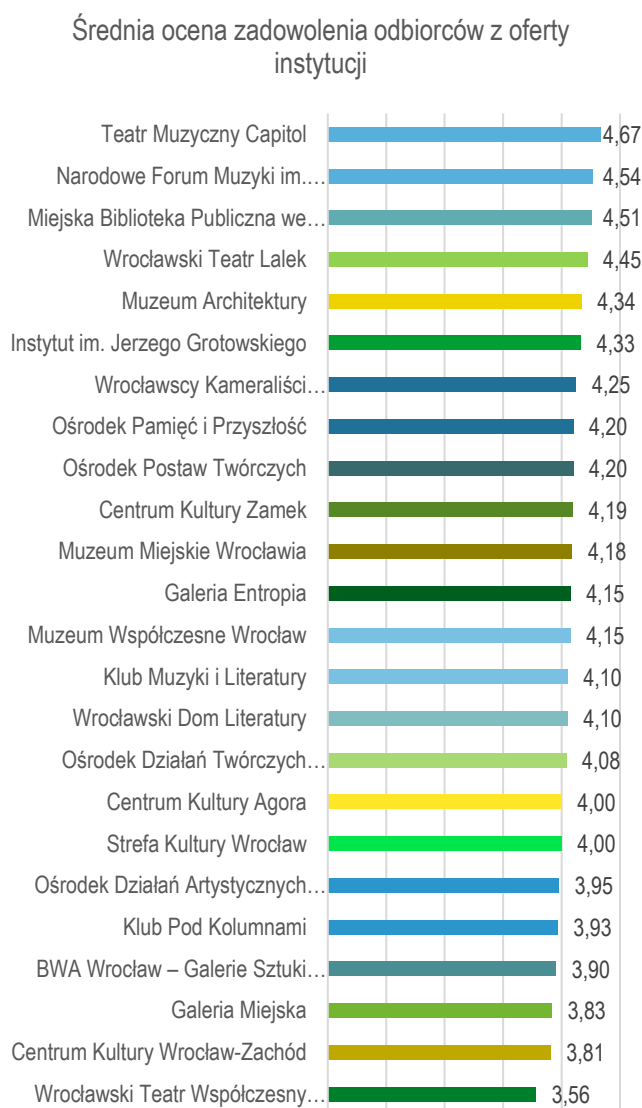
Wykres 4. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Zadowolenie z oferty instytucji

Przy analizie oceny oferty instytucji wzięto pod uwagę tylko te, które oceniło przynajmniej 10 osób³.

³ Z analiz w tym rozdziale wyłączono OKP im. Eugeniusza Gepperta, WK Formaty i WK Anima, ponieważ oceniło je mniej niż 10 respondentów.

Badanych odbiorców poproszono o ocenę zadowolenia z oferty instytucji w skali od 1 – zupełnie niezadowolony/a do 5 – całkowicie zadowolony/a. Ogólnie oceny były dość wysokie (średnia powyżej 3,5). Najwyżej odbiorcy ocenili ofertę Teatru Muzycznego Capitol, NFM i Miejskiej Biblioteki Publicznej (średnia powyżej 4,5). Natomiast ocenę średnią 4 i więcej ma kolejne 15 instytucji.



Przeciętnie, odbiorcy:

- wg funkcji – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji edukacyjnych (średnia 4,14), a najmniej – z oferty miejsc spotkań (3,97);
- wg rodzaju – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji muzycznych (średnia 4,30), a najmniej – z oferty domów, centrów i klubów kultury (3,95);
- wg obszaru – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji muzycznych (średnia 4,39), a najmniej – z instytucji działających w różnorodnych obszarach (3,98);
- wg elitarności – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji dla wszystkich (średnia 4,28), ale też tych najbardziej elitarnych (4,13);
- wg tradycyjności – najbardziej byli zadowoleni z oferty instytucji raczej nowoczesnych niż tradycyjnych (średnia 4,26);
- wg wielkości – najbardziej byli zadowoleni z oferty bardzo dużych instytucji (średnia 4,47).

Wykres 5 Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Odbiorcy zapytani o **wysokość cen** podzieli instytucje na trzy równe grupy (z analizy wyłączono OKP im. Eugeniusza Gepperta, WK Formaty i WK Anima ze względu na zbyt małą liczbę ocen, oraz Miejską Bibliotekę Publiczną ze względu na bezpłatność oferty). Jak się okazuje, jako drogie oceniane są instytucje, które jednocześnie są popularne i pozytywnie oceniane przez mieszkańców.



Rysunek 5. Instytucje wg opinii o cenach. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Jako droższe oceniane są instytucje artystyczne, teatry i instytucje muzyczne, instytucje duże, elitarne i nowoczesne. Jako tańsze – miejsca spotkań, galerie, instytucje literackie, tradycyjne, mniej elitarne.

Jednym z wymiarów oceny zadowolenia jest **dostępność instytucji dla osób ze specjalnymi potrzebami**. Była także oceniona 5-cio stopniowej skali od 1 – bardzo słaba dostępność – do 5 – bardzo dobra dostępność. Najwyżej oceniono pod tym względem Ośrodek Pamięć i Przyszłość, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Centrum Kultury Agora, a najniżej – Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Galerię Miejską i Ośrodek Działań Artystycznych Firlej.

Instytucja	Średnia ocena dostępności dla osób o specjalnych potrzebach	Oceny według kategorii
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	4,43	<ul style="list-style-type: none"> • Najlepiej oceniono dostępność instytucji edukacyjnych (4,1); bardzo dużych (średnia 4,15) i małych (średnia 4,06). • Odbiorcy najwyżej oceniali dostępność instytucji muzycznych (4,18), • Najniżej oceniano dostępność instytucji artystycznych (3,70); instytucji średniej
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	4,38	
Centrum Kultury Agora	4,31	
Teatr Muzyczny Capitol	4,28	
Klub Muzyki i Literatury	4,27	
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	4,23	
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	4,23	
Klub Pod Kolumnami	4,17	
Muzeum Współczesne Wrocław	4,00	
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	4,00	
Muzeum Architektury	3,95	
Muzeum Miejskie Wrocławia	3,95	
Wrocławski Dom Literatury	3,90	
Wrocławski Teatr Lalek	3,89	
Strefa Kultury Wrocław	3,88	
Galeria Entropia	3,73	

Instytucja	Średnia ocena dostępności dla osób o specjalnych potrzebach	Oceny według kategorii
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	3,64	wielkości (3,72; galerii (3,42).
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	3,30	
Centrum Kultury Zamek	3,28	
Galeria Miejska	3,25	
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	2,86	
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	2,54	

Tabela 8. Instytucje wg oceny dostępności dla osób o specjalnych potrzebach. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153 (bez OKP im. Eugeniusza Gepperta, WK Formaty i WK Anima)

Zapytano także o ocenę **wygody i komfortu przestrzeni**, którą dysponują instytucje wrocławskie. Przy analizie oceny oferty instytucji wzięto pod uwagę tylko te, które oceniło przynajmniej 10 osób. Wyłączono z analizy też Wrocławskich Kameralistów jako instytucję, która co do zasady nie przyjmuje odbiorców w swojej siedzibie.

Jako instytucje o najwygodniejszej przestrzeni oceniono przede wszystkim duże instytucje takie jak Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego, Ośrodek Pamięć i Przyszłość czy MBP. Są to instytucje, które mogą poszczycić się nową siedzibą lub generalnym remontem.

Instytucja	Średnia ocena wygody i komfortu przestrzeni	Ocena według typologii
Teatr Muzyczny Capitol	4,56	<ul style="list-style-type: none"> Najlepiej oceniono wygodę i komfort instytucji bardzo dużych (średnia 4,30) i dużych (średnia 4,07), a najslabiej – małych (3,43).
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	4,50	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	4,43	
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	4,22	<ul style="list-style-type: none"> Wg rodzaju, odbiorcy najwyżej oceniali komfort teatrów (4,18), a najniżej – galerii (3,50).
Muzeum Miejskie Wrocławia	4,13	
Wrocławski Teatr Lalek	4,10	<ul style="list-style-type: none"> Wg funkcji – najlepiej oceniono pod tym względem instytucje edukacyjne (4,08), a najslabiej – miejsca spotkań (3,71).
Muzeum Architektury	4,08	
Muzeum Współczesne Wrocław	4,06	
Centrum Kultury Agora	3,96	
Wrocławski Dom Literatury	3,93	
Strefa Kultury Wrocław	3,89	
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	3,87	
Ośrodek Postaw Twórczych	3,80	
Centrum Kultury Zamek	3,79	
Galeria Miejska	3,77	
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	3,75	<ul style="list-style-type: none"> Jako bardziej komfortowe oceniane były instytucje elitarne i nowoczesne.
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	3,69	
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	3,64	
Klub Pod Kolumnami	3,53	
Klub Muzyki i Literatury	3,50	
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	3,46	
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	3,45	
Galeria Entropia	3,26	

Tabela 9. Instytucje wg oceny komfortu i wygody przestrzeni. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Instytucją najczęściej określaną jako „przyjazna dla rodzin z dziećmi” jest Wrocławski Teatr Lalek. Jest to związane z oczywistym skojarzeniem (które potwierdza dyrektor), że to instytucja mająca głównie ofertę dla młodszego odbiorcy (choć nie jedynie).

W grupie instytucji, które także są często postrzegane jako przyjazne dla rodzin z dziećmi, można wskazać następujące: Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, Wrocławski Klub Anima, Centrum Kultury Zamek oraz Ośrodek Pamięć i Przyszłość/Centrum Historii Zajezdnia. Ośrodek Światowid i centrum Kultury Wrocław-Zamek.

O ile w przypadku oceny poziomu zadowolenia podobnie oceniany jest komfort czy dostępność dla osób ze specjalnymi potrzebami, o tyle podejście związane z otwarciem na rodziny z dziećmi zupełnie odwraca logikę. Widać, że jest to kategoria, w której instytucje mają przestrzeń do zmiany. Jednocześnie należy zauważyć, że mniejszy odsetek odbiorców wskazujących na przyjazność dla rodzin z dziećmi nie musi oznaczać, że dana instytucja nie jest przyjazna (np. działania dla dzieci realizowane są przez Wrocławski Klub Formaty), lecz jedynie, że **nie kojarzy się odbiorcom przede wszystkim z tego typu działaniami**.

Instytucja	Odsetek osób uznających instytucję za przyjazną dla rodzin z dziećmi	Ocena według typologii instytucji
Wrocławski Teatr Lalek	88%	<ul style="list-style-type: none"> Wg wielkości, jako najbardziej przyjazne dla rodzin z dziećmi oceniono instytucje bardzo duże, a jako najmniej przyjazne – małe. Jako przyjazne częściej oceniane były instytucje raczej tradycyjne, ale także – te bardziej elitarne. Według funkcji najbardziej przyjazne są instytucje animacyjne dla mieszkańców, a najmniej – artystyczne. Wg rodzaju – najbardziej przyjazne są wg odbiorców teatry, a najmniej – galerie.
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	57%	
Wrocławski Klub Anima	54%	
Centrum Kultury Zamek	51%	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość/Centrum Historii Zajezdnia	51%	
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	50%	
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	50%	
Centrum Kultury Agora	49%	
Strefa Kultury Wrocław	35%	
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	27%	
Muzeum Miejskie Wrocławia	26%	
Teatr Muzyczny Capitol	25%	
Muzeum Współczesne Wrocław	25%	
Klub Pod Kolumnami	24%	
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	23%	
Muzeum Architektury	20%	
Ośrodek Postaw Twórczych	17%	
Klub Muzyki i Literatury	11%	
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	10%	
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	9%	
Galeria Entropia	8%	
Galeria Miejska	7%	
Wrocławski Klub Formaty	6%	
Wrocławski Dom Literatury	5%	
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	4%	

Instytucja	Odsetek osób uznających instytucję za przyjazną dla rodzin z dziećmi	Ocena według typologii instytucji
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	3%	
Wrocławski Teatr Współczesny im. E. Wiercińskiego	2%	

Tabela 10. Instytucje wg odsetka odbiorców uznających za przyjazną dla rodzin z dziećmi. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród odbiorców, n=153

Zasoby miejskich instytucji kultury

Zasoby instytucji kultury warto postrzegać jako zarówno potencjał instytucjonalny (budynek, sprzęty), jak i potencjał kadrowy, czy finansowy ale także jako model zarządzania, który proponuje dyrektor. Kolejno będziemy analizować te zagadnienia.

Zasoby infrastrukturalne

Zasoby dla każdej z instytucji zostały opisane szczegółowo w rozdziałach dotyczących każdego z podmiotów. Poniższa tabela przedstawia łącznie zasoby infrastrukturalne, jakimi dysponują instytucje miejskie⁴.

Z danych wynika, że podstawowym zasobem, z którego korzystają niemal wszystkie podmioty jest przestrzeń ogólnodostępna (dla przedstawień, koncertów, czy wystaw) oraz nagłośnienie. Ponad 60% dysponuje zestawem rzutnik, ekran umożliwiającym multimedialną oprawę wydarzeń. Natomiast ok 1/3 podmiotów deklaruje sale specjalistyczne (np. pracownie, sale warsztatowe itp.). Wyraźnie widać także, że sprzęt związany z aktywnościami outdoorowymi jest rzadkością na stanie wrocławskich instytucji – pojedyncze posiadają teren zielony oraz scenę mobilną, agregat prądotwórczy czy chociażby krzesła i parasole. A zatem instytucje wyposażone są raczej w taki sprzęt, który powoduje że swoją działalność muszą koncentrować na wnętrzu budynku. 11 podmiotów natomiast deklaruje, że posiada kawiarnię, bistro.

Rodzaj zasobu	Liczba instytucji	Odsetek instytucji
Przestrzeń ogólnodostępna (np. duża sala na spotkania, warsztaty, debaty)	23	85,2%
Nagłośnienie	22	81,5%
Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	17	63,0%
Sala audytoryjna lub teatralna	13	48,1%
Sala do zajęć ruchowych	13	48,1%
Pracownia plastyczna	11	40,7%
Nośniki reklamowe	11	40,7%
Bistro, kawiarnia, klub w siedzibie	11	40,7%
Rzutnik i projektor kinowy	10	37,0%
Samochód ciężarowy/dostawczy	9	33,3%
Pracownia muzyczna z wyposażeniem	8	29,6%
Podłoga baletowa	8	29,6%

⁴ W pytaniu skierowanym do dyrektorów instytucji wymieniono szczegółową listę urządzeń, którą można było także uzupełnić.

Rodzaj zasobu	Liczba instytucji	Odsetek instytucji
Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	8	29,6%
Teren zielony (np. ogród, ogród społeczny) z narzędziami ogrodniczymi lub bez	8	29,6%
Pracownie artystyczne z wyposażeniem, np.:	7	25,9%
Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	7	25,9%
Studio nagrań	5	18,5%
Mieszkanie rezydencyjne	5	18,5%
Wyposażenie eventowo-piknikowe (leżaki, parasole, namioty, stoły)	5	18,5%
Lokalne kanały komunikacji (np. gazетка osiedlowa)	4	14,8%
Mieszkanie służbowe	3	11,1%
Scena plenerowa	3	11,1%
Sprzęt spacerowy (np. nagłośnienie na spacerzy)	3	11,1%
Agregaty prądowórcze	2	7,4%
Samochód osobowy	2	7,4%
Słuchawki do silent disco	2	7,4%
Pracownia roślinna/leko z wyposażeniem	1	3,7%
Kontenery artystyczne	1	3,7%
Kuchnia społeczna	1	3,7%

Tabela 11. Zasoby infrastrukturalne wskazane przez instytucje. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

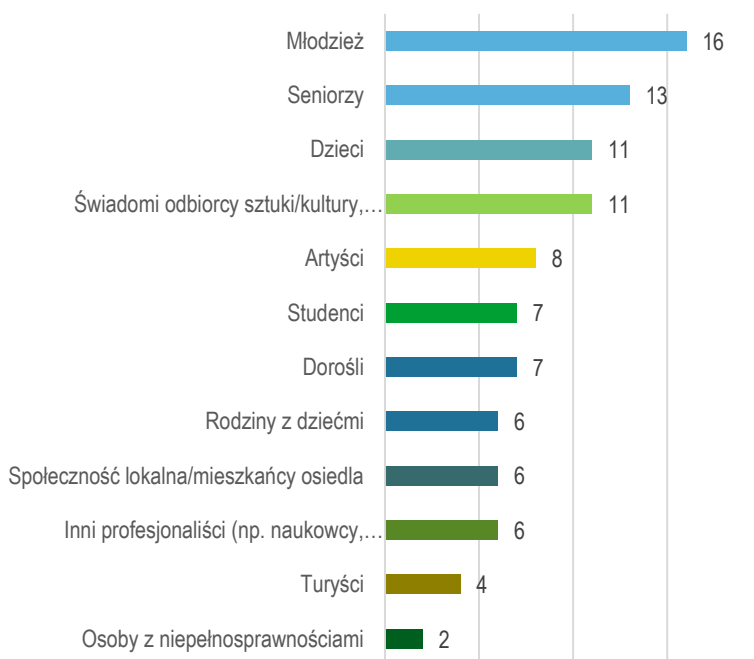
Do innych wskazanych zasobów należą:

- Instrumenty muzyczne (fortepian, klawesyn, pozytyw organowy, violone i in.);
- Oświetlenie (koncertowe, wystawowe);
- Inne, niewskazane wyżej przestrzenie i pracownie (np. filmowa) oraz pomieszczenia (pokoje gościnne, sale prób);
- Inny sprzęt (pętla indukcyjna, piec ceramiczny, sprzęt do audiodeskrypcji, do animacji filmowej);

Priorytetowe grupy odbiorców

Najczęściej wyróżnianymi priorytetowymi grupami dla przedstawicieli instytucji kultury są: młodzież, seniorzy oraz dzieci (vide wykres). Priorytetowe grupy w podziale na instytucje przedstawia tabela poniżej.

Priorytetowe grupy odbiorców CAWI pracownicy i dyrektorzy, n instytucji = 27



- Centra i kluby kultury wraz z MBP częściej niż inne instytucje wskazywały jako priorytetowe grupy odbiorców młodzież, seniorów, rodziny z dziećmi oraz społeczność lokalną.
- Galerie i muzea częściej niż inne instytucje wskazywały jako priorytetowe grupy odbiorców społeczność akademicką oraz turystów.
- Odbiorców świadomych/koneserów wskazywały najczęściej galerie i muzea, instytucje związane z muzyką i sztukami wizualnymi.

Wykres 6. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n instytucji=27

Stan finansów

Łączne przychody instytucji kultury w 2019 r. wyniosły 199 666 432,74 zł. Do instytucji o największym budżecie należą: Narodowe Forum Muzyki, Teatr Muzyczny Capitol oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, zaś o najmniejszym – Galeria Entropia, Klub Muzyki i Literatury oraz Klub Pod Kolumnami.

Przychody w większości (85%) miejskich instytucji kultury rosły w latach 2017-2019 (średnio o 17%). Największy procentowy wzrost w tych latach odnotował Klub Pod Kolumnami (53%), a największy spadek – Galeria Miejska (7%).

Wg wiodącej funkcji, najwyższy przeciętny budżet miały instytucje będące miejscem spotkań (na co w dużej mierze wpływa duży budżet SKW) i artystyczne, a najmniejszy – instytucje animacyjne dla mieszkańców. Wg rodzaju, najwyższy przeciętny budżet miały instytucje muzyczne (z NFM na czele), a najniższy – galerie i centra kultury. Wyższe przychody miały instytucje elitarne i tradycyjne.

Podstawowe dane na temat przychodów i kosztów instytucji kultury przedstawia poniższa tabela. Szczegółowe dane, z podziałem na źródła przychodów i kosztów, przedstawione są w załącznikach 7 i 8 na końcu raportu.

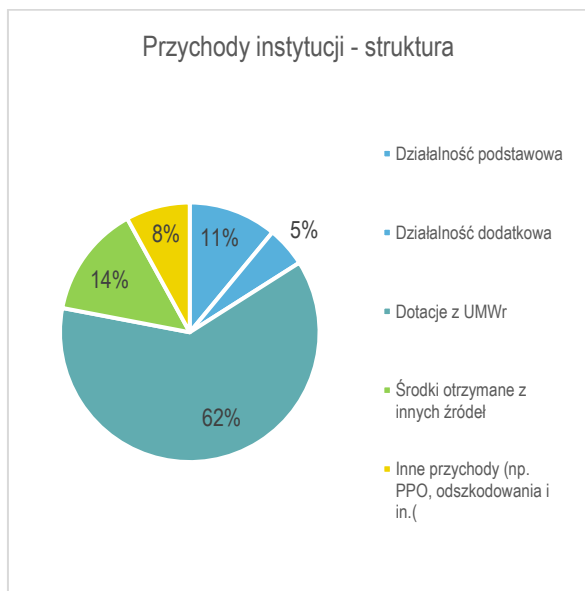
Institucja	Przychody 2017	Przychody 2018	Przychody 2019	Zmiana 2017-2019	Koszty 2017	Koszty 2018	Koszty 2019	Zmiana 2017-2019	Wynik 2017	Wynik 2018	Wynik 2019
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	2 775 716,97 zł	2 796 419,75 zł	3 161 962,74 zł	14%	2 813 926,01 zł	2 811 482,75 zł	3 178 841,83 zł	13%	-38 209,04 zł	-15 063,00 zł	-16 879,09 zł
Centrum Kultury Agora	2 561 357,36 zł	2 594 952,97 zł	2 521 460,59 zł	-2%	2 519 723,05 zł	2 653 631,15 zł	2 506 492,89 zł	-1%	41 634,31 zł	-58 678,18 zł	14 967,70 zł
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	2 101 814,05 zł	2 279 143,83 zł	2 345 785,88 zł	12%	2 097 626,60 zł	2 129 545,40 zł	2 351 045,42 zł	12%	4 187,45 zł	149 598,43 zł	-5 259,54 zł
Centrum Kultury Zamek	2 476 620,45 zł	2 816 623,75 zł	3 276 397,14 zł	32%	2 659 331,75 zł	2 909 746,60 zł	3 473 911,94 zł	31%	-182 711,30 zł	-93 122,85 zł	-197 514,80 zł
Galeria Entropia	302 080,12 zł	384 196,10 zł	364 982,22 zł	21%	302 470,58 zł	327 272,15 zł	367 796,11 zł	22%	-390,46 zł	56 923,95 zł	-2 813,89 zł
Galeria Miejska	1 169 660,00 zł	906 722,31 zł	1 092 624,90 zł	-7%	1 138 044,76 zł	928 433,51 zł	1 185 954,36 zł	4%	31 615,24 zł	-21 711,20 zł	-93 329,46 zł
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	6 343 085,03 zł	6 625 482,29 zł	7 886 801,57 zł	24%	6 244 860,54 zł	6 462 322,46 zł	7 881 861,22 zł	26%	98 224,49 zł	163 159,83 zł	4 940,35 zł
Klub Muzyki i Literatury	387 097,24 zł	457 382,81 zł	467 527,62 zł	21%	415 391,36 zł	441 589,76 zł	461 396,86 zł	11%	-28 294,12 zł	15 793,05 zł	6 130,76 zł
Klub Pod Kolumnami	424 161,77 zł	501 325,68 zł	650 545,84 zł	53%	429 013,78 zł	488 120,06 zł	662 025,63 zł	54%	-4 852,01 zł	13 205,62 zł	-11 479,79 zł
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	17 206 150,32 zł	16 836 023,54 zł	17 708 864,57 zł	3%	16 967 940,48 zł	16 646 820,64 zł	17 604 037,29 zł	4%	238 209,84 zł	189 202,90 zł	104 827,28 zł
Muzeum Architektury	4 300 845,35 zł	5 470 372,76 zł	5 709 865,18 zł	33%	4 226 103,81 zł	5 283 781,38 zł	5 640 027,70 zł	33%	74 741,54 zł	186 591,38 zł	69 837,48 zł
Muzeum Miejskie Wrocławia	11 159 657,31 zł	12 321 565,83 zł	12 383 936,99 zł	11%	11 121 937,76 zł	12 037 166,57 zł	12 056 280,17 zł	8%	37 719,55 zł	284 399,26 zł	327 656,82 zł
Muzeum Współczesne Wrocław	2 677 821,17 zł	2 571 396,41 zł	3 017 103,28 zł	13%	2 630 591,42 zł	2 596 729,05 zł	3 012 380,51 zł	15%	47 229,75 zł	-25 332,64 zł	4 722,77 zł
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	55 394 776,91 zł	55 155 565,06 zł	53 643 609,50 zł	-3%	59 340 820,33 zł	56 055 167,35 zł	54 671 868,45 zł	-8%	-3 946 043,42 zł	-899 602,29 zł	-1 028 258,95 zł
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	755 995,22 zł	795 443,27 zł	1 074 809,55 zł	42%	760 070,89 zł	799 970,88 zł	946 345,33 zł	25%	-4 075,67 zł	-4 527,61 zł	128 464,22 zł
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	890 714,56 zł	1 047 321,29 zł	1 148 246,72 zł	29%	791 040,85 zł	1 017 202,69 zł	1 158 012,07 zł	46%	99 673,71 zł	30 118,60 zł	-9 765,35 zł

Instytucja	Przychody 2017	Przychody 2018	Przychody 2019	Zmiana 2017-2019	Koszty 2017	Koszty 2018	Koszty 2019	Zmiana 2017-2019	Wynik 2017	Wynik 2018	Wynik 2019
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	2 217 324,18 zł	2 253 951,97 zł	2 331 757,33 zł	5%	2 188 845,98 zł	2 232 834,42 zł	2 236 586,02 zł	2%	28 478,20 zł	21 117,55 zł	95 171,31 zł
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	11 561 885,98 zł	11 271 050,56 zł	12 319 666,90 zł	7%	11 074 607,78 zł	10 948 558,08 zł	11 949 266,73 zł	8%	487 278,20 zł	322 492,48 zł	370 400,17 zł
Ośrodek Postaw Twórczych	1 266 299,13 zł	1 356 750,26 zł	1 443 800,45 zł	14%	1 242 857,55 zł	1 343 492,37 zł	1 384 564,33 zł	11%	23 441,58 zł	13 257,89 zł	59 236,12 zł
Strefa Kultury Wrocław	17 298 892,17 zł	15 963 984,00 zł	16 853 557,64 zł	-3%	17 015 716,81 zł	16 569 987,52 zł	17 222 313,81 zł	1%	283 175,36 zł	-606 003,52 zł	-368 756,17 zł
Teatr Muzyczny Capitol	22 757 773,20 zł	23 682 073,33 zł	24 170 965,92 zł	6%	22 930 565,67 zł	23 742 445,87 zł	24 362 456,97 zł	6%	-172 792,47 zł	-60 372,54 zł	-191 491,05 zł
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	1 578 766,50 zł	1 690 876,91 zł	1 849 627,49 zł	17%	1 560 043,23 zł	1 691 091,58 zł	1 867 581,71 zł	20%	18 723,27 zł	-214,67 zł	-17 954,22 zł
Wrocławski Dom Literatury	3 190 179,90 zł	3 657 714,88 zł	4 066 584,48 zł	27%	3 207 182,37 zł	3 649 727,76 zł	4 051 871,65 zł	26%	-17 002,47 zł	7 987,12 zł	14 712,83 zł
Wrocławski Klub Anima	1 178 705,25 zł	1 256 918,47 zł	1 377 754,79 zł	17%	1 242 978,14 zł	1 226 375,39 zł	1 329 036,80 zł	7%	-64 272,89 zł	30 543,08 zł	48 717,99 zł
Wrocławski Klub Formaty	1 279 369,66 zł	1 688 993,43 zł	1 850 032,49 zł	45%	1 283 762,27 zł	1 599 114,28 zł	1 829 448,86 zł	43%	-4 392,61 zł	89 879,15 zł	20 583,63 zł
Wrocławski Teatr Lalek	7 529 315,88 zł	7 688 334,39 zł	8 079 200,55 zł	7%	7 505 038,35 zł	7 842 878,38 zł	7 662 501,08 zł	2%	24 277,53 zł	-154 543,99 zł	416 699,47 zł
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	7 819 315,29 zł	7 620 153,56 zł	8 868 960,41 zł	13%	8 144 664,21 zł	7 726 031,64 zł	9 339 944,66 zł	15%	-325 348,92 zł	-105 878,08 zł	-470 984,25 zł

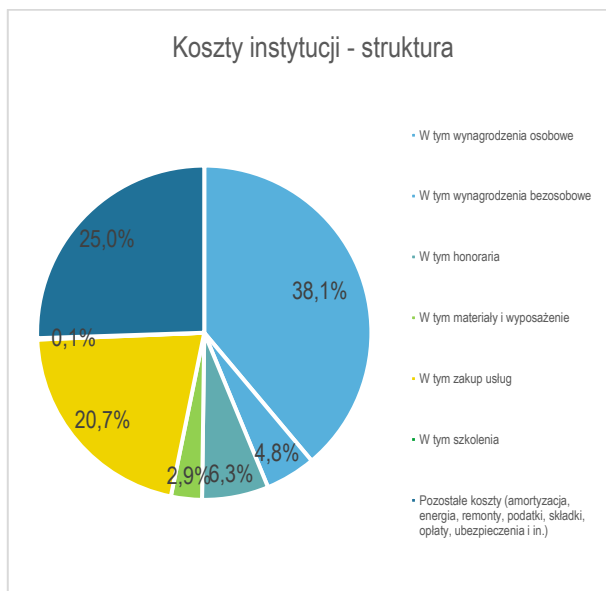
Tabela 12 Przychody, koszty i wynik finansowy instytucji 2017-2019. Źródło: sprawozdania z wykonania planu finansowego

Największą część przychodów instytucji stanowią dotacje z Urzędu Miasta (podmiotowa i na projekty, zwłaszcza w ramach Budżetu Obywatelskiego, oraz w ramach Urban Card) oraz środki pozyskane z innych źródeł (przede wszystkim MKiDN, NCK, Urząd Marszałkowski, darowizny) i przychody z działalności podstawowej (przede wszystkim sprzedaż biletów i opłaty za zajęcia). Do innych wskazywanych źródeł najczęściej należały odpisy amortyzacyjne i przychody przyszłych okresów.

Największy udział działalności podstawowej w budżecie w 2019 r. wykazały Kluby Formaty i Anima oraz Ośrodek Postaw Twórczych. Najmniejszy – Klub Muzyki i Literatury oraz MBP.



Wykres 7 Źródło: sprawozdania z wykonania planu finansowego

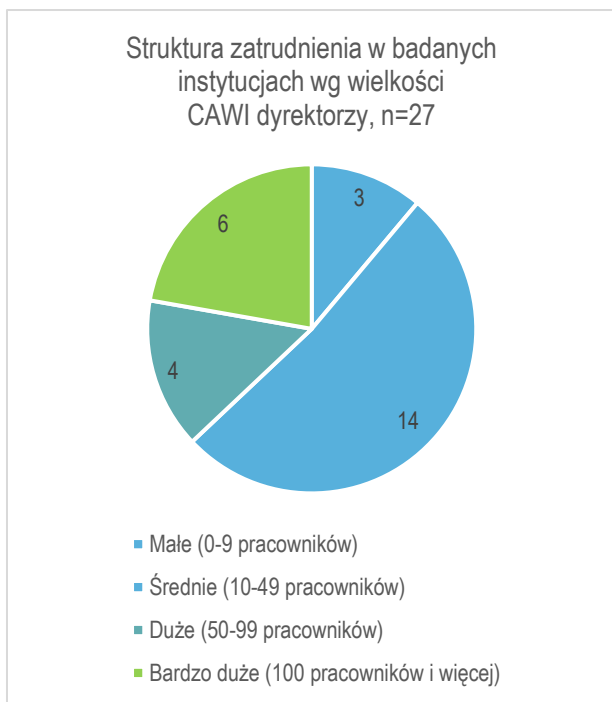


Wykres 8 Źródło: sprawozdania z wykonania planu finansowego

Największy udział w kosztach instytucji mają wynagrodzenia osobowe oraz zakup usług. Największą część budżetu na wynagrodzenia osobowe wydawała Galeria Entropia i Kameraliści, a najmniejszą – Instytut Grotowskiego oraz Strefa Kultury.

Stan kadr

Dla niektórych dyrektorów pracownicy to największy zasób ich instytucji. Warto przyjrzeć się jak kształtuje się zatrudnienie we wrocławskich instytucjach. Największą grupę instytucji kultury Wrocławia stanowią podmioty średnie (od 10 do 49 pracowników).



W 2019 r., w 22 instytucjach spośród 27 (82%) dyrektorami byli mężczyźni, natomiast wśród zatrudnionych na etat dominowały kobiety. Wśród łącznej liczby 1392 pracowników, 877 (63%) stanowiły kobiety, zaś 515 (37%) – mężczyźni:

- wg funkcji – największy udział kobiet wystąpił w instytucjach animacyjnych dla mieszkańców, najmniejszy – w artystycznych;
- wg rodzaju – największy udział kobiet wystąpił w muzeach, najmniejszy – w innych instytucjach;
- wg obszaru – największy udział kobiet wystąpił w instytucjach z dziedziny sztuk wizualnych, najmniejszy – w literackich.

Wykres 9. Źródło: badanie CAWI z dyrektorami, n instytucji=27

Pytając dyrekcję o zatrudnienie, zastosowaliśmy dwie kategorie:

1) **rodzaj zatrudnienia:**

- pracownicy** – zatrudnienie stałe (umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne)
- współpracownicy** – zatrudnienie okazjonalne,

2) **funkcja pracownika:**

- merytoryczni i kreatywni (instruktorzy, edukatorzy, artyści)
- pozostali pracownicy – administracyjni, promocyjni, obsługowi i techniczni (produkcja, sprzedaż, promocja, księgowość, kadry, zamówienia publiczne, transport i logistyka, obsługa techniczna))

Najbardziej interesujące są różnice wskazujące na odmienne modele zatrudnienia. Udział osób zatrudnionych na etat waha się od 11% w BWA do 87% dla Muzeum Miejskiego Wrocławia czy 100% w OKP im. Gepperta.

Widać także wyraźnie, że są instytucje, które nastawiają się na zatrudnianie głównie pracowników kreatywnych/artystów z niewielką obsadą administracyjno-produkcyjną (przede wszystkim centra kultury oraz instytucje muzyczne; największy udział pracowników merytorycznych/kreatywnych wystąpił w OPT, ODA Firlej, Klubie Pod Kolumnami i u Kameralistów) i takie gdzie niewielu pracowników merytorycznych/kreatywnych jest wspieranych przez cały sztab pracowników administracyjnych, technicznych, osób będących w organizacji wydarzeń, produkcji i marketingu (zwłaszcza teatry i instytucje wystawiennicze BWA Wrocław, MMW, Teatr Muzyczny Capitol, WTW, oraz Strefa Kultury). Szczegółowe dane przedstawia poniższa tabela.

