
Miejskie domy kultury w Łodzi

Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań

prof. dr hab. Jerzy Hausner

Łukasz Maźnica



FUNDACJA
GOSPODARKI
I ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ

Miejskie domy kultury w Łodzi

Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec
nadchodzących wyzwań

Autorzy:

prof. dr hab. Jerzy Hausner

Łukasz Maźnica



FUNDACJA
GOSPODARKI
I ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ

Kraków, IV 2021

Spis treści

Wstęp	4
Instytucje kultury w i wobec pandemii: wyzwania na przyszłość	5
Obszar I: Wzmacnianie potencjału domów kultury na poziomie zarządczym dla lepszej realizacji ich misji.....	5
Obszar II: Zintegrowanie działań społeczności twórczych i instytucji kultury.....	7
Obszar III: Funkcjonowanie twórców w sieci	8
Domy kultury w polityce kulturalnej miasta	10
Osadzenie łódzkich domów kultury w dokumentach strategicznych.....	10
Miejskie domy kultury z perspektywy finansowej.....	11
Miejskie domy kultury w Łodzi – charakterystyka	21
Bałucki Ośrodek Kultury	27
Centrum Kultury Młodych.....	29
Ośrodek Kultury Górna.....	31
Poleski Ośrodek Sztuki.....	33
Widzewskie Domy Kultury.....	36
Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	38
Dom Literatury w Łodzi.....	40
Aktywność grantowa łódzkich domów kultury.....	42
Łódzkie domy kultury wobec rzeczywistości cyfrowej.....	45
Podsumowanie.....	47
Dwa modele sieciowania domów kultury.....	50
Model miękkiego sieciowania	50
Model twardego sieciowania.....	52
Podsumowanie.....	56
Spis tabel, wykresów i grafik.....	58
Biogramy autorów.....	59

Wstęp

„Miejskie domy kultury w Łodzi. Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań” to opracowanie, którego celem jest bliższe przyjrzenie się siedmiu domom kultury, które funkcjonują w Łodzi. Kontekstem dla przygotowywanego opracowania są plany połączenia pięciu z nich, charakteryzujących się tożsamymi celami statutowymi (tj. Bałuckiego Ośrodka Kultury, Centrum Kultury Młodych, Ośrodka Kultury Górna, Poleskiego Ośrodka Sztuki oraz Widzewskich Domów Kultury¹). Niniejsza analiza ma przyczynić się do tego, by ostateczna decyzja w tym zakresie była podjęta w duchu *evidence-based policy*. Stąd też opracowanie było przygotowywane w taki sposób, by w szeroki sposób objąć obszary, które istotne są w kontekście rozważanych działań „sieciujących”. Temu tematowi poświęcona jest także końcowa część prezentowanego opracowania, gdzie na bazie przeprowadzonej analizy formułujemy wnioski i rekomendacje istotne z perspektywy decyzji, stojących przed władzami Miasta Łódź.

Należy tu podkreślić, że niniejsza analiza była przygotowywana metodą desk research, wyłącznie na podstawie danych zastanych, w skład których wchodzi m.in. sprawozdania merytoryczne poszczególnych instytucji, plany pracy i programy merytoryczne przedstawiane przez dyrektorów, wewnętrzne zestawienia finansowe łódzkiego Wydziału Kultury, łódzkie „Raporty o stanie miasta”, strony internetowe domów kultury oraz ich działalność w mediach społecznościowych, raporty ze zrealizowanych wcześniej badań łódzkiej kultury, czy w końcu raporty opisujące post-covidowe wyzwania stojące przed sektorem kultury (tu szczególnie opracowanie „Raport Kultura” przygotowane przez zespół ekspertów Open Eyes Economy). Takie podejście badawcze ma swoje ograniczenia (trzeba o nich pamiętać, zapoznając się z tym opracowaniem), niemniej przyjęte metody okazały się być z naszej perspektywy wystarczające, by przybliżyć obecną sytuację finansową i programową domów kultury oraz przedstawić szanse i zagrożenia związane z różnymi modelami sieciowania instytucji kultury.

W przygotowanym opracowaniu w pierwszej kolejności koncentrujemy się na nakreśleniu położenia domów kultury w szerszym otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Rozpoczynamy od przybliżenia wyzwań, jakie stoją przed sektorem kultury (w tym także przed instytucjami kultury i domami kultury) w związku ze zmianami wywołanymi przez pandemię. Zmiany te stanowią istotne tło dla rekomendacji, które stawiane są w dalszych częściach opracowania. Następnie przybliżamy dane obrazujące politykę kulturalną Łodzi w obszarze domów kultury, widzianą przez pryzmat dokumentów strategicznych oraz danych finansowych.

Kolejny rozdział dedykowany jest natomiast bliższemu spojrzeniu na działalność programową domów kultury. Omawiamy tu zbiorcze dane dotyczące funkcjonowania domów kultury, a następnie w sposób bardziej szczegółowy prezentujemy działalność każdej z analizowanych instytucji.

Ostatnia część naszego opracowania dedykowana jest już stricte różnym modelom sieciowania instytucji kultury. Kreślimy tu szanse i zagrożenia związane z prezentowanymi modelami. Znajduje się tu także podsumowanie, zawierające główne wnioski i rekomendacje dla władz Miasta.

¹ Podstawowym celem działalności wszystkich pięciu wskazanych instytucji, zgodnie z ich statutem, jest: pozyskiwanie środowiska do aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz jej współtworzenia. Analogiczny jest także zakres ich działalności, obejmujący takie zadania, jak: rozpoznawanie, rozbudzanie zainteresowań oraz potrzeb kulturalnych, przygotowanie do odbioru i tworzenia kultury, kształtowanie wzorów i nawyków aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz zaspokajanie potrzeb kulturalnych odbiorców.

Instytucje kultury w i wobec pandemii: wyzwania na przyszłość

Analizę sytuacji miejskich domów kultury w Łodzi należy powiązać z szerszym spojrzeniem na funkcjonowanie instytucji kultury w warunkach pandemii COVID-19 oraz w najbliższej przyszłości, tj. w rzeczywistości, którą można określić, jako post-pandemiczną. To szersze spojrzenie pozwala sformułować co najmniej kilka zasadniczych wniosków, które pogrupowaliśmy wokół trzech głównych obszarów:

1. wzmacnianie potencjału domów kultury na poziomie zarządczym dla lepszej realizacji ich misji;
2. zintegrowanie działań społeczności twórczych i instytucji kultury;
3. funkcjonowanie twórców w sieci.

Formułując poniższe wnioski, korzystamy z tez zawartych w publikacji „Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19”².

Obszar I: Wzmacnianie potencjału domów kultury na poziomie zarządczym dla lepszej realizacji ich misji

1. Niezbędne są większe (i ukierunkowane strategicznie) nakłady na rozwój kompetencyjny kadr kultury

Możliwość inwestowania w rozwój indywidualny to jeden z głównych czynników motywujących do podejmowania pracy w instytucjach kultury. Miejsca te muszą więc zwrócić uwagę na fakt, że najczęściej brakuje im ścieżek rozwoju i programów podnoszenia kompetencji, które w jakiś sposób mogłyby rekompensować niskie zarobki.

W wyniku pandemii jeszcze bardziej widoczna stała się potrzeba nieustającego podnoszenia i zmiany kompetencji zawodowych. Przenoszenie działalności do sieci, w wielu instytucjach z dużym sukcesem zrealizowane przez kadry kultury, wymaga zarówno twardych kompetencji cyfrowych (a także odpowiednich inwestycji w sprzęt i oprogramowanie), jak i miękkich, umożliwiających stworzenie nowego modelu czy w ogóle samej umiejętności współpracy. Jednocześnie pandemia pokazała, co jest problemem działań w kulturze: brak środków i przestrzeni na rozwój kompetencji w instytucjach.

Po ustaniu pandemii najbardziej będziemy potrzebowali nowych kompetencji, nie tylko tych cyfrowych, ale także miękkich, odnoszących się do takich wartości jak solidarność, zaufanie, empatia, uważność i dialog. Te twarde (technologiczne) i te miękkie (społeczne) kompetencje muszą się łączyć i uzupełniać.

Od strony operacyjnej budowa i wzmacnianie kompetencji pracowników instytucji kultury będzie wymagać zabezpieczenia odpowiednich nakładów finansowych. Niezbędne będą tutaj nie tylko bezpośrednie wydatki na szkolenia i inne formy podnoszenia wiedzy oraz rozwijania umiejętności (dedykowane szczególnie pracownikom merytorycznym). Istotna będzie jednak także mocniejsza managerska refleksja nad kształtowaniem ścieżek rozwoju pracowników (na wzór ścieżek kariery obecnych w sektorze biznesu), tak by praca w kulturze zwiększyła swoją

² Fundacja GAP, *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/10/Raport-Kultura.pdf>

atrakcyjność, a wizja przyszłego rozwoju zawodowego dawała kadrom kultury większą motywację do realizacji codziennych zadań (i do pozostania w sektorze).

2. Należy dążyć do redukcji silosowej rzeczywistości w codziennym funkcjonowaniu instytucji kultury i zwrotu w stronę bardziej zwinnych metod zarządzania

Niezbędna jest zmiana sposobu myślenia o instytucjach kultury jako placówkach z określoną strukturą zatrudnienia i kompetencji. Wciąż za często konfiguracja wewnętrzna jest zbyt rozbudowana, hierarchiczna z jednej strony, a rozdrobniona – z drugiej. Zamiast utrzymywania wewnętrznych struktur potrzebne jest ożywienie pracy projektowej z wykorzystaniem umiejętności i kompetencji różnych osób, programów czy idei. Tak, by połączone mogły być archipelagi wysp endemicznych.

Okres pandemii przyspieszył zmiany w systemie pracy, uelastyczył ją i zdywersyfikował np. w kontekście pracy zdalnej. Pokazał także konieczność stworzenia nowych sposobów organizacji pracy zespołów, budowania motywacji pracowników, utrzymywania ich w kontakcie, uelastyczenia podejścia oznaczającego nieustającą konieczność przedefiniowania zadań, przeprogramowywania, płynności na poziomie kontraktowania i rozliczania. Wszystkie te nowe modele zarządzania zespołem ludzi w sektorze kultury są słabo obecne. Dostrzegalne są natomiast liczne bariery natury formalnej czy biurokratycznej, w wyniku których współpraca ponad instytucjonalną jest mocno ograniczona.

Od strony operacyjnej wyzwanie to prowadzi do refleksji nad pytaniem: jak można znosić bariery współpracy, występujące wewnątrz instytucji i pomiędzy instytucjami. Instytucje kultury przyszłości powinny dążyć do tego, by czerpać z potencjału różnych aktorów znajdujących się w polu działalności kulturalnej (zamiast wzajemnie ze sobą konkurować o zasoby). Ich zadaniem będzie poszukiwanie efektów synergii, które mogą powstać w wyniku przełamywania silosów i łączenia potencjałów różnych interesariuszy obecnych w ekosystemie działalności kulturalnej.

3. Wyzwaniem dla instytucji kultury jest budowanie i wzmocnienie kultury eksperymentu (nastawionej w pierwszej kolejności na odbiorcę i misję, a nie na „wpisanie się projektu w program grantowy”)

Doświadczenie ostatnich lat pokazują, że z sukcesem rozwijają się te organizacje, które najpierw miały pomysł, a dopiero potem sięgały po pieniądze. Droga wymyślenia produktów czy usług tylko w celu otrzymania grantów nie sprawdziła się. Nie sprawdza się także w kulturze. Tu także trzeba uczyć się od start-upów idei crowdfundingu, social mediów, projektowania zorientowanego na potrzeby odbiorcy, technik partycypacji, warsztatów, czy blendingu. Kultura eksperymentu, tak ważna w teatrze, sprawdziłaby się także podczas projektowania zmian we wszystkich instytucjach kultury, bez względu na dziedzinę twórczości.

Operacyjnie pociąga to za sobą konieczność wdrażania nowych narzędzi zarządczych oraz nowych modeli zarządzania w instytucjach kultury. Modeli, które będą nastawione na budowanie „architektury innowacyjności”, tj. takich modeli zarządzania, które m.in.:

- (i) będą budować zrozumienie potrzeb odbiorców (tych obecnych i tych, których dopiero można zainteresować ofertą danego podmiotu);
- (ii) będą zachęcać pracowników do uważności na te potrzeby i wykorzystywania ich, jako inspiracji do podejmowania nowych działań (programowych, promocyjnych itp.);

- (iii) będą systemowo otwarte na nowe przedsięwzięcia (nawet, jeśli te mogą zakończyć się porażką, która jest nieodzownym elementem procesu eksperymentowania);
- (iv) będą zapraszać do współpracy różne grupy interesariuszy, które – dzięki różnorodności perspektyw – mogą inspirować nowatorskie inicjatywy i innowacyjne modele działania;
- (v) będą przygotowane – pod kątem ich potencjału (kompetencyjnego i finansowego) – by wprowadzić w życie powyższe elementy.

4. Dla prowadzenia świadomej polityki kulturalnej w obszarze dedykowanym domom kultury niezbędna jest większa aktywność badawcza (badanie potrzeb publiczności, analiza trendów itp.)

Aby móc podnosić kompetencje, niezbędna jest wiedza o sektorze, o zmianach w kulturze, o trendach i oczekiwaniach publiczności. Konieczne jest prowadzenie badań dotyczących kultury w poszczególnych regionach i miastach, które wykraczałyby poza dane, jakie gromadzi GUS. Ta wiedza jest niezbędna zarówno decydentom, jak i samym instytucjom kultury.

Z perspektywy operacyjnej widać wyraźnie, że samodzielnie poszczególne domy kultury i inne miejskie instytucje kultury nie są w stanie samodzielnie inicjować i prowadzić badań dotyczących pola kultury, w którym działają. Świadczyć o tym może niewielka liczba dużych przedsięwzięć badawczych realizowanych przez instytucje kultury (brakuje im zasobów finansowych czy kompetencyjnych do podejmowania takich inicjatyw). Kształtując przyszły kształt funkcjonowania sektora kultury należy zastanowić się, jak można wspierać poszczególne grupy instytucji kultury w procesie zdobywania wiedzy o odbiorcach, czy aktualnych trendach istotnych z perspektywy prowadzenia działalności kulturalnej.

Obszar II: Zintegrowanie działań społeczności twórczych i instytucji kultury

5. W sektorze kultury niezbędna jest budowa relacji o wyższej jakości – otwarcie na współdziałanie (wewnątrz instytucji i pomiędzy instytucjami/podmiotami) w imię realizowania wspólnej misji

Pozyskiwanie publiczności, budowanie jej lojalności i relacji długofalowych z instytucjami było w ostatnich latach ogromnym wyzwaniem dla większości instytucji kultury. Powodem tego był nie tylko konserwatyzm w podejściu czy niedostateczne wykorzystywanie narzędzi internetowych, ale także brak połączenia z edukacją kulturalną na wszystkich poziomach kształcenia, a także problem niewystarczającej współpracy między instytucjami w budowaniu publiczności. Obecny kryzys wskazuje, że odbudowa zaufania odbiorców kultury i przywrócenie wcześniejszych relacji artystów (a także instytucji kultury) z publicznością może być procesem długotrwałym i żmudnym.

Ważna jest zmiana sposobu komunikowania się pomiędzy administracją centralną (która decyduje o wielkości nakładów), samorządami lokalnymi (właścicielami wielu placówek) oraz dyrekcjami, pracownikami instytucji kultury i artystami. Powinien zmienić się język komunikacji: zamiast elitaryzmu, roszczeń czy prychnania potrzebne są serdeczność, ciepło i empatia.

Wskazane jest tworzenie warunków do powstawania węzłów instytucjonalnych (tzw. hubów): utrzymywanych przez JST lub MKiDN lokali, przestrzeni, centrów skupiających np. organizacje,

artystów, grupy twórcze danego obszaru, dysponujących stałym zapleczem organizacyjno-technicznym. Rozproszone instytucje nie są skłonne dzielić się posiadanymi zasobami i raczej rywalizują ze sobą (np. o centralne środki grantowe lub miejskie dotacje celowe), aniżeli współpracują.

6. Układ instytucjonalny powinien inspirować partnerstwa i działania, które pozwolą w pełni wykorzystać potencjał różnych aktorów aktywnych w danym polu działalności kulturalnej (nie tylko samych instytucji)

Powstawanie sieci, zrzeszeń czy konsorcjów będzie kluczowe dla utrzymania tkanki łącznej sektora kultury, dla silnej reprezentacji i działania drużynowego. Innowacje w tym zakresie należy z całą pewnością wspierać.

Nie ma kreatywnych rozwiązań bez kreatywnej roli liderów i ograniczenia biurokracji. Biurokracja unikająca myślenia „out of the box” będzie dążyła do utrzymania dotychczas testowanych systemów działania. Potrzebne są cross-sektorowe innowacje, które angażują przedstawicieli sektora kultury i przedsiębiorstwa kultury.

7. Należy wspierać partnerstwa ponadsektorowe łączące instytucje kultury z sektorem oświaty

Edukacja kulturowa potraktowana jako wyzwanie systemowe pozwoli zrekonstruować przerwane relacje sektorów edukacji i kultury, pomoże wzmacniać sprawczość i podmiotowość w pokoleniu osób dorastających w obecnej sytuacji zatrzymania sektorów. Rozważone powinny zostać takie działania jak stworzenie szerokiego programu działań związanych ze szkolną i pozaszkolną edukacją kulturalną, a także uruchomienie i wspieranie programów zachęcających do większego uczestnictwa w kulturze.

W Łodzi dobrym punktem wyjście może być uruchomiony w roku 2019 program wsparcia i rozwoju edukacji kulturalnej, którego jednym z celów jest miękkie sieciowanie instytucji kultury (i innych podmiotów ze sfery kultury) z placówkami oświatowymi. Działania te należy kontynuować i wzmacniać z perspektywy wewnętrznego zarządzania domami kultury (np. wspierając i promując podejmowanie inicjatyw partnerskich z sektorem oświaty).

Obszar III: Funkcjonowanie twórców w sieci

8. Wyzwaniem (kompetencyjnym i technicznym) jest odkrycie internetu jako pola do prowadzenia wartościowej działalności programowej (a nie tylko przestrzeni do promocji)

Nieodporne na kryzys są instytucje, które nie inwestowały dotąd w obecność w sieci, w budowanie publiczności poprzez nowoczesne technologie. Pandemia uwidoczniła głęboki systemowy problem, bo Internet traktowany był głównie jako przestrzeń dla działań promocyjnych i przekazywania informacji. Ten przestarzały model komunikacyjny nie uwzględniał spersonalizowanego i relacyjnego sposobu zarządzania treścią. Tymczasem dla wielu instytucji Internet może być ważnym źródłem innowacji i dodatkowych przychodów. To także ogromna szansa rozwoju nowych kompetencji, eksperymentowania z formami, organizowania repozytoriów cyfrowych, digitalizowania zbiorów, a także tworzenia specjalistycznych służb ds. produkcji audiowizualnej. Dodatkowo rozwija się gwałtownie rynek wydarzeń hybrydowych,

oferujących odbiorcom niedostępne wcześniej funkcje: poszerzoną rzeczywistość, VR, 3D, możliwość tworzenia własnych awatarów, koncerty w wirtualnych salach koncertowych second life, wirtualne uniwersytety i teatry.

By móc w większym stopniu wykorzystać ten potencjał niezbędne są inwestycje w rozwój kompetencyjny (nastawiony na poznanie praktycznych możliwości efektywnego wykorzystania kanałów cyfrowych w prowadzonej działalności programowej) oraz w narzędzia (dedykowane lub powszechnie dostępne, lecz odpłatne), które pozwolą trwale przenieść część działalności programowej do przestrzeni wirtualnej i – jednocześnie - zapewnią odbiorcom wysoką jakość oferowanych usług kulturalnych.