Instytucja	Średnioroczna liczba etatów w 2019 (wg sprawozdania z wykonania planu)	Pracownicy merytoryczni/kreatywni ⁵ - umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Współpracownicy merytoryczni/kreatywni - okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali pracownicy - umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali współpracownicy - okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Razem pracownicy (ankieta)	Razem współpracownicy (ankieta)	Udział pracujących na etacie wśród wszystkich współpracujących (ankieta)	Udział pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie zatrudnionych (ankieta)	Udział współpracowników pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie pracowników i współpracowników (ankieta)
BWA Wrocław - Galerie Sztuki Współczesnej	29,00	6	200	22	30	28	230	11%	21%	80%
Centrum Kultury Agora	17,00	21	50	10	40	31	90	26%	68%	59%
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	20,00	13	55	12	23	25	78	24%	52%	66%
Centrum Kultury Zamek	16,75	25	60	14	40	39	100	28%	64%	61%
Galeria Entropia	3,25	1	4	1,25	1	2,25	5	31%	44%	69%
Galeria Miejska	7,50	7,5	90	5	2	12,5	92	12%	60%	93%
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	30,00	30	60	14	6	44	66	40%	68%	82%
Klub Muzyki i Literatury	4,25	1	1	1	1	2	2	50%	50%	50%
Klub Pod Kolumnami	5,00	6	3	2	1	8	4	67%	75%	75%

⁵ Pracownicy merytoryczni/kreatywni – instruktorzy, edukatorzy, artyści

Pozostali pracownicy - administracyjni, promocyjni, obsługowi i techniczni (produkcja, sprzedaż, promocja, księgowość, kadry, zamówienia publiczne, transport i logistyka, obsługa techniczna)

Instytucja	Średnioroczna liczba etatów w 2019 (wg sprawozdania z wykonania planu)	Pracownicy merytoryczni/kreatywni ⁵ -umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Współpracownicy merytoryczni/kreatywni – okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali pracownicy – umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali współpracownicy – okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Razem pracownicy (ankieta)	Razem współpracownicy (ankieta)	Udział pracujących na etacie wśród wszystkich współpracujących (ankieta)	Udział pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie zatrudnionych (ankieta)	Udział współpracowników pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie pracowników i współpracowników (ankieta)
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	188,00	151	300	60	0	211	300	41%	72%	88%
Muzeum Architektury	51,00	23	10	28	40	51	50	50%	45%	33%
Muzeum Miejskie Wrocławia	131,00	38	19	99	2	137	21	87%	28%	36%
Muzeum Współczesne Wrocław	21,00	8	4	12	10	20	14	59%	40%	35%
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	317,00	403	853	323	69	726	922	44%	56%	76%
Ognisko Kultury Plastyki im. Eugeniusza Gepperta	10,00	13		7		20	0	100%	65%	65%
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	4,17	15	40	5	5	20	45	31%	75%	85%
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	17,00	19	18	20	9	39	27	59%	49%	56%
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	80,69	30	40	40	10	70	50	58%	43%	58%
Ośrodek Postaw Twórczych	11,00	12	3	3	0	15	3	83%	80%	83%
Strefa Kultury Wrocław	56,75	15	50	50	100	65	150	30%	23%	30%
Teatr Muzyczny	109,49	30	100	70		100	100	50%	30%	65%

Institucja	Średnioroczna liczba etatów w 2019 (wg sprawozdania z wykonania planu)	Pracownicy merytoryczni/kreatywni ⁵ - umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Współpracownicy merytoryczni/kreatywni – okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali pracownicy – umowa o pracę lub długoterminowe umowy cywilnoprawne (ankieta)	Pozostali współpracownicy – okazjonalne umowy cywilnoprawne (ankieta)	Razem pracownicy (ankieta)	Razem współpracownicy (ankieta)	Udział pracujących na etacie wśród wszystkich współpracujących (ankieta)	Udział pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie zatrudnionych (ankieta)	Udział współpracowników pracowników merytorycznych/kreatywnych w ogólnej liczbie pracowników i współpracowników (ankieta)
Capitol										
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	19,88	20	5	7	1	27	6	82%	74%	76%
Wrocławski Dom Literatury	18,00	15	15	6	15	21	30	41%	71%	59%
Wrocławski Klub Anima	6,71	b/d	b/d	b/d	b/d	10	b/d	b/d	b/d	b/d
Wrocławski Klub Formaty	9,75	19	65	11	64	30	129	19%	63%	53%
Wrocławski Teatr Lalek	74,00	50	15	80	15	130	30	81%	38%	41%
Wrocławski Współczesny Teatr im. Edmunda Wiercińskiego	76,00	32	50	44	15	76	65	54%	42%	58%

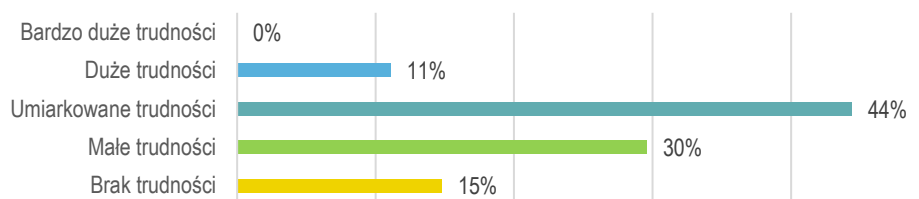
Tabela 13. Liczba pracowników wg formy zatrudnienia i typu stanowiska. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27, sprawozdania z wykonania planu

Polityka kadrowa – dyrektorzy

Wątek polityki kadrowej był ważny dla dyrektorów instytucji kultury. Z analizy ich wypowiedzi wynika kilka istotnych kwestii:

1. W ostatnim roku decyzją Rady Miasta na wniosek prezydenta wszyscy pracownicy instytucji kultury otrzymali podwyżki. Zostało to odnotowane jako gest dobrej woli, choć badanie wyraźnie pokazuje, że największym problemem dla pracowników wciąż pozostają płace (46% deklaracji).
2. Kilku dyrektorów obejmując stanowiska lub po ponownym wygraniu konkursu zdecydowało się na korekty i większą racjonalizację kosztów związanych z zatrudnieniem. Strategie były różne (od łączenia stanowisk po outsourcing różnych usług), jednak wszystkie te procesy odbywały się stopniowo gdyż ważne było dbanie o atmosferę w zespołach. Procesy te miały miejsce kilka lat temu, co oznacza że obecnie nie można mówić o jakichś gwałtownych konfliktach związanych z procesami restrukturyzacji. To co cechuje dyrektorów, to fakt iż bardzo precyzyjnie potrafią wymienić swoich pracowników i ich zadania. Wskazuje to na dużą dbałość o zasoby kadrowe.
3. Instytucje wrocławskie cechuje wielkie zróżnicowanie wielkości, którego podstawową miarą może być właśnie liczba zatrudnionych osób. Powoduje to, że są instytucje w których można rzeczywiście mówić o polityce kadrowej (istnieją zarysowane działy i stanowiska). Są jednak takie podmioty, w których pracuje 4-5 pracowników. Podejmują oni wtedy zarówno działania merytoryczne jak i organizacyjno-produkcyjne – można powiedzieć że są to stanowiska multizadaniowe. Nie wynika to jednak z szczególnej filozofii pracy a z oszczędności dyrektorów, którzy nie dysponują środkami by zatrudnić dodatkowe osoby.
4. Dyrektorzy nie wskazywali trudności związanych z pozyskiwaniem kadry – również tej artystycznej. Problemem w tym zakresie dla niektórych dyrektorów był jedynie budżet, który mógł uniemożliwić zatrudnienie nowych osób.

Trudności z pozyskiwaniem nowych pracowników
CAWI dyrektorzy, n=27



Wykres 10. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

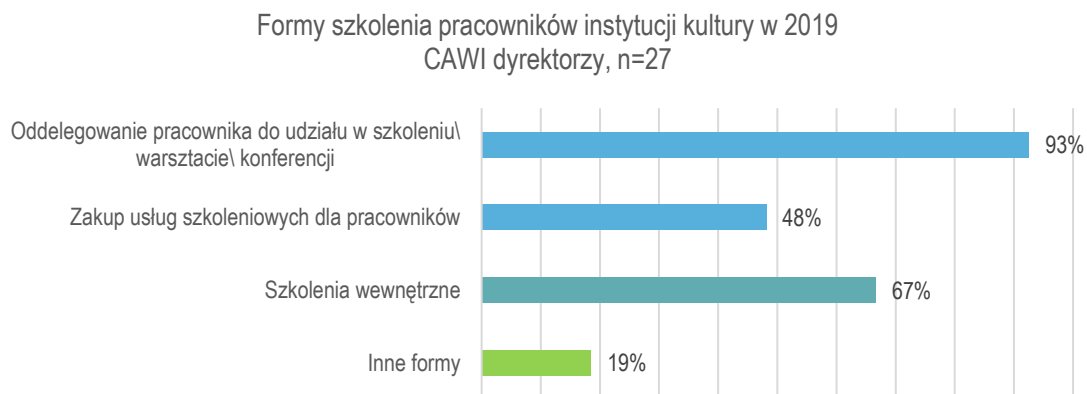
Udział w szkoleniach

Dyrektorzy wszystkich instytucji wskazali, że ich pracownicy uczestniczyli w 2019 r. w szkoleniach. W liczbach bezwzględnych na szkolenie najwięcej środków wydały⁶: Ośrodek Pamięć i Przyszłość (65 371 zł), Teatr

⁶ Brak danych w sprawozdaniach: Galeria Entropia, Galeria Miejska, Klub Pod Kolumnami, Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta, Ośrodek Działań Artystycznych Firlej, Wrocławscy Kameraliści, Wrocławski Dom Literatury, Wrocławski Klub Anima.

Muzyczny Capitol (52 000 zł), Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego (41 625,53 zł), zaś w przeliczeniu na 1 etat: Ośrodek Pamięć i Przyszłość (810,16 zł), Centrum Kultury Zamek (656,72 zł) i Teatr Muzyczny Capitol (474,93 zł).

Najczęstszą formą było oddelegowanie pracownika do udziału w szkoleniu/warsztacie/konferencji.



Wykres 11. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Najczęściej wskazywane tematy szkoleń dotyczyły spraw administracyjnych oraz promocji i marketingu. Zostały one szczegółowo wskazane dla każdej instytucji. Poniżej zestawienie całościowe tematów szkoleń i potrzeb pracowników.

Tematy szkoleń pracowników w 2019
(liczba wskazań)
CAWI dyrektorzy, n=27



Wykres 12. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Potrzeby szkoleniowe i doradcze
pracowników
CAWI pracownicy, n=323

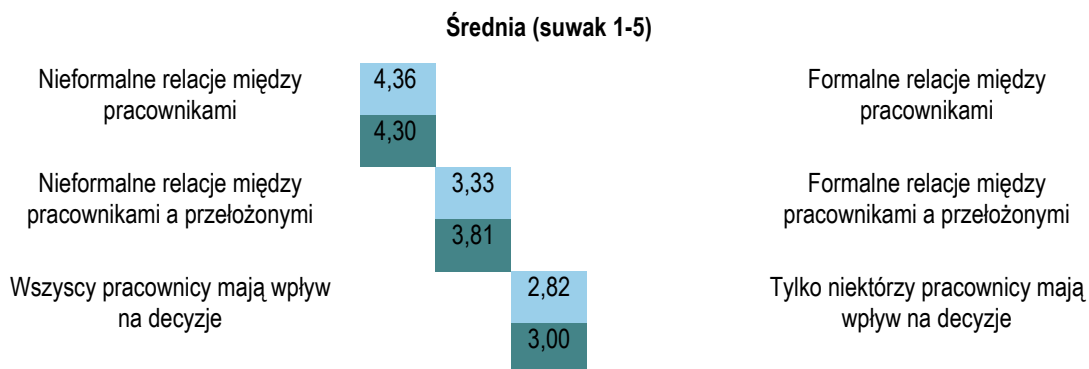


Wykres 13. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Modele zarządzania i organizacji w instytucjach

Instytucje kultury Wrocławia jawią się jako dosyć otwarte. Relacje między pracownikami są nieformalne i koleżeńskie, często takie są też relacje między pracownikami a przełożonymi. Stawiany jest nacisk na partycypacyjne kształtowanie programu, choć wpływ na decyzje jest zróżnicowany. Instytucje są raczej elastyczne. Waga hierarchii, tradycji i ścisłych procedur jest umiarkowana.

Zapytaliśmy zarówno pracowników jak i dyrektorów jak postrzegają te kwestie w swoich instytucjach. Z tabeli wynika przede wszystkim spójny obraz postrzegania obu tych grup. Średnie różnią się zaledwie kilkoma dziesiątymi po przecinku.



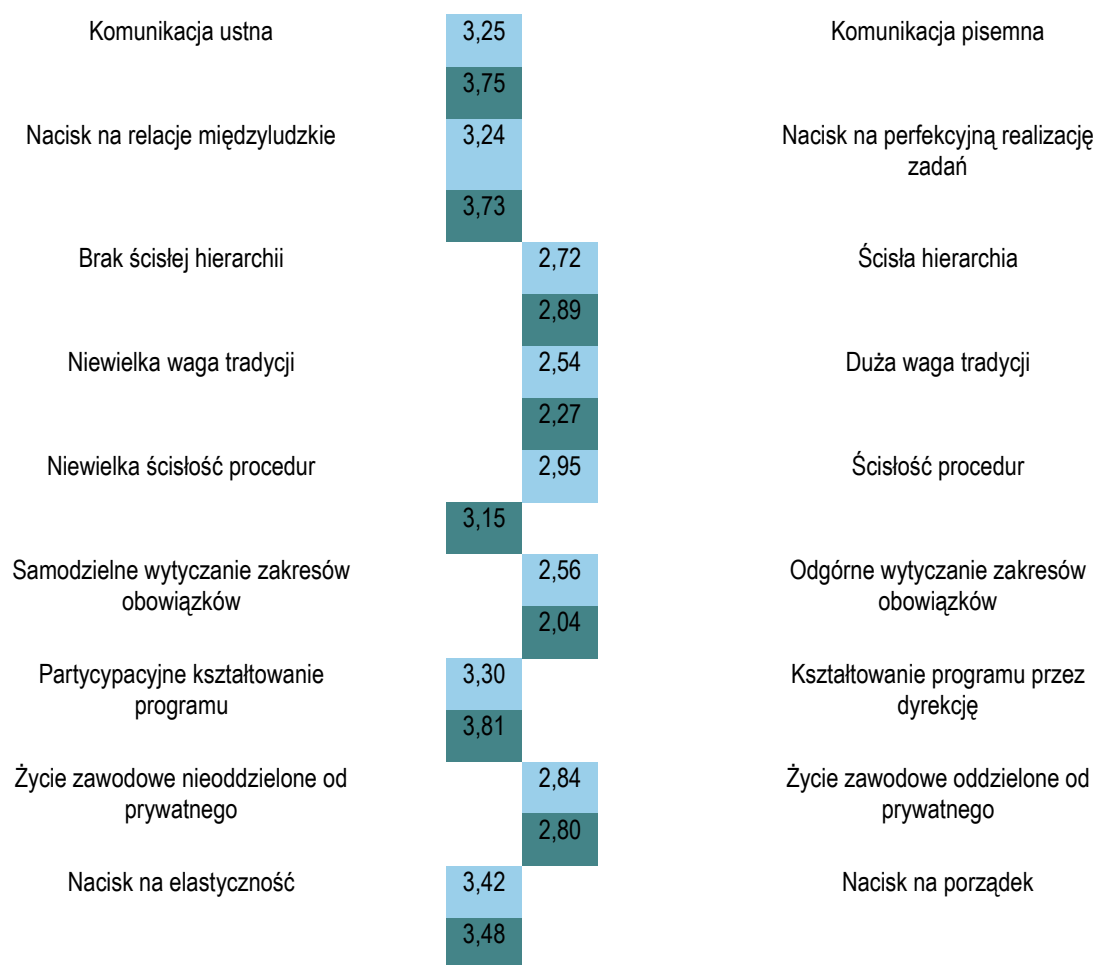
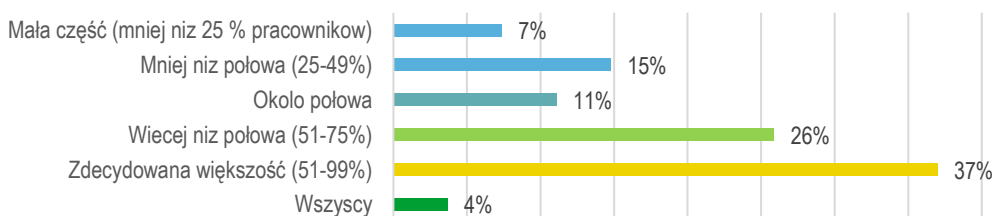


Tabela 14. Różne aspekty modelu zarządzania. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27 i wśród pracowników, n=323

Pomimo niewielkich różnic przedstawiliśmy także sytuacje skrajne, gdzie opinie dyrekcji i pracowników są różne. Dane te znajdują się w tabeli w aneksie nr 3.

Modele zarządzania przekładają się na to w jaki sposób instytucje radzą sobie ze zmianą. Wyzwanie roku 2020 jakim jest pandemia koronawirusa wymusiło także na instytucjach kultury zwinne zarządzanie. W efekcie administracyjnych decyzji instytucje kultury przez większość roku 2020 pozostawały zamknięte. W większości instytucji więcej niż połowa pracowników przeszła na pracę zdalną.

Odsetek pracowników, którzy przeszli na pracę zdalną w czasie pandemii CAWI dyrektorzy, n=27



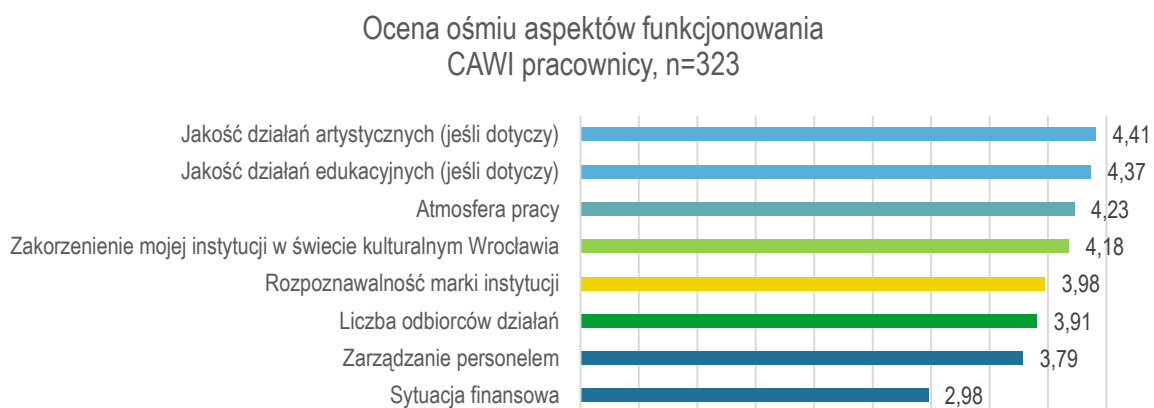
Wykres 14. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Praca zdalna możliwa była w większości w przypadku działów czy stanowisk związanych z zarządzaniem i marketingiem, pracami koncepcyjno-artystycznymi. Trudniejszą sytuacją, siłą rzeczy, mieli pracownicy związani z produkcją lub wręcz obsługą wydarzeń. Część dyrektorów próbowała wykorzystywać ten czas, aby np. prowadzić porządek w magazynach itp. Na pewno jednak nie zaprzestano prac nad planowaniem nowych wydarzeń, mimo że nie są znane daty, w których będą mogły dojść do skutku.

Mocno ograniczona została natomiast oferta edukacyjna instytucji. Dla wielu podmiotów to ważny aspekt działalności. Widać, iż sektor kultury nie jest tak elastyczny jak edukacja i działań w obszarze online nie ma zbyt wielu. W przestrzeni online instytucje starały się zaistnieć ze swoimi produkcjami (np. streamingi przedstawień czy wystaw), jednak stosunkowo rzadziej wspomniano o warsztatach i zajęciach online (wyjątkiem jest pomysł na serial o kulisach pracy w Teatrze Muzycznym Capitol).

Samoocena instytucji

Pracownicy najlepiej oceniają wymiar merytoryczny swoich instytucji – doceniają je za ofertę artystyczną i edukacyjną. Jest ona dla nich równie ważna. Zadawalająca jest także ocena atmosfery pracy zespołów. Największą bolączką są zarządzanie personelem i sytuacja finansowa.



Wykres 15. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

To zbiorcze spojrzenie warto jednak rozdrobnić i przyjrzeć się kolejno każdej instytucji. Warto potraktować te wskazania jako konstruktywną informację zwrotną dla dyrektorów placówek. Z wcześniejszych danych wynika bowiem, że w niektórych podmiotach dialog może być nieco mniejszy, co powoduje że głos pracowników słabiej słyhać.

Instytucja	Najwyżej oceniane aspekty wg pracowników	Najniżej oceniane aspekty wg pracowników
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Jakość działań artystycznych Rozpoznawalność marki	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań
Centrum Kultury Agora	Jakość działań edukacyjnych Jakość działań artystycznych	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Jakość działań edukacyjnych Jakość działań artystycznych	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań Rozpoznawalność marki
Centrum Kultury Zamek	Jakość działań artystycznych Rozpoznawalność marki	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Galeria Entropia	Jakość działań artystycznych	Rozpoznawalność marki

	Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia Atmosfera pracy Zarządzanie personelem	Sytuacja finansowa
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	Jakość działań artystycznych Jakość działań edukacyjnych	Liczba odbiorców działań Zarządzanie personelem
Klub Muzyki i Literatury	Wszystkie poza sytuacją finansową	Sytuacja finansowa
Klub Pod Kolumnami	Jakość działań artystycznych Jakość działań edukacyjnych Atmosfera pracy	Sytuacja finansowa Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Jakość działań edukacyjnych Rozpoznawalność marki	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Muzeum Architektury	Jakość działań edukacyjnych Atmosfera pracy	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań
Muzeum Miejskie Wrocławia	Jakość działań edukacyjnych Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Muzeum Współczesne Wrocław	Jakość działań artystycznych Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia Jakość działań artystycznych	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Atmosfera pracy Zakorzenie w świecie kulturalnym Wrocławia Jakość działań edukacyjnych	Sytuacja finansowa Rozpoznawalność marki
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	Atmosfera pracy Jakość działań edukacyjnych Jakość działań artystycznych Zarządzanie personelem	Sytuacja finansowa Liczba odbiorców działań
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Jakość działań artystycznych Liczba odbiorców działań	Zarządzanie personelem Sytuacja finansowa
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	Jakość działań edukacyjnych Atmosfera pracy	Rozpoznawalność marki Liczba odbiorców działań
Ośrodek Postaw Twórczych	Jakość działań edukacyjnych Sytuacja finansowa	Atmosfera pracy Zarządzanie personelem
Strefa Kultury Wrocław	Atmosfera pracy Jakość działań edukacyjnych	Sytuacja finansowa Rozpoznawalność marki
Teatr Muzyczny Capitol	Liczba odbiorców działań Rozpoznawalność marki Zakorzenie w środowisku kulturalnym Wrocławia	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	Wszystkie poza sytuacją finansową	Sytuacja finansowa
Wrocławski Dom Literatury	Rozpoznawalność marki instytucji Liczba odbiorców działań Jakość działań artystycznych	Sytuacja finansowa Zarządzanie personelem
Wrocławski Klub Anima	Wszystkie poza sytuacją finansową	Sytuacja finansowa
Wrocławski Klub Formaty	Liczba odbiorców działań Jakość działań artystycznych Jakość działań edukacyjnych	Sytuacja finansowa Zakorzenie instytucji w świecie kulturalnym Wrocławia
Wrocławski Teatr Lalek	Atmosfera pracy Zakorzenie instytucji w świecie kulturalnym Wrocławia	Sytuacja finansowa Rozpoznawalność marki instytucji Zarządzanie personelem
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	Jakość działań artystycznych Atmosfera pracy	Sytuacja finansowa Rozpoznawalność marki

Tabela 15. Najwyżej i najniżej oceniane aspekty działania. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Na podsumowanie tego wątku można wskazać instytucje najbardziej optymistyczne i samokrytyczne w ocenie funkcjonowania (najwyższa i najniższa średnia⁷).



Rysunek 6. Instytucje najbardziej optymistyczne i pesymistyczne w ocenie funkcjonowania. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Na zakończenie biorąc pod uwagę opinie pracowników i dyrektorów sformułowaliśmy **mocne i słabe strony** każdej z instytucji. Trudno tu o bardzo syntetyczne wnioski. Z tego powodu zostały one przypisane do każdej z instytucji w stosownych rozdziałach. Generalnie rzecz ujmując najczęściej wskazywane mocne strony to: jakość działań, profesjonalny zespół, różnorodność i bogactwo oferty. Najczęściej wskazywane słabe strony to: niedofinansowanie (zwłaszcza wynagrodzeń) i braki infrastrukturalne. Analiza infrastruktury, stanu kadr, finansów wyraźnie wskazuje, że każda z instytucji ma swoje unikalne przewagi, ale też ograniczenia. Niektóre z nich są obiektywne (np. trudny technicznie, mimo że rozpoznawalny, budynek Muzeum Współczesnego), inne natomiast można niwelować.

Potrzeby instytucji

Każda z instytucji boryka się z różnorodnymi problemami. Lepi jednak pytać o problemy poprzez potrzeby. Tak też pokazuje tę kwestię ten rozdział. Poniżej zestawienie opinii pracowników instytucji kultury a niżej kilka opinii odbiorców, którzy też widzą obszar do usprawnień.

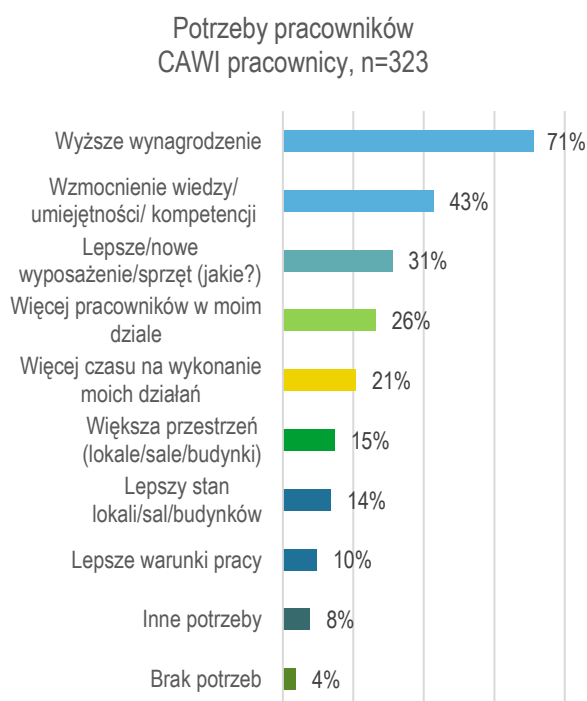
Dyrektorzy najczęściej wskazywali na następujące potrzeby:

- większe środki na działalność programową (CKWZ, CKZ, GM, ODT, OPT, TMC)
- większa liczba pracowników (CKA, KMiL, WDL, WTL, WTW)

⁷ Wyłączono instytucje, w których oceny dokonały 2 osoby lub mniej: KMiL, Klub Pod Kolumnami, Entropię, Kameralistów, Animę (1 osoba wypełniała)

- większa przestrzeń (KpK, ODT, WKA, WKF, WTW)
- wzrost wynagrodzeń (BWA, CKZ, ODT)
- zakup nowego sprzętu (KMIL, ODT)
- remonty (KMIL, KpK)
- nowe technologie (MBP)
- modernizacja przestrzeni (MBP)

Pracownicy zostali zapytani, czego potrzebowałoby, żeby jak najlepiej pełnić swoje funkcje oraz jakie są potrzeby instytucji. Największa grupa pracowników potrzebuje **wyższych wynagrodzeń**, wzmocnienia wiedzy/umiejętności/kompetencji i lepszego/nowego sprzętu. Do najważniejszych potrzeb instytucji należą większe środki finansowe (przede wszystkim na wynagrodzenia, promocję i działalność merytoryczną), **poprawa jakości zarządzania personelem i zmniejszenie obciążeń biurokratycznych**.



Wykres 16. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323



Wykres 17. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród pracowników, n=323

Perspektywę tę warto uzupełnić zdaniem odbiorców. Respondentom ankiety umożliwiono dodatkowo swobodną wypowiedź na temat instytucji kultury we Wrocławiu. **Są oni świadomi tego, że instytucje kultury są niewystarczająco dofinansowane**, a przez to są zbyt mało widoczne i nie mogą rozwinąć swojej działalności.

Chciałabym, żeby instytucje kultury dostawały więcej środków na swoją działalność, co byłoby też pożyteczne dla miasta, ponieważ wzmocniałoby to lokalne środowisko artystyczne, czyniło ofertę kulturalną atrakcyjną i konkurencyjną. W miastach europejskich, w których sztuka jest doceniana, przyciąga też odbiorców spoza miasta, zachęca do odwiedzin, co wiąże się z promocją tych miast i przychodami także materialnymi. Chciałabym, że pracownicy i pracownice kultury mieli lepsze warunki pracy, ponieważ z tego, co się orientuję, duża ich ilość zarabia na poziomie minimalnej pensji krajowej, a jest

to praca wymagająca wykształcenia i jej prestiż powinien być wyższy (respondentka CAWI dla odbiorców)

Zbyt małe finansowanie. Potrzeba zwiększenia dotacji na poziomie ministerialnym i samorządowym. Sponsoring prywatny (respondent CAWI dla odbiorców)

Kilkoro respondentów wskazywało na **niewystarczającą informację** na temat wydarzeń i działań realizowanych przez wrocławskie instytucje kultury, i **brak jednego miejsca**, w którym wszystkie takie informacje byłyby zbierane:

Przydałaby się platforma/strona/profil w mediach społecznościowych, która skupiałaby informacje o wydarzeniach kulturalnych we Wrocławiu. Czasem ciężko się połapać w ofercie i trzeba śledzić osobno poszczególne instytucje (respondent CAWI dla odbiorców)

Poprosiłbym o więcej informacji o wydarzeniach, zarówno tych online w czasie pandemii, jak i tradycyjnych na żywo, kiedy życie kulturalne wróci do normy. Staram się śledzić media społecznościowe na bieżąco, ale o części wydarzeń zdarzało mi się dowiadywać już po fakcie (respondent CAWI dla odbiorców)

Zachodzi też konieczność zmian w zarządzaniu i odświeżenia modelu programowego niektórych instytucji („niektóre z instytucji straszą duchem głębokiej komuny – szczególnie dotyczy to domów kultury”). wskazano też, że instytucje ulokowane poza centrum za **mało współpracują z lokalną społecznością**. Podobnie tę kwestię widza także aktywiści miejscy. Relatywnie nisko oceniają podmioty dzielnicowe, choć widzą ich zróżnicowanie:

Myślę, że w domach kultury zaczęło się zmieniać. Te CAL-e, które powstały, które robią znacznie więcej ciekawych aktywności dla mieszkańców, niż te skostniałe domy kultury. Są takim przycinkiem do przemian, które właśnie zachodzą w domach kultury. Ja też mam jeżeli chodzi o istniejące Domy Kultury swoją niezbyt pochlebną opinię. Ale one są zaakceptowane przez lokalne społeczności dzieci tam chodzą, uczą się i tak dalej...(...) Właśnie Firlej jest inny. Chyba, Firlej nie ma statusu calu. Ale właśnie Firlej, ma takie myślenie calowskie. Czyli wychodzimy od potrzeb mieszkańców. [FGI aktywiści]

Pojedyncze głosy wskazały na zbytnią – ich zdaniem – **hermetyczność i awangardowość** działań podejmowanych przez niektóre instytucje oraz związanych z nimi środowisk.

Uważam że we Wrocławiu wytworzyły się pewne środowiska zbudowane wokół kilku instytucji, zwłaszcza BWA i MWW - tak hermetyczne, że tworzą wydarzenia pod siebie i dla siebie, uniemożliwiając osobom "spoza" komfortowe uczestnictwo, to są nazwiska które wciąż się pojawiają przy projektach realizowanych przez powyższe instytucje, uważam, że to bardzo szkodliwe i złe dla całego środowiska i osób które chcą uczestniczyć w kulturze we Wrocławiu, a czują się w tych miejscach jak intruzi, nawet przychodząc jako odbiorcy, szkodliwe również młodych którzy nie mogą się przebić. To nie jest ICH miejsce, i to trzeba sobie mocno powiedzieć, to są miejsca wspólne, wszystkich Wrocławian, dlatego powinny być jakieś mechanizmy uniemożliwiające zlecenie projektów w tych instytucjach tym samym osobom i przeciwdziałające tworzeniu się takich "towarzystw" (respondent CAWI dla odbiorców)

Duże instytucje lepiej sobie radzą, ale dziejące się tam wydarzenia są dość "elitarnie", czyli nieinteresujące dla zwykłych mieszkańców (respondent CAWI dla odbiorców)

W wypowiedziach pobrzmiewa także **potrzeba zwiększenia aktywnego udziału mieszkańców** we współtworzeniu kultury we Wrocławiu. Warto podkreślić, co zauważają osoby aktywne w polu kultury, że warto poprowadzić mieszkańców dalej, by lepiej rozumieli mechanizmy kultury i wtedy mogli się w nie włączyć

Transparentność, widzialność w wielu miejscach... Nawet dla nas czy widoczność pewnych układów pewnych schematów nie jest wystarczająca, a co dopiero dla zwykłego mieszkańca. Może to też jest obszar, w którym można by, było zrobić krok, w kontekście odbiorców kultury, któremu można by, było opowiedzieć jak pewne mechanizmy kultury działają w takim mieście jak np. Wrocław. [FGI aktywiści]

Jak na te wyzwania potrafią odpowiedzieć dyrektorzy instytucji kultury? Mimo różnych możliwości, zasobów ale i misji także potrafią wskazać obszary, w których potrzebna byłaby współpraca. Wyrażają gotowość, aby:

- było więcej dialogu i współpracy między instytucjami;
- działać bardziej interdyscyplinarnie,
- stworzyć wspólną bazę zasobów,
- stworzyć wspólny kalendarz („żeby nie było kanibalizacji wydarzeń”, „od 2014 jest rozmowa o tym w środowisku”),
- kreować współpracę zespołów na poziomie operacyjnym, a nie dyrektorów („jak dyrektor nie zablokuje, to świetne projekty wychodzą”).

Relacje IK z innymi instytucjami

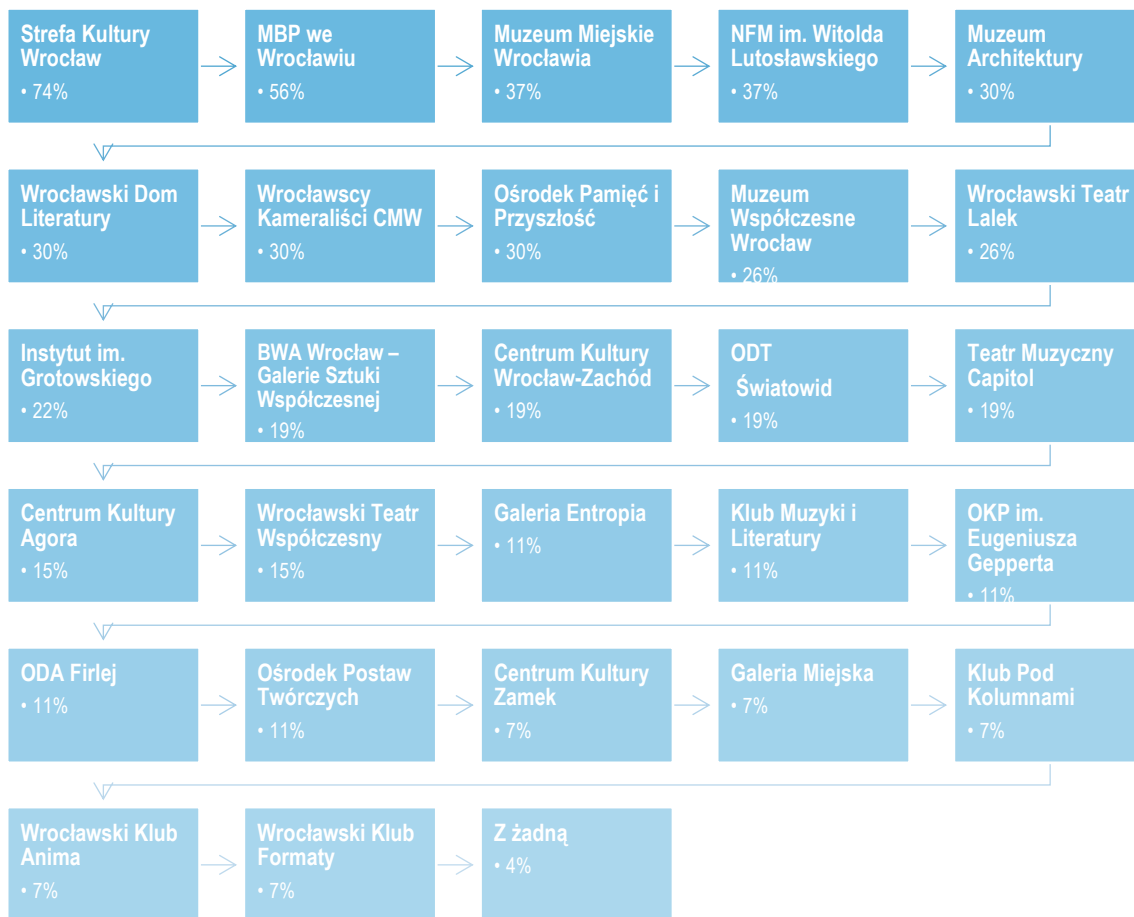
Współpraca w ciągu ostatnich dwóch lat

Podstawowe pytanie o współpracę jest dla wielu dyrektorów trudne, niekiedy dziwne. Wynika to z mocno „solistycznego” podejścia do prowadzenia własnej instytucji.

Samowystarczalność to pewna cecha instytucji kultury, zostaje ona powołana by spełniała zadania. Ze względu na instytucjonalność muszą wypełnić swoją misję. Współpracujemy z innymi instytucjami pod względem artystycznym, muzycznym lub z powodów operacyjnych. Jednak jesteśmy raczej samowystarczalni. [IDI dyrektor]

Cechy podstawowej w spełnianiu swojej misji wielu dyrektorów upatruje w wyróżnieniu się, byciu odrębnym, innym. W sztuce rzeczywiście jest to postawa podstawowa – artysta by istnieć musi się wyróżnić. Tę postawę przejmują często dyrektorzy, którzy niekiedy są artystami w swoich dziedzinach. Współpraca owszem jest pożądana, ale jako podejście pragmatyczne do realizacji misji a nie jako bezwarunkowa zasada działania.

W ciągu ostatnich 2 lat najwięcej instytucji współpracowało z Strefą Kultury (3/4 instytucji), Miejską Biblioteką Publiczną (ponad 50%), Muzeum Miejskim i Narodowym Forum Muzyki (po 37%). Najmniej – z klubami Anima, Formaty, Pod Kolumnami, Zamek i Galerią Miejską.



Rysunek 7. Odsetek instytucji, które współpracowały z nią w ciągu ostatnich 2 lat (źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27)

Widać zatem, że współpraca nie jest praktyką codzienną wśród miejskich instytucji kultury. Jest raczej zjawiskiem okazjonalnym. Zaznaczyć trzeba jednak, że nie musi być to negatywne zjawisko. Z wypowiedzi niektórych dyrektorów wynika, że współpraca jest pożądana jednak aspiracje instytucje kierują raczej w stronę partnerów zagranicznych (zarówno artystów światowych, jak i pism międzynarodowych czy gildii artystycznych). Taki rodzaj współpracy jest ceniony, gdyż wiąże się zarówno w podnoszeniem prestiżu instytucji, ale także z poszerzeniem oferty dla własnych odbiorców. Na tym tle współpraca z miejskimi instytucjami jawi się jako mniej ważna. Któryś z dyrektorów mówi wprost:

A po co to ma się układać w całość, komu to jest potrzebne? My tworzymy pewną całość bo jesteśmy od jednej matki, my współpracujemy ze sobą, nigdy nie miałem oporu żeby do kogoś się zgłosić. To się nazywa dzisiaj sieciowanie ale tak było. [IDI dyrektor]

Współpraca może przybierać różne formy. I tak:

- **wymiana doświadczeń** - tu najczęściej pojawiały się instytucje o charakterze lokalnym i edukacyjnym - np. z OPT i ODT Światowid, W tym kontekście zrozumiałe jest, że nie wskazano takiej współpracy z OKP im. Eugeniusza Gepperta oraz Kameralistów. Instytucje mają bardzo dużą specyfikę.
- **wspólne przedsięwzięcia artystyczne** - pod tym względem najwięcej instytucji współpracowało z Galerią Entropia, Galerią Miejską i Wrocławskim Klubem Formaty. Żadna instytucja nie wskazała w tym zakresie z kolei WK Anima, Klubu Pod Kolumnami, CK Zamek i BWA Wrocław.
- w ramach **wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych** natomiast najczęściej współpracowano z Muzeum

Współczesnym Wrocław, MBP we Wrocławiu oraz Klubem Muzyki i Literatury, a w ramach **innych przedsięwzięć** – z WDL i ODT Światowid.

- **wymiana kontaktów** najczęściej następowała z WTL, ODT Światowid i BWA Wrocław, zaś **wymiana kadr** – z Klubem pod Kolumnami, WTL i WTW.
- **wspólne ubieganie się o środki** (najczęściej wskazywani partnerzy: OKP im. E. Gepperta, BWA Wrocław);
- **wspólne występowanie do władz** (WTW, NFM)
- **wspólny kalendarz** (wskazano jedynie ODT Światowid i SKW).

Współpraca wskazywana przez instytucje najczęściej była okazjonalna. Z zamieszczonej tabeli wynika, że są instytucje, które nie wykraczają poza okazjonalne, kurtuazyjne spotkania z innymi miejskimi partnerami. Kilku dyrektorów wspomniało uczciwie, że do zeszłego roku jedyną formą spotkania innych dyrektorów było spotkanie bożonarodzeniowe organizowane przez ratusz.

Stałą współpracę zadeklarowały: Galeria Miejska, Klub Anima, MWW i ODT Światowid.

	<i>Okazjonalne kontakty (1-3 spotkania/rozmowy)</i>	<i>Więcej niż 3 spotkania przy pojedynczych przedsięwzięciach, ale bez stałej współpracy</i>	<i>Stać, regularna współpraca</i>
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	60%	40%	0%
Centrum Kultury Agora	75%	25%	0%
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	80%	0%	20%
Centrum Kultury Zamek	50%	50%	0%
Galeria Entropia	67%	33%	0%
Galeria Miejska	50%	0%	50%
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	67%	33%	0%
Klub Muzyki i Literatury	67%	0%	33%
Klub Pod Kolumnami	100%	0%	0%
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	47%	27%	27%
Muzeum Architektury	50%	25%	25%
Muzeum Miejskie Wrocławia	70%	20%	10%
Muzeum Współczesne Wrocław	14%	43%	43%
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	70%	20%	10%
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	67%	0%	33%
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	67%	0%	33%
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	60%	0%	40%
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	63%	25%	13%
Ośrodek Postaw Twórczych	67%	33%	0%
Teatr Muzyczny Capitol	67%	33%	0%
Strefa Kultury Wrocław	50%	30%	20%
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	50%	13%	38%

	Okazjonalne kontakty (1-3 spotkania/rozmowy)	Więcej niż 3 spotkania przy pojedynczych przedsięwzięciach, ale bez stałej współpracy	Stać, regularna współpraca
Wrocławski Dom Literatury	63%	25%	13%
Wrocławski Klub Anima	50%	0%	50%
Wrocławski Klub Formaty	100%	0%	0%
Wrocławski Teatr Lalek	29%	57%	14%
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	50%	50%	0%

Tabela 16. Intensywność współpracy. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Korzyści ze współpracy

Skoro współpraca nie jest zbyt częstym zjawiskiem wśród instytucji kultury warto zastanowić się nad korzyściami jakie może ona przynosić. Jak to wygląda w przypadku wrocławskich instytucji? Najczęściej deklarowanymi korzyściami ze współpracy są tzw. korzyści miękkie – budowanie dobrych relacji oraz możliwość wymiany poglądów i opinii. A zatem współpraca jawi się dyrektorom jako rodzaj bywania we wspólnym towarzystwie, gdzie ucierane są poglądy i można się wzajemnie poznać i zaprezentować.

Natomiast takie kategorie jak doskonalenie pracowników, czy wręcz kwestie zarządcze instytucji to nie jest obszar dla współpracy. To dość ponury obraz, z którego wynika, że nawet wypracowywanie wspólnego stanowiska nie jest korzyścią pożądaną.



Wykres 18. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Aby lepiej zrozumieć świat wartości dyrektorów, którzy stoją w głównej mierze za podejściem swojej instytucji do budowania relacji, warto przytoczyć kilka istotnych argumentów.

1. Przekonanie o byciu trendsetterem w sztuce powoduje, że współpraca jest zbędna

Ja znam kilka instytucji dobrze, reszta nie jest mi potrzebna z punktu widzenia instytucji, nie współpracuje z nimi, co nie znaczy że nie jest ona potrzebna swoim odbiorcom. My nie jesteśmy instytucją edukacyjną tylko ekspercką, nie mamy edukatorów, my wyznaczamy nowe standardy prowadzenia instytucji kultury poprzez zanurzenie w tym co robimy.

2. Współpraca z innym podmiotem równorzędnym jest wymagająca, kosztowna

Były pomysły na koprodukcje ale będzie więcej z tym problemów niż korzyści więc nie zrobiliśmy tego. [IDI dyrektor]

3. Terytorialne podejście – nie chcemy sobie zabierać odbiorców

Każda z Instytucji obsługuje dany rewir miasta, są to specyficzne jednostki, każdy ma coś innego. Ja wygenerowałam sobie taką publiczność bo słuchałam ludzi co im potrzeba. Jesteśmy całością jako Wrocław ale jesteśmy różni. Mamy podobne rzeczy, w jakich zakresach jesteśmy podobni a w innych zupełnie nie. [idi Dyrektor]

4. Specjalizacja w ramach dziedzin sztuki - w naturalny sposób ciągną ku sobie instytucje teatru/muzyki/filmu oraz podmioty z zakresu sztuk wizualnych/designu/performance'u, a także podmioty animacyjno-edukacyjne/centra kultury

*Spotkania by rozmawiać o problemach, wymieniać się, zapraszać – to są kontakty oczywiste i one są ale jest ich za mało i **zawsze będą podgrupy**, jedni mają więcej wspólnego z drugimi. Jak ja zaczęłam pracować to była pewna idea miasta żeby każda instytucja wyspecjalizowała w jakiejś dziedzinie. – [IDI dyrektor]*

*Instytucje grupują się **wg swojej specyfiki** – muzea, teatry, galerie, domy kultury – centra, ośrodki kultury. W podgrupach tak. Nie jest tak, że nie widzimy siebie dalej, ale specyfika naszych działań jest podobna – w pierwszej kolejności – łatwiej skonsultować ze Światowidem czy z Zamkiem – jak to robisz, interpretujesz niż do Capitolu dzwonić. [IDI dyrektor]*

5. Inna niż miejska logika współpracy - wspierają się instytucje podobne ale nie ze względu na organizatora tylko przedmiot działania

Nie ma wątpliwości że istnieje podział - galerie publiczne i prywatne - jedne mniej ambitne, inne bardziej. Oczywiście się wspieramy – często technicznie, banalna rzecz – mało podstaw pod rzeźby, nie ma tego w magazynach, myśmy się wyposażyli, że to jest dramat. I pożyczamy. [IDI dyrektor]

*To nie jest tak, że nie chce wchodzić w relacje z innymi instytucjami tylko zajmujemy się konkretnym obszarem, gdzie możemy nawiązywać współpracę z **naturalnymi partnerami**. [IDI dyrektor]*

6. Własna publiczność - podmioty podejmują działania edukacyjne by wychować sobie odbiorcę. Nie ma mowy o konkurencji czy podbieraniu sobie publiczności, ale jest akcent na odrębność.

Co do programowych działań – teatry mają różne profile, nie ma sytuacji że wydieramy sobie publiczność. Chcemy zrobić wspólne działanie – nie ma problemu, porozumiemy się, nikt nikomu nie robi przeszkód. Mówienie o konkurencyjności to jest dla mnie niezrozumiałe. [IDI dyrektor]

Współpraca instytucji kultury nie jest zjawiskiem naturalnym. Sam fakt posiadania wspólnego organizatora zadań nie jest powodem do współpracy. Dyrektorzy podmiotów kultury inaczej niż np. nauczyciele, którzy pracują według wspólnej podstawy programowej, zachowują autonomię, wręcz ją cenią. Ponadto rzeczywiście,

szczególnie współcześnie gdy funkcje instytucji kultury mają charakter rozszerzający, zależenie *modus vivendi* dla tak wielu różnych podmiotów jest wyzwaniem.

Postrzeganie innych instytucji

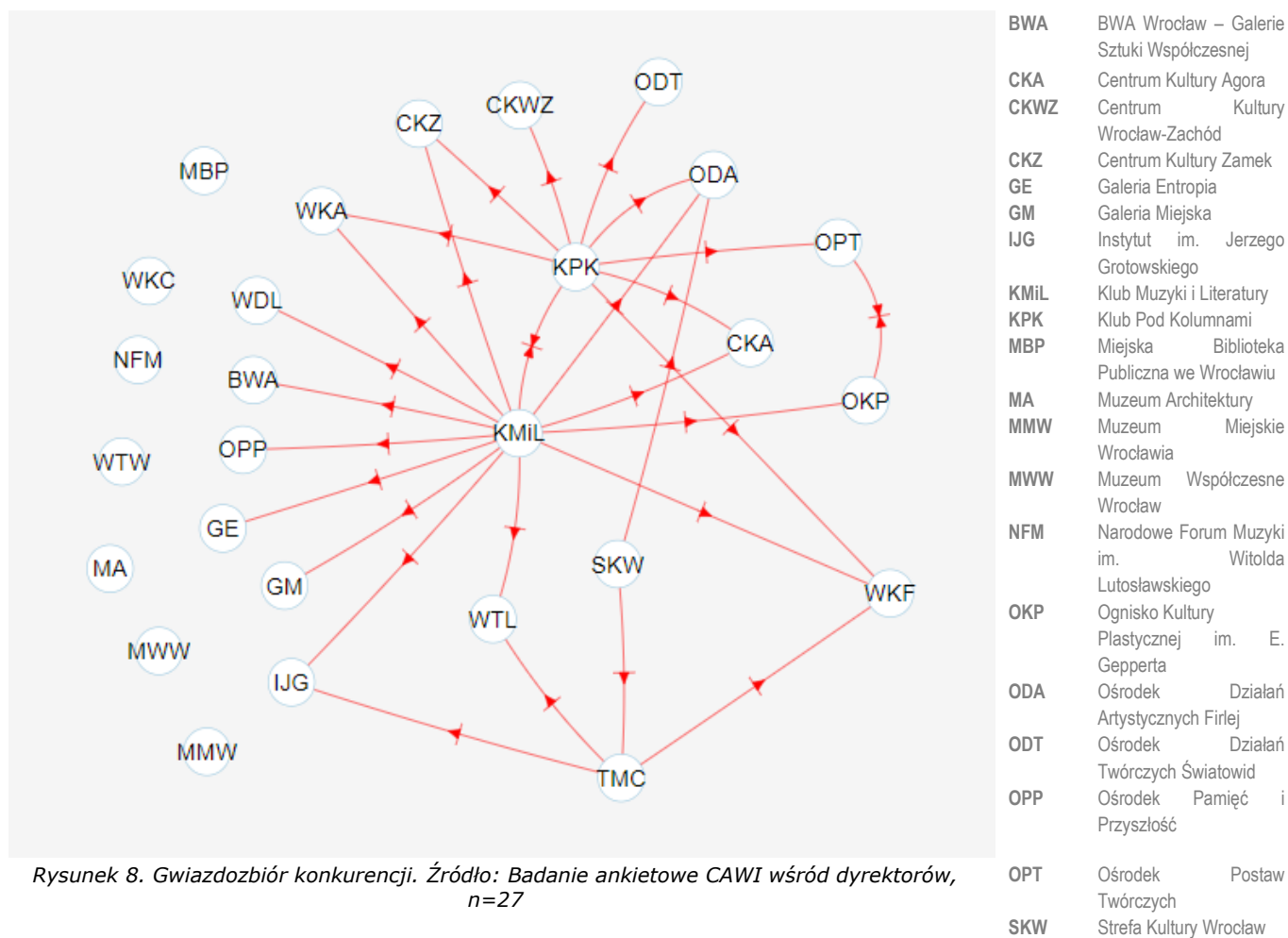
Mimo, że jak wskazano w poprzednim rozdziale współpraca napotyka na wiele trudności, trzeba przyrzeć się typom relacji w jakie wchodzi wrocławskie instytucje. W badaniu analizujemy je odpowiadając na następujące pytania:

- Czy i które instytucje stanowią dla siebie konkurencję?
- Czy można wskazać podmioty/grupy podmiotów, które widzą siebie jako siostrzane/braterskie?
- Czy można wskazać liderów we współpracy? Jakie podgrupy we współpracy rysują się wśród wrocławskich instytucji kultury?

GWIAZDOZBIÓR KONKURENCJI

Podstawą do budowania poszczególnych konstelacji były deklaracje dyrektorów instytucji. Wynika z nich, że relacja konkurencji występuje marginalnie wśród wrocławskich podmiotów. Zauważalne jest to także w narracjach dyrektorów. Instytucje nie oglądają się na siebie. *Nie kanibalizujemy się* - mówi wprost jeden z dyrektorów.

Można wskazać zaledwie 2 pary instytucji, które uznały się za konkurencję. Zdecydowana większość nie wskazała nikogo w tej kategorii.



Rysunek 8. Gwiazdozbiór konkurencji. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

NAJWAŻNIEJSZE CECHY:

- 5 instytucji wskazało konkurencję: KMiL, Klub Pod Kolumnami, Strefa Kultury, Teatr Muzyczny Capitol, OKP i OPT;
- najczęściej instytucji za swoją konkurencję uznał dyrektor KMiL oraz KPK;
- SKW uznało za konkurencję ODA Firlej i Teatr Muzyczny Capitol (instytucje muzyczne), ale bez wzajemności;
- jedyna „wzajemna” konkurencja to Ośrodek Kultury Plastycznej i Ośrodek Postaw Twórczych oraz KMiL i KPK;
- Miejska Biblioteka Publiczna, Muzeum Miejskie, Muzeum Współczesne, Muzeum Architektury, Wrocławski Teatr Współczesny, NFM i Kameraliści, nie zostały przez nikogo wskazane jako konkurencja, ani same nikogo nie wskazały.

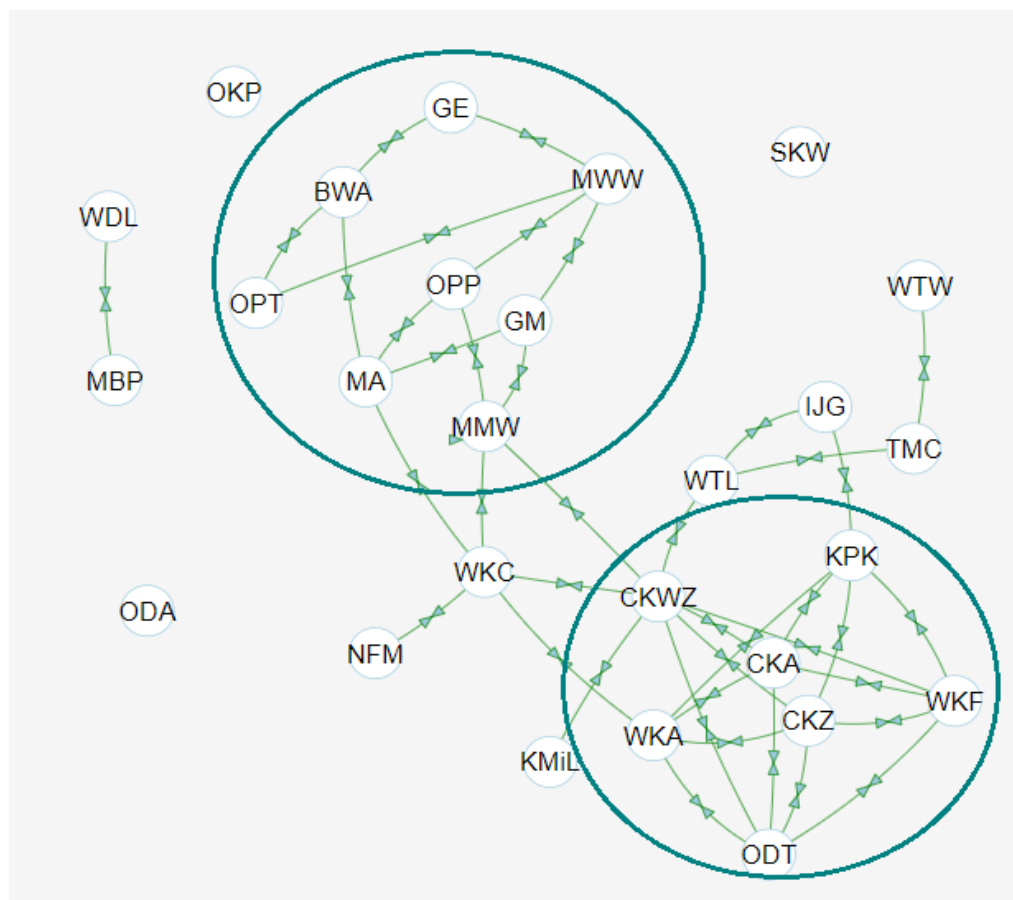
TMC	Teatr Muzyczny Capitol
WKC	Wrocławscy Kameraliści
	CMW
WDL	Wrocławski Dom Literatury
WKA	Wrocławski Klub Anima
WKF	Wrocławski Klub Formaty
WTL	Wrocławski Teatr Lalek
WTW	Wrocławski Teatr Współczesny im. E.W

GALAKTYKA BRATERSTWA I SIOSTRZEŃSTWA

Dużo częściej instytucje postrzegane są jako braterskie/siostrzane. Najczęściej taką relację wskazują centra kultury. Jako siostrzaną czy braterską instytucję niemal 41% dyrektorów postrzega Strefę Kultury jednak ta nikogo nie wskazała w tej kategorii. Inaczej z kolei Centrum Kultury Wrocław-Zachód – jest wskazane przez 41% podmiotów jako braterskie i samo także wskazuje podmioty.

Wyraźnie – inaczej niż w przypadku konkurencji – można natomiast wskazać wyodrębniające się podgrupy/konstelacje. Są to:

- konstelacja domów/centrów kultury (CKA, CKZ, WKA, KPK, WKF, ODT, CKWZ)
- konstelacja instytucji wystawienniczych i związanych ze sztukami wizualnymi (GE, GM, BWA, OPT, OPP, MA, MMW, MWW)



BWA	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
CKA	Centrum Kultury Agora
CKWZ	Centrum Kultury Wrocław-Zachód
CKZ	Centrum Kultury Zamek
GE	Galeria Entropia
GM	Galeria Miejska
IJG	Instytut im. Jerzego Grotowskiego
KMiL	Klub Muzyki i Literatury
KPK	Klub Pod Kolumnami
MBP	Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
MA	Muzeum Architektury
MMW	Muzeum Miejskie Wrocławia
MWW	Muzeum Współczesne Wrocław
NFM	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego
OKP	Ognisko Kultury Plastycznej im. Gepperta
ODA	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
ODT	Ośrodek Działań Twórczych Światowid
OPP	Ośrodek Pamięć i Przyszłość

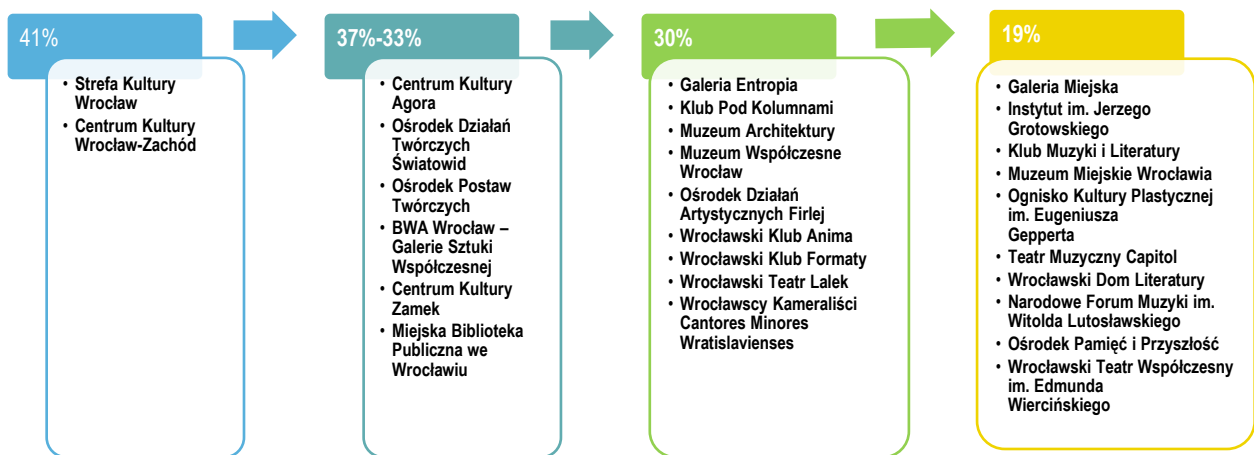
Rysunek 9. Galaktyka braterstwa i siostrzeństwa. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

NAJWAŻNIEJSZE CECHY:

- schemat pokazuje tylko wzajemne relacje
- braterstwo/siostrzeństwo dwustronne (Capitol - Teatr Lalek; Instytut Grotowskiego - Teatr Lalek; Capitol - Teatr Współczesny; NFM - Kameraliści; Dom Literatury - Miejska Biblioteka Publiczna);
- CKWZ wiele instytucji uznaje za siostrzane/braterskie, łączy więc konstelację domów/centrów kultury z innymi konstelacjami
- Kameraliści uważają za siostrzane/braterskie kilka instytucji z różnych konstelacji
- SKW, ODA Firlej i OKP nikogo nie wskazały jako instytucję braterską/siostrzaną

OPT	Ośrodek Twórczych	Postaw
SKW	Strefa Kultury Wrocław	
TMC	Teatr Muzyczny Capitol	
WKC	Wrocławscy Kameraliści	CMW
WDL	Wrocławski	Dom Literatury
WKA	Wrocławski Klub Anima	
WKF	Wrocławski Klub Formaty	
WTL	Wrocławski Teatr Lalek	
WTW	Wrocławski	Teatr Współczesny im. E.W

Kiedy spojrzymy na odsetek instytucji postrzegających przez pozostałe jako siostrzane widać, że dzieje się tak rzadko. Pokazuje to schemat.



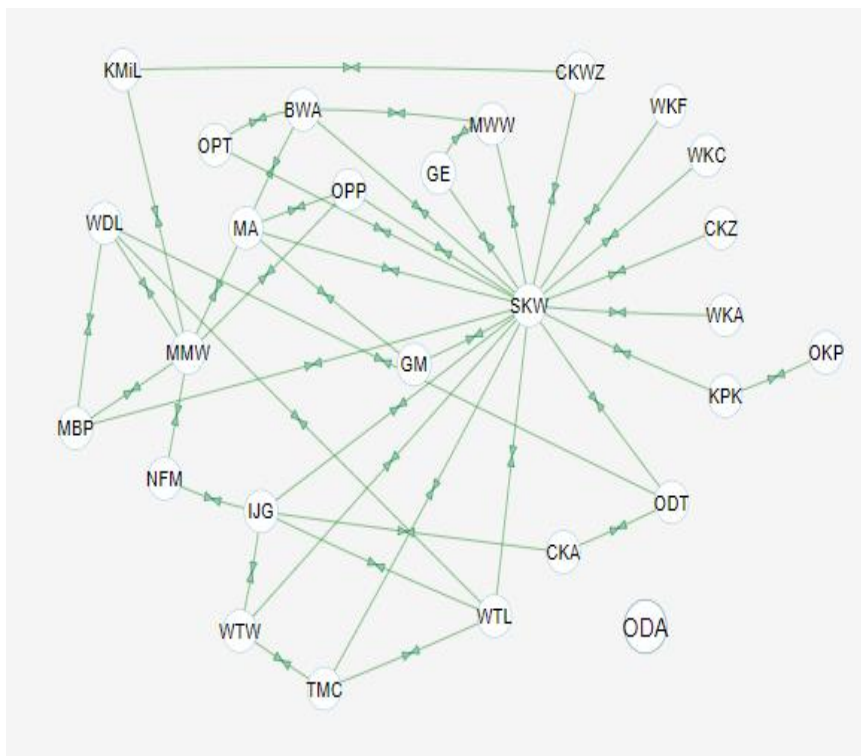
Rysunek 10. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

GWIAZDOZBIÓR WSPÓŁPRACY

Jeśli więc instytucje nie postrzegają się jako konkurencję ale także nie jako braterskie podmioty, gdzie istnieje bliskość znaczeniowa, trzeba analizować relacje bez wyraźnego sentymentu (to znaczy, że nie jest ona nacechowana ani negatywnie, ani pozytywnie).

Wyróżniono dwie cechy współpracy – wzajemność i stabilność.

Na diagramie przedstawione są instytucje, które **wzajemnie** wskazały, że współpracowały ze sobą w roku 2019. W tym przypadku mamy raczej do czynienia z kilkoma przenikającymi się układami niż konstelacjami.



Rysunek 11. Gwiazdozbiór współpracy. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

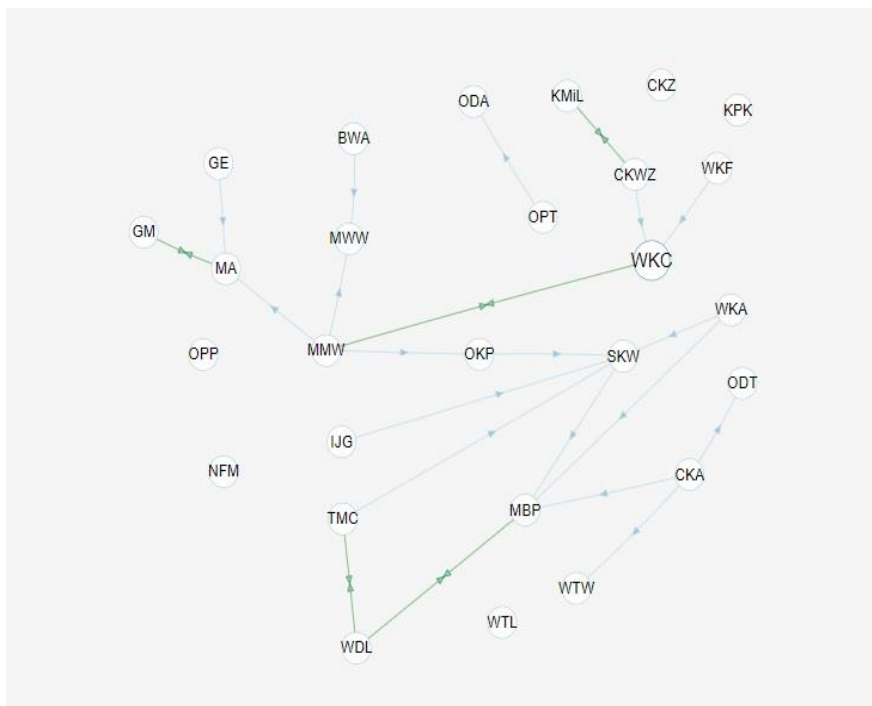
Można zauważyć raczej **promienisty układ** – niemal każda instytucja deklaruje **współpracę z SKW**. Warto jednak podkreślić, że w dużej mierze wynikać może to z wdrożenia działań sieciujących równoległe do momentu badania. Z wywiadów z dyrektorami wynika, że część podmiotów wcześniej nie miało z SKW kontaktów, a obecne zaproszenie do współpracy jest pierwszym krokiem. Jednocześnie pokazuje to skuteczność tego procesu.

Drugą instytucją, która gromadzi wokół pozostałe jest **MMW** (obejmujący większe instytucje takie jak MBP, WDL, NFM i MA, OPP)

Jako osobny jawi się natomiast ODA Firlej. A także grupa domów i centrów kultury (WKA, WKF, CKZ, OKP).

Kiedy do tej wiedzy dołożymy kolejną warstwę, czyli fakt stałej, stabilnej współpracy, obraz zmienia się. Na diagramie wyraźnie widać instytucje, że takich układów jest niewiele. Zidentyfikowano 5 takich sytuacji. Znika układ sieciowy, pozostają raczej bilateralne, jednorazowe wspólne działania. Potwierdzają to także dyrektorzy. Nikt z nich nie sugerował programowej współpracy z którymś z podmiotów miejskich. Bywa że podmioty zawierają krótkotrwałe koalicje, a częściej nawet dwustronne relacje w celu realizacji jakiś projektów. Współpraca, nawet jeśli jest udana satysfakcjonująca dla obu stron, nie musi mieć kontynuacji.

Ciekawe jest, że z perspektywy dyrektorów mniejszych podmiotów taki rodzaj współpracy długotrwałej byłby niekiedy pożądanym. Jednak z kolei dyrekcje dużych podmiotów wyraźnie nie chcą „wiązać się” instytucjonalnymi relacjami. Dominuje myślenie projektowe. W świecie ludzi kultury jest to w pełni akceptowane i rozumiane.



- OPP, NFM, CKZ i KPK nie wskazały na stałą współpracę;
- Wrocławski Dom Literatury współpracuje w sposób stały z MBP i Teatrem Muzycznym Capitol;
- Galerie współpracują z Muzeum Architektury
- Klub Muzyki i Literatury współpracuje w sposób stały z Centrum Kultury Wrocław-Zachód
- Muzeum Miejskie, CK Wrocław-Zachód i Wrocławski Klub Formaty wskazały na stałą współpracę z Kameralistami, co może jednak wynikać z prowadzenia księgowości przez WKC;
- Wiele instytucji wskazuje na stałą współpracę z MBP i SKW („bez wzajemności”).

Rysunek 12. Gwiazdozbiór stałej współpracy. Źródło: Badanie ankietowe CAWI wśród dyrektorów, n=27

Na zakończenie jeszcze dwie dane, które dopełniają obraz. A mianowicie dyrektorzy współpracując mimo wszystko nie postrzegają innych podmiotów jako **wzór do naśladowania**. W takich kategoriach najczęściej postrzegane są SKW, MMW i Wrocławski Dom Literatury, ale są to pojedyncze wskazania. Od jednego z dyrektorów słyszymy: *nikt nikomu do garnuszka nie będzie zaglądał*. Obraz ten staje się więc zrozumiały przy takim podejściu.

Z drugiej strony także nie jest tak że podmioty w ogóle się nie znają. Do instytucji najczęściej **nieznanych** należą OKP, Klub Pod Kolumnami oraz kluby Anima i Formaty. Są to jednak instytucje mniejsze, lokalne, osiedlowe.

KONSTELACJE?

Podsumowując stawiane w badaniu pytania o konstelacje można z dużą dozą pewności powiedzieć, że mamy we Wrocławiu do czynienia raczej z plejadą gwiazd. Nie ma znaczenia czy instytucja jest duża czy niewielka, z długoletnim stażem czy też niedawno powstała. Każdy z dyrektorów kieruje swoim podmiotem w taki sposób, aby był on zauważony, aby się wyróżniał, miał wyraźny profil artystyczny. Każdy z podmiotów chce błyszczeć, zaistnieć jako osobny w świadomości swoich odbiorców.

W takim wypadku trudno mówić o konstelacji. Jedynym, choć podstawowym, punktem odniesienia jest wspólny organizator jakim jest miasto Wrocław. Sam fakt finansowania tak wielu różnych podmiotów nie przekłada się jednak na podejmowane współprace, budowanie koalicji, bliższych relacji. Brak współpracy jednak nie wynika z braku znajomości partnerów, ani nadmiernej konkurencji o widza.

Pewien potencjał sieciujący można jednak wskazać w przypadku 3 podmiotów.

- I tak **SKW** przez swój unikalny charakter a także wyraźne zadanie by sieciować inne instytucje (jednak dotyczy to także instytucji zajmujących się kulturą ale mających status NGO). Badanie pokazuje, że wywiązuje się z tego zadania i jest świadome swojej roli.
- **MMW** ze względu na prestiż, tożsamość historyczną, miejską, ale także duże zasoby, gromadzi wokół

podmioty związane ze sztukami wizualnymi i wystawiennicze. Choć nie można go wskazać jako lidera tej grupy to jednak ciężą ku niemu podobne (choć mniejsze) podmioty.

- **CKWZ** jest z kolei częścią podgrupy centrów lokalnych, byłych domów kultury, jednak przez wielość swoich kontaktów może tę grupę komunikować z innymi podmiotami. Można więc wskazywać na potencjał leaderski podmiotu.

Jedyna rzeczywista siecią wśród instytucji jest Miejska Biblioteka Publiczna, ale wynika to z jej struktury organizacyjnej, a nie z deklarowanej sieci kontaktów. Rozsiane po mieście filie zdecydowanie są postrzegane jako całość. Biblioteka posiada więc potencjał sieciujący, jednak nie jest w tym momencie tak postrzegana przez pozostałe podmioty. Ma ona jednak także nieco inne funkcje do spełnienia i jest samowystarczalna.

Sieciowanie instytucji kultury

Pole kultury

Wrocław jest miastem z drugim po Warszawie budżetem miejskim przeznaczonym na kulturę. Jest także miastem, które jako jedyne w Polsce było w 2016 Europejską Stolicą Kultury. Te elementy stanowią niejako rodzaj zobowiązania władz miasta, by kultura była zadbaną, wspieraną.

Według deklaracji przedstawicieli Urzędu Miasta Wrocław poważnie traktuje to zobowiązanie, a wyrazem tego ma być zarówno dokument programowy Kultura Obecna środki przeznaczone co roku na działania artystyczne i kulturotwórcze a także poważne traktowanie zapisów ustawy z 2011 roku o ustroju instytucji kultury. Wydział Kultury UM swoją rolę pojmuje jako umożliwianie i wspieranie rozwoju kultury bez aktywnego wpływania na działania dyrektorów. Dyrektorzy instytucji – co wynika z naszego badania – są w większości bardzo zadowoleni z takiego prowadzenia polityki kulturalnej i nie oczekują znaczących zmian co do jej istoty.

Jednocześnie to we Wrocławiu także od kilku lat ma miejsce unikatowy w skali kraju proces oddolny, deliberacji i namysłu nad kondycją i kierunkami rozwoju tego sektora w mieście. Początkowo proces ten znalazł wyraz w powstaniu GRUPA KULTURA WROCLAW. Grupa stała się areną wymiany opinii początkowo głównie dla osób/artystów reprezentujących pozarządowe podmioty we Wrocławiu zajmujące się kulturą. Wynikało to z potrzeby wypracowania/pokazania stanowiska tych podmiotów. Deklaracje magistratu o tym, że kultura jest obszarem priorytetowym przełożyły się na ośmielenie środowisk twórczych by zabierać głos, prezentować swoje stanowisko. Do inicjatywy zostały zaproszone wszystkie osoby/podmioty, które istnieją w tzw. polu kultury. A zatem także miejskie instytucje kultury. Decyzje o aktywności każdy z dyrektorów podejmował osobiście, zdarzało się także że niekiedy pracownicy instytucji włączali się w różne dyskusje.

Proces ten był dynamiczny, niekiedy gwałtowny i ujawnił zasadniczą różnicę instytucjonalną. A mianowicie fakt, iż inna jest pozycja podmiotów, które funkcjonują w ramach ustawy o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej (funkcjonują w oparciu o stałą dotację) a inna twórców, którzy doraźnie pozyskują środki miejskie na działania kulturotwórcze. Nie dziwi, że przedstawiciele instytucji kultury, jako niejednorodnego środowiska mieli zróżnicowane opinie na temat tych prac/dyskusji. Oto zaledwie dwa fragmenty:

Inicjatywa oddolna jest cenna i próba połączenia tych interesów jest ok. One nie muszą nakładać się na nasze interesy – ale muszą być w tym obszarze. [IDI dyrektor]

Grupa kultura – to jest ważne żeby ich słuchać, ale tam jest dużo raptusów bez doświadczenia. Kierują się interesem partykularnym. A tu potrzebni są specjaliści a nie awanturnictwo spotkań. [IDI dyrektor]

Efektom starań środowisk kultury w grudniu 2020 roku był Kongres Kultury, na którym została powołana Wrocławska Rada Kultury. Wybrano 15 osób reprezentujących stronę społeczną, instytucje kultury a także prezydenta miasta. To niewątpliwy efekt pracy Grupy Kultura Wrocław.

Nigdy w Polsce nie było przeprowadzonego tak dużego działania wspólnego. Ten proces jest bardzo trudny, skomplikowany. Natomiast mam wrażenie, że dzięki temu powstały nowe reprezentacje. Liczę na to, że będą powstawały kolejne. Liczę na to, że Wrocław stanie się wzorem. [FGI liderzy kultury]

Poniższy schemat to próba mapowania instytucji, które w polu kultury Wrocławia są istotne. Wyłoniona Rada Kultury będzie doradzać władzom miejskim w zakresie zjawisk i warto brać pod uwagę także te podmioty wymienione poniżej.