W kontekście nakreślonych powyżej wyzwań przyjmujemy, że sformułowanie trafnej odpowiedzi na pytanie „jak rozwijać instytucje kultury w rzeczywistości postpandemicznej?”, wymaga w istocie odpowiedzi na szereg bardziej konkretnych pytań powiązanych z wątkami, które przytoczyliśmy powyżej, tj. m.in.:

- Jak moglibyśmy skutecznie wspierać rozwój kompetencyjny kadr kultury (szczególnie pracowników merytorycznych) i zbudować w kulturze atrakcyjne ścieżki rozwoju kariery?
- Jak moglibyśmy znosić bariery współpracy, występujące wewnątrz instytucji i pomiędzy instytucjami?
- Jak moglibyśmy wspierać funkcjonowanie kultury eksperymentu w programowaniu działań instytucji kultury?
- Jak moglibyśmy rozwijać uważność na odbiorcę w instytucjach kultury, polegającą m.in. na budowaniu zrozumienia, jakie są potrzeby odbiorców i trendy występujące w otoczeniu społecznym?
- Jak moglibyśmy stymulować przełamywanie barier instytucjonalnych i sektorowych w działaniach podejmowanych przez instytucje z sektora kultury?
- Jak moglibyśmy wspierać odkrywanie internetu, jako narzędzia do efektywnego realizowania misji instytucji kultury?

Liczymy, że udzielenie odpowiedzi na powyższe kwestie stanie się łatwiejsze w wyniku realizacji zaprezentowanej tutaj analizy.

Domy kultury w polityce kulturalnej miasta

Osadzenie łódzkich domów kultury w dokumentach strategicznych

Strategiczne ramy dla funkcjonowania miejskich domów kultury w Łodzi zawarte są w dwóch głównych dokumentach: (i) Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ oraz (ii) Polityce Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi. Zgodnie z pierwszym z tych dokumentów jeden z filarów rozwoju Łodzi został określony jako:

„SPOŁECZEŃSTWO I KULTURA. Łódź aktywna, ucząca się i twórcza – wzrost poziomu kapitału społecznego i kulturowego dzięki rozwojowi edukacji, wzmocnieniu aktywności mieszkańców i zwiększeniu poziomu partycypacji społecznej”

Filar ten obejmuje następujące cele strategiczne, odwołujące się do sfery kultury:

- 1) **Miasto – dobro wspólne** – zbudowanie wysokiej jakości kapitału społecznego oraz partycypacji obywatelskiej łodzian.
- 2) **Kultura u podstaw** – zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w kulturze dzięki efektywnemu wykorzystaniu potencjału kulturalnego i kreatywnego Łodzi.

Powyższa strategia stanowiła punkt wyjścia i ramę dla „Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi” (PRK2020+), która została przyjęta przez Radę Miejską w marcu 2013 roku³. Ten ostatni dokument – po aktualizacji, dokonanej we wrześniu 2018 roku – wciąż stanowi najważniejszy formalny punkt odniesienia, wyznaczający strategiczne kierunki rozwijania sfery kultury w Łodzi.

Zgodnie z PRK2020+ misja, która powinna towarzyszyć osobom odpowiedzialnym za rozwijanie polityki kulturalnej w Łodzi, brzmi:

„Opierając się na dziedzictwie nowoczesności: dorobku XIX-wiecznej wielokulturowej historii miasta, nowoczesnych procesach kształtujących jej charakter, tożsamości mieszkańców, tkance architektonicznej, industrialnej przeszłości, zmierzamy do otwartego interdyscyplinarnego, kulturotwórczego dialogu. Dbamy o aktywne uczestnictwo mieszkańców miasta w kulturze, budujemy przestrzeń otwartą i przyjazną twórcom i tworzymy warunki do rozwoju nowoczesnych instytucji. Celem tych działań jest wzmocnienie ponadlokalnej pozycji kulturalnej miasta.”

Misji tej towarzyszą cztery cele strategiczne:

1. **Tożsamość:** rozwijanie strategicznych obszarów kultury.
2. **Uczestnik:** podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców.
3. **Talenty:** zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań.
4. **Zarządzanie:** wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury.

³ Łódź była wówczas jednym z pierwszych dużych miast w Polsce, które zdecydowało się na przyjęcie odrębnego dokumentu strategicznego, wyznaczającego kierunki rozwijania polityki kulturalnej.

Z punktu widzenia celów tej analizy szczególnie istotne wydają się obszary drugi (uczestnik) oraz czwarty (zarządzanie). W największym stopniu odnoszą się one bowiem do funkcjonowania domów kultury. Obejmują one m.in. następujące cele operacyjne:

Cel strategiczny: Uczestnik	Cel strategiczny: Zarządzanie
<p>2.1 Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców Miasta w kulturze.</p> <p>2.2 Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną.</p> <p>2.3 Rozwijanie pozainstytucjonalnej działalności kulturalnej.</p>	<p>4.1 Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej.</p> <p>4.2 Profesjonalizacja zarządzania w instytucjach kultury.</p> <p>4.3 Monitorowanie i ewaluacja sektora kultury.</p>

Źródło: Aktualizacja Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, załącznik do uchwały nr LXXV/2049/18 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 19 września 2018 r.

Istotny dla szerokiego kontekstu działań łódzkich domów kultury jest także trzeci, nieprzywoływany dotychczas dokument strategiczny, tj. Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej w Łodzi (przyjęty w marcu 2019 roku). Celem opisanych w nim działań (przewidzianych na lata 2019 – 2021) jest m.in.: (i) wspieranie dialogu i współdziałania na osi kultura – sztuka – oświata – samorząd, (ii) systemowe podejście do budowania takiego środowiska edukacyjnego i animacyjnego, które nastawione jest na współpracę w imię skutecznej realizacji działań z obszaru edukacji kulturalnej oraz (iii) wspieranie kompetencyjne kadr kultury.

Miejskie domy kultury z perspektywy finansowej

Finanse są jednym z tych zasobów, które w najmocniejszy sposób warunkują możliwości programowe instytucji kultury. W tym kontekście, istotne – przed przejściem do dalszej szczegółowej analizy – jest nakreślenie kontekstu finansowego, w jakim funkcjonują łódzkie domy kultury. W tym celu w tej części opracowania przytoczone zostaną podstawowe dane dotyczące publicznego finansowania łódzkich domów kultury oraz pozostałych typów instytucji kultury.

W Łodzi działają 23 miejskie instytucje kultury, które w większości podlegają nadzorowi Wydziału Kultury Urzędu Miasta Łodzi. Na tę liczbę składają się:

- 5 instytucji artystycznych (Teatr Nowy im. Kazimierza Dejmka, Teatr Powszechny, Teatr Muzyczny, Teatr „Pinokio”, Teatr Lalek „Arlekin”),
- 4 muzea (Muzeum Miasta Łodzi, Muzeum Kinematografii, Centralne Muzeum Włókiennictwa, Muzeum Tradycji Niepodległościowych),
- Miejska Galeria Sztuki,
- Biblioteka Miejska w Łodzi (powstała w 2018 roku na bazie połączonych bibliotek dzielnicowych),
- 7 domów kultury (Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych, Bałucki Ośrodek Kultury, Centrum Kultury Młodych, Ośrodek Kultury „Górna”, Poleski Ośrodek Sztuki, Widzewskie Domy Kultury, Dom Literatury Łodzi) oraz
- 5 instytucji określonych w klasyfikacji budżetowej jako „pozostałe”: Centrum Dialogu im. Marka Edelmana, EC1-Łódź Miasto Kultury, Fabryka Sztuki, Łódzkie Centrum Wydarzeń, a także utworzona w 2019 r. inLodz21.

Warto tu zaznaczyć, że analiza łącznych wydatków Wydziału Kultury w 2020 roku pokazuje, że to właśnie na instytucjach skoncentrowane są działania Wydziału. Wynika to z faktu, że z ponad 143 mln zł, wydatkowanych przez Wydział Kultury w minionym roku, mniej więcej 1,5% (tj. około

2 mln zł) było adresowane do podmiotów niebędących instytucjami kultury⁴ (dotyczy to pozycji „Pozostała działalność kulturalna” oraz „Pozostała działalność kulturalna (WFP)” z poniższej tabeli; w ramach tych pozycji mieszczą się wydatki na: mini granty dla NGO, dofinansowanie inicjatyw kulturalnych i działalności wydawniczej realizowanej przez NGO, edukację kulturalną, realizację projektu Łódź Miasto Filmu UNESCO, nagrody dla zasłużonych działaczy kultury, rezydencje artystyczne, stypendia oraz inne wydatki Wydziału⁵).

Pozostałe ponad 98% trafiło do instytucji kultury. Środki te zostały przeznaczone na:

- dotacje podmiotowe dla instytucji (67,2% całości wydatków),
- wydatki majątkowe i inwestycyjne w instytucjach (25,1%),
- dotacje celowe na konkretne działania instytucji (2,3%),
- rozliczenie projektów unijnych realizowanych w instytucjach (2,9%),
- działania związane z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego (w ramach których przekazywano środki instytucjom na realizowanie zadań z Budżetu Obywatelskiego; 0,3%)⁶.

Tabela 1. Struktura wydatków Wydziału Kultury w Łodzi w 2020 roku wg przeznaczenia wydatków

Kategoria wydatków wg przeznaczenia		Kwota (w zł)	Udział w wydatkach ogółem
Bieżące - ogółem		107 370 482,83	74,89%
w tym:	Rozliczenie projektów unijnych	4 108 122,00	2,87%
	Pozostała działalność kulturalna	1 187 166,20	0,83%
	Pozostała działalność kulturalna (WFP)	2 000 000,00	1,40%
	Udzielanie dotacji dla instytucji kultury	3 256 246,63	2,27%
	Udzielanie dotacji podmiotowych dla instytucji kultury	96 350 568,00	67,21%
	Rozwój społeczeństwa obywatelskiego	468 380,00	0,33%
Majątkowe - ogółem		35 914 553,75	25,05%
Wydatki związane z porozumieniami między JST - ogółem		82 320,00	0,06%
Wydatki - łącznie		143 367 356,58	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawień z wykonaniem budżetu Miasta Łodzi za 2020 rok.

Tym samym, łączne wydatki (bieżące i majątkowe) przeznaczone na działalność wszystkich typów instytucji kultury wyniosły w Łodzi w 2020 roku blisko 141 mln zł, na co składa się 105,1

⁴ Warto tu dodać, że istotna dominacja instytucji kultury w strukturze wydatków Wydziału Kultury nie jest czymś co wyróżnia Łódź na tle innych dużych polskich miast. Podobnie sytuacja w tym zakresie wygląda także w innych miastach wojewódzkich – wydatki na instytucje kultury wynoszą zwykle około 90% łącznych wydatków Wydziałów Kultury (wartość tego wskaźnika podlega pewnym wahaniom w zależności od skali działań inwestycyjnych podejmowanych na rzecz instytucji kultury w poszczególnych latach).

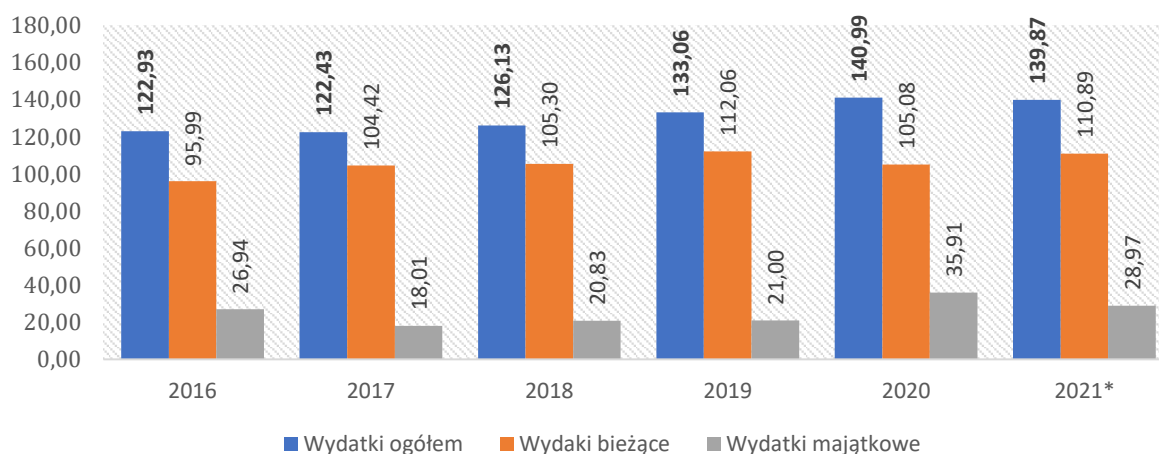
⁵ Warto tu zaznaczyć, że także w ramach wymienionych pozycji mieszczą się środki, które były adresowane do instytucji kultury – łącznie ok. 0,5 mln zł przeznaczone na wybrane projekty dotyczące edukacji kulturalnej oraz na realizację projektu Łódź Miasto Filmu UNESCO).

⁶ W 2020 roku było to ponad 30 zadań realizowanych przez biblioteki (dotyczyły one głównie wyposażenia bibliotek lub uzupełnienia ich księgozbiorów) – projekty te były zgłaszane, a następnie wybierane w głosowaniu przez mieszkańców.

mln zł przeznaczonych na działania bieżące (dotacje podmiotowe i różnego rodzaju dotacje celowe) oraz 35,9 mln zł, które wydatkowano na działania o charakterze majątkowym (wykres 1). Analizując kilka ostatnich lat, dostrzec można tendencję do stopniowego zwiększania poziomu wydatków Łodzi na instytucje kultury – w 2016 roku było to około 123 mln zł, co oznacza, że na przestrzeni ostatnich 5 lat zwiększono poziom ogólnych wydatków o blisko 18 mln zł (14,6%).

Za istotny wzrost wydatków na instytucje kultury w 2020 roku odpowiada rosnący poziom wydatków majątkowych – w 2016 roku było to ok. 27 mln, podczas gdy w 2020 roku już 35,9 (wzrost o 33%). W tym samym czasie nie widać jednoznacznie rosnącej tendencji w przypadku wydatków bieżących. Zwiększały się one stopniowo w latach 2016 – 2019, by w 2020 roku wrócić do poziomu zbliżonego do 2018 roku. Opisywaną sytuację należy jednak łączyć z wystąpieniem czynnika o charakterze wyjątkowym i jednostkowym, jakim była pandemia COVID-19. Istotna obniżka wydatków bieżących w 2020 roku jest bowiem związana z obniżeniem dotacji podmiotowej dla 1 instytucji, tj. Łódzkiego Centrum Wydarzeń (gdzie w związku z brakiem możliwości realizacji imprez masowych zredukowano dotację podmiotową o ok. 6,5 mln zł⁷).

Wykres 1. Wydatki z budżetu Miasta Łodzi na instytucje kultury (2016 - 2021)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych zestawień finansowych przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ⁸.

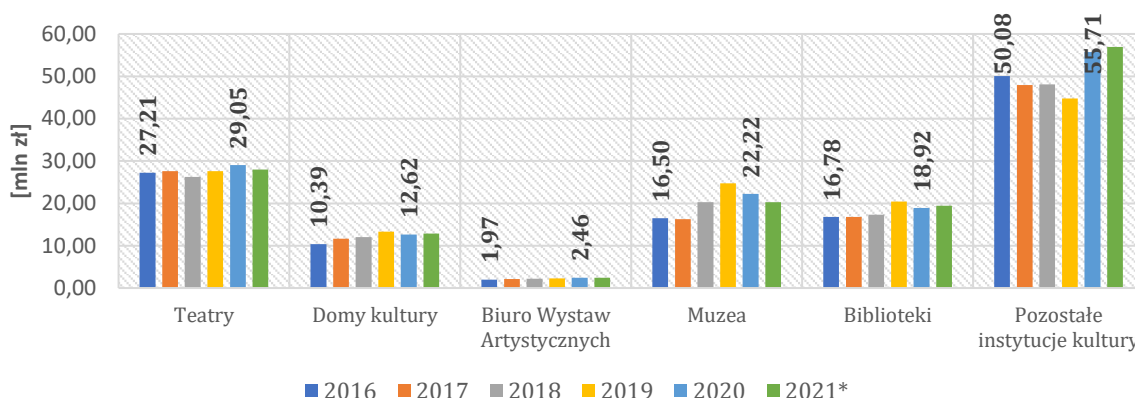
Z perspektywy struktury wydatków na instytucje kultury według ich typów uwagę zwraca dominująca rola pozostałych instytucji kultury (Centrum Dialogu im. Marka Edelmana, EC1-Łódź Miasto Kultury, Fabryka Sztuki, Łódzkie Centrum Wydarzeń, inLodz21). W 2020 roku poziom łącznych wydatków (tj. bieżących i majątkowych) na ten typ instytucji zbliżył się do 56 mln zł (39,5% całości wydatków na instytucje kultury; wykres 2)⁹. Drugie w kolejności teatry charakteryzowały się łącznymi wydatkami na poziomie ok. 29 mln zł. Z kolei wydatki przeznaczone na funkcjonowanie domów kultury wyniosły w 2020 roku 12,6 mln zł.

⁷ Warto zaznaczyć, że mimo dużych trudności w realizacji działań programowych w sektorze kultury ŁCW było jedyną instytucją, której zredukowano poziom dotacji podmiotowej w 2020 roku. W przypadku pozostałych instytucji dokonano zwiększenia dotacji podmiotowych (tak by odpowiadały ona m.in. na rosnący poziom kosztów działalności związany np. z podniesieniem poziomu płacy minimalnej).

⁸ W całym dokumencie dane finansowe na 2021 rok dotyczyć będą planów wydatkowych przyjętych na ten rok. Pozostałe lata opisane za pomocą danych obrazujących wykonanie wydatków.

⁹ Stało się tak ze względu na poziom wydatków majątkowych (32,3 mln zł).

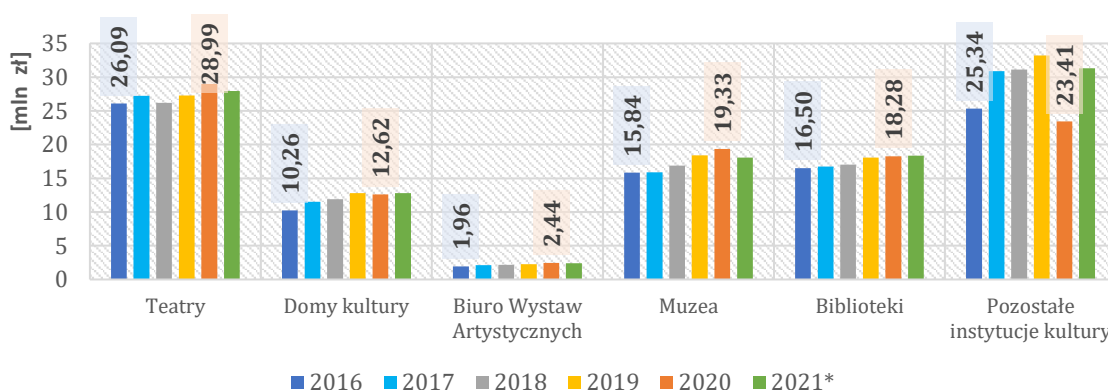
Wykres 2. Łączne wydatki na instytucje kultury w latach 2016-2021 (według typu instytucji¹⁰)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych zestawień finansowych przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Po odcięciu wydatków majątkowych (a więc analizując wyłącznie wydatki bieżące) udział poszczególnych typów instytucji kultury w ogólnych wydatkach miasta wyrównuje się (wykres 3). Różnica między pozostałymi typami instytucji nie jest tak wyraźna, a nawet w 2020 roku charakteryzują się one niższym poziomem wydatków bieżących niż teatry¹¹ (23,41 mln zł vs 28,99 mln zł). W przypadku domów kultury poziom wydatków nie ulega zmianie – w 2020 roku wynosiły one 12,6 mln zł¹².

Wykres 3. Wydatki bieżące na instytucje kultury w latach 2016 - 2021 (według typów instytucji)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych zestawień finansowych przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Prezentując zróżnicowanie wydatków miasta na poszczególne typy instytucji kultury warto dodać, że różnice te są związane przede wszystkim z różnymi kosztami utrzymania poszczególnych podmiotów (związanymi z poziomem zatrudnienia, czy utrzymywaną infrastrukturą) oraz potencjałem do generowania własnych przychodów (np. ze sprzedaży biletów) przez te instytucje. Szczegóły w tym zakresie prezentuje poniższa tabela (tabela 2).