Podzielono ją na 4 kategorie: instytucje kluczowe dla funkcjonowania kultury (potencjalni partnerzy, sponsorzy), znaczące osoby w polu kultury (nie tyle jako nazwiska ale grupy zawodowo-artystyczne), instytucje pozarządowe, które funkcjonują aktywnie i współtworzą wrocławską kulturę a także grupy nieformalne/kolektywy/zrzeszenia (nowe zjawiska na mapie kultury).

NGOsy, organizacje obywatelskie

Stowarzyszenie Ostoja; Fundusze Norweskie; Kreatywna Europa; Erasmus; Partnerstwa lokalne; Fundacja Katarynka; Cafe Równik; Związek Polskich Artystów Plastyków; Arttrans Parent; Fundacja Dom Pokoju; Fundacja Benfe Kahan; Panato Cafe; Wroclowe Ukraina; ul.Ruska 6; TIFF; Towarzystwo Miłośników Wrocławia; Wrocławskie Towarzystwo Miłośników Historii; Fundacja im. Tymoteusza Karpowicza; Obserwatorium Społeczne; Stowarzyszenie Pisarzy Polskich; Światowy Związek Żołnierzy Armii Krajowej; Związek Sybiraków; iCORN; Avant Art; Fundacja Olgi Tokarczuk; Fundacja Przylądek Nadzieji; Stowarzyszenie Edukacji Krytycznej; Teatr Polski w Podziemiu; galerie prywatne; muzea prywatne; Towarzystwo Przyjaciół Bułgarii; urząd formalny; Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Kąckiej

Grupy nieformalne i inne

Grupy z mikrograntów; Grupa Kultura Wrocław; grupy przy uczelniach: chóry uczelniane, grupy teatralne, także przy szkołach średnich; Towarzystwo Lisztowskie i inne; Stowarzyszenia Kresowiaków; Centrum Reanimacji Kultury; kluby seniora, kościoły/parafie; duszpasterstwa; Klub Krótkofalowców; Powstańcy Warszawscy; środowisko глухонiemych; Mleczarnia; Towarzystwo Lisztowskie; Galeria na Czystej; Stowarzyszenie Lowowa i Kresów Południowo-Wschodnich; Towarzystwo Haftu; Towarzystwo Grodno-Wilno; Fandom; Von Szpargał

Instytucje

banki; telewizja; radio; MOPS; poczta; więzienia; kluby sportowe; Netia; Politechnika; Instytut Kultury; Instytut Muzyki i Tańca; NCK; Akademia Sztuk Teatralnych; Zielen Miejska; Akademia Muzyczna; wszystkie typy szkół; Skiba; Urząd Miasta; Uniwersytet Wrocławski; Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego; Sanepid; Akademia Sztuk Pięknych; Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne; Kuratorium Oświaty; wspólnoty mieszkaniowe; Fortum

Osoby

aktorzy; artyści plastycy; wykładowcy; reżyserzy filmowi i teatralni; muzycy; pisarze; architekci; artyści pozostali (performerzy, street art); liderzy internetowi; przewodnicy miejscy; dziennikarze; kuratorzy; producenci

Rysunek 13. Mapowanie pola kultury. Źródło: Opracowanie własne na podstawie warsztatu z dyrektorami

Sieciowanie instytucji kultury

Osobnym procesem, który został uruchomiony z inicjatywy urzędu miasta stało się sieciowanie miejskich instytucji kultury. Proces odbywa się w ramach projektu z pozyskanych środków zewnętrznych od roku 2020. Jego pierwszym etapem jest niniejsze badanie diagnostyczne. Jednocześnie równolegle rozpoczęły się spotkania sieciujące dla dyrektorów wszystkich instytucji kultury we Wrocławiu. Takich spotkań do tej pory odbyło się 4.

Proces ten był dla większości dyrektorów zaskoczeniem. Szczególnie, że pewien mechanizm sieciujący został uaktywniony w ramach prac sektora, które doprowadziły do Kongresu Kultury. Początkowo więc dyrektorzy nie byli pewni, czy jest to część tego większego procesu czy zupełnie inna jakość.

Dyrektorzy pytani o podmiot, który moderuje ten proces, poprawnie wskazują Strefę Kultury Wrocław ale rozumiejąc także, że jest to działanie uzgodnione z władzami miejskimi. Przy tym aktorem, który ujawnił się (nieco nieoczekiwanie dla dyrektorów instytucji kultury) jest Departament Spraw Społecznych (jednostka zwierzchnia nad Wydziałem Kultury, który bezpośrednio nadzoruje instytucje).

Aktywność miasta w ostatnich latach wobec instytucji kultury była niewielka. Jak wspomniano przedstawiciele urzędu holdowali przekonaniu, że nie powinni nadmiernie ingerować w działania podmiotów. Dyrektorzy znali to podejście i doceniali je.

Lubię niezależność, która istnieje, nie jest ona w 100%, ale każdy dyrektor ma prawo rządzić instytucją i wyznaczać jej cele. Oczywiście jeśli miasto miałoby cele i je wyznaczyło to WK ma prawo powodować żeby instytucje, które organizuje podążały tym śladem. Nie narzucanie tylko stwarzanie możliwości żeby razem realizować pewne polityki miejskie. [IDI dyrektor]

Wszędzie jako reżyser człowiek styka się z tą relacją władza – teatr. Jak przyjechałem do Wrocławia to zobaczył na jakim poziomie tu się rozmawia z twórcą. Po sytuacjach kiedy stawia się warunki co do repertuaru czy widzów, narzuca się więc tutaj ta rozmowa była jak na zachodzie. Absolutne zrozumienie wolności twórcy. [IDI dyrektor]

Nie mogę nic powiedzieć o relacjach bo od 2,5 roku nie mam kontaktu z WK i jestem przykładem instytucji która nie musi mieć kontaktu by się rozwijać. Chciałbym żeby WK realizował swoje zadania – sprawne działanie by nie utrudniać działania naszej instytucji. Autonomia dyrektorów instytucji kultury jest potrzebna tak jak autonomia władz uczelni wyższych – po to by realizować swoje wizje. [IDI dyrektor]

Projekt sieciowania instytucji kultury wzbudził u dyrektorów mieszane uczucia. Można wskazać kilka powodów:

1. Sieciowaniu towarzyszy rodzaj **obawy o utratę tożsamości** i indywidualności podmiotów. Jak pokazało badanie, obawa ta uderza w podstawową przesłankę istnienia instytucji, aby się odróżnić.

Na naszych spotkaniach padały takie głosy, że sieciowanie może zabrać część tożsamości tych instytucji, że jednak każda instytucja ma swoją specyfikę. Robienie wspólnych projektów może sprawić że nie ma na to czasu, że trzeba wygospodarować dodatkowe środki, czas, ludzi i w tym może się zatracić tożsamość każdej instytucji. [IDI dyrektor]

2. **Brak jasno wskazanego celu sieciowania.** Kojarzy się ono z wysiłkiem, poświęconym czasem ale nie ustalono potencjalnych efektów tego procesu.

Klarowne określenie celu co mielibyśmy osiągnąć poprzez sieciowanie byłoby wskazane. Brakuje pomysłu na to jakby się to miało odbyć, żeby aktywnie angażować wszystkich, a nie tylko że się przychodzi i słucha i na tym ta rola się kończy. Jeśli ktoś wychodzi z taką inicjatywą to można oczekiwać, że ktoś ma pomysł na to. [IDI dyrektor]

3. Brak rozumienia, czy to proces, który ma być w kontrze do całego oddolnego ruchu Kongresu Kultury czy też ma go wspierać/uzupełniać, oraz niejasność co do lidera.

Bardzo ważny w tym procesie jest lider, kto jest liderem takiego projektu? Powinna być to osoba/instytucja, która odcina się od swoich osobistych potrzeb i ambicji i potrafi popatrzeć na całość, nie konfliktować. (...) Nie do końca rozumiem czy RK będzie mieć jakieś przełożenie. Czy większy sens by miało popracowanie nad WK. Inne są motywacje tych instytucji, które dostają znikome wsparcie. Wtedy może istnieć przekonanie że skoro Rada Miejska nie może dać środków to powołajmy inną radę. [IDI dyrektor]

Pomimo obaw, niejasnych przeczuć dyrektorzy instytucji widzą przestrzeń do współpracy. Najczęściej jednak widzą korzyść we wzajemnym informowaniu o swoich ofertach. Stąd powracają idee wspólnego kalendarza lub platformy, gdzie miasto będzie informowało o ofercie.

Networking organizowany przez Strefę kultury, jeśli nie będzie on nachalny to będzie mieć pozytywny wpływ, oddolna inicjatywa ludzi którzy są w instytucjach. Będziemy tworzyć sieć z tymi instytucjami by informować się nawzajem i promować wzajemnie wydarzenia. [IDI dyrektor]

Drugi ważny aspekt to ustalenie zasobów, by móc je ewentualnie wymieniać. Jest to jednak oczekiwanie raczej po stronie instytucji o charakterze lokalnym, centów kultury. Nieco bardziej konserwatywne są podmioty duże, które dysponują bardzo drogim sprzętem. Jest to być może obszar do pogłębianej otwartej dyskusji między dyrektorami.

Warto sięgnąć także do opinii pracowników instytucji kultury, bowiem kilku dyrektorów wspomniało wyraźnie, że istotna jest współpraca ale nie tyle na poziomie samych dyrektorów, ale także zespołów zadaniowych. Pracownicy najczęściej dostrzegają potrzebę wspólnych przedsięwzięć w zakresie edukacji kulturalnej, wymiany doświadczeń i stworzenia wspólnego kalendarza wydarzeń.

Potrzeba ściślejszej współpracy wg pracowników
CAWI pracownicy, n=323



Okazuje się więc, że to edukacja jest polem do współdziałania – niekoniecznie obszar artystyczny, który stanowi o odrębności każdego z podmiotów. Faktem jest, że edukacja w kulturze obecnie odgrywa coraz większą rolę, a jej rozwój (form pracy szczególnie atrakcyjnych dla różnych grup odbiorców) powinien cechować nowoczesne instytucje kultury.

Warto także dodać, że mimo obaw podczas spotkań udało się poruszyć pierwszy problem wspólnie jako reprezentacja. Sytuacja pandemiczna skłoniła podmioty, które miały ofertę edukacyjną, do wypracowania wspólnego stanowiska względem zasad sanitarnych. Ku zaskoczeniu kilku dyrektorów okazało się, że są wspólne problemy, w których mogą się zwracać do miasta czy jego agend.

A zatem proces sieciowania rozpoczął się niefortunnie, bo nałożył się na inny ważny proces formowania reprezentacji podmiotów z pola kultury wobec władarzy miasta. Z tego powodu jego intencje były dla odbiorców mało czytelne. Oczywiście jest dla większości dyrektorów, że wiodącą rolę powinna mieć tu SKW. Jednak warto mieć na uwadze głos mówiący o celu sieciowania. Jest to ważne szczególnie w relacjach miasto-instytucja kultury, gdzie w grę mogą potencjalnie wchodzić obawy i napięcia związane z brakiem autonomii. Obecnie nie wszystkie obawy wybrzmiały w otwartej dyskusji. Aby proces mógł mieć szanse powodzenia, rozwiązanie ich jest kluczowe. Oto kilka kwestii, które należy ustalić aby proces sieciowania miał szanse doprowadzić do pozytywnych efektów:

1. Trzeba jasno wskazać cel, lidera i ewentualne oczekiwania ze strony Miasta;
2. Warto wysłuchać obaw/niejasności po stronie dyrektorów;
3. Trzeba rozmawiać w języku korzyści, jakie mogą wynikać z tej współpracy. Najważniejsze by te korzyści ustalić w dialogu a nie zadekretować, inaczej może skończyć się tak jak to pesymistycznie wskazała jedna z osób: *chcą mieć sieciowanie, to będzie to sieciowanie.*

Istnieje ryzyko, że sieciowanie będzie procesem sztucznym, narzuconym, odgórnym. Nie wszyscy są do niego przekonani. Potrzeba maksymalnej otwartości ze strony lidera procesu na głosy wszystkich ale także nie może być to proces zbyt wyczerpujący. Szczególnie obawiają się instytucje małe, które nie mają dużej liczby personelu, by *nieustannie uczestniczyć w spotkaniach.*

Mimo obaw istnieje potencjał wśród kilku podmiotów, by wokół siebie tworzyć mniejsze podgrupy/konstelacje, gdzie uda się wskazać wspólne potrzeby/zadania. Warto pomyśleć o sieci z kilkoma podgrupami tematycznymi, a zarazem o włączeniu w ten proces pracowników (nie tylko dyrektorów). Dobrym zakończeniem będzie cytata o udanej współpracy:

Pod kierownictwem Instytut Muzyki i Tańca są takie spotkania, nieformalne rozmowy, wymiana doświadczeń. Efektem było postanowienie, by służby marketingowe spotkały się razem, rozmawiały o swoich problemach. Potem stwierdzono, że IMIT i ich impuls, inspiracja, to jest „dar niebios”. [IDI dyrektor]

Gwiazdy. Opowieść o wrocławskich instytucjach kultury

W tej części opisujemy każdą instytucję, tworząc swego rodzaju tableau każdego podmiotu. Kryteria opisu każdej z nich są identyczne. Czytelnikowi poszukującemu bardziej systemowych opisów polecamy rozdział „Konstelacja. Opowieść o systemie miejskich instytucji kultury we Wrocławiu”.

BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej

BWA Wrocław istnieje od 1962 r. To instytucja obejmująca do niedawna pięć galerii: Awangarda, Dizajn, Studio i SIC! oraz nową przestrzeń BWA Wrocław Główny, mieszczącą się na antresoli dworca kolejowego (galeria Awangarda zostanie przeniesiona na dworzec). Galerie prezentują sztukę i dizajn w różnych przejawach. Działalność pozawystawowa BWA Wrocław obejmowała spotkania autorskie, spotkania z artystami, kuratorami, projektantami, wykłady, panele dyskusyjne, warsztaty, performansy, koncerty, przeglądy sztuki, projekcje filmowe. W 2019 r. w BWA zrealizowano łącznie 30 wystaw, które obejrzały 47 503 osoby.

„Zajmujemy się sztuką współczesną. Działamy dla mieszkańców Wrocławia, nie tylko takich, którzy już się interesują sztuką, ale również takich, którzy chcieliby przyjemnie spędzać czas w budynkach, które zajmujemy. Nie chcemy, żeby to była tylko instytucja wystawiennicza, ale dostępna dla wszystkich. Naszą misją jest krzewienie kultury i edukowanie. BWA ma być płaszczyzną dialogu z mieszkańcami”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none">Do priorytetowych grup odbiorców BWA wg dyrekcji i pracowników należą mieszkańcy i turyści, zainteresowani sztuką współczesną (grupa zróżnicowana w zależności od galerii). Wyróżnić można wśród odbiorców środowiska akademickie, artystów, krytyków i badaczy.	<ul style="list-style-type: none">Priorytetowym obszarem działalności BWA jest miasto Wrocław. Do innych wskazanych obszarów należą woj. dolnośląskie oraz Polska.	<ul style="list-style-type: none">BWA zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 28 pracowników, w tym 6 (21%) merytorycznych/kreatywnych (instruktorzy, edukatorzy, artyści) i 22 (79%) pozostałych (obsługa techniczna, promocja, administracja, produkcja, sprzedaż). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 200 współpracownikami merytorycznymi i 30 pozostałymi

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 775 716,97 zł	2 796 419,75 zł	3 161 962,74 zł	14%
Koszty	2 813 926,01 zł	2 811 482,75 zł	3 178 841,83 zł	13%

Pracownicy oceniają kondycję finansową BWA raczej słabo, a dyrekcja – przeciętnie.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji BWA wskazano:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** BWA należą: profesjonalny zespół, jakość oferty i marka instytucji. Wśród **słabych stron** najczęściej wskazywano **rozbitcie lokalizacyjne, brak siedziby głównej oraz niskie wynagrodzenia pracowników i niewystarczające ukierunkowanie programowe.**

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja BWA wskazała na niezaspokojone potrzeby w zakresie wynagrodzeń (potrzeba podniesienia pensji na dolnym poziomie o 30%, na średnim – o 15%) stanu budynków i lokali oraz nowoczesności wyposażenia/sprzętu. Pracownicy wskazali także na niewystarczające środki finansowe i przestrzeń. Wymienili potrzeby takie jak wygodniejsze biuro oraz usprawnienie produkcji wystaw i obiegu umów. Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest niska (2,61 w skali od 1 do 5)

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr BWA wydało w 2019 r. 6 410,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej formalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej formalne	Zbilansowane
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Trudno powiedzieć	Raczej na realizację
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Umiarkowanie
Waga tradycji	Bardzo duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej mała	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej samodzielne	Raczej samodzielne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Partycypacyjne	Partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Raczej nieoddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Elastyczność

Pracownicy i dyrektor posiadają raczej wspólne postrzeganie modelu zarządzania jaki panuje w instytucji.

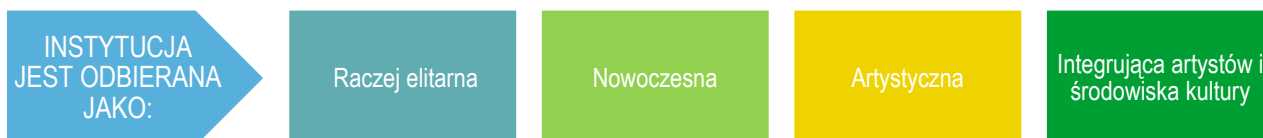
Filary marki

To, co wyróżnia galerię zdaniem dyrekcji, to mnogość („Jesteśmy jak układ nerwowy w centrum”).

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



BWA rozpoznaje 69% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 44% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	BWA współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> Galeria Entropia, Muzeum Architektury, MWW, OPT 	<ul style="list-style-type: none"> Galeria Miejska 	<ul style="list-style-type: none"> Strefa Kultury Wrocław, Galeria Entropia, Muzeum Architektury, Muzeum Współczesne Wrocław (stała), Ośrodek Postaw Twórczych 	<ul style="list-style-type: none"> Stowarzyszenie Nowe Horyzonty, Fundacja TIFF Collective, Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu.

Centrum Kultury Agora

CK Agora istnieje od około 50 lat. Prowadzi edukację kulturalną przez zajęcia (m.in. teatralne, muzyczne, fotograficzne, z zakresu rzemiosła artystycznego), koncerty, spektakle, festiwale i inne wydarzenia. Organizuje cykliczne projekty kulturalne, m.in. FeTA (festiwal teatralny), Kuźnia Projektów (dofinansowanie oddolnych inicjatyw na osiedlu Karłowice-Różanka), Festiwal Śpiewających Przedszkolaków, 11/11 Wolność Kocham

i Rozumiem (warsztaty, pokazy, konkursy dla dzieci i dorosłych z okazji Dnia Niepodległości), Wolna Szkoła (program warsztatów edukacyjnych). W ramach CK Agora funkcjonuje 25 pracowników, 18 instruktorów, przez Centrum przewija się 400 uczestników zajęć miesięcznie.

„Podstawą naszego działania jest edukacja kulturalna, upowszechnianie kultury i rozwijanie pasji. Od kilku lat idziemy w kierunku działań lokalnych w najbliższym otoczeniu. Chcemy realizować projekty nie ‘dla ludzi’, a ‘z nimi’ – przy ich udziale”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców CKA wg dyrekcji i pracowników należy społeczność lokalna, dzieci i młodzież. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności CKA jest miasto Wrocław. Do innych wskazanych obszarów należą osiedle Karłowice-Różanka, woj. dolnośląskie oraz Polska.. 	<ul style="list-style-type: none"> CK Agora zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 31 pracowników, w tym 21 (68%) merytorycznych/kreatywnych (instruktorzy, edukatorzy, artyści) i 10 (32%) pozostałych (obsługa techniczna, promocja, administracja, produkcja, sprzedaż). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 50 współpracownikami merytorycznymi i 40 pozostałymi (źródło: CAWI dyrektorzy)

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 561 357,36 zł	2 594 952,97 zł	2 521 460,59 zł	-2%
Koszty	2 519 723,05 zł	2 653 631,15 zł	2 506 492,89 zł	-1%

Pracownicy i dyrekcja oceniają kondycję finansową CK Agora przeciętnie.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji CK Agora wskazano:

Przestrzeń ogólnodostępne (np. duża sala na spotkania, warsztaty, debaty)	Sala audytoryjna lub teatralna	Pracownie artystyczne z wyposażeniem	Pracownia muzyczna z wyposażeniem	Pracownia plastyczna	Studio nagrań
Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	Sala do zajęć ruchowych	Nagłośnienie	Lokalne kanały komunikacji (np. gazetka osiedlowa)	Rzutnik i projektor kinowy	Teren zielony (ogród, ogród społeczny) wraz z narzędziami ogrodniczymi
		Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	Bistro, kawiarnia, klub w siedzibie		

Mocne i słabe strony

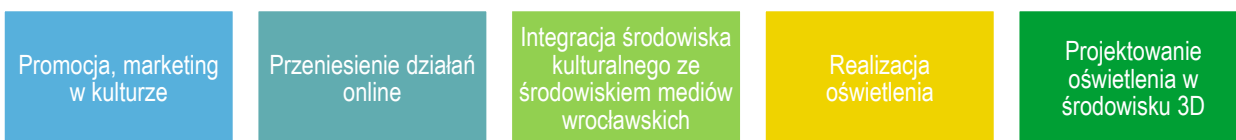
Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** CK Agora należą: jakość działań artystycznych/program, infrastruktura/budynek/możliwości techniczne oraz profesjonalny, zintegrowany zespół. Wśród **słabych stron** najczęściej wskazywano lokalizację odległą od centrum i niewystarczającą promocję.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja nie wskazywała na szczególne potrzeby. Pracownicy CK Agora wskazali na niewystarczającą liczbę pracowników oraz na potrzebę zakupu nowych komputerów, nagłośnienia i oświetlenia. Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,70 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr CK Agora wydało w 2019 r. 1 283,28 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Umiarkowany	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej formalne	Umiarkowany
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Bardzo duży	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Zdecydowanie ustna	Raczej ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej na relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Raczej tak
Waga tradycji	Umiarkowana	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Bardzo mała	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej oddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowany

Pracownicy i dyrektor posiadają raczej wspólne postrzeganie modelu zarządzania jaki panuje w instytucji.

Filary marki

Tym, co wyróżnia instytucję zdaniem dyrekcji są projekty skierowane do środowisk lokalnych, aktywizujące te środowiska. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



CK Agora rozpoznaje 48% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 16% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Institucje braterskie/siostrzane:	Institucje, których nie znają:	Współpraca:	Do innych instytucji, z jakimi współpracuje
<ul style="list-style-type: none"> Centrum Kultury Wrocław/Zachód, Klub pod Kolumnami, MBP, ODT Światowid, WK Anima, WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> Ośrodek Postaw Twórczych 	<ul style="list-style-type: none"> Centrum Kultury Wrocław-Zachód, Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu (stała), Muzeum Miejskie Wrocławia, Ośrodek Działań Twórczych Światowid (stała), Wrocławski Teatr Lalek (stała), Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego, Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> CK Agora, należą: Instytut Pamięci Narodowej, Narodowe Centrum Kultury, MDK Śródmieście.

Centrum Kultury Wrocław-Zachód

Centrum Kultury Wrocław-Zachód działa od 2002 r. Prowadzi edukację kulturalną, animację społeczno-kulturalną i promocję zjawisk artystycznych. Oprócz prowadzenia zajęć, warsztatów i kół zainteresowań organizuje wydarzenia kulturalne, koncerty, spektakle, projekcje filmów. Zajmuje się audiodeskrypcją filmów jako pierwsza i jak dotąd jedyna w Polsce instytucja kultury. Od 2019 roku dysponuje pętlą indukcyjną wykorzystywaną podczas większości wydarzeń dla osób niedosłyszących.

„Jesteśmy domem pracy twórczej, domem autorskim. Każdy może przyjść z własnym pomysłem, propozycją, może zafunkcjonować jako artysta/twórca. Od początku staraliśmy się, by była to instytucja dla ludzi z niepełnosprawnościami. Misja jest zmieniana co jakiś

czas, bo społeczeństwo dynamiczne się rozwija. Dostępność jest ideą główną. Staramy się dotrzeć do artystów, którzy będą szerzyć ideę dostępności kultury dla niepełnosprawnych”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców CKWZ wg dyirekcji i pracowników należą osoby z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzież. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności CKWZ jest miasto Wrocław, ale Centrum otwarte jest także na działanie na osiedlu, w województwie, kraju, Europie i na świecie. 	<ul style="list-style-type: none"> CKWZ zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 25 pracowników, w tym 13 (52%) merytorycznych/kreatywnych (instruktorzy, edukatorzy, artyści) i 12 (48%) pozostałych (obsługa techniczna, promocja, administracja, produkcja, sprzedaż). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 55 współpracownikami merytorycznymi i 23 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 101 814,05 zł	2 279 143,83 zł	2 345 785,88 zł	12%
Koszty	2 097 626,60 zł	2 129 545,40 zł	2 351 045,42 zł	12%

Pracownicy oceniają kondycję finansową CKWZ przeciętnie, a dyirekcja – dość dobrze.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji CKWZ wskazano:

Przestrzeń ogólnodostępna	Sala audytoryjna/teatralna	Sprzęt do audiodeskrypcji	Sprzęt w Studiu Animacji Filmowej	Piec ceramiczny	Pętla indukcyjna
Pracownie artystyczne z wyposażeniem	Pracownia muzyczna z wyposażeniem	Pracownia plastyczna	Studio nagrań	Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	Sala do zajęć ruchowych
Nagłośnienie	Lokalne kanały komunikacji (np. gazetka osiedlowa)	Rzutnik i projektor kinowy	Teren zielony (np. ogród, ogród społeczny) i narzędzia ogrodnicze	Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	Bistro, kawiarnia, klub w siedzibie

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** CKWZ należą: działania dla osób z niepełnosprawnością, aktywność instytucji, wiele bezpłatnych wydarzeń, zaś wśród **słabych stron** wymieniano przestarzały sprzęt, niewystarczającą promocję działań i lokalizację daleko od centrum.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wyraziła potrzebę dodatkowych środków na działalność programową (systematyczne prowadzenie audiodeskrypcji). Pracownicy CKWZ wskazali na potrzebę nowego oświetlenia i pulpitów na nuty. Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,01 w skali od 1 do 5)

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr CKWZ wydało w 2019 r. 5 739,68 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Umiarkowany
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Raczej mały
Komunikacja pisemna/ustna	Zdecydowanie ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie na relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowana	Raczej tak
Waga tradycji	Raczej ważna	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej mała	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórnie	Raczej odgórnie
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie nieoddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowany

Pracownicy i dyrektor posiadają raczej wspólne postrzeganie modelu zarządzania jaki panuje w instytucji.

Filary marki

Według dyrekcji tym, co wyróżnia instytucję, jest fakt, że osoby z niepełnosprawnościami prowadzą w niej życie kulturalne i artystyczne na takich samych zasadach, co pozostali. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



CKWZ rozpoznaje 26,1% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 10% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Inne instytucje:
<ul style="list-style-type: none"> Centrum Kultury Agora, CK Zamek, KMIL, MBP, Muzeum Architektury, Muzeum Miejskie Wrocławia, Muzeum Współczesne Wrocław, ODA Firlej, ODT Światowid, OPT, WDL, Kameraliści, WK Formaty, Wrocławski Teatr Lalek 	<ul style="list-style-type: none"> OKP im. E. Gepperta, Klub pod Kolumnami 	<ul style="list-style-type: none"> Strefa Kultury Wrocław, Klub Muzyki i Literatury (stała), Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses (stała) 	<ul style="list-style-type: none"> MKiDN

Centrum Kultury Zamek

Centrum Kultury Zamek prowadzi edukację kulturalną i artystyczną w historycznej siedzibie, w Zamku Leśnickim. Prowadzi zajęcia m.in. plastyczne, muzyczne, taneczne, rekreacyjne. Realizuje szereg festiwali/wydarzeń (np. Festiwal Dobrego Piwa, Noc Świętojańska, Dni Fantastyki, spotkania z podróżnikami, Festiwal Herbaty CZAISZ?). Organizuje wystawy w Galerii Zamek i Galerii Tymczasem – komiks i ilustracja. Wydaje Gazetę Leśnicką. Centrum zrealizowało diagnozę zasobów i potencjałów kulturotwórczych osiedla Leśnica.

„Centrum Kultury Zamek to sklep potrzeb kulturalnych – z jednej strony mamy coś do zaoferowania w tym sklepie, a z drugiej strony, jako dobry sklep, musimy odpowiadać na zapotrzebowanie klientów. Ma to być wymiana myśli, musimy się spotkać gdzieś w połowie

drogi. Nasza oferta musi zakładać i to, co my chcemy pokazać, i to, czego spodziewają się odbiorcy. Wiele w naszej ofercie zależy od ludzi, którzy tu trafili”

grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> dzieci i młodzież, rodziny z dziećmi, seniorzy i – ogółem – mieszkańcy zachodniego Wrocławia 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności CKZ jest miasto Wrocław, ponadto wskazano osiedle Leśnica, woj. dolnośląskie i Polskę. 	<ul style="list-style-type: none"> CKZ zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 39 pracowników, w tym 25 (64%) merytorycznych/kreatywnych (instruktorzy, edukatorzy, artyści) i 14 (34%) pozostałych (obsługa techniczna, promocja, administracja, produkcja, sprzedaż). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 60 współpracownikami merytorycznymi i 40 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 476 620,45 zł	2 816 623,75 zł	3 276 397,14 zł	32%
Koszty	2 659 331,75 zł	2 909 746,60 zł	3 473 911,94 zł	31%

Pracownicy oceniają kondycję finansową CKZ słabo, a dyrekcja – przeciętnie.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji CKZ wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne (np. duża sala na spotkania, warsztaty, debaty)	Pracownia plastyczna	Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	Sala do zajęć ruchowych	Scena plenerowa	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe
Wyposażenie eventowo-piknikowe (leżaki, parasole, namioty, stoły)	Nośniki reklamowe	Gazetka osiedlowa	Rzutnik i projektor kinowy	Teren zielony (np. ogród, ogród społeczny) wraz z narzędziami ogrodniczymi	Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** CKZ należą:

- Lokalizacja i miejsce
- Organizacja dużych imprez
- Waga instytucji dla lokalnej społeczności

zaś do słabych stron:

- Zarządzanie kadrami
- Komunikacja między pracownikami
- Stan budynku i wyposażenie

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wyraziła zapotrzebowanie na większe środki na działalność w dzielnicy i koncerty, a także na wynagrodzenia. Pracownicy CKZ wskazali na następujące potrzeby:

- wyposażenie: namioty, kamery, światła, wyposażenie sal, projektory, komputery
- Lepsza współpraca między działami
- Wzmocnienie zarządzania zespołem
- Sieciowanie z innymi instytucjami

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest raczej niska (2,50 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr CKZ wydało w 2019 r. 11 000 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Komunikacja w zespole, integracja zespołu (4 os.)	Zarządzanie zasobami ludzkimi (2 os.)	Obsługa programów graficznych	Nowe technologie w działalności ośrodków kultury	Pozyskiwanie środków zewnętrznych
Zamówienia publiczne	Zarządzanie majątkiem trwałym	Podatki i kadry	Wypracowanie misji i wizji instytucji	Języki obce

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Umiarkowany	Zdecydowanie formalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Raczej mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej na realizację	Raczej na realizację
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Zdecydowanie tak
Waga tradycji	Raczej duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej duża	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórnie	Raczej odgórnie
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowany

Istnieje rozbieżność między pracownikami a dyrekcją – pracownicy postrzegają hierarchię jako znacznie bardziej ścisłą.

Filary marki

Tym, co wyróżnia instytucję zdaniem dyrekcji, jest samo miejsce – zabytkowy obiekt. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadra
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców GE należą odbiorcy świadomi, miłośnicy sztuki, środowiska artystyczne Wrocławia, studenci (zwłaszcza kierunków związanych ze sztuką), dzieci i młodzież szkolna. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności GE jest miasto Wrocław, a do innych obszarów należy Polska i Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> GE zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych pracowników na 2,25 etatu, w tym 1 merytorycznego/kreatywnego i na 1,25 etatu pozostałych. Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 4 współpracownikami merytorycznymi i 1 pozostałym.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	302 080,12 zł	384 196,10 zł	364 982,22 zł	21%
Koszty	302 470,58	327 272,15 zł	367 796,11 zł	22%

Pracownicy i dyrekcja oceniają kondycję finansową GE przeciętnie. Budżet GE w latach 2017-2019 znacząco wzrósł, co w dużej mierze było to wynikiem przysługujących nagród jubileuszowych i odprawy emerytalnej, a więc jednorazowych dotacji oraz również jednorazowego przychodu własnego związanego ze sprzedażą grupowego dzieła „Katalog Entropii Sztuki” do kolekcji Dolnośląskiej Zachęty. Dotacja podstawowa wzrosła w analizowanym okresie o 29 307 zł i była przeznaczona na przyznane po wielu latach podwyżki dla pracowników, a nie na działalność bieżącą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji GE wskazano następujące:

Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Przestrzeń wystawiennicza	Pracownia z pokojem gościennym
---	------------------------------	--------------------------------------

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** GE należą:

- Różnorodność działań
- Otwartość i elastyczność
- Potencjał twórczy

zaś do słabych stron:

- Brak magazynu
- Niewystarczające oświetlenie
- Niewystarczające zaplecze techniczno-biurowe

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy GE wskazali na potrzebę zakupu oświetlenia i komputerów.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (2,90 w skali od 1 do 5)

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na szkolenia/doradztwo z zakresu obsługi programów graficznych i pracy online.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Bardzo duży	Bardzo duży
Komunikacja pisemna/ustna	Zdecydowanie ustna	Zdecydowanie ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Zdecydowanie nie	Zdecydowanie nie
Waga tradycji	Raczej duża	Raczej duża
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Raczej partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Raczej nieoddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Umiarkowany

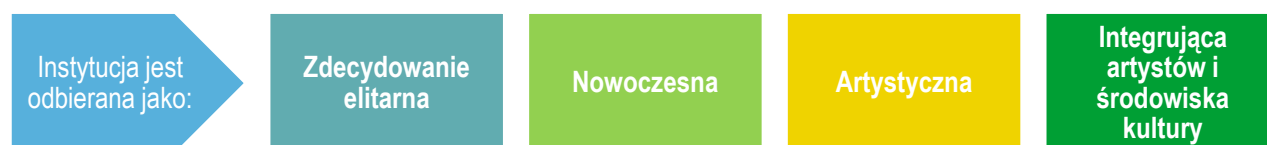
Brak rozbieżności między pracownikami a dyrekcją w tym zakresie.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



GE rozpoznaje 32% badanych odbiorców, a z jej oferty korzystało 18% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • BWA Wrocław • Muzeum Współczesne Wrocław 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Współczesne Wrocław (stała) • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego

Galeria Miejska

Galeria działa od 1991 r. w centrum, przy ul. Kiełbaśniczej. Prezentuje sztukę polską i międzynarodową i promuje sztukę polską za granicą, kładąc nacisk na upowszechnianie prac wrocławskich artystów. Galeria organizuje też wydarzenia specjalne, m.in. warsztaty plastyczne dla dzieci, oprowadzania, kiermasz świąteczny.

"Prezentujemy sztukę nie tylko wrocławską (choć tę przede wszystkim) i nie tylko we Wrocławiu, prezentujemy wystawy i w Polsce i za granicą, we własnych i innych przestrzeniach. Sięgamy do artefaktów – w różnych dziedzinach: malarstwo, rzeźba, grafika, szkło"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców GM należą odbiorcy świadomi, miłośnicy i koneserzy sztuki, środowiska artystyczne Wrocławia, studenci (zwłaszcza ASP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności GM jest miasto Wrocław, a do innych obszarów należy woj. dolnośląskie, Polska i Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • GM zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych pracowników na 12,5 etatu, w tym 7,5 etatu pracowników merytorycznych/kreatywnych (60%) i 5 pozostałych (40%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 90 współpracownikami merytorycznymi i 2 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	1 169 660,00 zł	906 722,31 zł	1 092 624,90 zł	-7%
Koszty	1 138 044,76 zł	928 433,51 zł	1 185 954,36 zł	4%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową GM jako dość dobrą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji GM wskazano następujące:

Przestrzenie wystawiennicze

Pracownie artystyczne z wyposażeniem

Nagłośnienie

Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe

Mocne i słabe strony

Do wskazanych w ramach wywiadów słabych stron należało niedofinansowanie i niewystarczającą przestrzeń oraz trudności ze znalezieniem sponsorów, zaś do mocnych – innowacyjne wyposażenie (urządzenie do hologramów), wysoki poziom wystaw oraz nowoczesne i innowacyjne działania:

W Polsce jesteśmy rozpoznawalni jako szczególna galeria – nie wpisujemy się w podstawowy nurt środowiskowy, ale sięgamy po nowe nurty – wiekowo i stylistycznie: młodzi, nowe techniki

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na potrzebę większej przestrzeni i dodatkowych środków finansowych m.in. na prezentację sztuki za granicą (nowych sponsorów).

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość dobra (3,67w skali od 1 do 5)

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy nie wskazali żadnych szczególnych potrzeb szkoleniowych.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Brak danych
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zbilansowane	
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	
Komunikacja pisemna/ustna	Zdecydowanie ustna	
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	
Waga tradycji	Raczej duża	
Ścisłość procedur	Zdecydowania mała	
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej przez dyrekcję	
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie oddzielone	
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	

Filary marki

Według dyrekcji to, co wyróżnia instytucję, to różnorodność prezentowanej sztuki i nowoczesność form. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



GM rozpoznaje 35% badanych odbiorców, a z jej oferty korzystało 20% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Inna współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • BWA Wrocław • Galeria Entropia • KMIL • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Muzeum Współczesne Wrocław • ODA Firlej • Wrocławscy Kameraliści • Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Muzeum Architektury (stała) • Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponadto wskazano na współpracę z galeriami i instytucjami kultury spoza Wrocławia i Polski.

Instytut im. Jerzego Grotowskiego

Ciągłość instytucjonalna IJG we Wrocławiu sięga 1964 r. (Teatr Laboratorium, Ośrodek Badań Twórczości Jerzego Grotowskiego i Poszukiwań Teatralno-Kulturowych). Pod obecną nazwą działa od 2006 r. Realizuje przedsięwzięcia artystyczne i badawcze, odpowiadające na wyzwania postawione przez praktykę twórczą Jerzego Grotowskiego oraz dokumentujące i upowszechniające wiedzę o jego dokonaniach.

Posiada siedzibę w Przejściu Żelaźniczym we wrocławskim Rynku z salą Teatru Laboratorium, sekretariatem, archiwum, Czytelnią im. Ludwika Flaszena i CaféTHEA; Studio Na Grobli, bazę leśną Brzezinka oraz Piekarnię z Centrum Sztuk Performatywnych. Do najważniejszych działań IJG należą: prezentacje teatralne, warsztaty, program edukacyjny (seminaria, konferencje, wykłady itp.), rezydencje artystyczne, prowadzenie wydawnictwa oraz wydawanie Gazety Teatralnej „Didaskalia”, czasopisma internetowego „Performer” i współwydawanie czasopisma „Polish Theatre Perspectives”.

”Od samego początku Instytut stawiał sobie za cel nie tylko upowszechnianie, ale też aktywne działanie ośrodka teatralnego. Kształtujemy publiczność i ona się poszerza. Działania są nakierowane na widza, na odbiorcę wcale niespecyficznego. Nie ścigamy się z okładkami, tematami, nie chodzi nam o publicystykę. My nie robimy spektaklu o proteście, tylko idziemy na protest”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none">Do priorytetowych grup odbiorców IJG należą osoby zainteresowane teatrem/kulturą alternatywną, studenci i absolwenci kierunków artystycznych i humanistycznych oraz artyści.	<ul style="list-style-type: none">Priorytetowym obszarem działalności IJG jest miasto Wrocław, ale Instytut działa też w woj. dolnośląskim, w Polsce i na świecie.	<ul style="list-style-type: none">IJG zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 44 pracowników, w tym 30 pracowników merytorycznych/kreatywnych (68%) i 14 pozostałych (32%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 60 współpracownikami merytorycznymi i 6 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	6 343 085,03 zł	6 625 482,29 zł	7 886 801,57 zł	24%
Koszty	6 244 860,54 zł	6 462 322,46 zł	7 881 861,22 zł	26%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową IJG jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji IJG wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** IJG należą:

- Różnorodność oferty
- Jakość działań
- Rozpoznawalność

zaś do słabych stron:

- Zbyt niskie finansowanie
- Niewystarczająca umiejętność pozyskiwania środków zewn.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy IJG wskazali na następujące potrzeby:

- nowe/lepsze wyposażenie: komputery, niszczarki, serwery, oprogramowanie
- modernizacja pomieszczeń
- lepszy przepływ informacji
- większy komfort psychiczny pracy
- większa partycypacja w zarządzaniu

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość dobra (3,59 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr IJG wydał w 2019 r. 6 713,70 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Zdecydowanie mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej pisemna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Raczej realizacja
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Raczej tak
Waga tradycji	Bardzo duża	Bardzo duża
Ścisłość procedur	Raczej mała	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowane

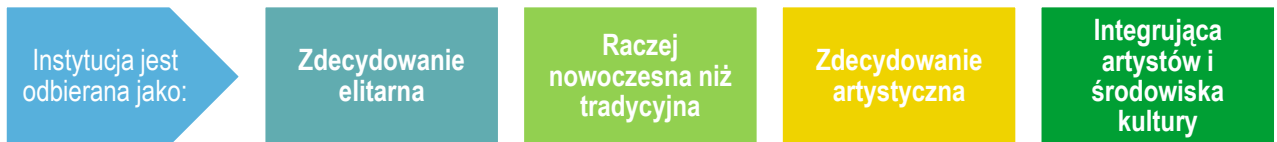
Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wpływ pracowników na decyzje – dyrekcja ocenia go jako większy niż pracownicy.

Filary marki

IJG jest unikatową w skali kraju instytucją, poświęconą spuściznie J. Grotowskiego. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



IJG rozpoznaje 55% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 24% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Klub Pod Kolumnami • MBP • Ośrodek Postaw Twórczych • Teatr Muzyczny Capitol • Wrocławski Teatr Lalek 	<ul style="list-style-type: none"> • WK Anima • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław (stała) • Centrum Kultury Agora • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Narodowe Forum Muzyki • Ośrodek Działań Artystycznych Firlej • Wrocławski Teatr Lalek • Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego

Klub Muzyki i Literatury

KMiL, istniejący od 1959 roku, nazywany jest „małą filharmonią” i zajmuje się propagowaniem muzyki dawnej, współczesnej oraz upowszechnianiem literatury. Jest miejscem recitali instrumentalnych i wokalnych, koncertów i prób muzycznych, kursów interpretacji muzycznych, wykładów, spotkań, konkursów literackich oraz prezentacji publikacji książkowych. Klub prowadzi wydawnictwo (Oficina Wydawnicza Akwedukt) i galerię wystawienniczą. Realizuje także działania dla środowisk kresowych.

„Siłą klubu jest tradycja. Dominantą jest muzyka klasyczna, międzynarodowe kursy wokalne i instrumentalne, spotkania literackie, i wydawnictwo”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none">Do priorytetowych grup odbiorców KMiL należą środowiska muzyczne w szerokim znaczeniu (wokaliści, instrumentalniści), środowiska kresowe oraz mieszkańcy Kościuszkowskiej Dzielnicy Mieszkaniowej.	<ul style="list-style-type: none">Priorytetowym obszarem działalności KMiL jest miasto Wrocław.	<ul style="list-style-type: none">KMiL zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 2 pracowników na umowę o pracę (w tym 1 merytorycznego/kreatywnego), i 2 osoby na umowy cywilnoprawne.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	387 097,24 zł	457 382,81 zł	467 527,62 zł	21%
Koszty	415 391,36 zł	441 589,76 zł	461 396,86 zł	11%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową KMiL jako przeciętną, pracownicy – jako raczej słabą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji KMiL wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Fortepiany i pianino	Studio nagrań	Nagłośnienie	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Galeria wystawiennicza
---------------------------	----------------------	---------------	--------------	---	------------------------

W sali koncertowej – portretowej – znajdują się dwa fortepiany: Steinway model B-211, Steinway model A oraz pianino Legnica M-110 – w galerii wystawienniczej.

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** KMiL należą:

- Szeroki zakres działalności
- Tradycja
- Lokalizacja i instrumentarium

zaś do słabych stron:

- Niedofinansowanie
- Brak kadry - brak dodatkowych etatów
- Przerepracowanie całej kadry.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja KMiL w wywiadzie wskazała na potrzeby takie jak zakup fortepianu, zmiana ogrzewania, instalacje elektryczne oraz dodatkowa kadra.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest raczej niska (2,67 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr KMiL wydał w 2019 r. 6 764,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na szkolenia/doradztwo ze streamingu i działań online.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zdecydowanie pisemna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Zdecydowanie tak	Zdecydowanie tak
Waga tradycji	Zdecydowanie tak	Zdecydowanie tak
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Zdecydowanie tak
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zdecydowanie tak
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Przez dyrekcję
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Zdecydowanie oddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Raczej elastyczność

Filary marki

Według dyrekcji, filarem marki klubu jest tradycja. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



KMiL rozpoznaje 30% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 13% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Inne współprace:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • CKWZ 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrum Kultury Agora • Centrum Kultury Wrocław-Zachód (stała) • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Miejskie Wrocławia • Wrocławski Dom Literatury • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses • Wrocławski Klub Formaty • Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • Opera Wrocławską.

Klub Pod Kolumnami

Klub istnieje od 1990 r. i zajmuje się integracją środowisk społecznych i kulturalnych. Organizuje spotkania, dyskusje w klubowej kawiarence, koncerty, wystawy, warsztaty, spektakle, prowadzi pracownię filmową, zajęcia ruchowe, spotkania sąsiedzkie i projekty społeczne. Wspiera też aktywność grup nieformalnych. Ważnym wyznacznikiem marki KpK jest tradycja krzewienia kultury etnicznej.

„Wyznacznikiem naszych działań jest ich klubowy i kameralny charakter (...) Dzięki temu nasi goście mogą się u nas poczuć raczej jak u znajomych niż w oficjalnym miejscu”

Klub ma tradycje krzewienia kultury etnicznej, pracownia filmowa. Przy wykorzystaniu sytuacji wrocławskiej – obecności producentów, festiwali, działań związanych z filmem, chcemy stworzyć środowisko amatorów filmu, którzy chcą działać w tym kierunku i nauczyć się ABC filmowego oraz nauki nowych mediów i tworzenia na nie materiałów. Działalność etniczna dalej trwa – głównie przez wystawy.

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców KpK należą dorośli i młodzież, a także seniorzy i twórcy amatorscy. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności KpK jest miasto Wrocław, ale klub jako swój obszar wskazuje także dzielnicę Nadodrze, województwo i kraj. 	<ul style="list-style-type: none"> KpK zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 8 pracowników, w tym 6 merytorycznych/kreatywnych (75%) i 2 pozostałych (25%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 3 współpracownikami merytorycznymi i 1 innym.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	424 161,77 zł	501 325,68 zł	650 545,84 zł	53%
Koszty	429 013,78 zł	488 120,06 zł	662 025,63 zł	54%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową KpK jako przeciętną, a pracownicy – jako raczej słabą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji KpK wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępna	Sala audytoryjna/teatralna	Sala do zajęć ruchowych	Pracownia filmowa (zestaw video, foto, oświetleniowy, dźwiękowy) do zajęć z edukacji filmowej	Nagłośnienie
	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Nośniki reklamowe	Bistro, kawiarnia, klub w siedzibie	

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** KpK należą:

- Rozpoznawalność instytucji w środowisku lokalnym Nadodrza i miasta
- Zaangażowanie pracowników
- Szeroki zakres programowy
- Dobra lokalizacja ułatwiająca odbiorcom dotarcie do instytucji
- Bezpośredni kontakt z odbiorcą wydarzeń i zajęć

zaś do słabych stron:

- Niefunkcjonalność rozkładu pomieszczeń
- Niewystarczające zaplecze lokalowe
- Niedoinwestowanie w sprzęt (oświetlenie, sprzęt audio, sprzęt biurowy), przestarzałość sprzętu.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na potrzebę dodatkowych środków na powoływanie kolejnych filii i remont piwnicy. Pracownicy KpK wskazali na potrzebę zakupu komputerów.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest raczej niska (2,59 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy wskazują zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo z zakresu prowadzenia działalności wystawienniczej.

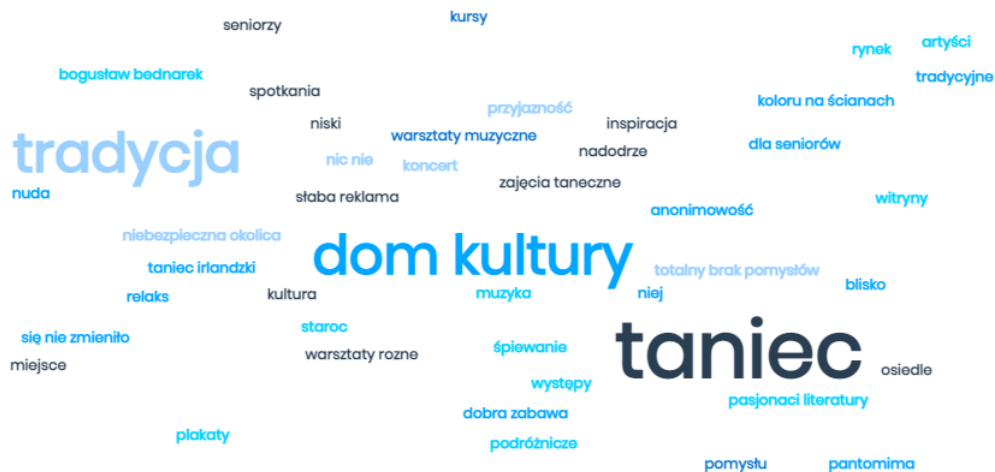
Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej duży	Raczej duży
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie na relacje	Raczej na relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Raczej nie
Waga tradycji	Raczej mała	Bardzo duża
Ścisłość procedur	Raczej mała	Raczej mała
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zdecydowanie samodzielne	Zdecydowanie samodzielne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zdecydowanie partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie oddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	b/d

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o stosunek do tradycji – wg pracowników jest ona ważniejsza niż wg dyrekcji.

Filary marki

To, co wyróżnia instytucję, to dialog międzypokoleniowy i krzewienie kultury etnicznej. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



KpK rozpoznaje 29% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 10% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto wskazano współpracę z:
<ul style="list-style-type: none"> • BWA • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • Galeria Entropia • Instytut Grotowskiego • Klub Muzyki i Literatury • OKP im. E.Gepperta • ODA Firlej • Ośrodek Postaw Twórczych • WK Anima • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej • Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta • Ośrodek Postaw Twórczych • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses 	<ul style="list-style-type: none"> • MKIDN, • Urzędem Miasta Wrocławia i MOPS w dzielnicy Nadodrze.

Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu

Główna biblioteka Miasta. Poza działalnością bibliotekarską realizuje projekty kulturalne i edukacyjne (np. Gry miejskie, Klub Rodzica, spotkania autorskie, kursy dla seniorów, Wolontariusz IT (Wolontariusze IT spotykają się z osobami, które potrzebują pomocy w nauce obsługi komputera (tabletu, smartfona) i poruszania się po internecie)) itp. Prowadzi 38 filii, Multicentrum – interaktywne centrum edukacyjne oraz Centrum Biblioteczno-Kulturalne FAMA. Na koniec 2019 r. aktywnie korzystało z jej usług 135 616 mieszkańców Wrocławia.

”Stawiamy na upowszechnianie mody na czytanie. Książka w każdej formie jest ważnym medium. Budzimy w odbiorcach od najwcześniejszych lat przyjaźń z tekstami kultury: filmami, płytami, audiobookami”.

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców MBP należy młodzież, dzieci, rodziny z małymi dziećmi, seniorzy i osoby z niepełnosprawnościami. Poszczególne filie w zależności od potrzeb podejmują różne działania (np. Jagodno – orientacja na rodziny). 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności MBP jest miasto Wrocław. Wskazano też dzielnicę oraz kraj. 	<ul style="list-style-type: none"> MBP zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 211 pracowników, w tym 151 pracowników merytorycznych/kreatywnych (72%) i 60 pozostałych (32%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 300 współpracownikami merytorycznymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	17 206 150,32 zł	16 836 023,54 zł	17 708 864,57 zł	3%
Koszty	16 967 940,48 zł	16 646 820,64 zł	17 604 037,29 zł	4%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową MBP jako dość dobrą, a pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji MBP wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Sale audytorcyjne	Pracownie artystyczne z wyposażeniem	Pracownia plastyczna	Studio nagrań
Sala do zajęć ruchowych	Nagłośnienie	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Wyposażenie eventowo-piknikowe (leżaki, parasole, namioty, stoły)	Nośniki reklamowe
		Samochód ciężarowy/dostawczy	Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** MBP należą:

- Duża dostępność
- Szeroka oferta działań
- Rozpoznawalna marka

zaś do słabych stron:

- Niewystarczający budżet (zwłaszcza na wynagrodzenia)

- Zbyt mała promocja
- Przeszarżały sposób działania

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na następujące potrzeby:

- środki na nowe technologie i dostępność dla osób z niepełnosprawnościami
- poszerzenie współpracy z Wydziałem Edukacji UM i szkołami

Pracownicy MBP wskazali na następujące potrzeby:

- nowe/lepsze wyposażenie: ekrany, komputery, czytniki, rzutniki, meble, sprzęt do transmisji online, tablice, aparaty fotograficzne
- Bardziej przestronne biuro
- Większy komfort psychiczny pracy
- Bardziej partycypacyjne i klarowne zarządzanie
- Jasne ścieżki awansu

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,4 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr MBP wydał w 2019 r. 25 000,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Promocyjne (promocja książki w internecie, promocja czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży, płatne kampanie na FB, targetowanie) (10)	Praca z dziećmi i młodzieżą (4)	Prowadzenie mediów społecznościowych (3)	Psychika w miejscu pracy, radzenie sobie ze stresem (3)	Nowości literackie, literatura współczesna (3)	Zarządzanie instytucją (3)
Nowe technologie (4)	Praca z trudnym klientem (2)	WCAG - ustawa o dostępności - (2)	Motywowanie pracowników	Wpływ literatury na rozwój dziecka w wieku przedszkolnym	Czytelnictwo osób z Ukrainy
Język migowy	Spotkania z ukraińskimi autorami książek	Pisanie projektów	Opracowanie rzeczowe dokumentów z wykorzystaniem UKD Dobór Nowości dla dzieci i młodzieży	Rozwój zdolności interpersonalnych	User Experience
Szkolenia dla menadżerów kultury	Praca z najmłodszym czytelnikiem	Wykorzystanie i analiza danych z ogólnodostępnych narzędzi jak Google Analytics	Współpraca z instytucjami międzynarodowymi przy projektach kulturalnych	Szkolenia psychologiczne z budowania wspólnotowości i sposobów na włączające tworzenie kultury	Rozpoznawanie potrzeb użytkowników i budowanie adekwatnej oferty działań
Wsparcie młodych rodziców w wychowaniu przez czytanie	Biblioterapia / praca z czytelnikiem o specjalnych potrzebach edukacyjnych	Katalogowanie w Alefie	Szkolenia dotyczące wydawnictw czytelniczych	Grafika stron internetowych	Programy do obróbki zdjęć.
Kreowanie przyjaznego środowiska pracy i wspólnoty	rola i zadania instytucji kultury w mieście	Sztuka występów publicznych	Projektowanie nowych usług dla czytelników i ich wdrożenie	Wykorzystanie robotów i programowania	Praca z ludźmi/obsługa użytkowników "trudnych" oraz ze specjalnymi potrzebami

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej formalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Zdecydowanie mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej pisemna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej realizacja	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Raczej tak
Waga tradycji	Raczej duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej duża	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Trudno powiedzieć	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Zbilansowane

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wpływ pracowników na kształtowanie programu – dyrekcja ocenia go jako większy niż pracownicy.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



MBP rozpoznaje 83% badanych odbiorców, a z jej oferty korzystało 63% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto instytucja współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • Wrocławski Dom Literatury 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Muzeum Miejskie Wrocławia • Wrocławski Dom Literatury (stała) • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteką Narodową i Dolnośląską Biblioteką Publiczną.

Muzeum Architektury

Muzeum Architektury działa od 1965 r. Jest jedyną instytucją muzealną w Polsce, poświęconą w całości historii architektury oraz architekturze współczesnej. Poza działalnością wystawienniczą organizuje wydarzenia (np. spotkania, rozmowy, wykłady), prowadzi program edukacyjny dla dzieci, młodzieży i dorosłych (gry edukacyjne, lekcje, warsztaty), posiada swoje wydawnictwo i prowadzi księgarnię.

"Staramy się poprawiać jakość życia ludzi, z którymi współpracujemy, poprzez sprzedawanie wiedzy czy rozdawanie umiejętności związanych z architekturą – starszą i nowszą"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców MA należą: architekci, historycy sztuki, konserwatorzy, studenci architektury i historii sztuki, młodzież oraz – ogólniej – osoby zainteresowane historią architektury i historią Wrocławia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności MA jest miasto Wrocław, ale działa ono też na osiedlu, w woj. dolnośląskim, w Polsce i na świecie. 	<ul style="list-style-type: none"> • MA zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 51 pracowników, w tym 23 pracowników merytorycznych/kreatywnych (45%) i 28 pozostałych (55%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 10 współpracownikami merytorycznymi i 40 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	4 300 845,35 zł	5 470 372,76 zł	5 709 865,18 zł	33%
Koszty	4 226 103,81 zł	5 283 781,38 zł	5 640 027,70 zł	33%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową MA jako raczej złą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji MA wskazano następujące:

Przestrzenie
ogólnodostępne
(wystawiennicze)

Nośniki
reklamowe

Rzutnik i
projektor kinowy

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** MA należą:

- Jakość (wydawnictw, wystaw)
- Niepowtarzalność instytucji

zaś do słabych stron:

- Braki finansowe
- Braki infrastrukturalne

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy MA wskazali na następujące potrzeby:

- nowe/lepsze wyposażenie: (Gabloty, Oświetlenie, Pracownia fotograficzna, Nagłośnienie, Wyposażenie widowni, Rzutnik, Urządzenia biurowe, Ogrzewanie)

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest niska (2,29 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr MA wydał w 2019 r. 2 017,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Pozyskiwanie
dodatkowych
funduszy, dotacji (2)

Szkolenie w zakresie
tworzenia i obrotu
dokumentacją
kancelaryjną

Efektywna promocja
kultury

Zmiany w przepisach
prawa pracy

Prawo autorskie i
związane z tym
prawa majątkowe do
zabytków

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej duży	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Umiarkowanie
Waga tradycji	Bardzo duża	Raczej duża
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Raczej nieoddzielone

Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zdecydowanie elastyczność
--------------------------------------	---------------------	---------------------------

Brak większych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

MA jest jedynym w Polsce muzeum poświęconym architekturze. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



MA rozpoznaje 67% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 48% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Inytucje braterskie/siostrzane:	Inytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto MA współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> BWA Wrocław Strefa Kultury Wrocław Galeria Miejska MBP Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> brak 	<ul style="list-style-type: none"> Strefa Kultury Wrocław BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Galeria Miejska (stała) Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Muzeum Miejskie Wrocławia Muzeum Współczesne Wrocław Wrocławski Teatr Lalek Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> muzeami w Polsce (Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Narodowe we Wrocławiu, Muzeum Sztuki w Łodzi, Zachęta w Warszawie), i za granicą (Muzeum Architektury we Frankfurcie nad Menem, Plansammlung TU w Berlinie, Architekturzentrum w Wiedniu, Kabinet Architektury w Ostrawie w Czechach, IFA w Stuttgarcie).

Muzeum Miejskie Wrocławia

Muzeum Miejskie Wrocławia powstało w 2000 roku z połączenia kilku samorządowych instytucji muzealnych. W skład muzeum wchodzi siedem oddziałów o różnym profilu działalności – Muzeum Archeologiczne, Muzeum Historyczne, Muzeum Sztuki Medalierskiej, Muzeum Militariów, Muzeum Sztuki Mieszczańskiej, Muzeum Sztuki Cmentarnej oraz Muzeum Teatru im. Henryka Tomaszewskiego. MMW prowadzi działalność wystawienniczą, edukacyjną (lekcje muzealne, warsztaty, konkursy), organizuje wydarzenia kulturalne. Posiada też własny sklep.

„Istotną jest dla nas wartość pamięci uniwersalnej i pamięci zbiorowej, wielokulturowość i otwartość, dotarcie do różnych środowisk”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców MMW należą (wg pracowników) dzieci i młodzież szkolna, seniorzy, i – ogólniej - miłośnicy historii miasta. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności MMW jest miasto Wrocław. 	<ul style="list-style-type: none"> MMW zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 137 pracowników, w tym 38 pracowników merytorycznych/kreatywnych (28%) i 99 pozostałych (72%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 19 współpracownikami merytorycznymi i 2 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	11 159 657,31 zł	12 321 565,83 zł	12 383 936,99 zł	11%
Koszty	11 121 937,76 zł	12 037 166,57 zł	12 056 280,17 zł	8%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową MMW jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji MMW wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Sala audytoryjna lub teatralna	Pracownia plastyczna	Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	Sala do zajęć ruchowych	Nagłośnienie
Sprzęt spacerowy (np. nagłośnienie na spacer)	Rzutnik i projektor kinowy	Teren zielony wraz z narzędziami ogrodniczymi	Samochód ciężarowy/dostawczy	Podłoga baletowa	Kawiarnia

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** MMW należą:

- Ciekawe i bogate zbiory
- Różnorodność oferty

zaś do słabych stron:

- Niedofinansowanie (wynagrodzenia, działania muzealne)
- Brak dostępności niektórych oddziałów (Muzeum Militariów) dla osób z niepełnosprawnościami
- Problemy w zarządzaniu personelem

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy MMW wskazali na następujące potrzeby:

- nowe gabloty, oświetlenie, komputery, sprzęt wystawienniczy
- lepsza organizacja pracy, planowanie, zakresy obowiązków
- większa partycypacja w zarządzaniu
- klimatyzacja

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,24 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr MMW wydało w 2019 r. 2 144,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej formalne	Zdecydowanie formalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Raczej mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Raczej tak
Waga tradycji	Raczej duża	Raczej duża
Ścisłość procedur	Raczej mała	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej partycypacyjne	Zbilansowane

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto MMW współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • BWA Wrocław • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • Galeria Entropia • Galeria Miejska • Instytut Grotowskiego • KMiL • Klub Pod Kolumnami • MBP • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Muzeum Współczesne Wrocław • OKP im. E. Gepperta • ODA Firlej • ODT Światowid • OPT • Ośrodek Pamięć i Przyszłość • Wrocławscy Kameraliści • Wrocławski Teatr Współczesny 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Klub Muzyki i Literatury • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Architektury • Muzeum Współczesne Wrocław (stała) • Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta (stała) • Wrocławski Dom Literatury • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses (stała) • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego (stała) • Ośrodek Pamięć i Przyszłość (stała) 	<ul style="list-style-type: none"> • Muzeum Narodowe we Wrocławiu, Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu, Uniwersytet i Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu.

Muzeum Współczesne Wrocław

Muzeum, działające od 2011 r., ma na celu przedstawianie sztuki współczesnej i sztuki wrocławskiej II połowy XX wieku. Prowadzi działania edukacyjne skierowane do dzieci, młodzieży i dorosłych. Organizuje wydarzenia (oprowadzania, wykłady, debaty, kino, konferencje, projekty społeczne). Publikuje książki, „jednodniówki”, prowadzi sklepy i kawiarnię.

” Chciałbym żeby instytucja działała dwutorowo – prowadziła badanie sztuki neoawangardowej i dbała o to, co dzieje się teraz. Wychodzimy do widza, staramy się aktywizować naszych odbiorców. Kontekst lokalny jest dla nas istotny”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców MWW należą miłośnicy i koneserzy sztuki, młodzież, studenci i artyści. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności MWW jest miasto Wrocław, a pozostałymi obszarami: osiedle, Polska, Europa i świat. 	<ul style="list-style-type: none"> • MWW zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 20 pracowników, w tym 8 pracowników merytorycznych/kreatywnych (40%) i 12 pozostałych (60%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 4 współpracownikami merytorycznymi i 10 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 677 821,17 zł	2 571 396,41 zł	3 017 103,28 zł	13%
Koszty	2 630 591,42 zł	2 596 729,05 zł	3 012 380,51 zł	15%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową MWW jako raczej słabą, a pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji MWW wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** MWW należą:

- Różnorodność wystaw
- Wartościowa kolekcja

zaś do słabych stron:

- Brak przepływu informacji w zespole
- Zbyt mały zespół
- Trudna sytuacja finansowa.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy MWW wskazali na następujące potrzeby:

- System sterujący mikroklimatem
- Nowe wyposażenie pracowni konserwatorskiej
- Projektory, odtwarzacze, komputery
- Elastyczny czas pracy
- Mniejszy hałas
- Więcej miejsca (nowa siedziba)
- Lepsza organizacja pracy i atmosfera

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest niska (2,28 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr MWW wydało w 2019 r. 3 899,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej pisemna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Raczej tak
Waga tradycji	Raczej duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej duża	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zdecydowanie odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Raczej elastyczność

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wytyczanie zakresów obowiązków – pracownicy uznają je za bardziej odgórne, mniej partycypacyjne niż dyrekcja.

Filary marki

Instytucja specjalizuje się w badaniu i upowszechnianiu nurtu neoawangardy. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



MWW rozpoznaje 72% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 47% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto MWW współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury • Galeria Entropia • Galeria Miejska • Muzeum Architektury 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej • Galeria Entropia • Muzeum Architektury 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademią Sztuk Pięknych we Wrocławiu i Uniwersytetem Wrocławskim.

Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego

NFM to instytucja artystyczna, powstała w 2014 r. z połączenia Międzynarodowego Festiwalu Wroclavia Cantans i Filharmonii im. Witolda Lutosławskiego we Wrocławiu. Instytucja jest prowadzona wspólnie z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Województwem Dolnośląskim.

W ramach instytucji działa dwanaście zespołów: NFM Filharmonia Wroclawska, NFM Orkiestra Leopoldinum, Wroclawska Orkiestra Barokowa, Chór NFM, Chór Chłopięcy NFM, Lutosławski Quartet, LutosAir Quintet, NFM Ensemble, NFM Trio Smyczkowe Leopoldinum, Polish Cello Quartet, Wrocław Baroque Ensemble, NFM Orkiestra Salonowa. NFM organizuje 10 festiwali i setki koncertów. Prowadzi też działalność nagraniową i edukacyjną dla dzieci i młodzieży.

"Nie można nas porównywać do żadnej innej filharmonii. Jesteśmy «parasolem» dla różnych projektów artystycznych i edukacyjnych"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców NFM należą melomani, rodzice z dziećmi, dzieci i młodzież oraz seniorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności NFM jest miasto Wrocław, ale działa ono też w woj. dolnośląskim, w Polsce, w Europie i na świecie. 	<ul style="list-style-type: none"> NFM zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 726 pracowników, w tym 403 pracowników merytorycznych/kreatywnych (56%) i 323 pozostałych (44%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 853 współpracownikami merytorycznymi i 69 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	55 394 776,91 zł	55 155 565,06 zł	53 643 609,50 zł	-3%
Koszty	59 340 820,33 zł	56 055 167,35 zł	54 671 868,45 zł	-8%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową NFM jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji NFM wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne (np. duża sala na spotkania, warsztaty, debaty)	Sale koncertowe	Pracownia muzyczna z wyposażeniem	Studio nagrań	Sala do zajęć ruchowych
Nagłośnienie	Nośniki reklamowe	Rzutnik i projektor kinowy	Samochód osobowy	Samochód ciężarowy/dostawczy
	Podłoga baletowa	Zakupione lub zamówione narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	Kawiarnia	

Sala koncertowa NFM należy do najlepszych w Europie.

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** NFM należą:

- Poziom artystyczny wydarzeń
- Sale koncertowe
- Marka instytucji

zaś do słabych stron:

- Problemy z komunikacją wewnętrzną
- Skomplikowany proces decyzyjny
- Centralizacja zarządzania

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy NFM wskazali na następujące potrzeby:

- Komputery
- Oprogramowanie sceniczne i do streamingu
- Nowe instrumenty
- Większa partycypacja w zarządzaniu
- Docenienie pracowników
- Bufet pracowniczy

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość dobra (3,81 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr NFM wydało w 2019 r. 41 625,53 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Zarządzanie zespołem, kompetencje menedżerskie (3)	Zarządzanie w kryzysie	Organizacja pracy	Asertywność	Digitalizacja materiałów archiwalnych; system EZD; system ADE	Kadry i płace
Organizacja i promocja wydarzeń online	Komunikacja w zespole	Nowoczesne metody organizacji wydarzeń	Praca ze znanymi solistami i dyrygentami	Prawo autorskie	Zdrowie muzyków, ergonomia pracy, wady postawy i możliwości ich korygowania, fizjoterapia, masaż
	Zarządzanie projektami	Produkcja wydarzeń artystycznych	Rozwój umiejętności pracy w zespole	Narzędzia informatyczne do zarządzania projektami (np. podczas festiwalu).	

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Umiarkowany	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Umiarkowany	Umiarkowany
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Zdecydowanie mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Zdecydowanie tak
Waga tradycji	Bardzo duża	Raczej duża

Ścisłość procedur	Raczej duża	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej przez dyrekcję	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Zbilansowane

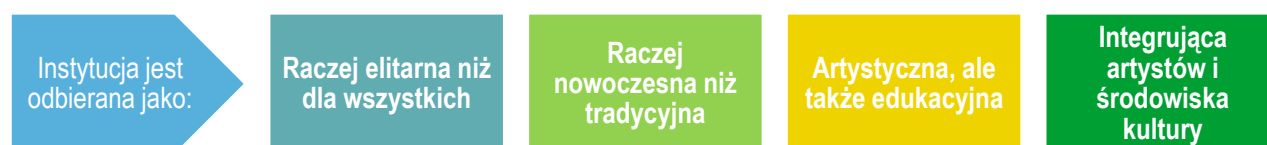
Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o istnienie ścisłej hierarchii – pracownicy częściej oceniają, że jest ścisła, niż dyrektorzy.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



NFM jest jedną z najczęściej rozpoznawanych instytucji - rozpoznaje je 87% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 71% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto NFM współpracuje m.in. z:
<ul style="list-style-type: none"> • Wrocławscy Kameraliści 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Instytut im. Jerzego Grotowskiego • Muzeum Miejskie Wrocławia • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademią Sztuk Pięknych i Akademią Muzyczną.

Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta

Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta istnieje od 1947 r. i jest jedną z najstarszych we Wrocławiu instytucji kultury. Zajmuje się przede wszystkim działalnością edukacyjną dla dorosłych z zakresu sztuk plastycznych (zajęcia takie jak rysunek, malarstwo, rzeźba, ceramika, szkło, fotografia, stylizacja, tkanina itp.). Prowadzi też galerię i organizuje wydarzenia (plenery itp.). Prezentuje prace słuchaczy i profesjonalnych artystów.

"Podstawowym celem Ogniska jest edukacja kulturalna osób dorosłych w zakresie sztuk pięknych. Działalność ta realizowana jest poprzez cykl zajęć praktycznych i teoretycznych w celu kreowania postaw twórczych, przygotowując uczestników do roli twórców i świadomych odbiorców dzieł kultury"
„Nasza misja to umiłowanie wolności”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> OKP swoją ofertę kieruje do osób dorosłych, zainteresowanych sztukami plastycznymi, ale prowadzi też m.in. działania dla dzieci i młodzieży. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności OKP jest miasto Wrocław, ale działa też w woj. dolnośląskim. 	<ul style="list-style-type: none"> OKP zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 20 pracowników, w tym 13 pracowników merytorycznych/kreatywnych (65%) i 7 pozostałych (35%). Nie ma współpracowników okazjonalnych.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	755 995,22 zł	795 443,27 zł	1 074 809,55 zł	42%
Koszty	760 070,89 zł	799 970,88 zł	946 345,33 zł	25%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową OKP jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji OKP wskazano następujące:

Przestrzenie ogólnodostępne	Pracownia plastyczna	Pracownia ceramiczna	Pracownia szkła	Pracownia grafiki
Pracownia grafiki komputerowej	Pracownia sitodruku	Pracownia tkaniny	Pracownia rzeźby	Pracownia malarska
Atelier fotograficzno-filmowe	Czytelnia	Galeria	Nagłośnienie	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** OKP należą:

- Doświadczeni, profesjonalni instruktorzy
- Otwartość
- Dobra atmosfera

zaś do słabych stron – zbyt mała promocja.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy OKP wskazali na potrzebę zakupienia komputera do prezentacji i szybszego internetu.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,52 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Nowe technologie i materiały z dziedziny ceramiki artystycznej

Pozyskiwanie sponsorów

Rekonstrukcja tkanin

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Zdecydowanie ustna	Raczej ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Umiarkowana
Waga tradycji	Bardzo duża	Raczej duża
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Raczej mała
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zdecydowanie partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Raczej elastyczność

Brak większych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:

warsztaty
 malarze ruska nie wiem
 nie znam się nie kojarzy kreatywność kultura
 nic mi się ciekawe
 pasjonaci kojarzę tylko nazwę
 dobra praca
 hiszpański asp elitaryzm

OKP rozpoznaje 14% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 2%.



Współpraca z innymi instytucjami

Institucje braterskie/siostrzane:	Institucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto OKP współpracuje z:
• brak	• brak	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław (stała) • Klub pod Kolumnami, Centrum Kultury Anima • Wrocławscy Kameraliści • Centrum Kultury Zamek 	<ul style="list-style-type: none"> • Stowarzyszenie Dużych Rodzin, Wrocławskie Towarzystwo Przyjaciół Bułgarii, Bułgarski Instytut Kultury, Uniwersytet Kultury, Uniwersytet Dzieciocy, Sąsiedzi z Ruskiej 46a.

Ośrodek Działań Artystycznych Firlej

ODA Firlej istnieje od 1999 r. To instytucja wielozadaniowa, prowadzi festiwale, koncerty, Dolnośląską Giełdę Fonograficzną. Ważną częścią działalności jest Kawiarnia Sąsiedzka, „swoisty parasol inicjatyw kulturalnych i społecznych realizowanych przez ludzi z sąsiedztwa. Poprzez swoje działania stara się poznawać i zaspokajać potrzeby lokalnej społeczności. W malutkiej przestrzeni organizowane są warsztaty, wystawy, gry, spotkania, a na zewnątrz pchli targ, Dni Sąsiada i Pikniki Sąsiedzkie”⁸. Firlej prowadzi własny program dotacyjny „Liczy się Pomysł”. Jest też operatorem programu NCK „Bardzo Młoda Kultura”.