Na podstawie przedstawionych danych można stwierdzić, że teatry oraz pozostałe instytucje kultury charakteryzują się łącznie najwyższymi kosztami działalności (w obu przypadkach

¹⁰ Pod pozycją „Biuro Wystaw Artystycznych” rozumieć należy Miejską Galerię Sztuki w Łodzi.

¹¹ Co było związane z przywoływanym już obniżeniem dotacji dla ŁCW w 2020 roku.

¹² Według zestawień przekazanych przez UMŁ na potrzeby opracowania niniejszej analizy, wydatki majątkowe w łódzkich domach kultury w 2020 roku wyniosły 7 400 zł.

w 2020 roku było to ok. 40 mln zł). W efekcie, mimo że uzyskują one wysoką (kwotowo) łączną dotację podmiotową, to udział tejsze dotacji w ich łącznych kosztach działalności bieżącej jest wskaźnikowo relatywnie niższy niż przy pozostałych typach instytucji (odpowiednio 47,1% dla pozostałych instytucji kultury, 68,6% dla teatrów i ok. 82% przy domach kultury lub 90,8% przy bibliotekach).

Tabela 2. Podstawowe informacje finansowe o kosztach i przychodach instytucji kultury wg ich typów (2020 rok)

Typ instytucji	Łączne przychody (mln zł)	(w tym) Łączne przychody własne (mln zł)	Łączna dotacja podmiotowa (mln zł)	Łączne koszty działalności ¹³ (mln zł)	Udział dotacji podmiotowej w wykonaniu kosztów	Zatrudnienie (w etatach)
Teatry	43,5	(3,6)	27,7	40,4	68,6%	380,4
Domy Kultury	14,9	(0,7)	12,2	15	81,3%	173
Biuro Wystaw Artystycznych	2,8	(0,03)	2,3	2,8	82,1%	26,5
Pozostałe instytucje kultury	41,7	(2)	18,5	39,3	47,1%	207
Biblioteki	19,6	(0,1)	17,8	19,6	90,8%	259
Muzea	23,7	(0,6)	17,8	23,7	75,1%	225,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o przebiegu wykonania planów finansowych samorządowych instytucji kultury za 2020 rok (druk nr 84/2021 z dnia 15 marca 2021 r.).

Analizując powyższe zestawienie pod kątem udziału poszczególnych grup instytucji w łącznym poziomie dotacji podmiotowych w 2020 roku, widzimy, że domy kultury odpowiadają mniej więcej za 12% całości tej grupy wydatków, podczas gdy ich udział w łącznej sumie kosztów działalności wszystkich instytucji kultury wynosi ok. 10,7% (tabela 3) – domy kultury (podobnie jak biblioteki oraz muzea) uzyskują zatem nieznacznie wyższy poziom dotacji podmiotowej niż wynikałoby to z kosztów ich działalności.

Tabela 3. Dotacje podmiotowe w instytucjach kultury w 2020 roku wg typu instytucji

Typ instytucji	Łączna dotacja podmiotowa (w mln zł)	Jako % łącznej dotacji podmiotowej	Koszty działalności danego typu instytucji jako % całości łącznych kosztów
Teatry	27,7	28,76%	28,7%
Domy Kultury	12,2	12,67%	10,7%
Biuro Wystaw Artystycznych	2,3	2,39%	2,0%
Pozostałe instytucje kultury	18,5	19,21%	27,9%
Biblioteki	17,8	18,48%	13,9%
Muzea	17,8	18,48%	16,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o przebiegu wykonania planów finansowych samorządowych instytucji kultury za 2020 rok (druk nr 84/2021 z dnia 15 marca 2021 r.).

Uzupełnieniem przedstawionej dotychczas analizy finansowej, jest bliższe spojrzenie na wewnętrzne zróżnicowanie finansowe grupy domów kultury. Do omówienia tej kwestii wykorzystane zostaną dane dotyczące poziomu przychodów, kosztów oraz dotacji dla poszczególnych jednostek (tabele 4, 5 oraz 6).

¹³ Wyłącznie działalność bieżąca (bez wydatków majątkowych i inwestycyjnych).

Na poziomie pogłębionej analizy przychodów domów kultury widoczna jest tendencja do wysokiego udziału w ich strukturze przychodów z tytułu dotacji i środków z innych źródeł (kategoria ta obejmuje dotację podmiotową, dotacje celowe od organizatora, inne dotacje celowe, dotacje z UE oraz środki z innych programów grantowych). Dotyczy to szczególnie 2020 roku, gdzie udział tej pozycji w łącznej wartości przychodów był na poziomie średnio 90,2% i mieścił się w przypadku niemal wszystkich domów kultury w przedziale od 88 do 91%¹⁴. Również we wcześniejszych latach wartość tego wskaźnika była relatywnie wysoka i wynosiła średnio dla wszystkich domów kultury 83,1% w 2019 roku i 84,6% w 2018 roku.

Tym samym, niewielki udział w ogólnej wartości przychodów domów kultury miały w 2020 roku tzw. przychody własne (obejmujące wpływy z: najmu, sprzedaży biletów, sprzedaży majątku oraz inne poza dotacyjne kategorie wpływów) – średnio odpowiadały one za 4,9% przychodów. Pozycja ta największą wagę procentową miała w 2020 roku w budżecie Widzewskich Domów Kultury (7,5%; ok. 189 tys. zł) oraz Bałuckiego Ośrodka Kultury (7,4%; ok. 218 tys. zł). Należy tu dodać, że w okresie przed pandemią udział przychodów własnych w budżetach domów kultury był wyższy. W 2019 roku wynosił on średnio 12,3%, a w 2018 11,7%¹⁵.

Tabela 4. Struktura przychodów domów kultury (2018-2020) wg typów przychodów

Wyszczególnienie	2020		2019		2018	
	Wartość (mln zł)	Udział %	Wartość (mln zł)	Udział %	Wartość (mln zł)	Udział %
Przychody ogółem	14,94		16,25		14,85	
1. Przychody własne	0,73	4,92%	2,0	12,30%	1,74	11,71%
2. Dotacje i środki z innych źródeł	13,47	90,16%	13,49	83,05%	12,55	84,56%
3. Pozostałe przychody	0,66	4,43%	0,69	4,23%	0,51	3,46%
4. Inne przychody	0,07	0,50%	0,07	0,42%	0,04	0,27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o przebiegu wykonania planów finansowych samorządowych instytucji kultury za 2020 rok (druk nr 84/2021 z dnia 15 marca 2021 r.).

Na bazie powyższych danych możemy stwierdzić, że działalność łódzkich domów kultury (jej skala i zakres) jest (szczególnie w ostatnich kilkunastu miesiącach, ale dotyczy to także wcześniejszych lat) w bezpośredni i istotny sposób powiązana z poziomem dotacji. Mowa tu przede wszystkim o dotacjach od organizatora (uwzględniając dotacje celowe, udział dotacji od organizatora w środkach dotacyjnych do dyspozycji domów kultury ogółem wynosił w minionym roku średnio 93,6%, a dla poszczególnych podmiotów wskaźnik ten przyjmował wartość od 89 do 98,9%¹⁶), które pozwalały pokryć w 2020 roku średnio 84% kosztów wygenerowanych przez domy kultury (we wcześniejszych latach było to nieznacznie mniej – w 2019 roku 78%, a w 2018 79,2%).

¹⁴ Wyjątkiem jest tutaj Dom Literatury, gdzie wskaźnik ten wynosi 96%. Warto dodać, że we wcześniejszych latach średni udział dotacji od organizatora w dotacjach ogółem był w domach kultury wyższy niż przywoływane 93,6% dla 2020 roku – wskaźnik ten w 2019 roku wynosił 95%, a w 2018 95,1%.

¹⁵ Trudno na ten moment przewidzieć, kiedy (i czy) możliwy będzie powrót do takiego poziomu przychodów własnych w domach kultury.

¹⁶ Wynika stąd, że – mimo aktywności grantowej domów kultury (każdy z nich pozyskuje jakieś zewnętrzne środki) – stosunkowo niewielki jest w domach kultury udział dotacji pozyskiwanych ze źródeł innych niż zasoby organizatora. Wątek ten będzie szerzej analizowany w dalszej części opracowania.

Tabela 5. Dotacje podmiotowe i koszty działalności w domach kultury (łącznie) w latach 2018 - 2020

Wyszczególnienie	2020		2019		2018	
	Wartość (mln zł)	Udział % w kosztach	Wartość (mln zł)	Udział % w kosztach	Wartość (mln zł)	Udział % w kosztach
Koszty ogółem	15,0		16,43		15,07	
Dotacja podmiotowa	12,19	81,28%	11,63	70,81%	11,14	73,97%
Dotacje celowe	0,40	2,72%	1,18	7,19%	0,79	5,23%
Dotacje łącznie	12,6	84,00%	12,82	78,00%	11,93	79,20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o przebiegu wykonania planów finansowych samorządowych instytucji kultury za 2020 rok (druk nr 84/2021 z dnia 15 marca 2021 r.).

Zestawienie, obrazujące poziom dotacji podmiotowej dla poszczególnych łódzkich domów kultury, prezentujemy w tabeli 6. Wynika z niej, że opisywana grupa instytucji jest istotnie zróżnicowana pod tym względem. W 2020 roku Bałucki Ośrodek Kultury uzyskał z tytułu dotacji podmiotowej 2,4 mln zł). Nieznacznie mniejsza jest dotacja Poleskiego Ośrodka Sztuki 2,3 mln zł (-100 tys. zł). Ponad 300 tys. zł mniej dotacji (2,1 mln zł) otrzymały w opisywanym roku Widzewskie Domy Kultury (-332 tys. zł). Istotnie większa różnica występuje między BOK, a kolejnymi domami kultury: (i) Ośrodek Kultury Górna otrzymał 1,5 mln zł dotacji (-892 tys. zł względem BOK), (ii) Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych 1,4 mln zł (-1,026 mln zł względem BOK), (iii) Dom Literatury 1,24 mln zł (-1,187 mln zł względem BOK), a (iv) Centrum Kultury Młodych 1,2 mln zł (-1,239 mln zł względem BOK).

Te dokładne dane przywołujemy, żeby pokazać, że pomiędzy poszczególnymi łódzkimi domami kultury istnieje znaczna rozpiętość finansowa – największy z nich (mierząc wielkość poziomem dotacji podmiotowej) – Bałucki Ośrodek Kultury - uzyskał środki z Miasta o ponad 100% większe niż najmniejsze Centrum Kultury Młodych. Tak duża rozpiętość między poszczególnymi instytucjami przekłada się na istotne zróżnicowanie potencjału rozwojowego poszczególnych placówek – domy kultury dysponujące niższym budżetem mają relatywnie mniejsze możliwości związane z rozwojem instytucjonalnym, obejmującym m.in.: inwestycje w rozwijanie kompetencji pracowników lub zakup niezbędnego wyposażenia, czy inwestowanie w badania lub w rozwijanie (lub zakup) dedykowanych narzędzi cyfrowych do realizacji części działań programowych¹⁷ (a więc kwestie, które są istotne z punktu widzenia nakreślonych przez nas na początku opracowania wyzwań, stojących przed sektorem kultury w rzeczywistości postpandemicznej).

Czynnikiem, który można postrzegać jako element ograniczający potencjał instytucjonalny łódzkich domów kultury (z tych samych względów, które nakreśliśmy powyżej), może być tutaj także duże rozdrobnienie tej grupy instytucji (7 domów kultury ze średnią dotacją podmiotową na poziomie ok. 1,7 mln zł). Rozłożenie wsparcia miejskiego pomiędzy tak wiele instytucji (z których każda musi ponosić niezbędne, administracyjne koszty funkcjonowania) może być w tym kontekście postrzegane jako hamulec rozwojowy (ograniczający potencjał m.in. do: budowania rozwiniętych programów rozwoju kompetencyjnego, realizowania działań badawczych i diagnostycznych nastawionych na zrozumienie potrzeb odbiorców oraz inwestowania w nowoczesne, ale też kosztowne narzędzia zarządcze czy w rozwiązania i urządzenia niezbędne do efektywnej działalności w przestrzeni wirtualnej).

¹⁷ Dobrym przykładem może tu być profesjonalny serwis online do sprzedaży biletów na wydarzenia kulturalne - Biletyna. Na dzień przygotowywania opracowania jedynym domem kultury, który współpracuje z tym portalem (ułatwiając swoim odbiorcom zakup biletów) jest Bałucki Ośrodek Kultury, dysponujący najwyższym rocznym budżetem spośród łódzkich domów kultury.

Jednocześnie, należy podkreślić, że w obecnych warunkach – przy ograniczonych środkach finansowych - nie ma możliwości, by poziom dotacji od organizatora był znacząco bardziej zróżnicowany międzyinstytucjonalnie. Jest on bowiem zdeterminowany przez poziom rocznych kosztów, które dana placówka musi pokrywać w związku z utrzymaniem zespołu oraz infrastruktury (tj. pokrywaniem kosztów stałych funkcjonowania). Udział dotacji podmiotowej w kosztach ogółem nie różnił się w 2020 roku znacząco między poszczególnymi domami kultury i wynosił od 77,6% (w Akademickim Ośrodku Inicjatyw Artystycznych) do 85,8% (w Poleskim Ośrodku Sztuki). Tabela prezentująca pełne dane z tego zakresu znajduje się na kolejnej stronie. Z kolei dotacje celowe, przy przyznawaniu których organizator ma większą swobodę, odpowiadają za stosunkowo niewielką część całej dotacji od organizatora (w 2020 roku było to 3,2%, w 2019 9,2%, a w 2018 6,6%).

Najważniejsze wnioski:

1. Cele dla doskonalenia zarządzania w łódzkiej kulturze, postawione w Polityce Rozwoju Kultury 2020+, to m.in. poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej; profesjonalizacja zarządzania w instytucjach kultury oraz monitorowanie i ewaluacja sektora kultury. Cele te są spójne z wyzwaniem dla post-pandemicznej kultury, postawionymi przez nas w pierwszym rozdziale opracowania.
2. W Łodzi od 2019 roku funkcjonuje Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej, którego jednym z celów jest sieciowanie kadr kultury oraz pracowników sektora edukacji. W tym kontekście Program wpisuje się w jedno z wyzwań postawionych przez nas w pierwszej części opracowania („Należy wspierać partnerstwa ponadsektorowe łączące instytucje kultury z sektorem oświaty”). Działania te należy wspierać i kontynuować.
3. Publiczne finansowanie kultury w Łodzi – podobnie, jak w innych dużych, polskich miastach – bazuje na wsparciu adresowanym do publicznych instytucji kultury. W 2020 roku ponad 98% wydatków Wydziału Kultury było adresowanych do instytucji kultury.
4. Wydział Kultury regularnie zwiększa nakłady na dotacje podmiotowe adresowane do instytucji kultury. Wyjątkiem był tu 2020 rok, gdzie za sprawą ograniczeń w realizacji wydarzeń masowych i – powiązanych z tym – obniżeniem dotacji dla ŁCW spadł (rok do roku) poziom wydatków bieżących przeznaczonych na działalność instytucji kultury.
5. Największe środki z budżetu Miasta (w ujęciu kwotowym) adresowane są do „pozostałych typów instytucji” oraz do teatrów. Jest to związane z tym, że instytucje te mają także najwyższy poziom kosztów funkcjonowania.
6. W 2020 roku dotacja podmiotowa adresowana do domów kultury wynosiła 12,6 mln zł. Kwota ta pokrywa ok. 82% kosztów związanych z rocznym funkcjonowaniem tej grupy instytucji.
7. W finansach wszystkich domów kultury widoczna jest tendencja do wysokiego udziału w strukturze ich przychodów środków uzyskanych z tytułu dotacji (od organizatora oraz z innych źródeł). W 2020 roku pozycja ta stanowiła średnio ponad 90% przychodów, co pokazuje, że skala działalności domów kultury uzależniona jest od środków dotacyjnych.
8. Wśród dotacji wykazywanych przez domy kultury w ich sprawozdaniach finansowych zdecydowanie dominują te uzyskiwane bezpośrednio od organizatora (tj. Miasta Łódź) – w 2020 roku dotacje podmiotowe stanowiły średnio 90,5% dotacji łącznie, a po uwzględnieniu dotacji celowych wskaźnik udziału środków od organizatora w środkach dotacyjnych ogółem wzrasta do 93,6%, co sygnalizuje ograniczoną skuteczność domów kultury w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.
9. Średnia dotacja dla 1 domu kultury wyniosła w 2020 roku ok. 1,7 mln zł. Między poszczególnymi domami kultury występuje znaczne zróżnicowanie w poziomie dotacji (i w związanej z tym skali funkcjonowania). Duże zróżnicowanie finansowe domów kultury oraz znaczące „rozdrobnienie” instytucjonalne może się przekładać na ograniczenie potencjału rozwojowego tej grupy instytucji.

W dalszej części opracowania uwaga zostanie poświęcona charakterystyce działalności domów kultury – podobieństw oraz różnic, które występują pomiędzy poszczególnymi instytucjami z tej grupy.

Tabela 6. Wykonanie planu finansowego w łódzkich domach kultury w 2020 roku (wg wybranych kategorii)

DOM KULTURY	Przychody ogółem [mln zł]	Przychody własne [mln zł]	Wsk. % 2:1	Dotacje i środki z innych źródeł [mln zł]	Wsk. % 4:1	Dotacja podmiotowa [mln zł]	Dotacje celowe od organizatora	Wsk. % (6+7):4	Koszty ogółem [mln zł]	Wsk. % 6:9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bałucki Ośrodek Kultury	2,957	0,218	7,37%	2,644	89%	2,424	0,078	94,63%	2,93	82,70%
Poleski Ośrodek Sztuki	2,736	0,11	4,02%	2,451	90%	2,324	0,025	95,84%	2,71	85,76%
Widzewskie Domy Kultury	2,508	0,189	7,54%	2,213	88%	2,092	0,095	98,83%	2,69	77,83%
Ośrodek Kultury "Górna"	1,939	0,064	3,30%	1,747	90%	1,532	0,025	89,12%	1,88	81,53%
Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	1,802	0,059	3,27%	1,61	89%	1,398	0,059	90,44%	1,80	77,58%
Dom Literatury	1,521	0,007	0,46%	1,467	96%	1,237	0,08	89,78%	1,52	81,38%
Centrum Kultury Młodych	1,475	0,087	5,90%	1,335	91%	1,185	0,05	92,51%	1,47	80,67%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o przebiegu wykonania planów finansowych samorządowych instytucji kultury za 2020 rok (druk nr 84/2021 z dnia 15 marca 2021 r.).

Miejskie domy kultury w Łodzi – charakterystyka

Na dzień przygotowywania niniejszej analizy w Łodzi funkcjonuje łącznie 7 domów kultury, które w swoich strukturach posiadają dodatkowo 13 komórek organizacyjnych¹⁸ (w części są to filie, a w części ośrodki terenowe). I tak, w ramach:

- Bałuckiego Ośrodka Kultury funkcjonuje: Centrum Twórczości „Lutnia”, Centrum Animacji i Rewitalizacji „Rondo”, Centrum Edukacji Kulturowej „Na Żubardzkiej” oraz (w formie ośrodka terenowego) „Wyspa Kultury”;
- Ośrodka Kultury „Górna” funkcjonuje „Strefa Kultury Otwartej”;
- Poleskiego Ośrodka Sztuki funkcjonuje: POS – „Karolew”, POS – „Harnam”, POS – „Teatr Szwalnia” oraz POS – „Galeria”;
- Widzewskich Domów Kultury funkcjonuje: Dom Kultury „Widok”, Dom Kultury „502” oraz Dom Kultury „Ariadna”;
- Centrum Kultury Młodych funkcjonuje Klub „Dąbrowa”.

Informacje na temat struktury organizacyjnej łódzkich domów kultury przedstawiono w tabeli 3 (poniżej), natomiast ich topograficzny rozkład zaprezentowano na grafice 1 (kolejna strona).

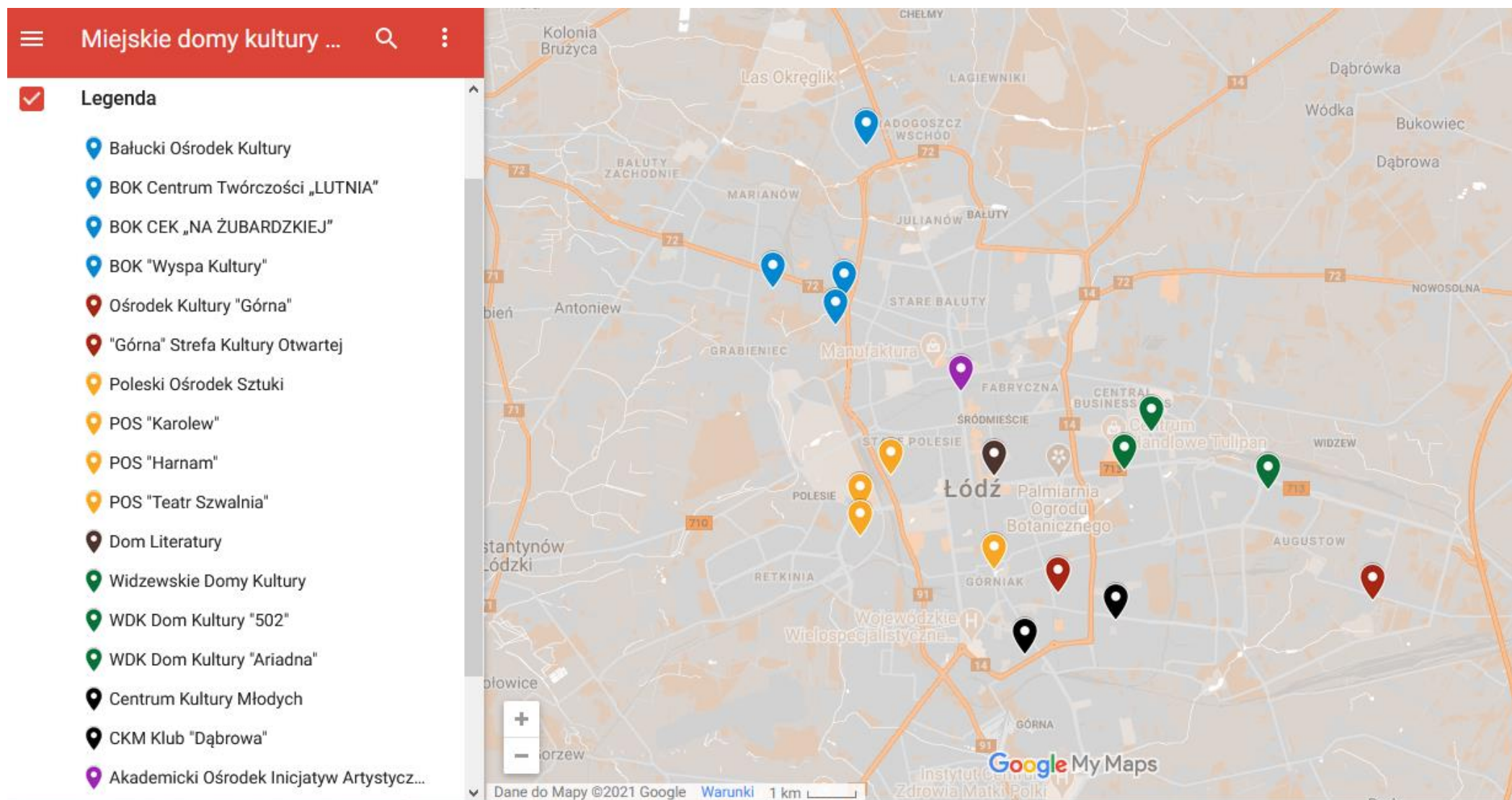
Tabela 7. Miejskie domy kultury w Łodzi - podstawowe informacje oraz struktura organizacyjna

	Nazwa instytucji	Adres instytucji (lub filii)	Adres www
	Bałucki Ośrodek Kultury	ul. Limanowskiego 166	www.bok.lodz.pl
	Centrum Twórczości „Lutnia”	ul. Łanowa 14	
w tym:	Centrum Animacji i Rewitalizacji „Rondo”	ul. Limanowskiego 166	
	Centrum Edukacji Kulturowej „Na Żubardzkiej”	ul. Żubardzka 3	
	Ośrodek Terenowy "Wyspa Kultury"	ul. Stawowa 28	
	Ośrodek Kultury "Górna"	ul. Siedlecka 1	www.gorna.pl
w tym:	Strefa Kultury Otwartej	ul. Jagiellonki 4/43	
	Poleski Ośrodek Sztuki	ul. Krzemieniecka 2a	www.pos.lodz.pl
	POS – Karolew	ul. Bratysławska 6a	
w tym:	POS – Harnam	ul. Piotrkowska 282a	
	POS – Teatr Szwalnia	ul. Struga 90	
	POS - Galeria	ul. Struga 90	
	Dom Literatury	ul. Roosevelta 17	www.dom-literatury.pl
	Widzewskie Domy Kultury	Al. J. Piłsudskiego 133	www.wdk.pl
	Dom Kultury "Widok"	al. Piłsudskiego 133	
w tym:	Dom Kultury "502"	ul. Sacharowa 18	
	Dom Kultury "Ariadna"	ul. Niciarniana 1/3	
	Centrum Kultury Młodych	ul. Lokatorska 13	www.ckm.lodz.pl
w tym:	Klub "Dąbrowa"	ul. Dąbrowskiego 93	
	Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	ul. Zachodnia 54/56	www.aويا.pl

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań merytorycznych instytucji.

¹⁸ Dodatkowo, w strukturach kilku domów kultury funkcjonują także Centra Aktywnego Seniora. Mowa tu o: Bałuckim Ośrodku Kultury, Poleskim Ośrodku Sztuki, Akademickim Ośrodku Inicjatyw Artystycznych, Ośrodku Kultury Górna oraz Widzewskich Domach Kultury.

Grafika 1. Topograficzny rozkład łódzkich domów kultury oraz ich komórek organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu aplikacji Google Maps.

Przedstawiona mapa pokazuje, że łódzkie domy kultury rozlokowane są na terenie praktycznie całego miasta. Uwagę zwracają tutaj: (i) często niewielkie odległości między komórkami organizacyjnymi tej samej instytucji (dotyczy to szczególnie 3 filii Bałuckiego Ośrodka Kultury oraz 3 filii Poleskiego Ośrodka Sztuki); (ii) znaczna odległość między najdalej oddalonymi od siebie podmiotami (odległość komunikacyjna między BOK, a Strefą Kultury Otwartej to ok. 16 km, jeszcze większy dystans dzieli oddział terenowy BOK – Wyspę Kultury – od Strefy Kultury Otwartej – to blisko 20 km); (iii) niewielka odległość dzieląca Centrum Kultury Młodych oraz jego filię Klub „Dąbrowa” i Ośrodek Kultury „Górna” (2 km; można zatem zakładać, że podmioty te adresują swoją ofertę do tej samej społeczności lokalnej).

W sprawozdaniach merytorycznych z prowadzonej działalności łódzkie domy kultury deklarują, że w 2019 roku: (i) zrealizowały one blisko 1600 imprez, (ii) prowadziły 152 zespoły, a (iii) ich inicjatywy przyciągnęły łącznie ponad 120 tys. odbiorców (tabela 9).

Tabela 8. Działalność łódzkich domów kultury w liczbach (2016 - 2019)

	WSKAŹNIK	2016	2017	2018	2019
AKADEMICKI OŚRODEK	Liczba imprez	131	116	81	182
	Liczba zespołów	7	3	8	24
	Liczba uczestników	18085	22498	17380	20267
BAŁUCKI OŚRODEK KULTURY	Liczba imprez	526	489	477	386
	Liczba zespołów	15	22	19	19
	Liczba uczestników	38542	34211	29467	25492
CENTRUM KULTURY MŁODYCH	Liczba imprez	213	297	396	132
	Liczba zespołów	4	12	24	24
	Liczba uczestników	28127	26405	32729	8923
OŚRODEK KULTURY „GÓRNA”	Liczba imprez	591	54	72	153
	Liczba zespołów	1	10	47	47
	Liczba uczestników	4452	10023	11441	20454
POLESKI OŚRODEK SZTUKI	Liczba imprez	267	218	320	320
	Liczba zespołów	8	9	16	16
	Liczba uczestników	153 ¹⁹	26691	27128	21663
DOM LITERATURY W ŁODZI	Liczba imprez	257	209	207	176
	Liczba zespołów	2	5	10	8
	Liczba uczestników	15370	13215	11320	9351
WIDZEWSKIE DOMY KULTURY	Liczba imprez	292	192	125	243
	Liczba zespołów	19	12	79	14
	Liczba uczestników	28103	34381	28591	14634
RAZEM	Liczba imprez	2277	1575	1678	1592
	Liczba zespołów	56	73	203	152
	Liczba uczestników	132832	167424	158056	120784

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Raportach o stanie miasta (edycja 2018 (s.42) i 2019(s. 48)).

¹⁹ Informacja prawdopodobnie jest błędna, albowiem w sposób oczywisty przedstawia ona zaniżoną liczbę odbiorców – została ona zaczerpnięta z Raportu o stanie miasta 2018. Nie jest ona jednak kluczowa z perspektywy całości analizy, stąd została pozostawiona w kształcie źródłowym.

Przytaczamy i prezentujemy te informacje, aczkolwiek należy tu zastrzec, że do danych tych należy podchodzić z pewną ostrożnością. Z jednej strony, dane ilościowe bez wątplenia nie prezentują całej prawdy o działalności domów kultury – trudno na ich podstawie wyciągać jakiegokolwiek wnioski na temat jakości ich działań, a większa lub mniejsza liczba odbiorców może wynikać z profilu działalności bądź zaplecza infrastrukturalnego. Dodatkowo, w zagregowanej liczbie imprez mogą występować obok siebie bardzo złożone przedsięwzięcia jak festiwale, czy innowacyjne projekty animacyjne i wydarzenia o niewielkiej skali, jak małe koncerty, czy pojedyncze spotkania bądź wykłady.

Z drugiej strony, na problemy z porównywalnością międzyinstytucjonalną statystyk dotyczących działalności kulturalnej wskazuje wiele źródeł dedykowanych tej problematyce (a sytuacja ta dotyczy nie tylko Łodzi, ale praktycznie całej Polski)²⁰.

Istotne zastrzeżenia pojawiają się także wobec danych prezentowanych przez łódzkie instytucje kultury – zwracali na to uwagę m.in. autorzy ewaluacji PRK2020+, wskazując, że: „duża liczba różnych sprawozdań tworzonych na potrzeby różnych podmiotów oraz różni autorzy sprawozdań sprawiają, że do Wydziału Kultury trafiają sprawozdania niekompatybilne z PRK 2020+ i niekompatybilne ze sobą nawzajem²¹”. Podobne wnioski zawiera także raport podsumowujący warsztaty dotyczące sprawozdawczości łódzkich instytucji kultury, który został zrealizowany pod koniec 2018 roku: „Warto tu wskazać, że podczas warsztatu okazało się, że poszczególne instytucje inaczej interpretują wybrane rubryki formularza. Efektem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której w tym samym polu formularza jedna z instytucji wskazuje organizowaną przez siebie w danym roku liczbę wydarzeń danego typu (np. kół zainteresowań w domu kultury), druga instytucja w tej samej rubryce podaje liczbę odbiorców tychże wydarzeń, a trzecia wpisuje „+” lub „-”, by oznaczyć, czy w ogóle organizuje wydarzenia danego typu.²²”

Dokładniejszej analizy działalności łódzkich domów kultury dokonał w 2019 roku prof. Marek Krajewski, który na zlecenie UMŁ realizował projekt badawczy, którego celem było m.in. określenie stanu edukacji kulturalnej w Łodzi. W przygotowanym przez niego raporcie „*Badania diagnozujące potencjały i ograniczenia dla wdrażania Programu wsparcia i rozwoju edukacji kulturalnej w Łodzi*²³” znajduje się szereg danych ilościowych, prezentujących różne aspekty funkcjonowania łódzkich domów kultury. Poniżej przytaczamy część z nich.

Wynika z nich, że w 2018 roku w łódzkich domach kultury:

- funkcjonowały 123 grupy artystyczne, wśród których najwięcej było grup: tanecznych (36), teatralnych (27) oraz wokalnych (26) [tabela 10 i 11];
- działało 335 klubów, kół i sekcji, wśród których najwięcej było tych o profilu: turystycznym i sportowo-rekreacyjnym (64), literackich (57) oraz technicznych i plastycznych (41) [tabela 12 i 13];

²⁰ Zob. Małopolski Instytut Kultury, *Nowa sprawozdawczość instytucji kultury*, https://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/nowa_sprawozdawczosc_BWK_raport_2015_9.pdf.

²¹ Cytat za: DNA Miasta. PRK2020+. Ewaluacja. Łódź 2017, s.51.

²² Cytat za: *Sprawozdawczość merytoryczna w instytucji kultury. Podsumowanie warsztatów z przedstawicielami łódzkich instytucji kultury i rekomendacje dla dalszych działań*, s. 4.

²³ Zob. <https://uml.lodz.pl/edukacja-kulturalna-edu-kul/o-programie/baza-wiedzy/>

- prowadzono 214 kursów, wśród których dominowały kursy informatyczne oraz kursy języków obcych, a dopiero w dalszej kolejności pojawiały się kursy stricte kulturalne – taneczne i plastyczne [tabela 14];
- prowadzono łącznie 71 pracowni tematycznych, wśród których najwięcej było sal baletowych i tanecznych oraz pracowni plastycznych (po 16), pracowni muzycznych (15) oraz sal komputerowych (10) [tabela 15].

Tabela 9. Liczba grup artystycznych w łódzkich domach i centrach kultury (2013 – 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba grup	122	127	130	129	127	123

Źródło: Krajewski M., *Badania diagnozujące potencjały i ograniczenia dla wdrażania Programu wsparcia i rozwoju edukacji kulturalnej w Łodzi*, s. 31.

Tabela 10. Struktura grup artystycznych według tematyki (2018)

Tematyka grupy	Teatralne	Wokalne i chóry	Folklorystyczne	Muzyczno-instrumentalne	Taneczne	Inne
Liczba	27	26	7	21	36	6

Źródło: Ibidem, s. 32.

Tabela 11. Kluby, koła, sekcje działające w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2013 – 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba	186	206	261	284	356	335

Źródło: Ibidem, s. 34.

Tabela 12. Struktura klubów, kół, sekcji według tematyki (2018)

Tematyka	Techniczne / plastyczne	Taneczne	Muzyczne	Informatyczne	Fotograficzne i filmowe	Teatralne	Turystyczne i sportowo-rekreacyjne	Literackie	Dedykowane seniorom	Inne
Liczba	41	36	38	7	6	15	64	57	30	41

Źródło: Ibidem, s. 35.

Tabela 13. Kursy organizowane w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2013 – 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba	153	189	204	203	172	214

Źródło: Ibidem, s. 38.

Tabela 14. Pracownice specjalistyczne działające w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2018)

Fotograficzne	Filmowe	Plastyczne	Muzyczne	Politechniczne	Studia radiowe	Komputerowe	Ceramiczne	Multimedialne (do nauki języków obcych)	Sale baletowe / taneczne
3	3	16	15	2	1	10	2	3	16

Źródło: Ibidem, s. 37.

Należy także pamiętać, że powyższe działania obrazują jedynie stałe formy inicjatyw, które funkcjonują w łódzkich domach kultury. Obok tej działalności prowadzą one także wydarzenia (/imprezy) jednorazowe oraz projekty i festiwale, które mają cykliczny charakter.

Istotna w opisywanym kontekście jest także społeczna misja, do realizowania której powołane zostały poszczególne domy kultury. Misja ta została określona w dokumentach statutowych (na poziomie formułowania celów działalności) i w przypadku łódzkich domów kultury ma ona 3 różne warianty, tj.:

- misja Domu Literatury w Łodzi została określona jako „tworzenie i upowszechnianie kultury, ze szczególnym uwzględnieniem zjawisk w literaturze, czasopiśmiennictwie, sztuce przekładu, sztuce komiksu i innych formach okołoliterackich, a także działań wydawniczych, inicjatyw artystycznych i działań interdyscyplinarnych”;
- misja Akademickiego Ośrodka Inicjatyw Artystycznych w Łodzi została określona jako „prowadzenie wielokierunkowej działalności rozwijającej i zaspokajającej potrzeby kulturalne i społeczne mieszkańców, w szczególności środowisk młodzieżowych i akademickich oraz upowszechnianie i promocja kultury lokalnej”;
- misja pozostałych pięciu domów kultury ma tożsamy charakter i została określona jako „pozyskiwanie środowiska do aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz jej współtworzenia²⁴”.

Podsumowując ten fragment analizy i przedstawione dane, można przyjąć, że istnieje pewna stała rama dla działalności domów kultury. Składają się na nią:

- przywołane powyżej zapisy statutów poszczególnych instytucji oraz
- typy form podejmowanych inicjatyw, na które składają się na nią m.in. stałe grupy artystyczne, stałe kluby, koła i sekcje, regularne kursy, imprezy jednorazowe i cykliczne.

Teoretycznie zatem działalność tej grupy instytucji wydaje się zbliżona do siebie (wszystkie zajmują się podobnymi typami działań w imię realizacji zbliżonych celów). Warto jednak zaznaczyć, że na poziomie szczegółowym każda z tych instytucji może prezentować inną, unikalną specyfikę działań programowych (co jest istotne np. z perspektywy zarządzania połączonymi domami kultury – duża wewnętrzna różnorodność programowa wymuszałaby odpowiednie podejście do zarządzania zróżnicowanymi profilowo komórkami organizacyjnymi; a ewentualne istotne i nagłe reorientowanie ich działalności mogłoby utrudniać lub ograniczać skuteczną

²⁴ Analogiczny jest także zakres ich działalności, obejmujący takie zadania, jak: rozpoznawanie, rozbudzenie zainteresowań oraz potrzeb kulturalnych, przygotowanie do odbioru i tworzenia kultury, kształtowanie wzorów i nawyków aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz zaspokajanie potrzeb kulturalnych odbiorców.

działalność merytoryczną²⁵). By zweryfikować, jak to wygląda w rzeczywistości, na kolejnych stronach skrótowo zaprezentujemy profile poszczególnych łódzkich domów kultury.