⁸ <http://www.firlej.wroc.pl/>, dostęp: 11.01.2021.

” Firliej chce być progresywny, wyprzedzać innych, wyczuwać nowe trendy. Przez wiele lat z powodzeniem organizował koncerty muzyki metalowej, które zbudowały markę nie tylko w mieście, Polsce, ale i krajach ościennych”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców ODA należą mieszkańcy osiedla Grabiszyn-Grabiszynek, lokalna społeczność, seniorzy i dzieci. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności ODA jest osiedle Grabiszyn-Grabiszynek. ODA jako swój obszar działania wskazuje też miasto Wrocław, woj. dolnośląskie, Polskę i Europę. 	<ul style="list-style-type: none"> ODA zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 20 pracowników, w tym 15 pracowników merytorycznych/kreatywnych (75%) i 5 pozostałych (25%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 40 współpracownikami merytorycznymi i 5 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	890 714,56 zł	1 047 321,29 zł	1 148 246,72 zł	29%
Koszty	791 040,85 zł	1 017 202,69 zł	1 158 012,07 zł	46%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową ODA jako raczej słabą, a pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji ODA wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępna	Nagłośnienie	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Kawiarnia
---------------------------	--------------	---	-----------

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** ODA należą:

- Profesjonalny zespół
- Otwartość
- Jakość wydarzeń

zaś do słabych stron:

- Niewystarczająca, przestarzała infrastruktura
- Zbyt mały budżet
- Brak parkingu

Potrzeby i ich zaspokojenie

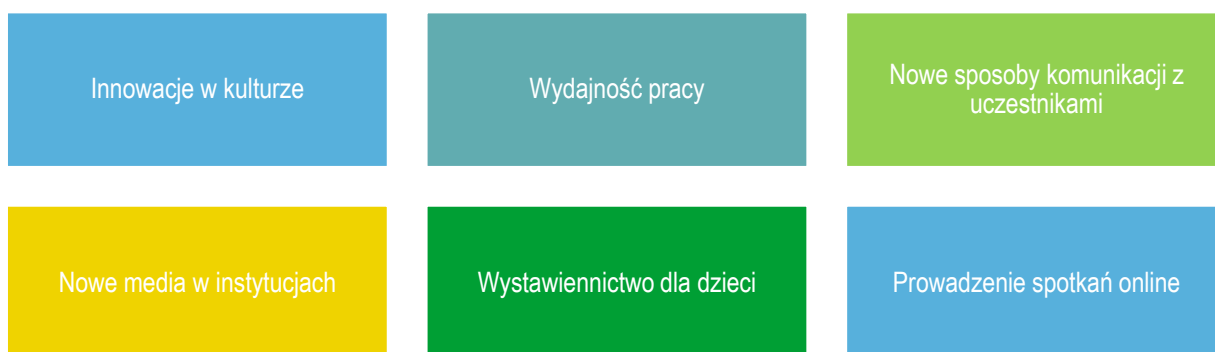
Pracownicy ODA wskazali na potrzeby zakupu następującego wyposażenia:

- Oświetlenie
- Rzutniki
- Tablet
- Sprzęt grający

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest niska (2,41 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr ODA wydał w 2019 r. 6 764,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej duży	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Waga tradycji	Bardzo mała	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Bardzo mała	Umiarkowane
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Trudno powiedzieć	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Raczej oddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zdecydowanie porządek	Zbilansowane

Brak istotnych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



ODA rozpoznaje 56% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 24% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
• brak	• zaznaczono wszystkie	• brak

Ośrodek Działań Twórczych Światowid

Ciągłość instytucjonalna ODT obejmuje okres 70 lat (jako Kino Światowid od lat 50., jako Dzielnicowy Dom Kultury Śródmieście od 1965, jako Ośrodek – od 2001). ODT prowadzi zajęcia z zakresu plastyki, teatru, tańca, muzyki, organizuje wydarzenia: warsztaty, koncerty (musical, jazz – Światowid klasycznie, Jazz w Światowidzie, Zdolny Wrocław gra na Wielkiej Wyspie), festiwale (Inspiracje-Interpretacje), konkursy (Piernikowa Chata), warsztaty (Artystyczne Warsztaty Wokalne). Prowadzi około 20 sekcji artystycznych – pracownie plastyczne (witrażu, ceramiki, malarstwa i rysunku, grafiki warsztatowej i rzeźby w tworzywie ceramicznym), zespoły teatralne, musicalowe, muzyczne, taneczne i in.

”Chcemy słuchać ludzi. Jeśli mamy być nowoczesną instytucją kultury, wpisywać się w mapę kultury współczesnej Europy czy świata – to musimy być jak czuły instrument, który reaguje na to, co z zewnątrz”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców ODT należą rodziny, dzieci i młodzież oraz seniorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności ODT jest miasto Wrocław, ale jako swój obszar działania wskazuje on także osiedle Biskupin, woj. dolnośląskie, Polskę i Europę. 	<ul style="list-style-type: none"> ODT zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 39 pracowników, w tym 19 pracowników merytorycznych/kreatywnych (49%) i 20 pozostałych (51%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 18 współpracownikami merytorycznymi i 9 pozostałymi.

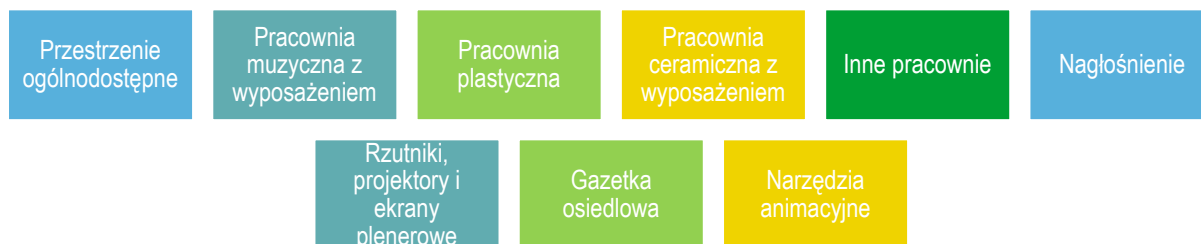
Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	2 217 324,18 zł	2 253 951,97 zł	2 331 757,33 zł	5%
Koszty	2 188 845,98 zł	2 232 834,42 zł	2 236 586,02 zł	2%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową ODT jako dość słabą, pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji ODT wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** ODT należą:

- Profesjonalni instruktorzy
- Jakość działań
- Zaangażowanie zespołu

zaś do słabych stron:

- Zbyt niskie finansowanie
- Konserwatywne utrzymywanie tych samych działań
- Niewystarczający przepływ informacji wewnątrz zespołu

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na zapotrzebowanie na środki, które pozwoliłyby rozwiązać problem dojazdu i parkowania, i realizację nowych pomysłów. Użyteczna byłaby większa sala widowiskowa i nowy sprzęt. Pracownicy ODT wskazali na następujące potrzeby:

- nowe/lepsze wyposażenie: komputery, niszczarki, serwery, oprogramowanie
- modernizacja pomieszczeń

- lepszy przepływ informacji
- większy komfort psychiczny pracy
- większa partycypacja w zarządzaniu

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,59 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr ODT wydał w 2019 r. 2 200,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Praca z dziećmi

Współpraca ze środowiskiem lokalnym

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej duży	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie relacje	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Umiarkowane
Waga tradycji	Raczej mała	Raczej mała
Ścisłość procedur	Raczej mała	Raczej mała
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Umiarkowanie	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowany

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wpływ pracowników na decyzje – dyrekcja ocenia go jako większy niż pracownicy.

Filary marki

istotnym elementem jest kolekcjonowanie zbiorów w tym relacji *oral history*, dotyczących powojennej historii Wrocławia. OPP prowadzi programy i projekty wystawiennicze takie jak m.in. Pociąg do historii, Świadkowie Historii, Wrocław 1945-2016. Prowadzi działalność wydawniczą i naukową oraz edukacyjną. Wydaje m.in. kwartalnik „Pamięć i Przyszłość”. W 2016 r. utworzył Centrum Historii Zajezdnia.

Ośrodek dysponuje wydawnictwem naukowym na liście wydawnictw MNiSW, czasopismem naukowym „Wrocławski Rocznik Historii Mówionej” na liście czasopism naukowych ministra. Jest liderem Sieci Ziem Zachodnich i Północnych.

”Naszą misją jest dokumentacja i popularyzowanie dziedzictwa Wrocławia. Chcemy być miejscem spotkania różnych wrażliwości. Szukamy sposobów współdziałania i języka, który będzie się odwoływał do wartości takich jak współpraca, solidarność, pojednanie”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców OPP należą: dzieci i młodzież (w tym grupy szkolne), rodziny, seniorzy, turyści, mieszkańcy osiedla Grabiszyn-Grabiszynek, badacze, entuzjaści historii oraz świadkowie historii (np. dawni działacze opozycji). 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności OPP jest miasto Wrocław, ale jako obszar działania Ośrodek wskazuje też osiedle Grabiszyn-Grabiszynek, województwo dolnośląskie, Polskę i Europę. 	<ul style="list-style-type: none"> OPP zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 70 pracowników, w tym 30 pracowników merytorycznych/kreatywnych (43%) i 40 pozostałych (57%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 40 współpracownikami merytorycznymi i 10 pozostałymi.

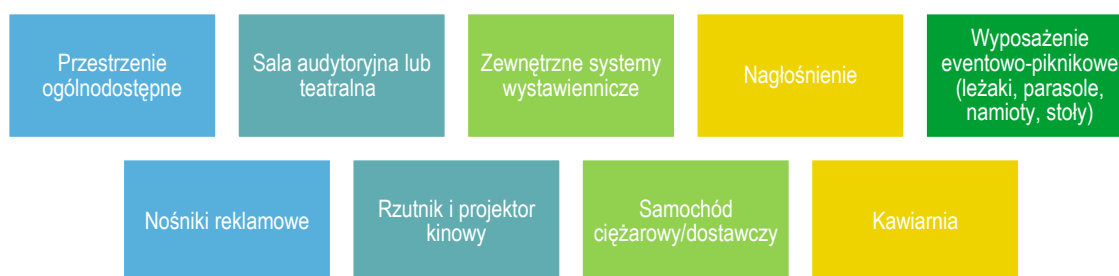
Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	11 561 885,98 zł	11 271 050,56 zł	12 319 666,90 zł	7%
Koszty	11 074 607,78 zł	10 948 558,08 zł	11 949 266,73 zł	8%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową OPP jako dość dobrą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji OPP wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** OPP należą:

- Atmosfera
- Otwartość na działanie różnych grup

- Ciekawy sposób prezentacji treści

zaś do słabych stron:

- Problem z komunikacją i przepływem informacji
- Zbyt mało skuteczna promocja
- Niskie wynagrodzenia

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy OPP wskazali na następujące potrzeby:

- Nowe/lepsze laptopy
- Większe pokoje biurowe
- Większa swoboda pracowników

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,45 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr OPP wydał w 2019 r. 65 371,96 zł (najwięcej ze wszystkich instytucji kultury M.Wrocławia).

Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Raczej mały
Komunikacja pisemna/ustna	Zbilansowana	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Raczej tak
Waga tradycji	Umiarkowana	Raczej duża
Ścisłość procedur	Bardzo duża	Raczej duża

Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Zdecydowanie odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowane

Brak istotnych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

To, co wyróżnia instytucję wg dyrekcji to połączenie tradycji z nowoczesnością i odwołanie do wartości „Solidarności”. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



OPP rozpoznaje 65% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 26% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane: <ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • MBP • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Muzeum Współczesne Wrocław • ODA Firlej • ODT Światowid • Ośrodek Postaw Twórczych 	Instytucje, których nie znają: <ul style="list-style-type: none"> • brak 	Współpraca: <ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Wrocławski Dom Literatury • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego 	Ponadto OPP współpracuje z: <ul style="list-style-type: none"> • Siecią Ziem Zachodnich i Północnych, Muzeum Historii Polski, Europejską Platformą Pamięci i Sumienia.
---	--	---	--

Ośrodek Postaw Twórczych

OPT to istniejąca ponad 20 lat instytucja, której idea jest „edukacja kulturalna poprzez sztukę i twórczą aktywność”⁹. Ośrodek organizuje przede kursy (malarstwa i rysunku, fotografii, photoshop, grafiki warsztatowej, projektowania graficznego, rysunku architektonicznego, komiksu i podstaw ilustracji oraz nauki gry na perkusji), wydarzenia kulturalne (koncerty, festiwale – np. Solo Festiwal), wystawy, przeglądy, projekcje, plenery, warsztaty; prowadzi wydawnictwo, cyklicznie wydaje magazyn literacki Helikopter. Prowadzi filię Miejsce Przy Miejscu (Pracownia Grafiki Warsztatowej, Galeria Fotograficzna)

”Nasza misja jest zawarta w nazwie. Jesteśmy raczej ośrodkiem edukacji artystycznej niż typowym domem kultury. Nasz model jest zbliżony do akademickiego: działamy w trybie semestralnym”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none">Do priorytetowych grup odbiorców OPT należą osoby zainteresowane sztuką, kreatywne i świadome.	<ul style="list-style-type: none">Priorytetowym obszarem działalności OPT jest miasto Wrocław. Jako obszar działalności wskazano też Polskę.	<ul style="list-style-type: none">OPT zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 15 pracowników, w tym 12 pracowników merytorycznych/kreatywnych (83%) i 3 pozostałych (17%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 3 współpracownikami merytorycznymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	1 266 299,13 zł	1 356 750,26 zł	1 443 800,45 zł	14%
Koszty	1 242 857,55 zł	1 343 492,37 zł	1 384 564,33 zł	11%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową OPT jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji OPT wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Pracownie artystyczne z wyposażeniem	Pracownia muzyczna z wyposażeniem	Pracownia plastyczna	Nagłośnienie
---------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------	--------------

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** OPT należą:

⁹ <https://opt-art.net/>, dostęp: 11.01.2021.

- Profesjonalna kadra
- Wysoki poziom zajęć
- Otwartość i elastyczność

zaś do słabych stron:

- Niewystarczająca promocja
- Niewystarczająca przestrzeń

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja potrzebuje środków na nowe projekty artystyczne. Pracownicy OPT wskazali na następujące potrzeby:

- zakup komputerów
- wprowadzenie długofalowej strategii działania

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,11 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr OPT wydał w 2019 r. 900,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na szkolenia/doradztwo z pozyskiwania środków finansowych.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Bardzo duży	Umiarkowany
Komunikacja pisemna/ustna	Zbilansowana	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Raczej nie
Waga tradycji	Raczej duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Raczej mała	Raczej mała
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej samodzielne	Raczej samodzielne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej partycypacyjne	Zdecydowanie partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej oddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowane

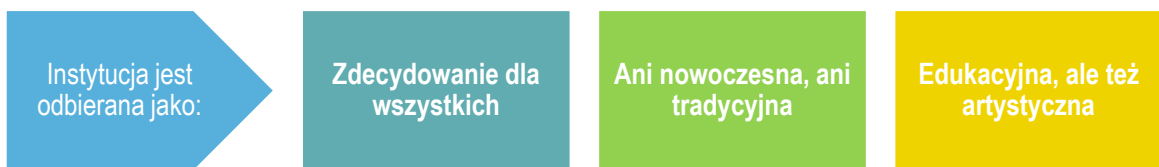
Brak istotnych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Wg dyrekcji OPT wyróżnia hybrydowość – instytucja nie jest ani zwykłym domem kultury, ani instytucją edukacyjną. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



OPT rozpoznaje 26% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 7% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ośrodek współpracuje też z:
<ul style="list-style-type: none"> • BWA Wrocław • Galeria Entropia • Muzeum Współczesne Wrocław 	<ul style="list-style-type: none"> • WK Anima • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Współczesne Wrocław • Ośrodek Działań Artystycznych Firlej (stała) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundacją Tiff Collective.

Strefa Kultury Wrocław

Ciągłość instytucjonalna Strefy Kultury to ponad 70 lat. Powstała w 2018 r. z połączenia Centrum Sztuki Impart i Biura Wrocław 2016 (odpowiedzialnego za kandydaturę Wrocławia do ESK), z kolei Centrum Sztuki Impart powstało z połączenia Wojewódzkiego Domu Kultury (założony w 1949) oraz Przedsiębiorstwa Imprez Artystycznych Impart (zał. 1970).

SKW to wieloobszarowa i wielozadaniowa instytucja kultury, działająca przede wszystkim w trzech obszarach:

- Miejsca – zarządzanie przestrzenią kulturalną (dawny bar Barbara, przestrzeń sceniczna Impart (dwie sceny), Pracownia Komuny Paryskiej 45 (miejsce spotkań), mieszkania dla rezydentów, Domek Miedziorytnika (galeria, miejsce rezydencji, przestrzeń pracy grafików));
- Festiwale (organizacja festiwali Europejska Noc Literatury, Jazz nad Odrą, Dziecinada, Dialog-Wrocław, WroSound)
- Programy (realizacja programów na rzecz kultury: Mikrogranty, Wrocławski Program Wydawniczy, Sąsiadujemy, Praktycy Kultury, działania międzynarodowe)

Realizuje także inne działania, np. Dzień Trójkąta, badania sektora kultury, prowadzenie sklepu z regionaliami, wydawanie Wrocławskiego Niezbędnika Kulturalnego etc.

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Działania SKW skierowane są do wszystkich mieszkańców. Do priorytetowych grup odbiorców SKW należą aktywni i zainteresowani kulturą mieszkańcy Wrocławia i praktycy kultury - lokalne środowiska artystów z Wrocławia (w tym środowisko jazzowe), animatorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności SKW jest miasto Wrocław, ale Strefa jako obszar swojej działalności wskazuje też osiedle, województwo, kraj, Europę i świat. 	<ul style="list-style-type: none"> • SKW zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 65 pracowników, w tym 15 pracowników merytorycznych/kreatywnych (23%) i 50 pozostałych (77%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 50 współpracownikami merytorycznymi i 100 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	17 298 892,17 zł	15 963 984,00 zł	16 853 557,64 zł	-3%
Koszty	17 015 716,81 zł	16 569 987,52 zł	17 222 313,81 zł	1%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową SKW jako dość dobrą, a pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji SKW wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Sala audytorijna/teatralna	Sala do zajęć ruchowych	Mieszkanie rezydencyjne	Agregaty prądotwórcze	Nagłośnienie
Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Wyposażenie eventowo-piknikowe (leżaki, parasole, namioty, stoły)	Sprzęt spacerowy (np. nagłośnienie na spacer)	Lokalne kanały komunikacji (pismo)	Kontenery artystyczne	Samochód ciężarowy/dostawczy
	Podłoga baletowa	Narzędzia animacyjne (chusty, piłki, mapy)	Słuchawki do silent disco	Kawiarnia	

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** SKW należą:

- Różnorodność działań/szeroki zakres

- Duże doświadczenie
- Kompetencje zespołu

zaś do słabych stron:

- Zbyt niskie finansowanie, niewystarczająca umiejętność pozyskiwania środków zewnętrznych
- Zbyt duże rozproszenie (programowe, lokalizacji), brak integracji
- Braki sprzętowe i infrastrukturalne (brak sprzętu do działań online, budynek do remontu)

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy SKW wskazali na następujące potrzeby:

- nowe/lepsze wyposażenie: sprzęt do realizowania transmisji online, oświetlenie sceniczne, nagłośnienie, komputery
- Większe biuro
- Więcej wsparcia dla działu merytorycznego
- Silniejsza współpraca między działami
- Większa partycypacja w zarządzaniu

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,29 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr SKW wydała w 2019 r. 21 100,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:

Zarządzanie zespołem, współpraca w zespole, budowanie zespołu (5 osób)	Ekonomia, marketing, biznes w kulturze (3)	Kadry i płace (2)	Księgowość (2)	Transmisje online (2)	Zarządzanie nieruchomościami (2)
Nowe technologie w kulturze (2)	Kompetencje liderские	Współpraca międzysektorowa	Książka obiektu budowlanego	Bieżąca analiza finansowa nieruchomości.	Zasady prawidłowej ewakuacji
Zarządzanie budżetem w instytucji kultury	Zarządzanie własnym czasem	Metody realizowania wydarzeń online	Social media	Realizacja i inżynieria dźwięku	Produkcja wydarzeń
Język angielski	Komunikacja	Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	Równowaga praca-życie osobiste	Wprowadzanie nowych technologii do działania instytucji	Facylitacja online

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Umiarkowany	Raczej nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Raczej mały

Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej nie	Umiarkowana
Waga tradycji	Umiarkowana	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Bardzo mała	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zdecydowanie odgórne	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Raczej partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Trudno powiedzieć	Raczej nieoddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zdecydowanie elastyczność	Raczej elastyczność

Brak istotnych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



SKW rozpoznaje 56% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 46% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto SKW współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej • Centrum Kultury Agora • Centrum Kultury Wrocław-Zachód • Centrum Kultury Zamek • Galeria Entropia • Galeria Miejska • Instytut im. Jerzego Grotowskiego • Klub Muzyki i Literatury • Klub Pod Kolumnami • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Muzeum Współczesne Wrocław • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego • Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta • Ośrodek Działań Artystycznych Firlej • Ośrodek Działań Twórczych Światowid • Ośrodek Pamięć i Przyszłość • Ośrodek Postaw Twórczych • Wrocławski Dom Literatury • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses • Wrocławski Klub Anima • Wrocławski Klub Formaty • Wrocławski Teatr Lalek • Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Instytut Muzyki i Tańca, • Narodowe Centrum Kultury, • Biuro Kreatywnej Europy, • IKM Gdańsk, • CK Zamek w Poznaniu, • CK Lublin, • Miasto Ogrodów Katowice, • Staromiejski Dom Kultury, • i z Instytutami Narodowymi.

Teatr Muzyczny Capitol

Instytucja artystyczna, wystawiająca spektakle muzyczne i teatralne dla dorosłych i dla dzieci: „Od przedstawień rozrywkowych, broadwayowskich musicali po adaptacje polskiej i światowej literatury, angażujące odbiorców w inteligentny dialog z twórcami”¹⁰. Prowadzi działania edukacyjne (np. Studium Musicalowe). Realizuje Przegląd Piosenki Aktorskiej (41-letnia tradycja). Dyrektor TMC prowadzi autorski program TV „Nut Ferment”. Prowadzi także wystawy malarstwa i fotografii oraz potańcówki. Na dachu budynku od 2017 r. znajduje się pasieka.

”Produkujemy najwięcej oryginalnych spektakli muzycznych, zamawianych specjalnie u twórców. Maksyma nasza brzmi: <<Uwodzić formą, intrygować treścią>>. Forma artystyczna musi pozwolić na wypełnienie widowni, nie tylko dla rozrywki. Chciałbym, by Capitol dawał do myślenia, zabierał głos w sprawach ważnych, intrygował, prowokował, by zajmował się tym, czym z natury zajmują się teatry dramatyczne”

¹⁰ <https://www.teatr-capitol.pl/o-teatrzel/>, dostęp: 11.01.2020

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Priorytetową grupą odbiorców TMC są osoby dorosłe. Publiczność stanowią w największej części osoby w wieku 40-60 lat. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności TMC jest miasto Wrocław. Teatr jako obszar działania wskazuje też osiedle, województwo, kraj i Europę. 	<ul style="list-style-type: none"> TMC zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 100 pracowników, w tym 30 pracowników merytorycznych/kreatywnych (30%) i 70 pozostałych (70%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 100 współpracownikami merytorycznymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody związane z działalnością bieżącą	22 757 773,20 zł	23 682 073,33 zł	24 170 965,92 zł	6%
Koszty	22 930 565,67 zł	23 742 445,87 zł	24 362 456,97 zł	6%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową TMC jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji TMC wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępna	Sala audytoryjna i teatralna	Studio nagrań	Sale prób	Pokoje gościnne	Sala do zajęć ruchowych	Mieszkanie rezydencyjne
Nagłośnienie	Rzutniki, projektory i ekrany plenerowe	Nośniki reklamowe	Samochód ciężarowy/dostawczy	Podłoga baletowa	Słuchawki do silent disco	Kawiarnia w siedzibie

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** TMC należą:

- Jakość działań artystycznych
- Profesjonalny zespół
- Atmosfera pracy

zaś do słabych stron – niedofinansowanie zespołu i niskie wynagrodzenia.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy TMC wskazali na następujące potrzeby:

- zakup nowych/lepszych komputerów
- usprawnienie organizacji pracy

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,84 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr TMC wydał w 2019 r. 52 000,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto teatr współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Narodowe Forum Muzyki • Ośrodek Postaw Twórczych • Wrocławski Dom Literatury • Wrocławski Teatr Lalek • Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Klub Pod Kolumnami • Wrocławscy Kameraliści • WK Anima • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Wrocławski Teatr Lalek • Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatrem im. J. Słowackiego w Krakowie i • Operą Nova w Bydgoszczy.

Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses

Wrocławscy Kameraliści to chór kameralny, założony w 1966 jako Cantores Minores Wratislaviensis, od 1994 jest instytucją Miasta Wrocławia. Koncertuje w całym świecie wykonując muzykę dawną. Prowadzi działalność edukacyjną głównie dla dzieci i młodzieży (autorskie programy, m.in. Spotkania z muzyką i...; 1000 lat muzyki na Śląsku; Śpiewające instrumenty; Muzyczna Unia Europejska, Akademia Bachowska, Muzyka klasyczna nie gryzie) i naukową (np. projekt Bibliotheca Rudolfini, obejmujący zebranie dostępnych informacji na temat ocalałego księgozbioru, digitalizację i udostępnienie całości zachowanych zbiorów muzycznych biblioteki księcia legnicko-brzeskiego Jerzego Rudolfa oraz wyszukanie w bibliotekach na świecie brakujących głosów).

WKC prowadzą także księgowość dla niektórych innych instytucji kultury.

”Zespół zawsze wykonywał muzykę dawną, chcemy promować i przedstawiać społeczeństwu zabytki kultury śląskiej, choć mamy zróżnicowany repertuar. Jesteśmy na ważnych i największych festiwalach w Polsce”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców WKC należą melomani. Grono stałych słuchaczy to około 200 osób, większość to osoby w wieku dojrzałym. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności WKC jest miasto Wrocław, Kameraliści jako obszar działania wskazują też województwo i kraj. 	<ul style="list-style-type: none"> • WKC zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 27 pracowników, w tym 20 pracowników merytorycznych/kreatywnych (74%) i 7 pozostałych (26%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 5 współpracownikami merytorycznymi i 1 pozostałym.

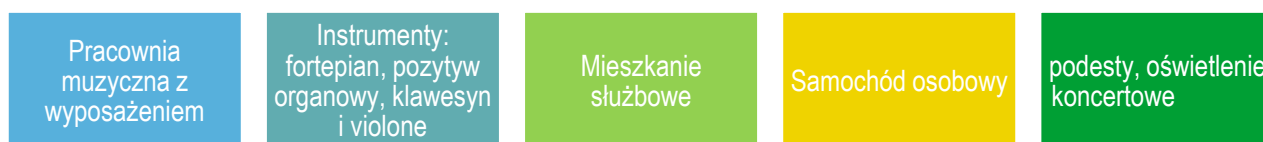
Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	1 578 766,50 zł	1 690 876,91 zł	1 849 627,49 zł	17%
Koszty	1 560 043,23 zł	1 691 091,58 zł	1 867 581,71 zł	20%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową WKC jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WKC wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WKC należą:

- Rozpoznawalna marka, popularność
- Ciągły rozwój
- Dobra infrastruktura

zaś do słabych stron – niedofinansowany zespół.

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na potrzebę środków na realizację cyklu koncertów międzynarodowych; pracownicy WKC – na potrzebę zakupu nowszych samochodów.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest wysoka (4,00 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy nie wskazali w ankiecie żadnych potrzeb szkoleniowych.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej nie	Trudno powiedzieć
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Zbilansowany
Istnienie ścisłej hierarchii	Zdecydowanie tak	Zdecydowanie tak
Waga tradycji	Bardzo duża	Bardzo duża
Ścisłość procedur	Raczej duża	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zdecydowanie odgórne	Raczej odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej przez dyrekcję	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie	Zdecydowanie

	oddzielone	oddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Raczej elastyczność

Brak większych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Kameralistów wyróżnia specyficzne, budowane latami brzmienie. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



WKC rozpoznaje 23% badanych odbiorców, a z ich oferty korzystało 8% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • CKWZ • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • OKP im. E. Gepperta • ODT Światowid • Teatr Muzyczny Capitol • WK Anima • Wrocławski Teatr Lalek • Narodowe Forum Muzyki 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrum Kultury Wrocław-Zachód • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia • Ośrodek Działań Twórczych Światowid • Wrocławski Teatr Lalek • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego

Wrocławski Dom Literatury

Wrocławski Dom Literatury powstał w 2016 roku z połączenia Biura Wrocławskich Promocji Dobrych Książek oraz Wydawnictwa Warstwy. Zajmuje się literaturą i promocją czytelnictwa. Jest miejscem spotkań pisarzy,

czytelników, wydawców i miłośników literatury. Prowadzi klub Proza (przestrzeń dla spotkań) i Wydawnictwo Warstwy. Organizuje spotkania, dyskusje, warsztaty, panele, targi książki, promuje polską literaturę na świecie. Jest także operatorem Międzynarodowej Sieci Miast Schronienia Pisarzy (ICORN) we Wrocławiu i biurem dwóch przyznawanych przez Miasto Wrocław nagród literackich: Wrocławskiej Nagrody Poetyckiej Silesius i Literackiej Nagrody Europy Środkowej Angelus. W radzie programowej WDL zasiada m.in. noblistka Olga Tokarczuk.

” My nie tworzymy miejsca spotkań dla publiczności i artystów, czy artystów z artystami. Zależy nam na spotkaniu dwóch publiczności, i to jest kluczowe. Można w ten sposób działać dopiero kiedy zaczynamy rozmawiać o ideach, a nie o książkach”

Grupy odbiorców	Obszar działania	KAdry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców WDL należą osoby zainteresowane literaturą, pisarki i pisarze, tłumaczki i tłumacze, studenci, dzieci i młodzież oraz seniorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności WDL jest miasto Wrocław. Inne obszary to województwo, kraj, Europa i świat. 	<ul style="list-style-type: none"> WDL zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 21 pracowników, w tym 15 pracowników merytorycznych/kreatywnych (71%) i 14 pozostałych (29%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 15 współpracownikami merytorycznymi i 15 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	3 190 179,90	3 657 714,88	4 066 584,48 zł	27%
Koszty	3 207 182,37	3 649 727,76	4 051 871,65 zł	26%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową WDL jako przeciętną, a pracownicy – jako dość dobrą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WDL wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Mieszkanie rezydencyjne	Nagłośnienie	Kawiarnia z ogródkiem
---------------------------	-------------------------	--------------	-----------------------

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WDL należą:

- Zaangażowanie i profesjonalizm dyrektora i zespołu
- Poziom merytoryczny działań
- Marka w środowisku

zaś do słabych stron:

- Zbyt mała liczba pracowników
- Brak zespołu technicznego i produkcyjnego
- Przepracowanie personelu

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wyraziła potrzebę większej liczby pracowników programowych i rozszerzenia współpracy międzynarodowej. Pracownicy WDL nie wskazali na żadne szczególne potrzeby.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,35 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy podnosili w 2019 kompetencje w zakresie działań i projektów międzynarodowych w związku z wejściem Wrocławia do Sieci Miast Kreatywnych UNESCO jako Miasto Literatury UNESCO. W ankiecie brak wskazań specyficznych potrzeb szkoleniowych.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Umiarkowane
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Raczej mały
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej pisemna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Raczej nie
Waga tradycji	Trudno powiedzieć	Bardzo mała
Ścisłość procedur	Raczej mała	Raczej mała
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Raczej odgórne	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej przez dyrekcję	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie oddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Raczej elastyczność

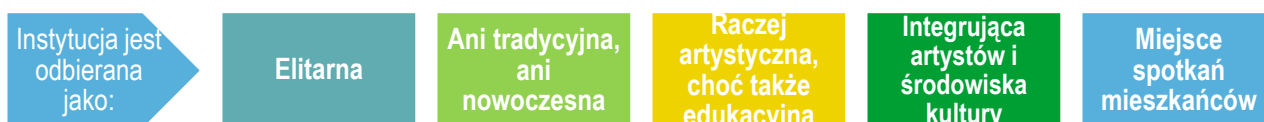
Brak większych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Instytucja należy do pionierskich w obszarze literatury („Większość formatów związanych z literaturą to myśmy wymyślili”). Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



WDL rozpoznaje 55% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 26% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto WDL współpracuje:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • MBP 	<ul style="list-style-type: none"> • CK Agora • Galeria Entropia • Klub Pod Kolumnami • OKP im. E. Gepperta • WK Anima • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu (stała) • Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego • Teatr Muzyczny Capitol 	<ul style="list-style-type: none"> • z kilkudziesięcioma instytucjami z całej Polski (np. Krakowskie Biuro Festiwalowe, Instytut Książki).

Wrocławski Klub Anima

Wrocławski Klub Anima istnieje od roku 2000. Prowadzi zajęcia dla dorosłych i młodzieży (zajęcia wokalne, plastyczne, ceramiki, gry na pianinie, balet, szkolenia, szkoła w mieście, plenery artystyczne). Organizuje koncerty, spektakle, konkursy, plenery itp.

"Kształtujemy sztukę, a sztuka kształtuje nas. Sami uczestnicy zajęć są twórcami. Ludzie przyjeżdżają z całego Wrocławia, bo nie znajdują gdzie indziej tego, co jest u nas"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> Do priorytetowych grup odbiorców WKA należą dzieci, młodzież i seniorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorytetowym obszarem działalności WKA jest osiedle Kozanów, a innymi obszarami są miasto i województwo. 	<ul style="list-style-type: none"> WKA zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 10 pracowników, w tym 7 pracowników merytorycznych/kreatywnych (70%) i 3 pozostałych (30%).

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	1 178 705,25 zł	1 256 918,47 zł	1 377 754,79 zł	17%
Koszty	1 242 978,14 zł	1 226 375,39 zł	1 329 036,80 zł	7%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową WKA jako przeciętną, a pracownicy – jako dość dobrą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WKA wskazano następujące:

Przestrzeń ogólnodostępne	Sala audytoryjna/teatralna	Pracownia muzyczna z wyposażeniem	Pracownia plastyczna
Pracownia ceramiczna z wyposażeniem	Sala do zajęć ruchowych	Nagłośnienie	Rzutnik i projektor kinowy

Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WKA należą:

- Jakość działań
- Profesjonalna kadra
- Różnorodność zajęć

zaś do słabych stron:

- Mała liczba sal
- Małe pracownie
- Zbyt niskie fundusze, co powoduje konieczność pobierania opłat od uczestników

Potrzeby i ich zaspokojenie

Pracownicy WKA nie wskazali w ankiecie żadnych specyficznych potrzeb, zaś dyrekcja wyraziła potrzebę dodania kolejnego piętra w klubie, co pozwoli rozszerzyć pracownię.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest dość wysoka (3,61 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Kadra WKA szkoliła się w 2019 r. w obszarze współpracy z osobami z niepełnosprawnością. W ankiecie pracownicy nie wskazali żadnych specyficznych potrzeb szkoleniowych.

Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Umiarkowany	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Raczej nieformalne	Umiarkowany
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Umiarkowany	Raczej duży
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Zdecydowanie ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Raczej relacje	Raczej relacje
Istnienie ścisłej hierarchii	Raczej tak	Umiarkowanie
Waga tradycji	Raczej duża	Umiarkowana
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zbilansowane	Zbilansowane
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Raczej partycypacyjne	Zbilansowane
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej oddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Raczej elastyczność

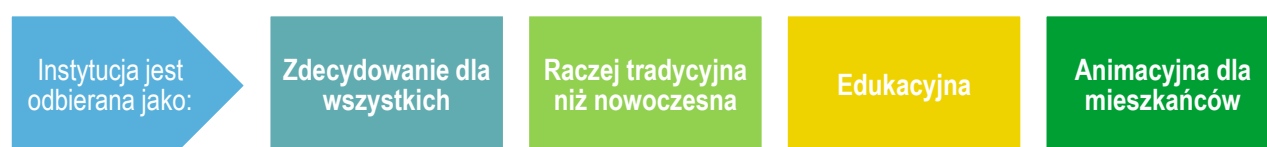
Brak większych rozbieżności między dyrekcją a pracownikami.

Filary marki

Według dyrekcji tym, co wyróżnia instytucję jest atmosfera i zaangażowanie personelu. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



WKA rozpoznaje 23% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 5% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • Klub Pod Kolumnami • OKP im. E. Gepperta • ODT Światowid • Ośrodek Postaw Twórczych • WK Formaty 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław (stała) • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu (stała) • Wrocławski Dom Literatury • Wrocławski Klub Anima • Ośrodek Pamięć i Przyszłość

Wrocławski Klub Formaty

Wrocławski Klub Formaty to instytucja istniejąca od 1980 r. prowadząca zajęcia i warsztaty w pracowniach artystycznych (muzyczne, plastyczne, ruchowe, szachowe), organizująca wernisaże, koncerty i cykle koncertów (Jazz Time, Nowobrzemienia), imprezy plenerowe, imprezy okolicznościowe, spotkania arteterapeutyczne i festiwale ((Festiwal Ambientalny oraz Before Ambientalny). Prowadzi unikatowy w skali Wrocławia Senior Gospel Choir.

"Sens naszej pracy i odnowa naszej instytucji zrodziła się z nieszczęścia, jaką była powódź. Ówczesna rozbudowa miasta sprawiła, że zwiększyła się liczba aktywnych odbiorców. Wyróżnia nas różnorodność i otwartość. Organizujemy wyjątkowy festiwal muzyki ambient"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców WKF należą dzieci, młodzież i seniorzy, oraz – bardziej ogólnie – mieszkańcy osiedla Muchobór Wielki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności WKF jest osiedle Muchobór Wielki, a pozostałymi wskazanymi obszarami – miasto Wrocław, województwo, Polska, Europa i świat. 	<ul style="list-style-type: none"> • WKF zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 30 pracowników, w tym 19 pracowników merytorycznych/kreatywnych (63%) i 11 pozostałych (37%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 65 współpracownikami merytorycznymi i 64 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	1 279 369,66 zł	1 688 993,43 zł	1 850 032,49 zł	45%
Koszty	1 283 762,27 zł	1 599 114,28 zł	1 829 448,86 zł	43%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową WKF jako bardzo dobrą, a pracownicy – jako dobrą.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WKF wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WKF należą:

- Jakość działań
- Profesjonalna kadra
- Wszechstronność / różnorodność

zaś do słabych stron:

- Lokalizacja z dala od centrum
- Niewystarczająca przestrzeń
- Niewystarczające fundusze

Potrzeby i ich zaspokojenie

Dyrekcja wskazała na potrzebę większej przestrzeni. Pracownicy WKF – na potrzebę zakupu urządzeń multimedialnych do produkcji audio i wideo oraz komputerów.

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest wysoka (4,2 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Zdecydowanie nieformalne	Zdecydowanie nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a przełożonymi	Umiarkowany	Umiarkowany
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Raczej duży
Komunikacja pisemna/ustna	Raczej ustna	Raczej ustna
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zdecydowanie relacje	Zdecydowanie relacje

Istnienie ścisłej hierarchii	Zdecydowanie tak	Umiarkowane
Waga tradycji	Umiarkowana	Raczej duża
Ścisłość procedur	Raczej duża	Raczej duża
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Zdecydowanie odgórne	Zdecydowanie odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zdecydowanie partycypacyjne	Raczej partycypacyjne
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Zdecydowanie oddzielone	Raczej oddzielone
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Zbilansowane	Zbilansowane

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wpływ pracowników na decyzje – pracownicy oceniają go jako większy niż dyrekcja.

Filary marki

Według dyrekcji instytucję wyróżnia różnorodność, otwartość i organizacja jednego z niewielu festiwali muzyki ambient. Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



WKF rozpoznaje 21% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 3% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:
<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • BWA Wrocław • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • Galeria Entropia • Galeria Miejska • KMil • Klub Pod Kolumnami • ODA Firlej • ODT Światowid • Ośrodek Postaw Twórczych • Wrocławscy Kameraliści • WK Anima 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Ośrodek Działań Twórczych Światowid • Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses (stała)

Wrocławski Teatr Lalek

Instytucja artystyczna, prezentująca spektakle dla dzieci i dorosłych.

Ponadto prowadzi działania edukacyjne i włączające w ramach Pracowni Pedagogiki Teatru (m.in. młodzieżowa grupa teatralna Robimy, warsztaty kontekstowe do spektakli, lekcje i zajęcia teatralne dla grup zorganizowanych, warsztaty muzyczno-teatralne dla najmłodszych dzieci „My tu gramy!”, interaktywne spacerki po teatrze „Machina Teatralna”).

” Traktujemy dzieci i młodzież poważnie – nie tylko odpowiadamy na ich potrzeby, ale staramy się je kształtować. Podejmujemy z naszymi widzami partnerską rozmowę, nie uciekając od ważnych dla nich tematów i problemów współczesnego świata. Działalność repertuarową opieramy głównie na nowej polskiej dramaturgii, ale także na reinterpretacjach klasyki”

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców WTL należą dzieci i młodzież. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności WTL jest miasto Wrocław, ale Teatr działa też w woj. dolnośląskim, w Polsce i na świecie. 	<ul style="list-style-type: none"> • WTL zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 130 pracowników, w tym 50 pracowników merytorycznych/kreatywnych (38%) i 80 pozostałych (62%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 15 współpracownikami merytorycznymi i 15 pozostałymi.

Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	7 529 315,88 zł	7 688 334,39 zł	8 079 200,55 zł	7%
Koszty	7 505 038,35 zł	7 842 878,38 zł	7 662 501,08 zł	2%

Dyrekcja ocenia sytuację finansową WTL jako dość dobrą, pracownicy – jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WTL wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WTL należą:

- Jakość działań artystycznych
- Rozpoznawalność
- Szeroki zakres oferty edukacyjnej

zaś do słabych stron:

- Dzielenie budynku z Teatrem Komedia
- Niedofinansowanie
- Brak windy prowadzącej na wszystkie sceny

Potrzeby i ich zaspokojenie

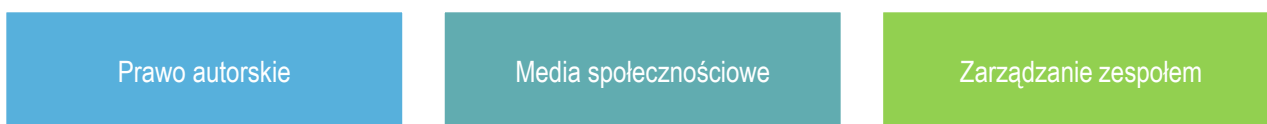
Dyrekcja wyraziła potrzebę nowych aktorów. Pracownicy WTL wskazali na następujące potrzeby:

- Oświetlenie do garderoby
- Komputery
- Sprzęt elektroakustyczny

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,28 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr WTL wydał w 2019 r. 1 080,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Raczej nieformalne	Zdecydowanie

Institucje braterskie/siostrzane:	Institucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto WTL współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • CK Agora • CKWZ • CK Zamek • Instytut Grotowskiego • MBP • Muzeum Współczesne Wrocław • ODA Firlej • ODT Światowid • Teatr Capitol • Wrocławski Dom Literatury • Narodowe Forum Muzyki • Ośrodek Pamięć i Przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Centrum Kultury Zamek • Instytut im. Jerzego Grotowskiego • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Współczesne Wrocław • Wrocławski Dom Literatury 	<ul style="list-style-type: none"> • Instytutem Teatralnym i Wrocławskim Teatrem Pantomimy.

Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego

Wrocławski Teatr Współczesny jest jedną z najstarszych instytucji kultury Miasta Wrocławia – istnieje od 1946 r. (najpierw jako Teatr Lalki i Aktora, później – jako Państwowy Teatr Młodego Widza, wreszcie jako Państwowy Teatr Rozmaitości). Skupia się na współczesnej sztuce teatralnej. Posiada 3 sceny (Duża Scena, Mała Scena, Scena na Strychu). Poza działalnością teatralną prowadzi działalność edukacyjną (warsztaty teatralne, praktyki), konkursy i przeglądy.

"Moją ambicją jako reżysera jest odmienność. Podstawową zasadą jest, by był to teatr inny, nieoczywisty"

Grupy odbiorców	Obszar działania	Kadry
<ul style="list-style-type: none"> • Do priorytetowych grup odbiorców WTW należy młodzież szkolna, seniorzy i studenci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorytetowym obszarem działalności WTW jest miasto Wrocław, ponadto jako obszary działania wskazano województwo i kraj. 	<ul style="list-style-type: none"> • WTW zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub stałych umów cywilnoprawnych 76 pracowników, w tym 32 pracowników merytorycznych/kreatywnych (42%) i 44 pozostałych (58%). Współpracuje na podstawie okazjonalnych umów cywilnoprawnych/faktur z ok. 50 współpracownikami merytorycznymi i 6 pozostałymi.

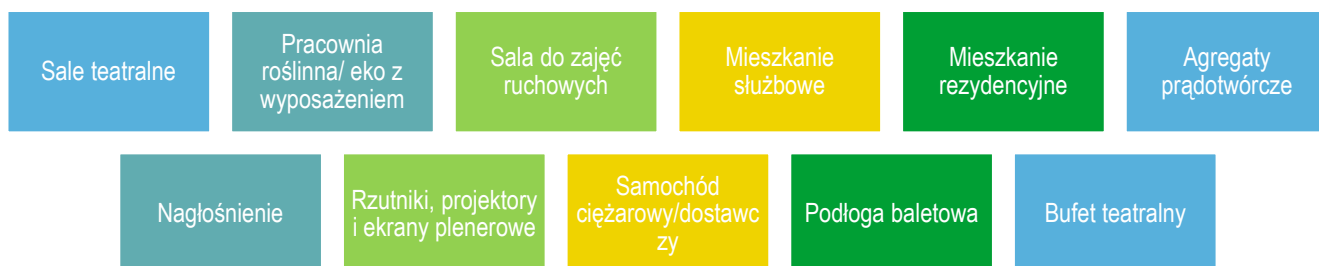
Budżet

	2017	2018	2019	Zmiana 2017-2019
Przychody	7 819 315,29 zł	7 620 153,56 zł	8 868 960,41 zł	13%
Koszty	8 144 664,21 zł	7 726 031,64 zł	9 339 944,66 zł	15%

Dyrekcja i pracownicy oceniają sytuację finansową WTW jako przeciętną.

Zasoby infrastrukturalne

Wśród zasobów infrastrukturalnych będących do dyspozycji WTW wskazano następujące:



Mocne i słabe strony

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników **mocnych stron** WTW należą:

- Zaangażowanie zespołu
- Rozpoznawalność
- Profesjonalne zarządzanie

zaś do słabych stron:

- Mały zespół
- Problemy komunikacyjne w zespole
- Mało imprez towarzyszących

Potrzeby i ich zaspokojenie

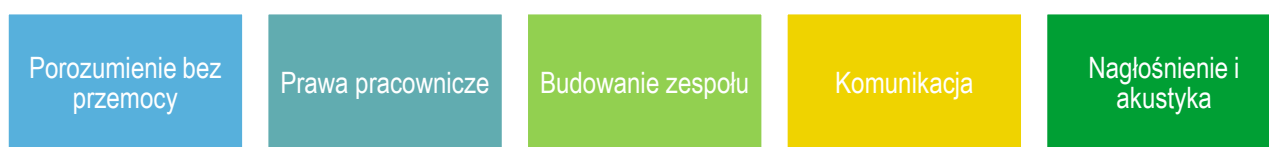
Dyrekcja wyraziła potrzebę nowych aktorów, większej przestrzeni (magazyn, nowa scena). Pracownicy WTW wskazali na następujące potrzeby:

- Adaptacja akustyczna scen
- Mikrofony
- Sala prób z pełnym wyposażeniem

Średnia ocena zaspokojenia potrzeb jest przeciętna (3,00 w skali od 1 do 5).

Szkolenia i potrzeby szkoleniowe kadr

Na szkolenia kadr WTW wydał w 2019 r. 9 920,00 zł. Pracownicy wskazują na zapotrzebowanie na następujące szkolenia/doradztwo:



Model zarządzania wg dyrektorów i pracowników

Aspekt	Wg dyrektorów	Wg pracowników
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami	Umiarkowany	Raczej nieformalne
Stopień sformalizowania relacji między pracownikami a	Umiarkowany	Umiarkowany

przełożonymi		
Wpływ wszystkich pracowników na decyzje	Raczej mały	Zdecydowanie mały
Komunikacja pisemna/ustna	Zbilansowana	Zbilansowana
Nacisk na relacje międzyludzkie czy na perfekcyjną realizację zadań	Zbilansowany	Raczej realizacja
Istnienie ścisłej hierarchii	Umiarkowanie	Raczej tak
Waga tradycji	Bardzo duża	Raczej duża
Ścisłość procedur	Umiarkowana	Umiarkowana
Samodzielne czy odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	Trudno powiedzieć	Zdecydowanie odgórne
Kształtowanie programu – partycypacyjne czy przez dyrekcję	Zbilansowane	Zdecydowanie przez dyrekcję
Życie zawodowe – oddzielone czy nieoddzielone od prywatnego	Raczej nieoddzielone	Umiarkowanie
Nacisk na porządek czy elastyczność?	Raczej elastyczność	Zbilansowane

Istnieje rozbieżność między dyrekcją a pracownikami jeśli chodzi o wpływ pracowników na kształtowanie programu – dyrekcja ocenia go jako większy niż pracownicy.

Filary marki

Według opinii odbiorców marka najsilniej kojarzona jest z następującymi określeniami:



WTW rozpoznaje 54% badanych odbiorców, a z jego oferty korzystało 29% z nich.



Współpraca z innymi instytucjami

Instytucje braterskie/siostrzane:	Instytucje, których nie znają:	Współpraca:	Ponadto WTW współpracuje z:
<ul style="list-style-type: none"> • Instytut Grotowskiego • Teatr Muzyczny Capitol • Wrocławski Teatr Lalek 	<ul style="list-style-type: none"> • brak 	<ul style="list-style-type: none"> • Strefa Kultury Wrocław • Instytut im. Jerzego Grotowskiego • Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu • Muzeum Architektury • Muzeum Miejskie Wrocławia 	<ul style="list-style-type: none"> • instytucjami takimi jak Teatr Ad Spectatores; Teatr Układ Formalny i Stowarzyszenie Teatr Nowy Świat.

Wnioski

Przedstawiamy najważniejsze wnioski z badania uporządkowane według charakterystyki instytucji kultury, ich zasobów i relacji instytucjonalnych.

Charakterystyka instytucji

1. We Wrocławiu działa wiele miejskich instytucji o dużym potencjale, doświadczeniu i zakorzenieniu w lokalnych środowiskach. Nawet dla instytucji, które potocznie mogłyby być określane jako osiedlowe (centra kultury) **priorytetowym obszarem działania najczęściej jest miasto**. Stosunkowo duża część instytucji otwarta jest także na działanie na terenie kraju, Europy a także świata.
2. Wśród miejskich instytucji kultury istnieje kilka **unikatowych** lub posiadających niewiele odpowiedników w skali krajowej – Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Wrocławski Dom Literatury, Narodowe Forum Muzyki, Strefa Kultury Wrocław.
3. Według odbiorców we Wrocławiu dominują instytucje określane jako artystyczne (52%), rzadziej – edukacyjne (11%). Część instytucji stanowi miejsce spotkania dla mieszkańców i realizuje działania społeczne/lokalne.
4. Zdecydowanie **najbardziej rozpoznawalnymi instytucjami** są Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu. Najmniej respondentów rozpoznawało instytucje takie jak Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta, Wrocławski Klub Formaty oraz Wrocławscy Kameraliści.
5. Część instytucji (NFM, GE, IJG, WDL, WKC) postrzeganych jest jako elitarne, jednak to nie oznacza niższych ocen czy mniejszego zainteresowania ich ofertą ze strony publiczności.
6. Instytucje kultury M. Wrocławia są bardzo zróżnicowane i, mimo koncentracji wokół Rynku i ośrodka na ul. Ruskiej 46, rozłożone równomiernie w mieście (z pewnym niedoborem w północnej części miasta). Pokrywają większość najważniejszych obszarów kultury i uzupełniają się nawzajem. Największą część stanowią centra i kluby kultury. Co ważne - w tej mozaice nie brakuje jednak żadnego typu instytucji kultury.
7. Najczęściej instytucje opisują się jako egalitarne - priorytetowymi grupami dla przedstawicieli instytucji kultury są: młodzież, seniorzy oraz dzieci. Kilka instytucji wskazuje jednak jako priorytetowego odbiorcę świadomego, konesera lub profesjonalistę.

Zasoby i potrzeby instytucji

1. Podstawowym zasobem, z którego korzystają niemal wszystkie podmioty jest przestrzeń ogólnodostępna (dla przedstawień, koncertów, czy wystaw) oraz nagłośnienie i projektory. Pozostały sprzęt jest specyficzny dla typów instytucji. Około 1/3 podmiotów dysponuje kawiarnią/bistro dla swoich odbiorców. Zauważalny jest trend zagospodarowywania przestrzeni zewnętrznych wokół instytucji, jednak póki co mogą sobie na to pozwolić nieliczni.
2. Łączne przychody instytucji kultury w 2019 r. wyniosły ponad 196 mln zł. Do instytucji o największym budżecie należą: Narodowe Forum Muzyki, Teatr Muzyczny Capitol oraz Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, zaś o najmniejszym – Galeria Entropia, Klub Muzyki i Literatury oraz Klub Pod Kolumnami. Najwyższy przeciętny budżet miały instytucje muzyczne (z NFM na czele), a najniższy – galerie i centra kultury. Wyższe przychody miały instytucje postrzegane jako elitarne i tradycyjne.
3. Mimo zwiększanych nakładów ze strony Miasta na sektor kultury, większość instytucji ocenia swoją sytuację finansową jako słabą lub przeciętną. Największy udział działalności podstawowej (sprzedaż

biletów, spektakli, zajęć) w budżecie w 2019 r. wykazały Kluby Formaty i Anima oraz Ośrodek Postaw Twórczych.

Kadry, zarządzanie, potrzeby

- 1) Instytucje kultury są bardzo zróżnicowane pod względem struktury zatrudnienia. W większości (82%) instytucji w 2019 r. dyrektorami byli mężczyźni, zaś wśród zatrudnionych na etat dominowały kobiety. Udział osób zatrudnionych na etat waha się od 11% w BWA do 87% dla Muzeum Miejskiego Wrocławia czy 100% w OKP im. Gepperta.
- 2) Instytucje można podzielić na takie, które nastawiają się na zatrudnianie głównie pracowników kreatywnych/artystów z niewielką obsadą administracyjno-produkcyjną (przede wszystkim centra kultury oraz instytucje muzyczne; największy udział pracowników merytorycznych/kreatywnych wystąpił w OPT, ODA Firlej, Klubie Pod Kolumnami i u Kameralistów) i takie gdzie niewielu pracowników merytorycznych/kreatywnych jest wspieranych przez cały sztab pracowników administracyjnych, technicznych, osób będących w organizacji wydarzeń, produkcji i marketingu (zwłaszcza teatry i instytucje wystawiennicze BWA Wrocław, MMW, Teatr Muzyczny Capitol, WTW, oraz Strefa Kultury).
- 3) Dyrektorzy nie wskazywali trudności związanych z pozyskiwaniem kadry – również tej artystycznej. Problemem w tym zakresie dla niektórych dyrektorów był jedynie budżet, który mógł uniemożliwić zatrudnienie nowych osób.
- 4) Instytucje kultury Wrocławia jawią się jako dosyć otwarte. Relacje między pracownikami są nieformalne i koleżeńskie, często takie są też relacje między pracownikami a przełożonymi. Stawiany jest nacisk na partycypacyjne kształtowanie programu, choć wpływ na decyzje jest zróżnicowany. Instytucje są raczej elastyczne. Waga hierarchii, tradycji i ścisłych procedur jest umiarkowana.
- 5) Pracownicy najlepiej oceniają wymiar merytoryczny swoich instytucji – doceniają je za ofertę artystyczną i edukacyjną. Jest ona dla nich równie ważna. Zadowolająca jest także ocena atmosfery pracy zespołów. Największą bolączką są zarządzanie personelem i sytuacja finansowa.
- 6) Dyrektorzy najczęściej wskazują na potrzebę większych środków na działalność programową, większej liczby pracowników i większej przestrzeni.
- 7) Największa grupa pracowników potrzebuje wyższych wynagrodzeń, wzmocnienia wiedzy/umiejętności/kompetencji i lepszego/nowego sprzętu. Do najważniejszych potrzeb instytucji należą większe środki finansowe (przede wszystkim na wynagrodzenia, promocję i działalność merytoryczną), poprawa jakości zarządzania personelem i zmniejszenie obciążeń biurokratycznych.
- 8) Wśród potrzeb szkoleniowych/doradczych dominują takie obszary jak zarządzanie zespołem/kadrami/instytucją, promocja i marketing, szkolenia z zakresu księgowego i prawnego, obsługa klienta (w tym trudnego) i działania kulturalne online.

Ocena oferty instytucji wśród odbiorców

- 1) Największy odsetek odbiorców korzystał z oferty Narodowego Forum Muzyki, Miejskiej Biblioteki Publicznej i Teatru Muzycznego Capitol. Najmniejszy – z oferty OKP im. Eugeniusza Gepperta oraz Wrocławskiego Klubu Formaty.
- 2) Najwyżej odbiorcy ocenili ofertę Teatru Muzycznego Capitol, NFM i Miejskiej Biblioteki Publicznej.
 - a. Pod względem **dostępności dla osób ze specjalnymi potrzebami**, odbiorcy najwyżej ocenili Ośrodek Pamięć i Przyszłość, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego oraz Centrum Kultury Agora, a najniżej – Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Galerię Miejską i Ośrodek Działań Artystycznych Firlej.

- b. Jako instytucje o **najwygodniejszej przestrzeni** oceniono przede wszystkim duże instytucje takie jak Teatr Muzyczny Capitol, Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego, Ośrodek Pamięć i Przyszłość czy MBP. Najniżej oceniano wygodę i komfort małych instytucji, zwłaszcza galerii.
- c. Liderem w kategorii „**przyjazne dla rodzin z dziećmi**” jest Wrocławski Teatr Lalek. W grupie instytucji, które także są raczej przyjazne, można wskazać następujące: Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, Wrocławski Klub Anima, Centrum Kultury Zamek oraz Ośrodek Pamięć i Przyszłość/Centrum Historii Zajezdnia. Ośrodek Światowid i centrum Kultury Wrocław-Zamek. Większość instytucji jednak nie jest postrzegana jako „przyjazna dla rodzin z dziećmi” – zróżnicowanie występuje tu w grupie podmiotów, które mają zasięg lokalny (byłych domów kultury).

Relacje między instytucjami i sieciowanie

1. Duża część instytucji funkcjonuje w sposób odrębny, osobny, samowystarczalny - współpraca owszem jest pożądana, ale jako podejście pragmatyczne do realizacji misji a nie jako bezwarunkowa zasada działania. Dlatego nie można uznać 27 miejskich instytucji kultury za jedną całość czy system. Współpraca instytucji kultury nie jest zjawiskiem naturalnym. Sam fakt posiadania wspólnego organizatora zadań nie jest powodem do współpracy.
2. Mimo to taka współpraca istnieje, choć najczęściej okazjonalna, doraźna i „praktyczna”. Najwięcej instytucji współpracowało z Strefą Kultury (75%), Miejską Biblioteką Publiczną (ponad 50%), Muzeum Miejskim i Narodowym Forum Muzyki. Najmniej – z klubami Anima, Formaty, Pod Kolumnami, Zamek i Galerią Miejską.
3. Z wypowiedzi niektórych dyrektorów wynika, że współpraca jest pożądana jednak aspiracje instytucje kierują raczej w stronę partnerów zagranicznych. Na tym tle współpraca z miejskimi instytucjami jawi się jako mniej ważna.
4. Współpraca przybiera najczęściej formę wymiany doświadczeń, wspólnych przedsięwzięć artystycznych i edukacyjnych. Najczęściej deklarowanymi korzyściami ze współpracy są tzw. korzyści miękkie – budowanie dobrych relacji oraz możliwość wymiany poglądów i opinii.
5. Barierami na drodze do współpracy są natomiast:
 - a. przekonanie o byciu trendsetterem w sztuce (współpraca jest zbędna),
 - b. przekonanie o kosztowności współpracy z innymi podmiotami (czas, zasoby),
 - c. podejście terytorialne („nie chcemy sobie zabierać odbiorców”).
6. Instytucje rzadko uważają jednak siebie za konkurencję. Częściej postrzegają siebie nawzajem jako braterskie lub siostrzane, i tu można wskazać dwie wyodrębniające się podgrupy/konstelacje:
 - a. **konstelacja domów/centrów kultury** (CKA, CKZ, WKA, KPK, WKF, ODT, CKWZ)
 - b. **konstelacja instytucji wystawienniczych i związanych ze sztukami wizualnymi** (GE, GM, BWA, OPT, OPP, MA, MMW, MWW)
7. Przy analizie wzajemnej współpracy można zauważyć promienisty układ – niemal każda instytucja deklaruje współpracę z SKW. Warto jednak podkreślić, że w dużej mierze wynikać może to z wdrożenia działań sieciujących równoległe do momentu badania. Z wywiadów z dyrektorami wynika, że część podmiotów wcześniej nie miało z SKW kontaktów, a obecne zaproszenie do współpracy jest pierwszym krokiem. Jednocześnie pokazuje to skuteczność tego procesu. Drugą instytucją, która gromadzi wokół pozostałe jest MMW.
8. Z perspektywy dyrektorów mniejszych podmiotów współpraca długotrwała byłaby niekiedy pożądana. Z kolei dyrekcje dużych podmiotów wyraźnie nie chcą „wiązać się” instytucjonalnymi relacjami.
9. Potencjał sieciujący można jednak wskazać w przypadku 3 podmiotów.

- a. SKW, przez swój unikalny charakter, a także wyraźne zadanie, by sieciować inne instytucje (jednak dotyczy to także instytucji zajmujących się kulturą ale mających status NGO); badanie pokazuje, że wywiązuje się z tego zadania i jest świadoma swojej roli.
 - b. MMW ze względu na prestiż, tożsamość historyczną, miejską, ale także duże zasoby, gromadzi wokół podmioty związane ze sztukami wizualnymi i wystawiennicze.
 - c. CKWZ jest z kolei częścią podgrupy centrów lokalnych, byłych domów kultury, jednak przez wielość swoich kontaktów może tę grupę komunikować z innymi podmiotami. Można więc wskazywać na potencjał leaderski podmiotu.
10. Wydział Kultury UM swoją rolę pojmuje jako umożliwianie i wspieranie rozwoju kultury bez aktywnego wpływania na działania dyrektorów. Dyrektorzy instytucji – co wynika z naszego badania – są w większości bardzo zadowoleni z takiego prowadzenia polityki kulturalnej i nie oczekują znaczących zmian co do jej istoty.
11. Projekt sieciowania instytucji kultury rozpoczął się niefortunnie, bo nałożył się na inny ważny proces formowania reprezentacji podmiotów z pola kultury wobec władarzy miasta (Grupa Kultura Wrocław).
12. Sam pomysł sieciowania wzbudził u dyrektorów mieszane uczucia. Można wskazać kilka powodów:
 - a. sieciowaniu towarzyszy rodzaj obawy o utratę tożsamości i indywidualności podmiotów,
 - b. brak jasno wskazanego celu sieciowania,
 - c. brak rozumienia, czy to proces, który ma być w kontrze do całego oddolnego ruchu Kongresu Kultury czy też ma go wspierać/uzupełniać, oraz niejasność co do lidera.
13. Ważnym polem do współdziałania są działania z zakresu edukacji kulturalnej. Co ciekawe dostrzegają to raczej pracownicy niż dyrektorzy placówek.

Rekomendacje

Biorąc pod uwagę główne procesy zachodzące w polu kultury Wrocławia a także sytuację i nastawienie miejskich instytucji kultury warto zastanowić się nad wprowadzeniem pewnych rozwiązań.

Dla SIECIOWANIA

1. **Proces sieciowania powinien być całkowicie dobrowolny i oparty na dialogu oraz wykorzystaniu obecnych możliwości/potencjału** raczej niż na tworzeniu szczególnych okazji do sieciowania. Okazją do sieciowania może być np.:
 - a. Tworzenie wspólnego kalendarza
 - b. Spotkania na temat wspólnych problemów np. prowadzenia edukacji
 - c. Spotkania na tematy „techniczne”
 - d. Spotkania związane ze wspólnym pozyskiwaniem środków lub wspólną promocją.
2. **Moderacją procesu sieciowania może zajmować się SKW jako instytucja będąca „hubem”, jednak konieczny jest aktywny udział Miasta jako koordynatora. Konieczne jest włączenie w proces Wydziału Kultury.**
3. **Należy rozwiązać możliwe obawy przed procesem sieciowania, w tym:**
 - a. wysłuchać obaw/niejasności po stronie dyrektorów;
 - b. jasno wskazać **cel, lidera i ewentualne oczekiwania** ze strony Miasta;
 - c. rozmawiać w języku korzyści, jakie mogą wynikać z tej współpracy;
 - d. korzyści te ustalić w dialogu, a nie zadekretować.
4. Wyjściem naprzeciw obawom instytucji a zarazem próbą wykorzystania ich niewątpliwych potencjałów, może być **stworzenie dorocznego projektu sieciowego** (np. na kształt Nocy Muzeów lub gry miejskiej). Gdzie wszyscy są włączeni ale według swoich możliwości, projekt miałby także wymiar miejski, pozwolił instytucjom wyjść poza swoje budynki, co wpisuje się we współczesne trendy aktywności miejskiej.

DLA MIASTA

5. **Rekomendowana jest kontynuacja obecnej polityki „wspierającej” Wydziału Kultury** (bez aktywnej ingerencji w działania i programy instytucji). Owocuje to wzajemnym szacunkiem i względną otwartością w relacjach.
6. Ujednolicenie sprawozdawczości merytorycznej instytucji, aby miała ona wartość porównawczą.
7. **Realizacja (np. przez SKW) cyklu szkoleń dla instytucji zgodnych ze wskazanym zapotrzebowaniem** dla różnych grup pracowników instytucji kultury (dyrekcja, promocja/sprzedaż/marketing, księgowość, pracownicy merytoryczni) **połączonych z czasem i przestrzenią do dzielenia się doświadczeniami w różnych grupach pracowników**. Szkolenia m.in. na tematy takie jak:
 - a. Zarządzanie instytucją kultury/zespołem
 - b. Promocja/sprzedaż/marketing w instytucjach kultury

- c. Działania kulturalne online
 - d. Księgowość, kadry, płace
 - e. Pozyskiwanie środków zewnętrznych.
8. **Realizacja Wrocławskiego Miejskiego Programu Edukacji Kulturalnej.** Program taki powinien być wypracowany wraz z przedstawicielami Rady Kultury i mieć raczej charakter horyzontalny niż instytucjonalny (dzięki temu nie powieli podziału instytucje kultury vs. NGO-sy i ma szansę połączyć lub wesprzeć szereg działań, które już funkcjonują a stanowią nieoczywiste połączenia artystyczne, sektorowe i instytucjonalne. Były to próba doceniania aktywności oddolnej w polu kultury we Wrocławiu bez antagonizowania z instytucjami kultury.

Aneks

1 Zestawienie priorytetowych odbiorców według dyrektorów i pracowników dla każdej instytucji

Instytucja	Priorytetowi odbiorcy wg dyrektorów	Priorytetowi odbiorcy wg pracowników i dyrektorów
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Mieszkańcy, zainteresowani sztuką współczesną	Środowiska akademickie Artyści Krytycy Badacze Turyści Zróżnicowane w zależności od galerii
Centrum Kultury Agora		Społeczność lokalna (z osiedla), dzieci i młodzież
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Osoby z niepełnosprawnościami	Osoby z niepełnosprawnościami Dzieci Młodzież
Centrum Kultury Zamek	Dzieci/rodziny	Dzieci i młodzież/rodziny z dziećmi Seniorzy Mieszkańcy zachodniego Wrocławia
Galeria Entropia	Środowiska artystyczne Wrocławia Miłośnicy sztuki Młodzież akademicka i licealna (w tym studenci ASP) Dzieci	środowisko odbiorców kultury, miłośników sztuki współczesnej, środowisko artystyczne miasta Wrocławia, jego okolic i Dolnego Śląska młodzież akademicka/studenci ASP, PWR, UW - zwłaszcza takich kierunków jak historia sztuki, kulturoznawstwo młodzież licealna dzieci szkolne anonimowi przechodnie
Galeria Miejska	Miłośnicy sztuki współczesnej, Uczniowie i studenci, w tym ASP Znawcy i koneserzy sztuki Środowiska artystyczne	
Instytut im. Jerzego Grotowskiego		Osoby zainteresowane teatrem/kulturą alternatywną Studenci i absolwenci kierunków artystycznych i humanistycznych Artyści
Klub Muzyki i Literatury		Środowiska kresowe Środowiska muzyczne w szerokim znaczeniu (wokaliści, instrumentalni) Mieszkańcy Kościuszkowskiej Dzielnicy Mieszkaniowej.
Klub Pod		Młodzież

Kolumnami		Dorośli
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Dzieci Rodziny z małymi dziećmi Młodzież Seniorzy Osoby z niepełnosprawnościami	Dzieci i młodzież Seniorzy
Muzeum Architektury	Architekci Historycy sztuki Konserwatorzy Studenci architektury i historii sztuki Młodzież Osoby zainteresowane historią architektury i historią Wrocławia	Architekci Studenci historii sztuki Historycy sztuki
Muzeum Miejskie Wrocławia		Dzieci i młodzież szkolna Seniorzy Miłośnicy historii miasta
Muzeum Współczesne Wrocław	Dorośli Studenci	Artyści Koneserzy sztuki Turyści Młodzież
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego		Melomani Rodzice z dziećmi Dzieci i młodzież Seniorzy
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Dorośli	Dorośli
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej		Mieszkańcy osiedla, lokalna społeczność Seniorzy Dzieci
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Rodziny	Dzieci i młodzież Seniorzy
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	Dzieci i młodzież - grupy szkolne Rodziny z dziećmi Świadkowie historii, seniorzy Turyści	Młodzież szkolna Turyści Seniorzy Badacze Mieszkańcy osiedla Grabiszyn-Grabiszyniek Rodziny z dziećmi Entuzjaści historii Dawni działacze opozycji (świadkowie historii)
Ośrodek	Osoby zainteresowane sztuką	Dorośli

Postaw Twórczych		Osoby kreatywne, świadome
Strefa Kultury Wrocław	aktywni mieszkańcy Wrocławia aktywni uczestnicy wydarzeń kulturalnych z Wrocławia lokalne środowiska artystów z Wrocławia, środowisko jazzowe praktycy kultury	Wszyscy mieszkańcy Wyróżnieni: seniorzy, świadomi konsumenci, kadry kultury (artyści, animatorzy), „kulturalni wszystkożercy”
Teatr Muzyczny Capitol		Dorośli
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	Melomani	-
Wrocławski Dom Literatury		Dorośli Osoby zainteresowane literaturą Pisarki i pisarze Tłumaczki i tłumacze Studenci Młodzież Dzieci Seniorzy
Wrocławski Klub Anima	Dzieci i młodzież	Dzieci Młodzież Seniorzy
Wrocławski Klub Formaty	Dzieci i młodzież Dorośli Seniorzy	Dzieci Młodzież Seniorzy Mieszkańcy Muchoboru
Wrocławski Teatr Lalek	Dzieci i młodzież	Dzieci Młodzież
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego		Młodzież Seniorzy Studenci Turyści

2 Zestawienie tematów szkoleniowych, jakie podejmowano w 2019 roku w instytucjach kultury

Obszar szkolenia	Liczba wskazanych tematów
Księgowość, kadry, płace, podatki	29
Promocja i marketing	12
Prawo	10
Pozyskiwanie środków	5
Dostępność/WCAG	5
Animacja, edukacja	4
Zarządzanie instytucją, tworzenie programu	4
Zarządzanie zespołem/kadrami	3
Techniczne	3
Obsługa klienta, w tym trudnego	3
Grafika komputerowa, montaż filmów	2
Praca z dziećmi i młodzieżą	2
Działania kulturalne online	1
Związane z działalnością kulturalną/artystyczną	1
Języki obce	1
Inne (najczęściej wskazywane: BHP, ekologia w kulturze, współpraca międzynarodowa)	12

3 Zestawienie skrajnych opinii dyrekcji i pracowników na model zarządzania placówką

Poniżej przedstawione są te podmioty, których pracownicy i dyrektorzy wskazali najbardziej skrajne oceny co do modelu zarządzania. Wyłączono instytucje, w których oceny dokonały 2 osoby lub mniej: KMiL, Klub Pod Kolumnami, Entropię, Kameralistów, Animę (1 osoba wypełniała). Skrajne oceny oznaczają albo wartość od 1 do 2, albo wartość od 4 do 5.