Bałucki Ośrodek Kultury

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach				
Adres		ul. Limanowskiego 166		
Liczba filii (/ośrodków terenowych)		4		
Informacja o filiach		(1) Centrum Twórczości „Lutnia”, (2) Centrum Animacji i Rewitalizacji „Rondo”, (3) Centrum Edukacji Kulturowej „Na Żubardzkiej”, (4) Ośrodek Terenowy "Wyspa Kultury"		
Infrastruktura				
Liczba budynków		4		
Powierzchnia użytkowa		bd.		
Liczba sal widowiskowych		2		
Pojemność sal widowiskowych		220 (120 „Lutnia” + 100 „Na Żubardzkiej”)		
Zasoby ludzkie (średnio w 2020 r.)				
Liczba pracowników (liczba etatów)		44,08 (35,5)		
(w tym) liczba pracowników merytorycznych		20,67 (17,27) (48,6%)		
(w tym) liczba pracowników administracyjnych		10,58 (9,4) (26,5%)		
Finanse (na koniec 2020 r.)				
Przychody ogółem		2,957 mln zł		
w tym:	Przychody własne		0,218 mln zł 7,4%	
	Dotacje		2,644 mln zł 89,4%	
	w tym:	Dotacja podmiotowa		2,424 mln zł 82%
		Dotacje celowe od Organizatora		0,078 mln zł 2,6%
	Pozostałe przychody		0,095 mln zł 3,2%	
Koszty ogółem		2,931 mln zł		
w tym:	Wynagrodzenia osobowe i pochodne		2,075 mln zł 70,8%	
	Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)		0,251 mln zł 8,6%	
	Zużycie materiałów i energii		0,223 mln zł 7,6%	
	Pozostałe koszty		0,381 mln zł 13%	
Aktywność grantowa (2020 r.)				
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta		169 860 zł		
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)		141 500 zł		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień finansowych przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Bałucki Ośrodek Kultury (BOK) powstał w 1958. Do roku 1991 funkcjonował pod nazwą Dzielnicowy Dom Kultury Łódź-Bałuty. Jak wskazywaliśmy wcześniej, instytucja posiada w swojej

²⁵ Co należy brać pod uwagę podejmując decyzje o przyszłym kształcie funkcjonowania domów kultury w Łodzi. Nie jest to czynnik dyskwalifikujący takie działania, ale jest to czynnik, na który należy zwracać uwagę przy planowaniu zasad funkcjonowania nowej instytucji kultury (w przypadku podjęcia decyzji o połączeniu domów kultury).

strukturze 4 komórki organizacyjne (filie, ośrodki terenowe). Instytucja dysponuje ponadto dwiema salami widowiskowymi, co przekłada się na możliwość realizacji większych wydarzeń muzycznych czy teatralnych. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to mniej więcej 44 osoby (35,5 etatu), z czego 20,67 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (17,27 etatu; 48,6%), a 10,58 to poziom zatrudnienia pracowników administracyjnych (26,5% całości etatów przeliczeniowych).

Z perspektywy finansowej instytucja dysponowało dotacją podmiotową na poziomie 2,424 mln zł, która stanowiła 82% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 84,6% przychodów Bałuckiego Ośrodka Kultury. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 218 tys. zł w formie przychodów własnych (7,4% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 70,8% wydatków BOK. Znaczny udział w kosztach działania odgrywają także wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii – w minionym roku obie te kategorie wydatków składały się na 16,2% całości wydatków Bałuckiego Ośrodka Kultury. Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała blisko 170 tys. zł z 5 programów grantowych (prowadzonych przez MKiDN oraz Muzeum Historii Polski), natomiast z tytułu dotacji nie pochodzących od Organizatora BOK wydatkował w minionym roku 141,5 tys. zł.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Na poziomie programowym obecna wizja Ośrodka (zawarta w autorskim programie dyrektorki instytucji²⁶) zakłada, że BOK będzie dążył do stania się nowoczesną instytucją kultury, która zorientowana jest na edukację kulturalną i ekologiczną, animację społeczną, działania międzypokoleniowe, kreacje teatralne i muzyczne, wszelkie innowacje artystyczne, działania performatywne i inspirowanie działalności kulturalnej. Jednym z ważnych celów dla BOK w najbliższych latach ma być *„tworzenie wspólnotowej i swobodnej przestrzeni, w której żywa kultura będzie skutecznie jeszcze bardziej integrować grupę okolicznych mieszkańców i wpływać na ich rozwój indywidualny”*. Jak wskazuje dalej dyrektorka instytucji *„BOK ma być strefą kultury aktywnie współtworzoną przez widzów z różnych grup społecznych, docierającą ze swoją ofertą do nieuprzywilejowanych, gotową na realizację projektów międzypokoleniowych, a także otwartą na współpracę (...)”*.

W sprawozdaniu merytorycznym instytucja podkreśla, że każda z jej placówek posiada własny, unikalny profil. I tak:

- Centrum Twórczości „Lutnia” zajmuje się przede wszystkim upowszechnianiem kultury i działalności artystycznej amatorskiej i profesjonalnej. Organizuje między innymi: Ogólnopolski Dziecięcy Festiwal Muzyki Elektronicznej „Preludium”, Wojewódzki Festiwal Muzyczny Dzieci i Młodzieży „Pięciolinia marzeń”, czy Przegląd Twórczości Artystycznej Osób Niepełnosprawnych „Moja Sztuka – Moje Życie”.
- CAR „Rondo” specjalizuje się w rewitalizacji kultury lokalnej, prowadzi między innymi cykl edukacji regionalnej "Poznaj Bałuty". Aktywnie animuje lokalną społeczność Bałut, organizując pikniki artystyczne, gry terenowe, spacer historyczne i imprezy taneczne dla seniorów.
- Obszarem działalności Centrum Edukacji Kulturowej „Na Żubardzkiej” jest edukacja kulturalna realizowana w formie zajęć indywidualnych i grup artystycznych w dziedzinie teatru, tańca, muzyki oraz sztuk plastycznych. Organizowane są m.in: Bałuckie Spotkania Recytatorów, czy Festiwal Teatrów Przedszkolnych im. Henryka Ryla.

²⁶ Zob. [Autorski program merytoryczny BOK w Łodzi na lata 2021/2024](#).

- Ośrodek terenowy „Wyspa Kultury” jest formą otwarcia się BOK na mieszkańców osiedla Radogoszcz. „Wyspa Kultury” to m.in.: plenery osiedlowe, akcje społeczne, czy aktywnie działający Radogoski Klub Seniora.

Do najważniejszych prowadzonych projektów (wyróżnionych w ten sposób w sprawozdaniu merytorycznym z 2020 roku) BOK zalicza m.in.:

- (1) XX Festiwal Teatrów Przedszkolnych im. H. Ryla – wydarzenie adresowane do dziecięcych grup teatralnych, działających w przedszkolach na terenie Łodzi; w ostatniej edycji wzięło udział 16 przedszkolnych grup teatralnych z 9 łódzkich przedszkoli, a prezentacja ich spektakli odbyła się za pomocą kanałów cyfrowych.
- (2) 41. Ogólnopolski Festiwal Teatru Młodych „DZIATWA” – wydarzenie adresowane do dzieci i młodzieży ze szkół podstawowych z całej Polski.
- (3) XXIX Bałuckie Spotkania Recytatorów – wydarzenie adresowane do uczniów w wieku 11 – 16 lat oraz nauczycieli. Celem jest popularyzacja kultury żywego słowa, praca nad własnym warsztatem aktorskim oraz inspirowanie poszukiwań repertuarowych i promowanie młodych talentów.
- (4) XII Wojewódzki Festiwal Muzyczny Dzieci i Młodzieży „Pięciolinia Marzeń” – wydarzenie adresowane do dzieci i młodzieży w wieku od 7 do 19 lat – wokalistów i instrumentalistów będących uczestnikami zajęć w placówkach kulturalnych i oświatowych.
- (5) #Bałuty – interdyscyplinarne wydarzenie dedykowane upowszechnianiu wiedzy o regionie i tożsamości dzielnicy Bałuty oraz miasta Łodzi. Projekt był adresowany do szeroko rozumianej społeczności lokalnej Bałut.

W kolejnych latach instytucja planuje z kolei mocniej otwierać się na edukację ekologiczną. Planowane jest m.in. uruchomienie projektu „Eko Inkubator”, którego celem ma być podnoszenie kompetencji w zakresie świadomości ekologicznej mieszkańców Bałut i całej Łodzi.

Centrum Kultury Młodych

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach					
Adres		ul. Dąbrowskiego 93			
Liczba filii		1			
Informacja o filiach		Klub „Dąbrowa”			
Infrastruktura					
Liczba budynków		2			
Powierzchnia użytkowa		1 077,43 m ²			
Liczba sal widowiskowych		2			
Pojemność sal widowiskowych		260 (110 Klub „Dąbrowa” + 150 CKM)			
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)					
Liczba pracowników (liczba etatów)		16 (13,5)			
(w tym) liczba pracowników merytorycznych		8 (7)	(51,9%)		
(w tym) liczba pracowników administracyjnych		6 (4,5)	(33,3%)		
Finanse (na koniec 2020 r.)					
Przychody ogółem		1,475 mln zł			
w tym:	Przychody własne		0,087 mln zł	5,9%	
	Dotacje		1,335 mln zł	90,5%	
	w tym:	Dotacja podmiotowa		1,185 mln zł	80,3%
		Dotacje celowe od Organizatora		0,05 mln zł	3,4%
	Pozostałe przychody		0,053 mln zł	3,6%	

Koszty ogółem		1,469 mln zł	
w tym:	Wynagrodzenia osobowe i pochodne	0,917 mln zł	62,4%
	Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)	0,146 mln zł	10,0%
	Zużycie materiałów i energii	0,07 mln zł	4,8%
	Pozostałe koszty	0,335 mln zł	22,8%
Aktywność grantowa (2020 r.)			
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta		100 000 zł	
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)		100 000 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Centrum Kultury Młodych powstało w 1984 roku. Instytucja posiada 1 filię – Klub „Dąbrowa”. CKM dysponuje 2 salami widowiskowymi o pojemności maksymalnej 110 i 150 widzów. Średnie zatrudnienie w 2020 roku wyniosło 16 osób (13,5 etatu), z czego 8 osób (7 etatów, co stanowi 51,9% łącznej liczby etatów przeliczeniowych) to pracownicy merytoryczni. Instytucja średniorocznie zatrudniała w minionym roku także 6 pracowników administracyjnych (4,5 etatu, tj. 33,3% całości etatów).

Z perspektywy finansowej instytucja dysponowała dotacją podmiotową na poziomie 1,185 mln zł, która stanowiła 80,3% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 83,7% przychodów Centrum Kultury Młodych. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 87 tys. zł w formie przychodów własnych (5,9% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 62,4% wydatków CKM. Znaczny udział w kosztach działania odgrywają także wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii – w minionym roku obie te kategorie wydatków składały się na 14,8% całości wydatków Centrum Kultury Młodych. Pozostałe koszty (głównie usługi obce) odpowiadały za 22,8% całości kosztów działalności instytucji. Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 100 tys. zł z 2 programów grantowych (prowadzonych przez MKiDN oraz Narodowe Centrum Kultury). Taką samą kwotę CKM wydatkowało w minionym roku z tytułu dotacji nie pochodzących od Organizatora.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Początkowo, celem Ośrodka było szeroko pojęte upowszechnianie kultury, edukacja kulturalna dzieci i młodzieży, aktywizacja grup twórczych oraz organizacja znaczących imprez kulturalnych. Dziś instytucja adresuje swoje działania praktycznie do wszystkich grup wiekowych (dzieci, dorosłych, seniorów). W instytucji realizowana jest szeroka oferta warsztatów edukacyjnych (gra na instrumentach, nauka tańca, zajęcia wokalne, sportowe, teatralne i plastyczne). Zgodnie z propozycją programową obecnego dyrektora domu kultury, w kolejnych latach CKM chce się rozwijać jako lokalne centrum animacji społeczno-kulturalnej. Planuje się m.in. utworzenie Centrum Animatorów, które ma budować i wzmacniać kompetencyjne społeczność łódzkich animatorów²⁷.

²⁷ Zob. [Autorska propozycja programowa dyrektora instytucji na lata 2019 - 2024.](#)

Podobny, szeroki profil ma Klub „Dąbrowa”, który powstał 10 lat przed CKM (w 1974 roku) z inicjatywy Spółdzielni Mieszkaniowej „Osiedle Młodych”. Klub stanowi filię CKM od 1999 roku.

Do najważniejszych prowadzonych projektów w 2020 roku (określanych w sprawozdaniu merytorycznym) CKM zalicza:

- (1) 38. Ogólnopolskie Konfrontacje Teatrów Młodzieżowych – ogólnopolskie wydarzenie kulturalno-edukacyjne o charakterze konkursu. Konfrontacje wyrosły z lokalnego przeglądu teatrów amatorskich. W 2020 roku były realizowane online docierając do 26 tys. odbiorców.
- (2) Okno na kulturę – działanie realizowane online i polegające na nagraniu, a następnie udostępnieniu cyklu 7 koncertów lokalnych artystów, połączonych z prelekcjami edukacyjnymi powiązanych z tematyką koncertu.
- (3) „Zespół Pieśni i Tańca „Łódź” folkloruje Łódź – Taniec – Tradycja – Tożsamość” – działanie nastawione na promocję tradycji ludowych i narodowych.
- (4) Cykl „Akademia Interpretacji Sztuki – Nauka Języka Plastycznego” – wydarzenie stanowiło cykl spotkań, prezentujących analizę malarstwa i naukę języka plastycznego wybitnych artystów sztuk plastycznych.
- (5) Cykl „Z podróży...” – realizowane w Klubie „Dąbrowa” wydarzenie stanowi cykl spotkań podróżniczych, zabierających uczestników w dalekie zakątki świata. Spotkania pokazują piękno przyrody, zabytki oraz opisują krąg kulturowy i społeczny danego miejsca.

W kolejnych latach instytucja planuje z kolei mocniej otwierać się na wspieranie animatorów społeczno-kulturalnych. Planowane jest m.in. uruchomienie projektu „Centrum Animatorów”, które ma budować i wzmacniać kompetencyjne społeczność łódzkich animatorów.

Ośrodek Kultury Górna

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach			
Adres		ul. Siedlecka 1	
Liczba filii		1	
Informacja o filiach		Strefa Kultury Otwartej	
Infrastruktura			
Liczba budynków		1	
Powierzchnia użytkowa		785,57m ²	
Liczba sal widowiskowych		1	
Pojemność sal widowiskowych		100	
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)			
Liczba pracowników (liczba etatów)		25,16 (21,21)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych		14,33 (12,41)	58,5%
(w tym) liczba pracowników administracyjnych		3,83 (3,42)	16,1%
Finanse (na koniec 2020 r.)			
Przychody ogółem		1,939 mln zł	
w tym:	Przychody własne		0,064 mln zł 3,3%
	Dotacje		1,747 mln zł 90,1%
	w tym:	Dotacja podmiotowa	1,532 mln zł 79,0%
		Dotacje celowe od Organizatora	0,025 mln zł 1,3%
	Pozostałe przychody		0,128 mln zł 6,6%
Koszty ogółem		1,879 mln zł	
Wynagrodzenia osobowe i pochodne		1,307 mln zł	69,6%

w tym:	<i>Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)</i>	0,147 mln zł	7,8%
	<i>Zużycie materiałów i energii</i>	0,074 mln zł	3,9%
	<i>Pozostałe koszty</i>	0,352 mln zł	18,7%
Aktywność grantowa (2020 r.)			
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta		190 000 zł	
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)		190 000 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Ośrodek Kultury „Górna” powstał w 1979 roku. Instytucja ma swoją siedzibę w pofabrykanckiej willi Otto Haesslera. Od 2012 roku ośrodek kultury posiada filię na osiedlu Olechów – Strefa Kultury Otwartej. Na poziomie infrastrukturalnym instytucja dysponuje 1 budynkiem o powierzchni blisko 800 m², w którym znajduje się m.in. 1 sala widowiskowa, mieszcząca do 100 odbiorców. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to mniej więcej 25 osób (21,2 etatu), z czego 14,33 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (12,41 etatu, co przekłada się na 58,5% łącznej liczby etatów), a 3,83 to średni poziom zatrudnienia pracowników administracyjnych (3,42 etatu, tj. 16,1% całości).

Z perspektywy finansowej instytucja dysponowała dotacją podmiotową na poziomie 1,532 mln zł, która stanowiła 79% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 80,3% przychodów OK Górna. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 64 tys. zł w formie przychodów własnych (3,3% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 69,6% wydatków Ośrodka Kultury Górna. Znaczny udział w kosztach działania odgrywają także wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii – w minionym roku obie te kategorie wydatków składały się na 11,7% całości wydatków Ośrodka. Pozostałe koszty (głównie usługi obce) odpowiadały za 18,7% całości kosztów działalności instytucji. Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 190 tys. zł z 2 programów grantowych (mowa o programie „Edukacja kulturalna” prowadzonym przez MKiDN (2 granty) oraz programie „Kultura w sieci” prowadzonym przez Narodowe Centrum Kultury). Taką samą kwotę dom kultury wydatkował w minionym roku z tytułu dotacji niepochodzących od Organizatora.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Misja Ośrodka, sformułowana w autorskim programie dyrektorki instytucji, brzmi „*Lokalny ośrodek aktywności twórczej i edukacji kulturalnej, wzmacniający więzi, sprzyjający rodzinnej i sąsiedzkiej integracji*”²⁸. Jak określa to sama instytucja w swoim sprawozdaniu merytorycznym, Ośrodek Kultury Górna zaspakaja potrzeby kulturalne osób w różnym wieku i o różnych preferencjach - dzięki zróżnicowanej ofercie wydarzeń i form stałych, innowacyjnym podejściu do prowadzonej działalności oraz wsłuchiwaniu się w potrzeby mieszkańców. Specjalizacją Ośrodka są:

- interdyscyplinarne wydarzenia skierowane do dzieci wraz z rodzicami;

²⁸ Zob. [Autorski program merytoryczny prowadzenia Ośrodka Kultury „Górna” na lata 2020-2025.](#)

- angażowanie społeczności lokalnej do współtworzenia programu Ośrodka.

Ambicją Ośrodka Kultury „Górna” – deklarowaną na poziomie przywoływanych dokumentów - jest łączenie jakości merytorycznej i organizacyjnej z ideą domu kultury jako „miejsca otwartego”, tworzonego nie tylko „dla” mieszkańców, ale w dużej mierze „z” mieszkańcami.

Ośrodek posiada także ofertę adresowaną do seniorów - w ramach Centrum Aktywnego Seniora organizowane są spotkania z ekspertami różnych dziedzin, zajęcia z języka angielskiego, koncerty, zajęcia komputerowe, wycieczki, porady prawne i psychologiczne.

Do najważniejszych prowadzonych projektów w 2020 roku (określanych w sprawozdaniu merytorycznym) Ośrodek Kultury „Górna” zalicza:

- (1) „Plac Zabaw Twórczych. Poczta z podwórka” - wydarzenie dla rodzin, stanowiące okazję nie tylko do spontanicznego eksperymentowania ze sztuką, ale też do spędzenia wspólnie czasu w twórczej atmosferze. W 2020 roku odbyła się 6. edycja tego projektu.
- (2) „Kulturalne kroczki” - pilotażowy projekt skierowany do dzieci w wieku od 6 miesiąca do 3 roku życia wraz z rodzicami. Program obejmował cykl warsztatów sensorycznych, muzycznych, wydarzeń animacyjnych, wspierających rozwój małych dzieci i angażujących rodziców z dziećmi do twórczego działania.
- (3) „Wgraj Łódź – gra internetowa dla dzieci o Łodzi” – w ramach projektu powstała internetowa gra dla dzieci o Łodzi - „Przygody Piotrka Piotrkowskiego” to gra zrealizowana w ramach zadania „wGraj Łódź”. Skierowana jest do dzieci przedszkolnych i szkolnych. Celem projektu jest rozbudzenie wśród dzieci ciekawości związanej z poznawaniem historii Łodzi i bliższe poznanie miejsca swego zamieszkania.
- (4) „Kultura na wynos” - spontanicznie podjęty w czasie „lockdownu” cykl wydarzeń internetowych, który wpisał się już w stałą działalność on-line Ośrodka Kultury „Górna”. Cykl publikowany jest na Facebooku oraz na kanale Ośrodka na YT. Są to krótkie formy warsztatowe – instruktaże, inspiracje dla rodziców do twórczych działań z dziećmi, a także spektakle, koncerty również w formie live.

Poleski Ośrodek Sztuki

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach		
Adres	ul. Krzemieniecka 2a	
Liczba filii	4	
Informacja o filiach	(1) POS – „Karolew”; (2) POS – „Harnam”; (3) POS – „Teatr Szwalnia”; (4) POS – „Galeria”	
Infrastruktura		
Liczba budynków	5	
Powierzchnia użytkowa	3 233,07 m ²	
Liczba sal widowiskowych	3	
Pojemność sal widowiskowych	240 Teatr Szwalnia posiada: dużą scenę (120 osób), scenę Na Rampie (80 osób), małą scenę (40 osób)	
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)		
Liczba pracowników (liczba etatów)	35 (31)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych	17 (13,625)	(44,0%)
(w tym) liczba pracowników administracyjnych	9 (9)	(29,0%)
Finanse (na koniec 2020 r.)		