PRACOWNICY	DYREKTORZY	PRACOWNICY	DYREKTORZY
Nieformalne relacje między pracownikami		Formalne relacje między pracownikami	
Wrocławski Klub Formaty Wrocławski Teatr Lalek Ośrodek Działań Twórczych Światowid	Centrum Kultury Wrocław-Zachód Galeria Entropia Galeria Miejska Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Muzeum Architektury Muzeum Współczesne Wrocław Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Pamięć i Przyszłość Ośrodek Postaw Twórczych Teatr Muzyczny Capitol Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Klub Formaty	Centrum Kultury Zamek Muzeum Miejskie Wrocławia Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
Nieformalne relacje między pracownikami a przełożonymi		Formalne relacje między pracownikami a przełożonymi	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Galeria Entropia Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Muzeum Architektury Muzeum Współczesne Wrocław Ośrodek Pamięć i Przyszłość Teatr Muzyczny Capitol	Centrum Kultury Zamek Muzeum Miejskie Wrocławia Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Muzeum Miejskie Wrocławia Centrum Kultury Agora BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
Wszyscy pracownicy mają wpływ na decyzje		Tylko niektórzy pracownicy mają wpływ na decyzje	
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Galeria Entropia Ośrodek Postaw Twórczych	Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	Teatr Muzyczny Capitol Centrum Kultury Wrocław-Zachód

Wrocławski Klub Formaty Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	Centrum Kultury Agora	Instytut im. Jerzego Grotowskiego Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Wrocławski Dom Literatury Galeria Miejska Wrocławski Klub Formaty Strefa Kultury Wrocław Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Muzeum Miejskie Wrocławia
Komunikacja ustna		Komunikacja pisemna	
Wrocławski Dom Literatury Wrocławski Klub Formaty Centrum Kultury Agora	Galeria Entropia Centrum Kultury Agora Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Centrum Kultury Wrocław-Zachód Galeria Miejska	Muzeum Współczesne Wrocław Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Wrocławski Teatr Lalek BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej
Nacisk na relacje międzyludzkie		Nacisk na perfekcyjną realizację zadań	
Wrocławski Klub Formaty Wrocławski Teatr Lalek Muzeum Architektury	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Klub Pod Kolumnami Ośrodek Działań Twórczych Światowid Klub Muzyki i Literatury Wrocławski Klub Formaty Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Instytut im. Jerzego Grotowskiego Centrum Kultury Zamek	Centrum Kultury Zamek Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
Brak ścisłej hierarchii		Ścisła hierarchia	
Wrocławski Dom Literatury Wrocławski Teatr Lalek Ośrodek Postaw Twórczych	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Centrum Kultury Zamek Muzeum Architektury	Centrum Kultury Zamek Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Teatr Muzyczny Capitol	Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Klub Muzyki i Literatury Wrocławski Klub Formaty

	<p>Strefa Kultury Wrocław Ośrodek Postaw Twórczych Centrum Kultury Agora Klub Pod Kolumnami Ośrodek Działań Twórczych Światowid</p>		
Niewielka waga tradycji		Duża waga tradycji	
<p>Wrocławski Dom Literatury Ośrodek Działań Twórczych Światowid Muzeum Współczesne Wrocław</p>	<p>Klub Pod Kolumnami Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Działań Artystycznych Firlej BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej</p>	<p>Instytut im. Jerzego Grotowskiego Ośrodek Pamięć i Przyszłość Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta</p>	<p>Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Klub Muzyki i Literatury Wrocławski Teatr Lalek Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Instytut im. Jerzego Grotowskiego Muzeum Architektury</p>
Niewielka ścisłość procedur		Ścisłość procedur	
<p>Wrocławski Teatr Lalek Wrocławski Dom Literatury Ośrodek Działań Twórczych Światowid</p>	<p>Galeria Miejska Strefa Kultury Wrocław Centrum Kultury Agora Ośrodek Działań Artystycznych Firlej</p>	<p>Centrum Kultury Wrocław-Zachód Ośrodek Pamięć i Przyszłość Teatr Muzyczny Capitol</p>	<p>Ośrodek Pamięć i Przyszłość</p>
Samodzielne wytyczanie zakresów obowiązków		Odgórne wytyczanie zakresów obowiązków	
<p>Ośrodek Postaw Twórczych Wrocławski Dom Literatury Muzeum Architektury</p>	<p>Muzeum Współczesne Wrocław Klub Muzyki i Literatury Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Muzeum Architektury</p>	<p>Wrocławski Klub Formaty Ośrodek Pamięć i Przyszłość Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego</p>	<p>Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Teatr Lalek</p>

	Wrocławski Klub Anima Galeria Entropia Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Postaw Twórczych		Wrocławski Klub Formaty Teatr Muzyczny Capitol Muzeum Miejskie Wrocławia Klub Pod Kolumnami Strefa Kultury Wrocław Ośrodek Działań Artystycznych Firlej
Partycypacyjne kształtowanie programu		Kształtowanie programu przez dyrekcję	
Ośrodek Postaw Twórczych Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Wrocławski Teatr Lalek Teatr Muzyczny Capitol	Teatr Muzyczny Capitol
Życie zawodowe nieoddzielone od prywatnego		Życie zawodowe oddzielone od prywatnego	
Wrocławski Dom Literatury Muzeum Architektury Strefa Kultury Wrocław	Centrum Kultury Wrocław-Zachód	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Wrocławski Klub Formaty	Wrocławski Klub Formaty Klub Pod Kolumnami Wrocławski Dom Literatury Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Galeria Miejska
Nacisk na elastyczność		Nacisk na porządek	
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Muzeum Architektury Wrocławski Teatr Lalek	Strefa Kultury Wrocław Centrum Kultury Agora	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Postaw Twórczych Centrum Kultury Agora	Ośrodek Działań Artystycznych Firlej

4 Zestawienie priorytetowych działań danej instytucji według pracowników

Poniżej przedstawione są instytucje, które wskazały dany rodzaj działań jako priorytetowy lub oceniły go na skali priorytetowości najwyżej w porównaniu z innymi.

Rodzaj działań	Instytucje, których pracownicy wskazali te działania jako priorytetowe ¹¹
Działania artystyczne	Klub Muzyki i Literatury BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Wrocław-Zachód Centrum Kultury Zamek Galeria Entropia Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Pod Kolumnami Muzeum Współczesne Wrocław Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Postaw Twórczych Strefa Kultury Wrocław Teatr Muzyczny Capitol Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Dom Literatury Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty Wrocławski Teatr Lalek Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego
Działania edukacyjne dla mieszkańców	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Wrocław-Zachód Centrum Kultury Zamek Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Muzeum Współczesne Wrocław Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta

¹¹ Średnia ocena priorytetowości powyżej 4,00 lub więcej; w przypadku, gdy ocen powyżej 4,00 jest mniej niż 3 – 3,50 lub więcej.

	<p>Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Pamięć i Przyszłość Strefa Kultury Wrocław Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty Wrocławski Teatr Lalek</p>
Działania edukacyjne dla artystów	<p>Galeria Entropia Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Muzyki i Literatury Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Postaw Twórczych Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses</p>
Pozaedukacyjne dla artystów (inkubacja, promocja ich działań itp.)	<p>BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Galeria Entropia Klub Muzyki i Literatury Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego</p>
Integracja środowisk artystycznych	<p>BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Galeria Entropia Klub Muzyki i Literatury Muzeum Współczesne Wrocław Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses</p>
Integracja środowisk aktywistów	<p>Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Klub Pod Kolumnami Centrum Kultury Agora</p>
Integracja mieszkańców	<p>Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Wrocław-Zachód Galeria Entropia Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Pamięć i Przyszłość Strefa Kultury Wrocław Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty</p>
Prace badawcze/ dokumentacyjne	<p>Galeria Entropia Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Muzyki i Literatury Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Ośrodek Pamięć i Przyszłość Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Klub Anima</p>

Promocja sztuki/ działalności kulturalnej	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Wrocław-Zachód Galeria Entropia Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Muzeum Współczesne Wrocław Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Pamięć i Przyszłość Ośrodek Postaw Twórczych Strefa Kultury Wrocław Teatr Muzyczny Capitol Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses Wrocławski Dom Literatury Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty Wrocławski Teatr Lalek Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego
Działalność wystawiennicza	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Centrum Kultury Agora Centrum Kultury Zamek Galeria Entropia Klub Muzyki i Literatury Klub Pod Kolumnami Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Muzeum Współczesne Wrocław Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Ośrodek Działań Twórczych Światowid Ośrodek Pamięć i Przyszłość Ośrodek Postaw Twórczych Wrocławski Klub Anima Wrocławski Klub Formaty
Działalność wydawnicza	BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej Galeria Entropia Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Muzyki i Literatury Muzeum Architektury Muzeum Miejskie Wrocławia Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego

	Ośrodek Pamięć i Przyszłość Wrocławski Dom Literatury
Działalność impresaryjna	Instytut im. Jerzego Grotowskiego Klub Muzyki i Literatury Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego Ośrodek Działań Artystycznych Firlej Strefa Kultury Wrocław

5 Zestawienie form współpracy poszczególnych instytucji kultury w ciągu ostatnich 2 lat

Instytucja	Wspólne przedsięwzięcia artystyczne	Wspólne przedsięwzięcia w zakresie edukacji kulturalnej	Inne wspólne przedsięwzięcia	Wymiana doświadczeń	Wspólny kalendarz wydarzeń	Wymiana kontaktów	Wymiana kadr	Wspólne ubieganie się o środki	Wspólne występowanie do władz	Inne
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej	0%	0%	20%	40%	0%	40%	20%	20%	0%	60%
Centrum Kultury Agora	25%	0%	25%	50%	0%	25%	0%	0%	0%	25%
Centrum Kultury Wrocław-Zachód	40%	20%	0%	40%	0%	20%	0%	0%	0%	40%
Centrum Kultury Zamek	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Galeria Entropia	67%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	33%
Galeria Miejska	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	33%	0%	33%	17%	0%	17%	0%	0%	0%	33%
Klub Muzyki i Literatury	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%
Klub Pod Kolumnami	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	50%
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	27%	40%	27%	33%	0%	7%	0%	0%	0%	27%
Muzeum Architektury	25%	13%	50%	25%	0%	13%	0%	0%	0%	13%
Muzeum Miejskie Wrocławia	30%	30%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	30%
Muzeum Współczesne Wrocław	43%	43%	14%	29%	0%	29%	14%	0%	0%	29%
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego	40%	0%	40%	10%	0%	0%	10%	10%	10%	30%
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	33%
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	33%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	67%
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	40%	20%	60%	60%	20%	40%	20%	0%	0%	20%
Ośrodek Pamięć i Przyszłość	13%	0%	38%	25%	0%	13%	0%	0%	0%	38%

Instytucja	Wspólne przedsięwzięcia artystyczne	Wspólne przedsięwzięcia w zakresie edukacji kulturalnej	Inne wspólne przedsięwzięcia	Wymiana doświadczeń	Wspólny kalendarz wydarzeń	Wymiana kontaktów	Wymiana kadr	Wspólne ubieganie się o środki	Wspólne występowanie do władz	Inne
Ośrodek Postaw Twórczych	33%	0%	0%	67%	0%	33%	0%	0%	0%	33%
Strefa Kultury Wrocław	30%	5%	20%	50%	15%	25%	5%	10%	15%	10%
Teatr Muzyczny Capitol	29%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	33%
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	38%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	25%
Wrocławski Dom Literatury	25%	25%	63%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	13%
Wrocławski Klub Anima	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Wrocławski Klub Formaty	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Wrocławski Teatr Lalek	29%	29%	0%	29%	0%	43%	29%	0%	14%	43%
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	25%	0%	0%	25%	0%	25%	25%	0%	25%	50%

6 Zestawienie korzyści, jakie dostrzegają przedstawiciele instytucji kultury

Korzyść	Instytucje, współpraca z którymi najczęściej przyczyniała się do danej korzyści
Zbudowanie dobrych relacji	Galeria Entropia Galeria Miejska Muzeum Architektury
Możliwość wymiany poglądów i opinii	Muzeum Współczesne Wrocław Centrum Kultury Wrocław-Zachód Strefa Kultury Wrocław
Rozwój działań kulturalnych	Muzeum Architektury Ośrodek Pamięć i Przyszłość
Zdobycie nowych informacji	Muzeum Współczesne Wrocław Centrum Kultury Zamek
Wypracowanie wspólnych stanowisk	Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego Centrum Kultury Agora
Pozyskanie nowych twórców/ pracowników/ współpracowników merytorycznych	Galeria Miejska Muzeum Współczesne Wrocław
Zwiększenie kompetencji/kwalifikacji kadr	Centrum Kultury Zamek Strefa Kultury Wrocław

Zwiększenie grona odbiorców	Muzeum Współczesne Wrocław Muzeum Architektury
Pozyskanie nowych środków finansowych	Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta Muzeum Współczesne Wrocław
Pozyskanie wiedzy o potrzebach odbiorców	Centrum Kultury Wrocław-Zachód Strefa Kultury Wrocław
Poprawa jakości zarządzania i organizacji pracy	Strefa Kultury Wrocław Muzeum Architektury

7 Tabela źródeł przychodów w 2019 r.

Instytucja	Przychody ogółem	W tym z działalności podstawowej	Działalność podstawowa - główne źródła	W tym z działalności dodatkowej	Działalność dodatkowa – główne źródła	Razem dotacje z UMWr	Otrzymane środki poza UMWr	Główne źródła środków otrzymanych poza UMWR	Inne	Główne źródła
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej razem, w tym:	3 161 962,74 zł	80 067,64 zł	współorganizacja wystaw	7 869,61 zł	reklama; sprzedaż towarów i usług	3 052 156,00 zł	-	-	21 869,49 zł	PPO i in.
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej - działalność bieżąca	3 159 445,74 zł	80 067,64 zł		7 869,61 zł		3 049 639,00 zł	-		21 869,49 zł	
BWA - Nasz Wrocław	17,00 zł					17,00 zł				
BWA - konkurs na Miejskie Apiarium	2 500,00 zł					2 500,00 zł				
Centrum Kultury Agora razem, w tym:	2 521 460,59 zł	277 644,43 zł	sekcje, koła	239 067,39 zł	najem; sprzedaż	1 392 953,00 zł	83 000,00 zł	MKiDN, BPN	528 795,77 zł	PPO
Centrum Kultury Agora - działalność bieżąca	2 462 097,59 zł	277 644,43 zł		239 067,39 zł		1 333 590,00 zł	83 000,00 zł		528 795,77 zł	
CKA - zadanie WKL/B/01	30 000,00 zł					30 000,00 zł				
CKA - zadanie WPO/B/12	23 832,00 zł					23 832,00 zł				
CKA - zadanie WZN/B/04	4 931,00 zł					4 931,00 zł				
CKA - zadanie BPS/B/7	600,00 zł					600,00 zł				
Centrum Kultury Wrocław-Zachód razem, w tym:	2 345 785,88 zł	252 136,76 zł	bilety, sekcje	67 058,59 zł	sprzedaż towarów i usług, najem	1 739 222,00 zł	92 226,75 zł	MKiDN, Erasmus + Castle	195 141,78 zł	PPO
Centrum Kultury Wrocław-Zachód - działalność bieżąca	2 252 869,88 zł	252 136,76 zł		67 058,59 zł		1 646 306,00 zł	92 226,75 zł		195 141,78 zł	
CKWZ budżet obywatelski	1 000,00 zł					1 000,00 zł				
CKWZ Święto Wrocławia	40 000,00 zł					40 000,00 zł				
CKWZ UrbanCard	51 916,00 zł					51 916,00 zł				

Centrum Kultury Zamek razem, w tym:	3 276 397,14 zł	685 791,39 zł	sekcje, koła; bilety	633 824,85 zł	najem, sprzedaż towarów, reklama	1 867 611,00 zł	70 100,00 zł	MKiDN,darowizny	19 069,90 zł	amortyzacja, PPO
Centrum Kultury Zamek - działalność bieżąca	3 147 596,14 zł	685 791,39 zł		633 824,85 zł		1 738 810,00 zł	70 100,00 zł		19 069,90 zł	
CKZ - Budżet Obywatelski	800,00 zł					800,00 zł				
CKZ - Nasz Wrocław	88 852,00 zł					88 852,00 zł				
CKZ - Noc Świętojańska	20 000,00 zł					20 000,00 zł				
CKZ - Urban Card	19 149,00 zł					19 149,00 zł				
Galeria Entropia	364 982,22 zł	5 880,00 zł	sekcje, koła	611,02 zł	odsetki	357 570,00 zł	-		921,20 zł	PPO
Galeria Miejska	1 092 624,90 zł	33 056,91 zł	bilety, sprzedaż książek	311,32 zł	odsetki	992 409,00 zł	-		66 847,67 zł	PPO
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	7 886 801,57 zł	243 518,90 zł	bilety, sekcje	378 390,26 zł	sprzedaż; najem	6 103 923,01 zł	200 448,68 zł	MKiDN, UJ, MNiSW	960 520,72 zł	PPO
Klub Muzyki i Literatury	467 527,62 zł	80,00 zł	książki	32 667,62 zł	najem	434 780,00 zł	-		-	
Klub Pod Kolumnami	650 545,84 zł	61 972,53 zł	sekcje, koła	11 619,51 zł	najem, sprzedaż	515 820,00 zł	42 000,00 zł	MKiDN	19 133,80 zł	brak danych
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu razem, w tym:	17 708 864,57 zł	17 042,56 zł	ksero, wydruki, pomoce edu	412 826,30 zł	sprzedaż towarów i usług	15 322 660,00 zł	1 166 847,55 zł	darowizny, MKiDN, kary, granty	789 488,16 zł	odpis
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu - działalność bieżąca	17 578 864,57 zł	17 042,56 zł		412 826,30 zł		15 192 660,00 zł	1 166 847,55 zł		789 488,16 zł	
MBP Gry Miejskie	15 000,00 zł					15 000,00 zł				
MBP Kluby Rodzica	75 000,00 zł					75 000,00 zł				

MBP Święto Wrocławia - Podwórkowy Świat Cyrkowy	40 000,00 zł					40 000,00 zł				
Muzeum Architektury razem, w tym:	5 709 865,18 zł	277 368,88 zł	bilety	123 972,55 zł	sprzedaż towarów i usług	4 622 962,00 zł	298 527,80 zł	darowizny, MKiDN, FAP	387 033,95 zł	PPO, rozliczenie podatku
Muzeum Architektury - działalność bieżąca	5 659 853,18 zł	277 368,88 zł		123 972,55 zł		4 572 950,00 zł	298 527,80 zł		387 033,95 zł	
Muzeum Architektury - zadanie WAB/B/03	50 000,00 zł					50 000,00 zł				
Muzeum Architektury - zadanie WPO/B/12	12,00 zł					12,00 zł				
Muzeum Miejskie Wrocławia	12 383 936,99 zł	773 206,88 zł	bilety	373 533,02 zł	najem, sprzedaż	8 782 617,35 zł	35 161,47 zł	Niedersächsische Landeshaus, darowizny	2 419 418,27 zł	amortyzacja, odszkodowania
Muzeum Współczesne Wrocław	3 017 103,28 zł	91 981,39 zł	bilety, sekce	101 331,07 zł	sprzedaż towarów i usług, najem	2 523 471,00 zł	42 986,63 zł	MKiDN	257 333,19 zł	PPO
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego razem, w tym:	53 643 609,50 zł	8 367 095,04 zł	bilety; sekcje, sprzedaż spektakli i programów	3 629 853,66 zł	najem; sprzedaż nagrań, licencji, sponsoring	17 547 163,00 zł	20 485 179,41 zł	MKiDN, UrzMarsz, POLiŚ, IMIT, FWPN	3 614 318,39 zł	PPO, odszkodowania, kary
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - działalność bieżąca	53 512 452,50 zł	8 367 095,04 zł		3 629 853,66 zł		17 416 006,00 zł	20 485 179,41 zł		3 614 318,39 zł	
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WZD/B/01	67 000,00 zł					67 000,00 zł				
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WPO/B/12	33 826,00 zł					33 826,00 zł				

Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WKL/B/03	17 900,00 zł					17 900,00 zł				
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WZN/B/04	12 431,00 zł					12 431,00 zł				
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta razem, w tym:	1 074 809,55 zł	88 779,40 zł	sekcje, koła	498,04 zł	odsetki	871 322,00 zł	-		114 210,11 zł	odpis
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta - działalność bieżąca	1 041 157,55 zł	88 779,40 zł		498,04 zł		837 670,00 zł	-		114 210,11 zł	
OKP - Święto Wrocławia	8 000,00 zł					8 000,00 zł				
OKP - Urban Card	25 652,00 zł					25 652,00 zł				
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	1 148 246,72 zł	26 297,97 zł	bilety	175 770,02 zł	najem, sprzedaż towarów i usług	739 070,00 zł	198 110,00 zł	NCK	8 998,73 zł	odpis
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	2 331 757,33 zł	448 832,76 zł	sekcje, koła	69 988,34 zł	najem, sprzedaż	1 707 700,00 zł	-		105 236,23 zł	PPO, wygrane w konkursach
Ośrodek Pamięć i Przyszłość razem, w tym:	12 319 666,90 zł	189 036,82 zł	bilety, książki, licencje, przewodnik, opłata repro	168 032,59 zł	sprzedaż towarów i usług, najem, opł parkingowa	6 535 580,00 zł	5 198 900,00 zł	MKiDN	228 117,49 zł	PPO, inne
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - działalność bieżąca	12 296 666,90 zł	189 036,82 zł		168 032,59 zł		6 512 580,00 zł	5 198 900,00 zł		228 117,49 zł	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie BRM/B/05	6 500,00 zł					6 500,00 zł				
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie WKL/B/01	10 000,00 zł					10 000,00 zł				
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie BPM/B/02	6 500,00 zł					6 500,00 zł				
Ośrodek Postaw Twórczych razem, w tym:	1 443 800,45 zł	309 458,88 zł	sekcje, koła	15 474,25 zł	najem, sprzedaż sprzętu	1 081 028,00 zł	-		37 839,32 zł	odpis

Ośrodek Postaw Twórczych - działalność bieżąca	1 410 080,45 zł	309 458,88 zł		15 474,25 zł		1 047 308,00 zł	-		37 839,32 zł	
Ośrodek Postaw Twórczych - zadanie WZN/B/04	33 720,00 zł					33 720,00 zł				
Strefa Kultury Wrocław	16 853 557,64 zł	1 991 520,94 zł	bilety	1 468 203,52 zł	najem, reklama	12 761 368,08 zł	397 500,00 zł	MKiDN, UM	234 965,10 zł	refaktury, nadpłaty, amortyzacja
Teatr Muzyczny Capitol razem, w tym:	24 170 965,92 zł	4 656 236,15 zł	bilety	1 023 800,90 zł	najem, reklama, sprzedaż towarów i usług	14 164 830,88 zł	-		4 326 097,99 zł	odpisy, PPO i in.
Teatr Muzyczny Capitol - działalność bieżąca	20 788 423,04 zł	4 656 236,15 zł		1 023 800,90 zł		10 782 288,00 zł	-		4 326 097,99 zł	
Teatr Muzyczny Capitol - Przegląd Piosenki Aktorskiej	3 339 565,88 zł					3 339 565,88 zł				
Teatr Muzyczny Capitol - Urban Card	42 977,00 zł					42 977,00 zł				
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	1 849 627,49 zł	97 500,00 zł	spektakle	21 550,86 zł	najem	1 653 860,00 zł	-		76 716,63 zł	brak danych
Wrocławski Dom Literatury	4 066 584,48 zł	145 382,56 zł	sprzedaż książek i wydawnictw	796 601,92 zł	najem; sprzedaż	2 855 295,00 zł	269 305,00 zł	MKIDN, duże darowizny	-	
Wrocławski Klub Anima	1 377 754,79 zł	334 466,00 zł	sekcje, koła; bilety	46 922,62 zł	najem	936 420,00 zł	-		59 946,17 zł	PPO
Wrocławski Klub Formaty razem, w tym:	1 850 032,49 zł	480 315,50 zł	sekcje, koła	38 409,38 zł	najem	1 167 879,00 zł	-		163 428,61 zł	PPO
Wrocławski Klub Formaty - działalność bieżąca	1 836 003,49 zł	480 315,50 zł		38 409,38 zł		1 153 850,00 zł	-		163 428,61 zł	
WKF Urban Card	14 029,00 zł					14 029,00 zł				

Wrocławski Teatr Lalek razem, w tym:	8 079 200,55 zł	1 139 086,79 zł	bilety, spektakle	382 232,52 zł	sprzedaż towarów i usług, najem	5 967 739,00 zł	40 000,00 zł	Lato w Teatrze (MKiDN)	550 142,24 zł	zwrot ZUS, PPO
Wrocławski Teatr Lalek	8 067 077,55 zł	1 139 086,79 zł		382 232,52 zł		5 955 616,00 zł	40 000,00 zł		550 142,24 zł	
WTL Nasz Wrocław	6 175,00 zł					6 175,00 zł				
WTL Święto Wrocławia	5 000,00 zł					5 000,00 zł				
WTL Urban Card	948,00 zł					948,00 zł				
Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	8 868 960,41 zł	431 685,42 zł	bilety, spektakle	121 479,44 zł	reklama; najem	7 371 880,00 zł	9 427,00 zł	MKIDN, refundacja kosztów premier	934 488,55 zł	PPO

Źródło: sprawozdania z wykonania planu za rok 2019.

8 Tabela kosztów w 2019 r. z wyszczególnieniem głównych kategorii

Instytucja	Koszty ogółem	W tym wynagrodzenia osobowe	W tym wynagrodzenia bezosobowe	W tym honoraria	W tym materiały i wyposażenie	W tym zakup usług	W tym szkolenia	Pozostałe koszty (amortyzacja, energia, remonty, podatki, składki, opłaty, ubezpieczenia i in.)	Inwestycje
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej razem, w tym:	3 178 841,83 zł	1 486 573,14 zł	164 852,70 zł	99 391,34 zł	203 202,38 zł	524 422,10 zł	6 410,00 zł	693 990,17 zł	44 883,89 zł
BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej - działalność bieżąca	3 176 324,83 zł	1 486 573,14 zł	164 852,70 zł	99 391,34 zł	203 202,38 zł	524 405,10 zł	6 410,00 zł	691 490,17 zł	44 883,89 zł
BWA - Nasz Wrocław	17,00 zł					17,00 zł		- zł	
BWA - konkurs na Miejskie Apiarium	2 500,00 zł							2 500,00 zł	
Centrum Kultury Agora razem, w tym:	2 506 492,89 zł	963 767,48 zł	177 280,25 zł	132 320,82 zł	57 860,90 zł	122 120,23 zł	1 283,28 zł	1 051 859,93 zł	- zł
Centrum Kultury Agora - działalność bieżąca	2 447 129,89 zł	963 767,48 zł	176 875,25 zł	132 320,82 zł	57 795,90 zł	63 297,23 zł	1 283,28 zł	1 051 789,93 zł	- zł
CKA - zadanie WKL/B/01	30 000,00 zł		405,00 zł		65,00 zł	29 460,00 zł		70,00 zł	
CKA - zadanie WPO/B/12	23 832,00 zł					23 832,00 zł		- zł	
CKA - zadanie WZN/B/04	4 931,00 zł					4 931,00 zł		- zł	
CKA - zadanie BPS/B/7	600,00 zł					600,00 zł		- zł	
Centrum Kultury Wrocław-Zachód razem, w tym:	2 351 045,42 zł	1 016 839,16 zł	65 493,02 zł	96 691,33 zł	71 968,38 zł	420 615,06 zł	5 739,68 zł	673 698,79 zł	166 692,64 zł
Centrum Kultury Wrocław-Zachód - działalność bieżąca	2 250 694,38 zł	1 016 839,16 zł	55 213,02 zł	96 691,33 zł	58 968,86 zł	347 191,34 zł	5 739,68 zł	670 050,99 zł	166 692,64 zł
CKWZ Budżet obywatelski	1 000,00 zł				1 000,00 zł			- zł	
CKWZ Święto Wrocławia	49 675,52 zł		5 140,00 zł		5 999,76 zł	36 711,86 zł		1 823,90 zł	
CKWZ Urban Card	51 916,00 zł					51 916,00 zł		- zł	
Centrum Kultury Zamek razem, w tym:	3 473 911,94 zł	931 687,51 zł	263 695,26 zł	40 950,50 zł	251 959,83 zł	1 129 157,28 zł	11 000,00 zł	845 461,56 zł	- zł
Centrum Kultury Zamek - działalność bieżąca	3 345 110,94 zł	931 687,51 zł	262 579,26 zł	29 555,50 zł	251 959,83 zł	1 013 527,28 zł	11 000,00 zł	844 801,56 zł	- zł

CKZ - Budżet Obywatelski	800,00 zł					140,00 zł		660,00 zł	
CKZ - Nasz Wrocław	88 852,00 zł					88 852,00 zł		- zł	
CKZ - Noc Świętojańska	20 000,00 zł		1 116,00 zł	11 395,00 zł		7 489,00 zł		- zł	
CKZ - Urban Card	19 149,00 zł					19 149,00 zł		- zł	
Galeria Entropia	367 796,11 zł	254 652,70 zł	25 022,00 zł	- zł	8 900,26 zł	17 408,56 zł	b/d	61 812,59 zł	- zł
Galeria Miejska	1 185 954,36 zł	395 096,53 zł	151 557,12 zł	- zł	50 930,59 zł	380 983,94 zł	b/d	207 386,18 zł	- zł
Instytut im. Jerzego Grotowskiego	7 886 801,57 zł	1 700 346,39 zł	565 000,00 zł	832 536,03 zł	159 116,08 zł	2 258 750,15 zł	6 764,00 zł	2 364 288,92 zł	117 272,87 zł
Klub Muzyki i Literatury	461 396,86 zł	216 549,32 zł	74 451,27 zł	- zł	18 752,21 zł	42 900,37 zł		108 743,69 zł	4 149,00 zł
Klub Pod Kolumnami	662 025,63 zł	295 916,16 zł	91 428,59 zł	- zł	11 620,50 zł	91 234,36 zł	b/d	171 826,02 zł	434 256,91 zł
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu razem, w tym:	17 604 037,29 zł	9 594 897,37 zł	473 524,40 zł	- zł	341 661,32 zł	566 278,78 zł	25 000,00 zł	6 602 675,42 zł	397 490,14 zł
Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu - działalność bieżąca	17 474 037,29 zł	9 594 897,37 zł	417 254,40 zł	- zł	323 453,32 zł	512 161,78 zł	25 000,00 zł	6 601 270,42 zł	397 490,14 zł
MBP Kluby Rodzica	75 000,00 zł		20 170,00 zł		15 425,00 zł	38 000,00 zł		1 405,00 zł	
MBP Gry Miejskie	15 000,00 zł		5 850,00 zł		2 783,00 zł	6 367,00 zł		- zł	
MBP Święto Wrocławia - Podwórkowy Świat Cyrkowy	40 000,00 zł		30 250,00 zł			9 750,00 zł		- zł	
Muzeum Architektury razem, w tym:	5 640 027,70 zł	2 522 744,31 zł	308 015,50 zł	83 830,00 zł	122 593,11 zł	1 182 748,87 zł	2 017,00 zł	1 418 078,91 zł	- zł
Muzeum Architektury - działalność bieżąca	5 590 015,70 zł	2 472 744,31 zł	308 015,50 zł	83 830,00 zł	122 593,11 zł	1 182 736,87 zł	2 017,00 zł	1 418 078,91 zł	- zł
Muzeum Architektury - zadanie WAB/B/03	50 000,00 zł	50 000,00 zł						- zł	
Muzeum Architektury - zadanie WPO/B/12	12,00 zł					12,00 zł		- zł	
Muzeum Miejskie Wrocławia	12 056 280,17 zł	5 513 555,79 zł	136 630,30 zł	26 633,00 zł	255 623,18 zł	810 001,39 zł	2 144,00 zł	5 311 692,51 zł	384 567,38 zł
Muzeum Współczesne Wrocław	3 012 380,51 zł	1 063 723,41 zł	438 769,88 zł	107 491,00 zł	124 423,09 zł	484 272,71 zł	3 899,00 zł	789 801,42 zł	1 184 205,11 zł
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego razem, w tym:	54 671 868,45 zł	20 826 347,62 zł	2 334 392,67 zł	5 487 217,76 zł	458 907,26 zł	12 966 594,03 zł	41 625,53 zł	12 556 783,58 zł	7 679 883,97 zł
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - działalność bieżąca	54 540 711,45 zł	20 818 797,62 zł	2 327 442,67 zł	5 457 217,76 zł	458 907,26 zł	12 879 937,03 zł	41 625,53 zł	12 556 783,58 zł	7 679 883,97 zł

Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WZD/B/01	67 000,00 zł	6 050,00 zł	5 950,00 zł	30 000,00 zł		25 000,00 zł		- zł	
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WPO/B/12	33 826,00 zł					33 826,00 zł		- zł	
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WKL/B/03	17 900,00 zł	1 500,00 zł	1 000,00 zł			15 400,00 zł		- zł	
Narodowe Forum Muzyki im. Witolda Lutosławskiego - zadanie WZN/B/04	12 431,00 zł					12 431,00 zł		- zł	
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta razem, w tym:	946 345,33 zł	562 570,00 zł	78 169,46 zł	- zł	66 069,19 zł	87 337,26 zł	- zł	152 199,42 zł	643 627,00 zł
Ognisko Kultury Plastycznej im. Eugeniusza Gepperta - działalność bieżąca	912 693,33 zł	562 570,00 zł	53 092,46 zł	- zł	60 084,09 zł	86 322,36 zł	b/d	150 624,42 zł	643 627,00 zł
OKP - Święto Wrocławia	8 000,00 zł				5 985,10 zł	1 014,90 zł		1 000,00 zł	
OKP - Urban Card	25 652,00 zł		25 077,00 zł					575,00 zł	
Ośrodek Działań Artystycznych Firlej	1 158 012,07 zł	298 052,27 zł	255 466,98 zł		59 731,00 zł	307 139,26 zł	b/d	237 622,56 zł	106 395,00 zł
Ośrodek Działań Twórczych Światowid	2 236 586,02 zł	1 078 412,76 zł	233 930,55 zł	41 200,75 zł	48 826,71 zł	184 709,94 zł	2 200,00 zł	647 305,31 zł	160 745,89 zł
Ośrodek Pamięć i Przyszłość razem, w tym:	11 949 266,73 zł	4 439 451,51 zł	241 689,94 zł	303 855,00 zł	596 426,46 zł	4 224 276,67 zł	65 371,96 zł	2 078 195,19 zł	153 000,00 zł
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - działalność bieżąca	11 926 266,73 zł	4 439 451,51 zł	241 689,94 zł	290 855,00 zł	596 426,46 zł	4 214 276,67 zł	65 371,96 zł	2 078 195,19 zł	153 000,00 zł
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie BRM/B/05	6 500,00 zł			6 500,00 zł				- zł	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie WKL/B/01	10 000,00 zł					10 000,00 zł		- zł	
Ośrodek Pamięć i Przyszłość - zadanie BPM/B/02	6 500,00 zł			6 500,00 zł				- zł	

Ośrodek Postaw Twórczych razem, w tym:	1 384 564,33 zł	767 792,99 zł	88 904,07 zł	- zł	58 449,46 zł	201 037,29 zł	900,00 zł	267 480,52 zł	- zł
Ośrodek Postaw Twórczych - działalność bieżąca	1 350 844,33 zł	767 792,99 zł	88 904,07 zł	- zł	58 449,46 zł	201 037,29 zł	900,00 zł	233 760,52 zł	- zł
Ośrodek Postaw Twórczych - zadanie WZN/B/04	33 720,00 zł							33 720,00 zł	
Strefa Kultury Wrocław	17 222 313,81 zł	4 062 332,00 zł	1 346 708,00 zł	780 621,00 zł	920 000,00 zł	7 039 085,00 zł	21 100,00 zł	3 052 467,81 zł	374 190,00 zł
Teatr Muzyczny Capitol razem, w tym:	24 362 456,97 zł	6 584 779,43 zł	631 034,08 zł	2 357 757,47 zł	929 162,37 zł	5 111 087,91 zł	52 000,00 zł	8 696 635,71 zł	167 505,00 zł
Teatr Muzyczny Capitol - działalność bieżąca	20 980 024,94 zł	6 237 875,07 zł	383 010,11 zł	1 877 247,92 zł	830 010,00 zł	3 177 635,00 zł	52 000,00 zł	8 422 246,84 zł	167 505,00 zł
Teatr Muzyczny Capitol - Przegląd Piosenki Aktorskiej	3 339 455,03 zł	310 772,36 zł	248 023,97 zł	480 509,55 zł	99 152,37 zł	1 933 452,91 zł		267 543,87 zł	
Teatr Muzyczny Capitol - Urban Card	42 977,00 zł	36 132,00 zł						6 845,00 zł	
Wrocławscy Kameraliści Cantores Minores Wratislavienses	1 867 581,71 zł	1 194 090,56 zł	118 848,61 zł	- zł	50 028,35 zł	50 823,00 zł	b/d	453 791,19 zł	610 716,00 zł
Wrocławski Dom Literatury	4 051 871,65 zł	1 149 129,82 zł	357 549,17 zł	503 914,53 zł	226 986,63 zł	1 286 662,69 zł	b/d	527 628,81 zł	- zł
Wrocławski Klub Anima	1 329 036,80 zł	464 922,79 zł	252 904,82 zł	- zł	58 179,21 zł	182 883,38 zł	b/d	370 146,60 zł	- zł
Wrocławski Klub Formaty razem, w tym:	1 829 448,86 zł	602 387,34 zł	266 686,00 zł	- zł	184 333,25 zł	347 629,00 zł	- zł	428 413,27 zł	116 457,25 zł
Wrocławski Klub Formaty - działalność bieżąca	1 815 419,86 zł	602 387,34 zł	266 686,00 zł	- zł	177 333,25 zł	340 600,00 zł	- zł	428 413,27 zł	116 457,25 zł
WKF Urban Card	14 029,00 zł				7 000,00 zł	7 029,00 zł		- zł	
Wrocławski Teatr Lalek razem, w tym:	7 662 501,08 zł	4 079 281,83 zł	267 365,00 zł	377 500,00 zł	251 412,73 zł	651 939,08 zł	1 080,00 zł	2 033 922,44 zł	- zł
Wrocławski Teatr Lalek - działalność bieżąca	7 650 378,08 zł	4 077 251,83 zł	266 165,00 zł	377 500,00 zł	247 681,42 zł	651 939,08 zł	1 080,00 zł	2 028 760,75 zł	- zł
WTL Urban Card	948,00 zł							948,00 zł	
WTL Święto Wrocławia	5 000,00 zł	2 030,00 zł	1 200,00 zł		1 731,31 zł			38,69 zł	
WTL Nasz Wrocław	6 175,00 zł				2 000,00 zł			4 175,00 zł	

Wrocławski Teatr Współczesny im. Edmunda Wiercińskiego	9 339 944,66 zł	4 230 431,19 zł	167 187,90 zł	1 372 375,01 zł	290 276,24 zł	804 610,38 zł	9 920,00 zł	2 465 143,94 zł	7 693 058,20 zł
---	-----------------	-----------------	---------------	-----------------	---------------	---------------	-------------	-----------------	-----------------

Źródło: sprawozdania z wykonania planu za rok 2019.