Przychody ogółem		2,736 mln zł	
w tym:	Przychody własne	0,110 mln zł	4,0%
	Dotacje	2,451 mln zł	89,6%
	Dotacja podmiotowa	2,324 mln zł	85,0%
	w tym: Dotacje celowe od Organizatora	0,025 mln zł	0,9%
	Pozostałe przychody	0,175 mln zł	6,4%
Koszty ogółem		2,710 mln zł	
w tym:	Wynagrodzenia osobowe i pochodne	1,701 mln zł	62,8%
	Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)	0,160 mln zł	5,9%
	Zużycie materiałów i energii	0,281 mln zł	10,4%
	Pozostałe koszty	0,568 mln zł	20,9%
Aktywność grantowa (2020 r.)			
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta		12 000 zł oraz 139 632 €	
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)		101 818 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Poleski Ośrodek Sztuki kontynuuje działalność założonego w 1969 r. Dzielnicowego Domu Kultury Łódź - Polesie. Instytucja posiada szerokie zaplecze infrastrukturalne, na które składa się 5 budynków z łączną powierzchnią użytkową przekraczającą 3,2 tys. m². W strukturze organizacyjnej instytucji znajdują się 4 filie – każdą z nich charakteryzuje odrębny profil działalności. POS posiada 3 sale widowiskowe zlokalizowane w POS – Teatr Szwalnia. Największa z sal może pomieścić 120 widzów. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to 35 osób (31 etatów), z czego 17 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (13,625 etatu, które przekłada się na 44% łącznej liczby etatów przeliczeniowych), a 9 osób i zarazem 9 etatów to poziom zatrudnienia pracowników administracyjnych (29% całości etatów).

Analiza struktury finansów instytucji pokazuje, że w 2020 roku POS dysponował dotacją podmiotową na poziomie 2,324 mln zł, która stanowiła 85% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 85,9% przychodów Poleskiego Ośrodka Kultury. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 110 tys. zł w formie przychodów własnych (4% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 62,8% wydatków opisywanego domu kultury. Znaczny udział w kosztach działania odgrywały także wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii – w minionym roku obie te kategorie wydatków składały się na 16,3% całości wydatków POS. Pozostałe koszty (głównie usługi obce oraz wynagrodzenia nieosobowe) odpowiadały za 20,9% całości kosztów działalności instytucji.

Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 12 tys. zł na działalność programową z funduszy ZAiKS oraz ponad 139 tys. euro na wieloletni projekt partnerski realizowany ze środków programu Erasmus+. Jednocześnie, w minionym roku POS z tytułu dotacji nie pochodzących od Organizatora ok. 102 tys. zł (były to środki pochodzące przede wszystkim z budżetu UE z 9 projektów realizowanych w ramach programu Erasmus+ (89,8 tys. zł) oraz środki z ZAiKS (12 tys. zł)).

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Misja instytucji, określona przez jego dyrektorę w autorskim dokumencie programowym na lata 2020 – 2023, brzmi: „*Tworzenie środowiska rozwoju kulturalnego odbiorców, artystów i pracowników*”²⁹. W myśl tego samego dokumentu POS ma stać się miejscem stwarzającym środowisko, promujące twórczość i zarażające pasją do sztuki. Zgodnie ze strategią instytucji każda z jego filii realizuje odrębny program działalności. I tak:

- POS – centralna siedziba instytucji; mieści się w niej centrum biurowo-administracyjne, któremu towarzyszy centrum obsługi promocyjnej pozostałych filii.
- POS – „Karolew” to filia skoncentrowana na działalności na rzecz seniorów.
- POS – „Teatr Szwalnia” to przestrzeń do realizacji koncertów, warsztatów i projektów artystycznych. Filia określona jest w dokumentach programowych instytucji jako „laboratorium artystyczne”.
- POS – „Harnam” to siedziba Zespołu Tańca Ludowego Harnam im. Jadwigi Hryniewieckiej. W filii znajdują się sale taneczne. Jest to przestrzeń realizacji warsztatów i wydarzeń artystycznych.
- POS – „Galeria” to filia, której zadaniem jest prezentacja zjawisk współczesnej sztuki, a także przybliżanie tej sztuki odbiorcom. Filia określona jest w dokumentach programowych instytucji jako „punkt konfrontacji, prezentacji i dialogu sztuki z rzeczywistością”.

Do najważniejszych projektów Poleskiego Ośrodka Sztuki, wyróżnionych w sprawozdaniu za 2020 roku, można zaliczyć m.in.:

- (1) I edycję Konkursu Artystycznego „Nowy Porządek”. Wydarzenie było formą odpowiedzi instytucji na zmiany wywołane przez 2020 rok. „Nowy porządek” był przeznaczony dla artystów działających w dziedzinie instalacji, uwzględniając sztukę nowych mediów i video-art.
- (2) I edycja Songwriterskiego konkursu im. Roberta Brylewskiego „Czekamy, czekamy!” - konkurs skierowany był do twórców tekstów i muzyki dawał możliwość wzięcia udziału w artystycznym przedsięwzięciu na ogólnopolską skalę – choć wirtualnie. Spośród nadesłanych na platformę konkursową zgłoszeń, wyłonionych zostało dwóch zwycięzców. Celem konkursu było złożenie hołdu dla indywidualnych mocy kreatywnych oraz twórczej wrażliwości w myśl kontynuacji idei niezależności artystycznej w publicznym dyskursie. Intencją Organizatora i partnerów konkursu jest popularyzacja premierowych polskich piosenek dla szerszej publiczności.
- (3) „Tkalnia Sztuki”, czyli projekt, który tworzy przestrzeń do działań w ZTL „Harnam” im. J. Hryniewieckiej nie związanych w tak mocny sposób ze sztuką ludową (choć do niej nawiązujących). Inicjatywa ta obejmowała zajęcia aktorskie oraz indywidualne lekcje nauki gry na instrumentach m.in. pianinie.
- (4) IV Festiwal Kryminału – w 2020 roku wydarzenie zrealizowano w całości online. Na IV edycję Festiwalu składały się przede wszystkim spotkania z twórcami (m.in. z Zygmuntem Miłoszewskim).
- (5) Letnia akcja artystyczna dla seniorów – inicjatywa prowadzona przez filię POS Karolew. Za jej sprawą seniorzy mieli okazję uczestniczyć w spotkaniach Dyskusyjnego Klubu Książki, warsztatach czytania performatywnego, warsztatach tanecznych, warsztatach rękodzieła i eko-recyklingu, zajęciach muzykoterapii aktywnej, ekologicznej grze terenowej, zajęciach muzycznych i ruchowych, czy w końcu w spotkaniach literackich,

²⁹ Zob. [Program. Poleski Ośrodek Sztuki 2020 - 2023](#).

z autorami książek. Spotkania spełniały nie tylko rolę edukacyjno-kulturalną ale również były swego rodzaju terapią po okresie wielotygodniowej izolacji.

Widzewskie Domy Kultury

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach		
Adres	al. J. Piłsudskiego 133	
Liczba filii	3	
Informacja o filiach	(1) Dom Kultury „Widok” (2) Dom Kultury „502” (3) Dom Kultury „Ariadna”	
Infrastruktura		
Liczba budynków	3	
Powierzchnia użytkowa	2390 m ²	
Liczba sal widowiskowych	3	
Pojemność sal widowiskowych	180 DK „WIDOK” – 30, DK „ARIADNA” – 100, DK „502” - 50	
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)		
Liczba pracowników (liczba etatów)	38 (31,17)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych	17 (13,36)	(42,9%)
(w tym) liczba pracowników administracyjnych	7 (6,25)	(20%)
Finanse (na koniec 2020 r.)		
Przychody ogółem	2,508 mln zł	
Przychody własne	0,189 mln zł	7,5%
Dotacje	2,213 mln zł	88,2%
w tym: Dotacja podmiotowa	2,092 mln zł	83,4%
Dotacje celowe od Organizatora	0,091 mln zł	3,6%
Pozostałe przychody	0,106 mln zł	4,2%
Koszty ogółem	2,688 mln zł	
Wynagrodzenia osobowe i pochodne	1,876 mln zł	69,8%
Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)	0,128 mln zł	4,8%
Zużycie materiałów i energii	0,204 mln zł	7,6%
Pozostałe koszty	0,480 mln zł	17,9%
Aktywność grantowa (2020 r.)		
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta	86 930 zł	
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)	73 000 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Widzewskie domy kultury to zespół 4 placówek, działających w dzielnicy Widzew. Na zaplecze infrastrukturalne, instytucji składają się 3 budynki o łącznej powierzchni 2390 m². WDK posiada 3 sale widowiskowe – największa z nich, zlokalizowana w DK „Ariadna” może pomieścić jednocześnie 100 widzów. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to 38 osób (31,17 etatu), z czego 17 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (13,36 etatu, co przekłada

się na 42,9% łącznego poziomu zatrudnienia), a poziom zatrudnienia pracowników administracyjnych to 6,25 etatu, które odpowiada 20% łącznej liczby etatów w instytucji.

Analiza struktury finansów WDK pokazuje, że w 2020 roku instytucja dysponowała dotacją podmiotową na poziomie 2,092 mln zł, która stanowiła 83,4% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 87% przychodów Widzewskich Domów Kultury. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 189 tys. zł w formie przychodów własnych (7,5% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 69,8% wydatków opisywanego domu kultury. Wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii stanowiły natomiast w minionym roku 12,4% całości wydatków WDK. Pozostałe koszty (głównie usługi obce oraz wynagrodzenia nieosobowe) odpowiadały za 17,9% całości kosztów działalności instytucji.

Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 86,9 tys. zł na działalność programową z funduszy trzech programów grantowych (32,9 tys. zł ze środków Instytutu Muzyki i Tańca w ramach konkursów MKiDN, 42 tys. zł z programu „Infrastruktura domów kultury” oraz 12 tys. zł ze środków programu „Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce / Naprawiamy z Veolią”). Jednocześnie, w minionym roku WDK z tytułu dotacji niepochodzących od Organizatora wydatkował 73 tys. zł.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Każda z placówek WDK posiada odrębny i określony w dokumentach programowych profil działalności:

- Dom Kultury „Widok” zajmuje się organizacją czasu wolnego dzieci i młodzieży w zakresie zajęć muzycznych; jest to także siedziba administracji instytucji. Od kilku lat DK „Widok” rozwija się jako miejsce inicjatyw obywatelskich ściśle współpracujące z mieszkańcami i lokalnymi NGO.
- Dom Kultury „502” skupia się na działalności teatralnej, filmowej oraz tanecznej. Jest to także siedziba Widzewskiego Centrum Aktywnego Seniora.
- Dom Kultury „Ariadna” przy ul. Niciarnianej 1/3 to swoiste „zagłębienie” zespołów folklorystycznych. Swoją siedzibę ma tutaj Zespół Pieśni i Tańca „Anilana”.

Misja działalności określona w programie merytorycznym (na lata 2019 – 2022) przygotowanym przez dyrektorkę brzmi: *„Pozyskiwanie środowiska lokalnego i miejskiego do aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz jej współtworzenia. Kształcenie i wychowanie „do kultury” oraz „przez kulturę” w jej szerokim ujęciu, gdzie obok sztuki sytuują się również tradycja, moralność, kultura fizyczna, turystyka, ekologia, zdrowie, relacje międzyludzkie.”³⁰*

Wśród najważniejszych projektów Widzewskich Domów Kultury, wyróżnionych w sprawozdaniu merytorycznym instytucji za 2020 rok, znalazły się m.in.:

- (1) Mały księżkomania – projekt DK „502” promujący czytelnictwo wśród dzieci i młodzieży. „Mały księżkomania” to szereg działań, poprzez które propagujemy czytelnictwo wśród dzieci i młodzieży. W 2020 roku zrealizowaliśmy ósmą edycję tego przedsięwzięcia.
- (2) Folklor Miasta Kominów - projekt edukacyjny DK „Ariadna” adresowany do tych spośród mieszkańców, którzy chcą pogłębiać swoją wiedzę dotyczącą robotniczej historii miasta. Na projekt złożyły się takie działania jak: wycieczki piesze ukazujące architekturę robotniczej Łodzi, projekcje filmów, czy spotkanie z twórcami ludowymi.

³⁰ Zob. [Autorski program merytoryczny prowadzenia Widzewskich Domów Kultury 2019 - 2022.](#)

- (3) Sąsiedzka re-pasja w "502", to projekt DK „502”, w ramach którego WDK, Fundacja na Rzecz Edukacji i Kultury „Ei-Ka” oraz Centrum Aktywnego Seniora aktywizują mieszkańców osiedla Łódź-Widzew wokół idei recyklingu i zero waste.
- (4) Projekt „poRuszenie”, którego realizatorem był DK „Ariadna”, to działanie adresowane zarówno do widza dorosłego, jak i młodzieży. Głównym celem była szeroko rozumiana edukacja i promocja tańca jako narzędzia wyrażania myśli i emocji. Projekt realizowany przy udziale młodych łódzkich tancerzy i choreografów, którzy podjęli się zadania przedstawienia widzom problemów współczesności i kondycji człowieka.
- (5) Łódzkie Konfrontacje Taneczne to przegląd dziecięcych i młodzieżowych zespołów tanecznych, który stopniowo z regionalnego stawał się ogólnopolskim konkursem tańca. Pierwsza edycja odbyła się w 2000 roku. W 2020 roku konkurs realizowany był za pośrednictwem platform cyfrowych – Facebooka oraz YouTube’a.

Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach		
Adres	ul. Zachodnia 54/56	
Liczba filii	0	
Informacja o filiach	-	
Infrastruktura		
Liczba budynków	1	
Powierzchnia użytkowa	929 m ²	
Liczba sal widowiskowych	1	
Pojemność sal widowiskowych	140	
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)		
Liczba pracowników (liczba etatów)	20 (18,25)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych	6 (4,75)	(26%)
(w tym) liczba pracowników administracyjnych	8 (7,5)	(41,1%)
Finanse (na koniec 2020 r.)		
Przychody ogółem		1,802 mln zł
Przychody własne	0,059 mln zł	3,3%
Dotacje	1,611 mln zł	89,4%
w tym:	<i>Dotacja podmiotowa</i>	1,398 mln zł 77,5%
	<i>Dotacje celowe od Organizatora</i>	0,059 mln zł 3,3%
	Pozostałe przychody	0,132 mln zł 7,3%
Koszty ogółem		1,802 mln zł
Wynagrodzenia osobowe i pochodne	1,138 mln zł	63,2%
Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)	0,143 mln zł	7,9%
Zużycie materiałów i energii	0,080 mln zł	4,4%
Pozostałe koszty	0,441 mln zł	24,4%
Aktywność grantowa (2020 r.)		
Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta	176 000 zł	
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)	154 300 zł	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych to samodzielna jednostka, która powstała 1 kwietnia 2005 r. z połączenia dwóch łódzkich placówek kultury: Ośrodka Inicjatyw Artystycznych „Teatr 77” i Akademickiego Ośrodka Kultury. Na zaplecze infrastrukturalne, instytucji składa się 1 budynek o łącznej powierzchni 929 m². Budynek ten wyposażony jest w salę widowiskową o pojemności do 140 odbiorców. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to 20 osób (18,25 etatu), z czego 6 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (4,75 etatu). Tym samym etaty przeliczeniowe pracowników merytorycznych stanowią 26% całości etatów w instytucji³¹. Z kolei liczba pracowników administracyjnych to 8 osób, które średniorocznie pracują w wymiarze 7,5 etatu przeliczeniowego (41,1% całości etatów w instytucji). Pozostali pracownicy (6 osób i 6 etatów) to pracownicy techniczni.

Analiza struktury finansów AOIA pokazuje, że w 2020 roku instytucja dysponowała dotacją podmiotową na poziomie 1,398 mln zł, która stanowiła 87,5% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 80,8% przychodów Akademickiego Ośrodka Inicjatyw Artystycznych. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 59 tys. zł w formie przychodów własnych (3,3% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 63,2% wydatków opisywanego domu kultury. Wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii stanowiły natomiast w minionym roku 12,3% całości wydatków AOIA. Pozostałe koszty (głównie usługi obce oraz wynagrodzenia nieosobowe) odpowiadały za 24,4% całości kosztów działalności instytucji.

Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 176 tys. zł na działalność programową oraz inwestycyjną z pozamiejskich funduszy dotacyjnych. Mowa tu o środkach pochodzących z programów: „Edukacja kulturalna” MKiDN, „Infrastruktura domów kultury” MKiDN oraz „Kultura w sieci” NCK. Jednocześnie, w minionym roku AOIA z tytułu dotacji niepochodzących od Organizatora wydatkował 154,3 tys. zł.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych od początku swojego istnienia stara się harmonijnie łączyć ich dawną specyfikę, równocześnie tworząc nowe, oryginalne formy uczestnictwa w kulturze. Podstawą tych działań jest wielofunkcyjna sala teatralna; oprócz niej Ośrodek posiada salę prób, foyer, pracownię warsztatową i kawiarnię. Oferta AOIA skierowana jest w głównej mierze do środowisk studenckich, młodzieży szkolnej, młodej inteligencji.

Wśród najważniejszych projektów Akademickiego Ośrodka Inicjatyw Artystycznych, wyróżnionych w sprawozdaniu merytorycznym instytucji za 2020 rok, znalazły się m.in.³²:

- (1) „Szklane menażerie” - interdyscyplinarny projekt artystyczno-edukacyjny dla młodzieży. Projekt zbudowany wokół klasycznego amerykańskiego dramatu „Szklana menażeria”

³¹ Co oznacza, że na 1 pracownika merytorycznego przypada średnio 3 pracowników administracyjno-technicznych i należy to uznać za wysoki i niekorzystny wskaźnik; najwyższy spośród analizowanych domów kultury.

³² Należy tu wyjaśnić, że od lat jednym z flagowych projektów instytucji jest inicjatywa „Dotknij Teatru”, czyli obchody łódzkiego Międzynarodowego Dnia Teatru. Wydarzenie to nie pojawia się w zestawieniu, albowiem nie odbyło się ono w 2020 roku (ze względu na COVID) i nie jest wymienione w sprawozdaniu merytorycznym instytucji za miniony rok. Z całą pewnością jest to jednak wciąż jedna z flagowych inicjatyw instytucji.

T. Williamsa. Dzieło to było pretekstem do rozmowy o powodach ucieczki młodych ludzi w różnie pojmowaną iluzję.

- (2) Projekt „Redukcje.pl” – inicjatywa, w ramach której potraktowano Internet, jako kanał transmisyjny do prowadzenia artystycznej narracji, gdzie tematem przewodnim była redukcja czynności życiowych człowieka w sytuacji kryzysu oraz redukcja jako metoda osiągania minimalizmu w sztuce współczesnej teatru, tańca oraz filmu. W ramach projektu: (i) zostały wyprodukowane video inspirowane klasycznymi tekstami S. Becketta i T. Manna, (ii) był zaprezentowany repertuar współczesnego teatru tańca, opatrzone komentarzami krytycznymi twórców i teoretyków tańca oraz (iii) została stworzona animacja „Niezbędny słownik młodego teatromana”.
- (3) Działania sąsiedzkie to projekt, który stanowił pierwsze próby nawiązania kontaktu z mieszkańcami kwartału, sąsiadami Ośrodka. Prowadzone były w ramach założeń rewitalizacji społecznej inicjatywy, miały zachęcić mieszkańców do korzystania z oferty kulturalnej Ośrodka
- (4) Kulturalny kanał AOIA – inicjatywa podjęta w związku z sytuacją epidemiczną. W jej ramach AOIA zintensyfikowało działalność online. Stworzony został m.in. Kulturalny kanał AOIA, w ramach którego publikowane były (portal Facebook oraz YouTube) materiały kulturalne przeznaczone do odbioru online i kierowane do szerokiego grona odbiorców.

Dom Literatury w Łodzi

Podstawowe informacje o instytucji i jej zasobach		
Adres	ul. Roosevelta 17	
Liczba filii	0	
Informacja o filiach	-	
Infrastruktura		
Liczba budynków	1	
Powierzchnia użytkowa	729 m ²	
Liczba sal widowiskowych	1	
Pojemność sal widowiskowych	80	
Zasoby ludzkie (na koniec 2020 r.)		
Liczba pracowników (liczba etatów)	21 (16,5)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych	7 (6)	36,4%
(w tym) liczba pracowników administracyjnych	8 (7)	42,4%
Finanse (na koniec 2020 r.)		
Przychody ogółem		1,521 mln zł
Przychody własne	0,007 mln zł	0,5%
Dotacje	1,467 mln zł	96,4%
w tym:	<i>Dotacja podmiotowa</i>	81,3%
	<i>Dotacje celowe od Organizatora</i>	5,3%
	Pozostałe przychody	3,1%
	0,047 mln zł	
Koszty ogółem		1,520 mln zł
Wynagrodzenia osobowe i pochodne	1,025 mln zł	67,4%
Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)	0,113 mln zł	7,4%
Zużycie materiałów i energii	0,043 mln zł	2,8%
Pozostałe koszty	0,339 mln zł	22,3%
Aktywność grantowa (2020 r.)		

Pozyskane środki grantowe i sponsorskie w 2020 roku (w tym wieloletnie) spoza budżetu Miasta	182 774 zł
Środki wydatkowane w 2020 roku z tytułu dotacji pozostałych (nie od Organizatora)	150 400 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze: sprawozdania merytorycznego instytucji za 2020 rok oraz wewnętrznych zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Opis instytucji

Dom Literatury w Łodzi to samodzielna jednostka, która powstała w 1982 roku. Do 2012 roku instytucja funkcjonowała pod nazwą Śródmiejskie Forum Kultury. Dom Literatury był pierwszą w Polsce samorządową instytucją kultury, zajmująca się literaturą i działaniami okołoliterackimi. Na zaplecze infrastrukturalne, instytucji składa się 1 budynek o łącznej powierzchni 729 m². Budynek ten wyposażony jest w salę widowiskową, mieszczącą do 80 odbiorców. Średnie zatrudnienie w 2020 roku to 21 osób (16, 5 etatu), z czego 7 to średnioroczny poziom zatrudnienia pracowników merytorycznych (6 etatów). Tym samym etaty przeliczeniowe pracowników merytorycznych stanowią 36,4% całości etatów w instytucji. Z kolei liczba pracowników administracyjnych to 8 osób, które średniorocznie pracują w wymiarze 7 etatów przeliczeniowych (42,4% całości etatów w instytucji).

Analiza struktury finansów Domu Literatury pokazuje, że w 2020 roku instytucja dysponowała dotacją podmiotową na poziomie 1,237 mln zł, która stanowiła 81,3% przychodów domu kultury w 2020 roku. Uwzględniając dotacje celowe od organizatora, środki bezpośrednio z Miasta stanowiły 86,6% przychodów Domu Literatury. W opisywanym okresie instytucja wypracowała ok. 7 tys. zł w formie przychodów własnych (0,5% całości przychodów). Po stronie kosztów największą pozycję stanowiły wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Odpowiadały one za 67,4% wydatków opisywanego domu kultury. Wydatki związane z utrzymaniem infrastruktury instytucji oraz zużyciem materiałów i energii stanowiły natomiast w minionym roku 10,2% całości wydatków Domu Literatury. Pozostałe koszty (głównie usługi obce oraz wynagrodzenia nieosobowe) odpowiadały za 22,3% całości kosztów działalności instytucji.

Ponadto, w 2020 roku instytucja pozyskała 182,8 tys. zł na działalność programową z dotacji pozamiejskich. Mowa tu o środkach pochodzących z programów: „Sztuki wizualne” MKiDN, „Promocja czytelnictwa” MKiDN, „Czasopisma” MKiDN (2 granty). Dom kultury pozyskał także środki z budżetu ZAiKS oraz z Funduszu Współpracy Dwustronnej dla Programu „Kultura” (2 dotacje). Jednocześnie, w minionym roku Dom Literatury z tytułu dotacji niepochodzących od Organizatora wydatkował 150,4 tys. zł.

Działalność programowa oraz projekty flagowe

Przez ostatnie lata działalność skoncentrowana była na prezentacji i promocji współczesnej literatury i teatru. Program przygotowywany jest z myślą zarówno o młodych odbiorcach, jak i osobach dorosłych, wyrobionych literacko i poszukujących. Jak wskazuje dyrektor instytucji w dokumentach programowych, misją Domu Literatury w Łodzi jest stworzenie Salonu Literackiego popularyzującego literaturę i kreującego łódzkie środowisko literackie. Instytucja ma ambicję zachęcać łódzian do czytania oraz inspirować mieszkańców do twórczości literackiej³³.

³³ Zob. [Program organizacyjny i merytoryczny Domu Literatury w Łodzi \(2019\)](#).

Wśród najważniejszych projektów Domu Literatury w Łodzi, wyróżnionych w sprawozdaniu merytorycznym instytucji za 2020 rok, znalazły się m.in.:

- (1) XIV Festiwal Puls Literatury w Łodzi - to jeden z ośmiu najważniejszych festiwali literackich w Polsce (wg Instytutu Książki w Polsce). Festiwal Puls Literatury jest jedynym w Polsce festiwalem łączącym wydarzenia kierowane do odbiorców z małych miast i metropolii, mającym charakter międzynarodowy. Celem festiwalu jest upowszechnianie literatury i rozwijanie czytelnictwa.
- (2) Forum Młodej Literatury – działanie realizowane we współpracy ze Stowarzyszeniem Pisarzy Polskich Oddział w Łodzi. W programie znalazły się spotkania z pisarzami z roczników 80. i 90., Turniej Młodego Wiersza, spotkanie dotyczące czasopism młodoliterackich, wystawa oraz dwa koncerty. Ze względu na pandemię całość była transmitowana online.
- (3) 126. urodziny Juliana Tuwima – projekt przyjął formę trzydniowych obchodów 126. Urodzin Juliana Tuwima. W ramach inicjatywy: przeprowadzono konkurs „Tuwimowe rymowanie”, zrealizowano spotkanie z W. Góreckim i B. Józefiakiem wokół książki „Łódź. Miasto po przejściach”. Ważnym elementem obchodów było także Dyktando Tuwimowskie.
- (4) „Obraz+Tekst=Sztuka” to przegląd mający na celu wsparcie, rozwój i współistnienie środowisk autorów ilustracji, a także pisarzy, ze szczególnym uwzględnieniem najmłodszych twórców obu dziedzin sztuki; promujących współczesną ilustrację głównie na terenie małych miejscowości i Łodzi.
- (5) Telewizja Literacka Domu Literatury w Łodzi – projekt powstały w związku z pandemią. Kilka dni po jej ogłoszeniu Dom Literatury rozpoczął nadawanie online programów literackich wzorowanych m.in. na Pegazie. W trakcie odcinka (obywającego się najpierw dwa razy w tygodniu, potem raz w tygodniu) prezentowano nowości książkowe, spotkania z pisarzami, dyskusje, konkursy. Wszystko w formie programu TV nadawanego online.

Aktywność grantowa łódzkich domów kultury

W tym miejscu więcej uwagi chcielibyśmy poświęcić aktywności grantowej łódzkich domów kultury. Kwestia ta jest istotna m.in. w kontekście potencjalnego łączenia poszczególnych instytucji. Poniżej prezentujemy całościowe zestawienie sum środków zewnętrznych pozyskanych przez domy kultury wraz ze wskazaniem źródeł finansowania (tabela 15). Wynika z niego, że każda z instytucji korzystała w 2020 roku ze środków zewnętrznych. Podobnie, każda z instytucji uzyskiwała środki zewnętrzne co najmniej z 2 niezależnych źródeł (były to głównie konkursy ogłaszane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, których operatorem są wybrane państwowe instytucje kultury bądź samo Ministerstwo). Widoczne jest jednak zróżnicowanie, jeśli chodzi o skuteczność w pozyskiwaniu środków przez poszczególne instytucje. Udział środków pozyskanych ze źródeł zewnętrznych w przychodach ogółem za 2020 rok wahał się w przedziale od 3 do 24%. Łączny poziom uzyskanych dotacji wyniósł ponad 1,5 mln zł³⁴, a jedna z instytucji – Poleski Ośrodek Sztuki – odpowiada za 41,6% łącznej wartości pozyskanych dotacji³⁵.

³⁴ Należy podkreślić, że mowa tutaj wyłącznie o środkach wydatkowanych w 2020 roku; w przypadku części dotacji było to wsparcie wieloletnie, ale środki przewidziane na kolejne lata nie zostały ujęte w zestawieniu.

³⁵ Co było możliwe dzięki pozyskaniu wieloletniej dotacji z programu Erasmus+ na realizację międzynarodowego programu partnerskiego (wysokość dotacji: 139,6 tys. €).

Tabela 15. Środki zewnętrzne pozyskane przez domy kultury w 2020 roku

Nazwa instytucji	Łączna kwota środków pozyskanych w 2020 r.	Udział DK w łącznej wartości dotacji pozyskanych w 2020 r.	Udział środków pozyskanych w przychodach danej instytucji ogółem (2020 r.)	Źródła finansowania
Bałucki Ośrodek Kultury	169 860 zł	11,0%	6%	NCK / Edukacja kulturalna (2 granty) MKiDN / Kultura ludowa i tradycyjna Muzeum Historii Polski / Patriotyzm Jutra NCK / Infrastruktura domów kultury
Centrum Kultury Młodych	100 000 zł	6,5%	7%	NCK / Edukacja kulturalna NCK / Kultura w sieci
Ośrodek Kultury "Górna"	190 000 zł	12,3%	10%	NCK / Edukacja kulturalna (2 granty) NCK / Kultura w sieci
Poleski Ośrodek Sztuki	139 632 € 12 000 zł	41,6%	24%	Erasmus+ ZAiKS (2 granty)
Widzewskie Domy Kultury	86 930 zł	5,6%	3%	Instytut Muzyki i Tańca Grant korporacyjny NCK/Infrastruktura Domów Kultury
Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	176 000 zł	11,4%	10%	NCK / Edukacja kulturalna NCK / Infrastruktura Domów Kultury NCK / Kultura w sieci
Dom Literatury	182 774 zł	11,8%	12%	Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki / Sztuki wizualne Instytut Książki / Promocja czytelnictwa ZAiKS MKiDN / Czasopisma (2 granty) Fundusz Współpracy Dwustronnej Program "Kultura" (2 granty)
SUMA	1 519 938 zł³⁶			

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań merytorycznych instytucji.

Warto tu także zauważyć, że:

- cztery domy kultury uzyskały dofinansowanie z programu „Edukacja kulturalna” (łącznie 6 grantów),
- trzy domy kultury uzyskały dofinansowanie z programu „Kultura w sieci”,
- trzy domy kultury uzyskały dofinansowanie z programu „Infrastruktura domów kultury”,
- w pozostałych programach grantowych środki zdobywały pojedyncze instytucje (na realizację 1 lub większej liczby działań).

Uzyskiwanie dotacji przez różne domy kultury z tych samych programów dotacyjnych jest tu istotne, albowiem połączenie kilku podmiotów w jeden większy organizm instytucjonalny może w przyszłości skutkować ograniczeniem możliwości pozyskiwania środków z danego źródła (w sytuacji, gdy 1 instytucja uprawniona jest najczęściej do złożenia 1 (Kultura w sieci, Infrastruktura domów kultury) lub 2 wniosków (Edukacja kulturalna))³⁷.

³⁶ Środki w euro przeliczono po kursie z dnia 31.12.2020, tj. 4,6148. Tym samym przyjęto, że dotacja ze środków Erasmus+ dla POS wyniosła 644 373,75 zł.

³⁷ Jest to zagrożenie, które można częściowo ominąć przygotowując aplikacje obejmujące zróżnicowane działania zagregowane w ramach 1 lub 2 wniosków (w zależności od regulaminu danego konkursu), które będą przygotowane na wyższą kwotę dofinansowania (obecnie łódzkie domy kultury nie aplikują zwykle o maksymalne możliwe kwoty dofinansowania). Takie działanie wymagać będzie współpracy ponad instytucjonalnej (odnosząc się do obecnego układu instytucjonalnego) oraz ponownego przemyślenia

Tabela 16. Środki grantowe pozyskane przez domy kultury z programów MKiDN w 2020 roku (wraz ze skróconymi informacjami na temat zasad naboru w poszczególnych programach)

Tytuł projektu	Instytucja zarządzająca/ program	Wartość projektu	Wartość dofinansowania	Beneficjent	
Program Edukacja Kulturalna. Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski. 5 zadań. Maks. Kwota wnioskowania – maks. 150.000 zł przy poziomie dotacji 80% i maks. 500.000 zł przy poziomie dotacji 50%.					
Szklane Menażerie - projekt teatralno - edukacyjny.	NCK/ Edukacja Kulturalna	93 456 zł	93 000 zł	AOIA	
Festiwal Kreatywności Młodych (w tym festiwal „Dziatwa”, Festiwal Teatrów Przedszkolnych im. H. Ryla, Pięciolinia Marzeń, Bałuckie Spotkania Recytatorów	NCK/ Edukacja Kulturalna	99 700 zł	62 000 zł	Bałucki Ośrodek Kultury	
Lato z Kulturą. Człowiek-Przestrzeń- Dialog	NCK/ Edukacja Kulturalna	30 000 zł	30 000 zł	Bałucki Ośrodek Kultury	
38 Ogólnopolskie Konfrontacje Teatrów Młodzieżowych Centrum 2019	NCK/ Edukacja Kulturalna	48 000 zł	30 000 zł	Centrum Kultury Młodych	
Plac Zabaw Twórczych	NCK/ Edukacja Kulturalna	69 503 zł	55 000 zł	Ośrodek Kultury Górna	
Kulturalne Kroczi	NCK/ Edukacja Kulturalna	55 588 zł	43 000 zł	Ośrodek Kultury Górna	
Program Kultura w sieci. Jeden wnioskodawca może złożyć 1 wniosek. 5 zadań. Maks. Kwota wnioskowania maks. – 150.000 zł przy maks. poziomie dotacji 100%.					
Redukcje.pl –prezentacje teatru i tańca	NCK/Kultura w sieci	61 300 zł	61 300 zł	61 300 zł	AOIA
Okno na Kulturę	NCK/Kultura w sieci	52 000 zł	52 000 zł	52 000 zł	Centrum Kultury Młodych
Wgraj Łódź	NCK/Kultura w sieci	97 670 zł	97 670 zł	92 000 zł	Ośrodek Kultury Górna w Łodzi
Program Infrastruktura domów kultury. Jeden wnioskodawca może złożyć 1 wniosek. 3 zadania. Zadanie 1 - Kwota wnioskowania – maks.500.000 zł przy poziomie dotacji 80% i maks. 1.000.000 zł przy poziomie dotacji 50%. Pozostałe 2 zadania – maks. poziom dofinansowania 500.000 zł.					
Wypożyczenie plenerowe „Wyspy Kultury”	NCK/Infrastruktura Domów Kultury	35 760 zł	35 760 zł	28 360 zł	Bałucki Ośrodek Kultury
Przystosowanie przestrzeni AOIA do działań z zakresu edukacji....	NCK/Infrastruktura Domów Kultury	19 678 zł	19 678 zł	19 678 zł	AOIA
Zakup wyposażenia do prowadzenia edukacji muzycznej, teatralnej i scenicznej dla Domu Kultury 502	NCK/Infrastruktura Domów Kultury	75 500 zł	75 500 zł	42 000 zł	Widzewskie Domy Kultury w Łodzi
Program Kultura Ludowa i tradycja. Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski (z wyłączeniem zad. 8 – 1 wniosek). 8 zadań. Kwota wnioskowana dla zad. 1-7 – maks. 300.000 zł. Dla zad. 8 maks. kwota wnioskowania – 20.000 zł					
#Bału (TY)	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	29 200 zł	29 200 zł	23 000 zł	Bałucki Ośrodek Kultury w Łodzi
Program Patriotyzm jutra. Maks. kwoty wnioskowania – 30% (wkład własny nie mniej niż 10%) i 70 tys. zł (wkład własny nie mniej niż 20%). Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski.					

działań, w przypadku których domy kultury ubiegają się o dofinansowanie, niemniej jednak sumaryczny efekt takich działań może być pozytywny – istnieje szansa, aby w przypadku połączenia instytucji uzyskiwać wyższe dofinansowania z konkursów MKiDN. Jednocześnie, należy liczyć się z tym, że w przypadku części projektów (stale finansowanych np. z programu „Edukacja kulturalna”) może to wymagać ponownego przemyślenia mixu finansowego ze względu na brak możliwości wnioskowania o dotację. Ponadto, połączenie instytucji, przekładające się na mniejszą liczbę wniosków możliwych do złożenia w ramach programów grantowych może zachęcić pracowników „nowej instytucji” do ściślejszej współpracy z sektorem pozarządowym, z którym nowy, połączony dom kultury mógłby składać dodatkowe aplikacje (występując w roli partnera).

Tytuł projektu	Instytucja zarządzająca/ program	Wartość projektu	Wartość dofinansowania	Beneficjent	
Stac(ja) Bału(ty)	Muzeum Historii Polski/Patriotyzm Jutra	27 320 zł	27 320 zł	26 500 zł	Bałucki Ośrodek Kultury
Program Sztuki wizualne. Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski. . 4 zadania. Dla zad. 1 - Maks. Kwota wnioskowania - maks. 300.000 zł przy poziomie dotacji 80% i maks. 500.000 zł przy poziomie dotacji 50%. Pozostałe zadania maks. kwota - 300.000 zł					
Obraz+Tekst =Sztuka 2018-2020	Zachęta - Narodowa Galeria Sztuki/Sztuki wizualne	30 600 zł	30 600 zł	24 500 zł	Dom Literatury w Łodzi
Program Promocja czytelnictwa. Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski. 5 zadań. Zad 1 - maks. kwota wnioskowania - maks. 500.000 zł przy poziomie dotacji 80%, zad. 2, 4 - 300.000 zł (zad. 2 - 80%, zad. 4 - 50%), zad. 3 i 5- 60.000 zł (zad. 3 - 80% i zad. 5 -50%)					
XIV Festiwal Puls Literatury	Instytut Książki/Promocja czytelnictwa	162000 zł	162000 zł	72000 zł	Dom Literatury w Łodzi
Program Czasopisma. Jeden wnioskodawca może złożyć maks. 2 wnioski. 2 zadania. Maks. kwota wnioskowana przy poziomie dofinansowania 80% - 90.000 zł i 50% - 150.000 zł.					
Wydanie dwóch numerów czasopisma Tygiel Kultury	MKiDN/Czasopisma	37 900 zł	37 900 zł	26 900 zł	Dom Literatury w Łodzi
Wydanie dwóch numerów miesięcznika „Arterie”	MKiDN/Czasopisma	26 000 zł	26 000 zł	17000 zł	Dom Literatury w Łodzi
„Kultura - wizyty studyjne”					
Wyjazd studyjny	Fundusz Współpracy Dwustronnej dla Programu „Kultura”. Wizyty Studyjne	16 187 zł	16 187 zł	16 187 zł	Dom Literatury w Łodzi
Wyjazd studyjny zagraniczny	Fundusz Współpracy Dwustronnej dla Programu „Kultura”. Wizyty Studyjne	16 187 zł	16 187 zł	16 187 zł	Dom Literatury w Łodzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawień przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Łódzkie domy kultury wobec rzeczywistości cyfrowej

W 2020 roku łódzkie domy kultury, podobnie jak inne i inne instytucje kulturalne, zmuszone były do szybkiego przeniesienia wielu obszarów swojej działalności do przestrzeni wirtualnej. Na podstawie danych sprawozdawczych można przyjąć, że każdy z łódzkich domów kultury podjął się tego wyzwania. Z informacji przekazanych przez instytucje kultury wynika, że zrealizowały one w 2020 roku 1174 wydarzenia w rzeczywistości online³⁸ (tabela 17). Wykorzystywano do tego przede wszystkim takie platformy jak Facebook oraz YouTube. Część zajęć warsztatowych realizowana była natomiast za pośrednictwem takich narzędzi jak ZOOM, Skype, czy MS Teams. Jedna z instytucji (Poleski Ośrodek Sztuki) podejmowała także aktywności na platformie Spotify.

Instytucje zaraportowały, że ich wydarzenia wygenerowały zasięg, obejmujący ponad 2 mln odbiorców (należy tu przyjąć, że chodzi o zasięgi wygenerowane nie tyle przez bezpośrednich uczestników wydarzeń domów kultury, co raczej przez osoby, do których – w różnej formie (także jako materiały promocyjne) – dotarły informacje o inicjatywach domów kultury. Na poziomie analizy wtórnych danych zastanych nie ma możliwości, by w sposób pogłębiony odnieść się do jakości i efektywności przywoływanych tu działań wirtualnych. W pewnym

³⁸ Miasto aktywnie wspierało instytucje w działalności online, realizując szkolenia, wspierając promocyjnie ich działania, czy udostępniając informacje na swoich stronach www i w mediach społecznościowych.

zakresie, informacje opisowe na temat wybranych inicjatyw cyfrowych pojawiły się w sprawozdaniach merytorycznych domów kultury, jednak dokładna ich ocena wymagałaby realizacji osobnych działań badawczych³⁹.

Tabela 17. Działalność online łódzkich domów kultury w 2020 roku – podsumowanie ilościowe

	Liczba wydarzeń online zadeklarowanych w sprawozdaniu	Liczba odbiorców (/zasięg)	Platformy
Dom Literatury	92	166475	Facebook, YouTube
Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	240	583 274	bd.
Bałucki Ośrodek Kultury	134	bd.	Facebook, YouTube, MS Teams, Skype, ZOOM, portale internetowe
Centrum Kultury Młodych	437	367349	Facebook
Ośrodek Kultury "Górna"	107	82926	Facebook, Skype, ZOOM, Youtube, Vimeo
Poleski Ośrodek Sztuki	56	633338	Spotify, Facebook, YouTube,
Widzewskie Domy Kultury	108	250198	MS Teams, Facebook, jitsi meet, YouTube, portale internetowe
SUMA	1174	2 083 560	

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań przekazywanych przez instytucje.

W ramach tej części opracowania analizie poddano także stałą obecność domów kultury w mediach społecznościowych. Wynika z niej, że łódzkie domy kultury najmocniej eksponowane są na platformie Facebook – każda z instytucji posiada tam konto (tabela 18). Liczba fanów poszczególnych domów kultury mieści się w przedziale od 3078 osób (Centrum Kultury Młodych) do 13 556 osób (Poleski Ośrodek Sztuki). Dodatkowo, warto zauważyć, że poza Widzewskimi Domami Kultury wszystkie instytucje prowadzą w portalu Facebook osobne konta dla „jednostki centralnej” oraz dla wszystkich filii i komórek organizacyjnych. W przypadku WDK polityka promocyjna zakłada prowadzenie promocji wyłącznie w ramach poszczególnych filii (bez jednego, wspólnego fanpage’a)⁴⁰. Dodatkowo, instytucje prowadzą także wiele fanpage’y dedykowanych swoim najważniejszym projektom⁴¹. W efekcie, by być na bieżąco z działalnością łódzkich domów kultury należałoby śledzić regularnie 7 niezależnych stron internetowych poszczególnych instytucji lub kilkanaście profili prowadzonych w mediach społecznościowych. Ewentualne połączenie domów kultury daje w tym kontekście szansę na uproszczenie komunikacji i skumulowanie jej w jednym kanale. Nie będzie to jednak zadanie łatwe – należy się liczyć, że będzie ono wymagało dodatkowych nakładów finansowych (choćby na wspólną identyfikację graficzną, czy wypromowanie nowych kanałów w mediach społecznościowych).

³⁹ Co w perspektywie trwałego przeniesienia części działalności domów kultury do przestrzeni cyfrowej, należy opisać, jako działanie warte rozważenia.

⁴⁰ Co przekłada się na to, że chcąc być na bieżąco z działaniami WDK należy śledzić trzy niezależne profile w opisywanym portalu.

⁴¹ Nie zostały one jednak ujęte w tej analizie ze względu na dużą ich liczbę oraz ograniczone możliwości pełnego zmapowania wszystkich takich stron.

Tabela 18. Stała obecność domów kultury w mediach społecznościowych (dane na 13 III 2021)

	Facebook - liczba obserwujących	Facebook - liczba obserwujących po uwzględnieniu filii	Instagram - liczba obserwujących	YouTube - liczba subskrypcji
Dom Literatury	7907	7907	364	18
Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych	5824	5824	-	32
Bałucki Ośrodek Kultury	541	10270	395	78
Centrum Kultury Młodych	2632	3078	-	-
Ośrodek Kultury "Górna"	3097	4159	279	102
Poleski Ośrodek Sztuki	5346	13556	710	38
Widzewskie Domy Kultury	0	4094	-	73

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu mediów społecznościowych.

Podsumowanie

Poniżej prezentujemy najważniejsze ustalenia z informacji przedstawionych w niniejszym rozdziale. Na kolejnych stronach umieściliśmy także zestawienia, które umożliwiają łatwe i całościowe porównanie danych finansowych i kadrowych, które dotychczas były prezentowane w odniesieniu do poszczególnych domów kultury.

Najważniejsze wnioski:

I DZIAŁALNOŚĆ PROGRAMOWA

1. Domy kultury są względnie równomiernie rozlokowane na terenie całej Łodzi. Duże zagęszczenie występuje zazwyczaj pomiędzy filiami danego domu kultury. Wyjątkiem od reguły jest tu niewielka odległość dzieląca Centrum Kultury Młodych oraz jego filię Klub „Dąbrowa” i Ośrodek Kultury „Górna” (2 km) - można w tym kontekście zakładać, że podmioty te adresują swoją ofertę do tej samej społeczności lokalnej.
2. Działalność domów kultury w Łodzi na poziomie celów statutowych oraz form działalności ma zbliżony charakter (pięć domów kultury, których połączenie rozważane jest przez Miasto Łódź, ma taką samą misję działalności, określoną w statucie; analogiczny jest także katalog form działań, po które sięgają poszczególne instytucje (zespoły amatorskie, kursy, koła zainteresowań, warsztaty, imprezy etc.)).
3. Formy działalności oraz tożsame zapisy statutów tworzą homogeniczny szkielet dla częściowo różnorodnej aktywności domów kultury (każda z instytucji obok stałych form posiada także swoje autorskie formaty; zróżnicowane są także profile poszczególnych komórek organizacyjnych). Warto tu zwrócić uwagę, że różnorodność profilowa występuje już obecnie w obrębie poszczególnych instytucji (gdzie np. jedna z filii koncentruje się na działalności adresowanej do seniorów, inna promuje kulturę ludową, kolejna prowadzi działania związane głównie z animacją społeczno-kulturalną itd.). Dotyczy to praktycznie wszystkich domów kultury, które posiadają kilka filii w swojej strukturze. Pokazuje to, że nawet w obrębie większej instytucji możliwe jest utrzymanie różnorodności programowej.
4. Z dokumentów sprawozdawczych domów kultury wynika, że w 2020 roku starały się one przenieść część swojej działalności programowej do przestrzeni wirtualnej. Ich wydarzenia (ponad 1170 inicjatyw) realizowane były na kilku różnych platformach i miały one – jak deklarują instytucje – wygenerować zasięg promocyjny,

przekraczający 2 mln odbiorców. W przypadku części działań domy kultury deklarują chęć kontynuowania cyfrowej formy działalności.

5. Instytucje prowadzą zróżnicowaną politykę promocyjną w przestrzeni internetowej. Każdy z domów kultury niezależnie promuje swoje działania, co sprawia, że mieszkańcy, którzy chcieliby być na bieżąco z działaniami tej grupy instytucji, muszą regularnie sprawdzać siedem niezależnych portali internetowych lub kilkanaście profili w mediach społecznościowych.

II FINANSE, ZATRUDNIENIE, ŚRODKI GRANTOWE

6. Największą pozycję w kosztach stanowią wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń. Ta grupa kosztów odpowiada za nie mniej niż 62,4% kosztów działalności operacyjnej (max. 70,8% całości kosztów).
7. W pięciu domach kultury, których połączenie stanowi przedmiot rozważań w niniejszym opracowaniu, średnioroczne łączne zatrudnienie wyniosło w 2020 roku 132,38 etatu. Udział pracowników merytorycznych wynosił 48,1%, natomiast udział pracowników administracyjnych 24,6%. Ewentualnie łącznie instytucji daje szansę na zredukowanie tej drugiej wartości (w wyniku ograniczenia dublujących się stanowisk) i zwiększenie udziału etatów merytorycznych.
8. Wszystkie domy kultury są aktywnie na polu pozyskiwania środków zewnętrznych (tj. aplikują o środki zewnętrzne i pozyskują je). W 2020 roku domy kultury pozyskały ponad 1,5 mln zł ze środków dotacyjnych pochodzących spoza budżetu miejskiego.
9. Istotną obserwacją dotyczy źródeł pozyskiwania grantów. Okazuje się, że w pewnym stopniu domy kultury rywalizują ze sobą w tych samych programach grantowych (dotyczy to szczególnie tzw. programów MKiDN). Istnieje ryzyko, że w przypadku połączenia kilku domów kultury w jedną większą instytucję niezbędna będzie modyfikacja mixu finansowego niektórych projektów (współfinansowanych regularnie np. z programu „Edukacja kulturalna”). Z drugiej strony nowe uwarunkowania byłyby szansą na aplikowanie o wyższe dotacje z projektami o większej skali.

Tabela 19. Zatrudnienie w domach kultury w 2020 roku

	Bałucki Ośrodek Kultury		Centrum Kultury Młodych		Ośrodek Kultury Górna		Poleski Ośrodek Sztuki		Widzewskie Domy Kultury		AOIA		Dom Literatury		Łącznie (etaty)	
Liczba pracowników (liczba etatów)	44,08 (35,5)		16 (13,5)		25,16 (21,21)		35 (31)		38 (31,17)		20 (18,25)		21 (16,5)		(132,38)	
(w tym) liczba pracowników merytorycznych	20,67 (17,27)	48,60%	8 (7)	51,90%	14,33 (12,41)	58,50%	17 (13,625)	44,0%	17 (13,36)	42,90%	6 (4,75)	26%	7 (6)	36,40%	(63,67)	48,09%
(w tym) liczba pracowników administracyjnych	10,58 (9,4)	26,50%	6 (4,5)	33,30%	3,83 (3,42)	16,10%	9 (9)	29,0%	7 (6,25)	20%	8 (7,5)	41,10%	8 (7)	42,40%	(32,57)	24,60%

Tabela 20. Finanse domów kultury w 2020 roku - struktura przychodów i kosztów

			Bałucki Ośrodek Kultury		Centrum Kultury Młodych		Ośrodek Kultury Górna		Poleski Ośrodek Sztuki		Widzewskie Domy Kultury		AOIA		Dom Literatury	
Przychody ogółem			2,957 mln zł		1,475 mln zł		1,939 mln zł		2,736 mln zł		2,508 mln zł		1,802 mln zł		1,521 mln zł	
w tym:	Przychody własne		0,218 mln zł	7,40%	0,087 mln zł	5,90%	0,064 mln zł	3,30%	0,110 mln zł	4,00%	0,189 mln zł	7,50%	0,059 mln zł	3,30%	0,007 mln zł	0,50%
	Dotacje		2,644 mln zł	89,40%	1,335 mln zł	90,50%	1,747 mln zł	90,10%	2,451 mln zł	89,60%	2,213 mln zł	88,20%	1,611 mln zł	89,40%	1,467 mln zł	96,40%
	w tym:	Dotacja podmiotowa	2,424 mln zł	82%	1,185 mln zł	80,30%	1,532 mln zł	79,00%	2,324 mln zł	85,00%	2,092 mln zł	83,40%	1,398 mln zł	77,50%	1,237 mln zł	81,30%
		Dotacje celowe od Organizatora	0,078 mln zł	2,60%	0,05 mln zł	3,40%	0,025 mln zł	1,30%	0,025 mln zł	0,90%	0,091 mln zł	3,60%	0,059 mln zł	3,30%	0,080 mln zł	5,30%
	Pozostałe przychody		0,095 mln zł	3,20%	0,053 mln zł	3,60%	0,128 mln zł	6,60%	0,175 mln zł	6,40%	0,106 mln zł	4,20%	0,132 mln zł	7,30%	0,047 mln zł	3,10%
Koszty ogółem			2,931 mln zł		1,469 mln zł		1,879 mln zł		2,710 mln zł		2,688 mln zł		1,802 mln zł		1,520 mln zł	
w tym:	Wynagrodzenia osobowe i pochodne		2,075 mln zł	70,80%	0,917 mln zł	62,40%	1,307 mln zł	69,60%	1,701 mln zł	62,80%	1,876 mln zł	69,80%	1,138 mln zł	63,20%	1,025 mln zł	67,40%
	Utrzymanie infrastruktury (amortyzacja, czynsze, remonty, podatek od nieruchomości)		0,251 mln zł	8,60%	0,146 mln zł	10,00%	0,147 mln zł	7,80%	0,160 mln zł	5,90%	0,128 mln zł	4,80%	0,143 mln zł	7,90%	0,113 mln zł	7,40%
	Zużycie materiałów i energii		0,223 mln zł	7,60%	0,07 mln zł	4,80%	0,074 mln zł	3,90%	0,281 mln zł	10,40%	0,204 mln zł	7,60%	0,080 mln zł	4,40%	0,043 mln zł	2,80%
	Pozostałe koszty		0,381 mln zł	13%	0,335 mln zł	22,80%	0,352 mln zł	18,70%	0,568 mln zł	20,90%	0,480 mln zł	17,90%	0,441 mln zł	24,40%	0,339 mln zł	22,30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań przekazywanych przez instytucje oraz dokumentów finansowych przekazanych przez Wydział Kultury UMŁ.

Dwa modele sieciowania domów kultury

Istotnym kontekstem dla opracowywania niniejszej analizy są plany połączenia 5 łódzkich domów kultury – Bałuckiego Ośrodka Kultury, Centrum Kultury Młodych, Ośrodka Kultury „Górna”, Poleskiego Ośrodka Sztuki oraz Widzewskich Domów Kultury.

W tym fragmencie, odwołując się do tej propozycji, zaprezentujemy dwa możliwe modele działań zarządczych, obrazujące różne sposoby podchodzenia do sieciowania domów kultury. Będą to:

- **Model miękkiego sieciowania** – w tym modelu współpraca ponad-instytucjonalna i międzysektorowa inspirowana jest przez działania miękkie, obejmujące wszystkie domy kultury oraz inne typy podmiotów zaangażowane w działania, które wpisują się w realizowanie misji instytucji. Model ten nastawiony jest na „pracę u podstaw” i oddolne stymulowanie współpracy ponad instytucjonalnej i ponad sektorowej, która następuje poprzez integrowanie różnych środowisk i (/lub) w wyniku miękkich działań kompetencyjnych.
- **Model twardego sieciowania** – jest to model nawiązujący do przedstawionej powyżej propozycji organizacyjnego połączenia domów kultury w jedną instytucję; w tym modelu współpraca ponad instytucjonalna stymulowana jest przez usunięcie barier organizacyjnych (stworzenie 1 instytucji), co ma skutkować lepszą współpracą wewnątrz nowego podmiotu (współpraca wspierana jest przez zniesienie barier instytucjonalnych, uproszczone procedury współpracy oraz zachęty menadżersko-zarządcze), lepszym wykorzystaniem posiadanych zasobów (infrastrukturalnych, kadrowych itp.) oraz większym potencjałem działania (ze względu na większy potencjał finansowy i związane z tym większe możliwości rozwoju instytucjonalnego).

Model miękkiego sieciowania

Jak wskazaliśmy wcześniej, jest to model współpracy ponad instytucjonalnej i międzysektorowej, w którym współpraca inspirowana jest przez działania miękkie, obejmujące wszystkie domy kultury oraz inne typy podmiotów zaangażowane w działania na rzecz realizowania jakiegoś obszaru misji domów kultury. Przykładem tego rodzaju działań może być zainicjowany w Łodzi w 2019 roku Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej. Działanie to jest nastawione na budowanie „połączeń” między sektorem kultury, a sektorem edukacji. Efekt ten ma zostać uzyskany m.in. w wyniku:

- realizacji wydarzeń, które adresowane są jednocześnie do przedstawicieli obu tych grup (konferencje, warsztaty, spotkania dedykowane wymianie doświadczeń);
- realizacji konkursów grantowych promujących współpracę ponad sektorową i stymulujących w ten sposób oddolne powstawanie nowych partnerstw wokół konkretnych inicjatyw kulturalnych;
- budowania wspólnej bazy wiedzy (możliwej do uzyskania dzięki programom szkoleniowym, czy badaniom zamawianym i finansowanym w ramach programu);
- promocji edukacji kulturalnej jako takiej i związanego z tym podnoszenia prestiżu działań nauczycieli, animatorów i edukatorów (niezależnie od miejsca ich pracy).

Długofalowo, całość powyższych działań ma zbudować realną i żywą sieć współpracujących ze sobą osób, które – reprezentując różne środowiska – będą działać wspólnie na rzecz realizacji jednego celu, tj. rozwijania i propagowania edukacji kulturalnej w Łodzi⁴².

Działania, o których mowa w Programie Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej, oceniamy pozytywnie. Zasadne wydaje nam się także kreowanie podobnych działań także w innych obszarach sektora kultury (nie tylko w odniesieniu do edukacji kulturalnej). Należy tu jednak pamiętać, że efekty miękkiego sieciowania zależne są od kilku czynników, z których kluczowymi są: (i) długofalowy i kompleksowy charakter tego rodzaju programów, (ii) stałe animowanie współpracy ponad instytucjonalnej czy międzysektorowej oraz zabezpieczenie odpowiednich zasobów finansowych i kadrowych, które pozwolą zrealizować ten postulat.

Niezależnie od tematu przewodniego model miękkiego sieciowania bazuje zatem na szeregu komplementarnych inicjatyw, w ramach których pojawiają (a najlepiej przeplatają) się działania rozwojowe (podnoszenie kompetencji z danego obszaru), integracyjne (tworzenie okazji do spotkań na poziomie ponad instytucjonalnym i międzysektorowym) oraz promocyjne adresowane do zróżnicowanych środowisk związanych z danym obszarem (budujące świadomość dobrych praktyk i podnoszące prestiż określonego obszaru działalności).

Do jego mocnych stron można zaliczyć następujące cechy:

- ✓ model miękkiego sieciowania może przynieść pozytywne skutki, jeśli chodzi o budowę wielopoziomowych relacji pomiędzy różnymi aktorami, występującymi w środowisku edukacji kulturalnej, a relacje te mogą przełożyć się na intensyfikację działań w obszarze tworzenia projektów partnerskich;
- ✓ model miękkiego sieciowania może być platformą do kształtowania rozwoju kompetencyjnego kadr kultury, kierującego tę grupę zawodową w stronę realnych udoskonaleń i innowacji w prowadzonej ofercie (stanowiących efekt wymiany dobrych praktyk, dzielenia się doświadczeniami, czy po prostu wspólnego namysłu nad działaniami programowymi).

Z kolei wśród słabych stron warto zwrócić uwagę m.in. na następujące elementy:

- * model miękkiego sieciowania pozostaje neutralny dla struktury sieci instytucji kultury – jeśli struktura ta jest nieefektywna, to miękkie sieciowanie nie przyczyni się do przełamania tej bariery (jednocześnie nieefektywna struktura zarządcza może trwale ograniczać skuteczność działań sieciujących);
- * model miękkiego sieciowania, aby był skuteczny musi być rozłożony na wiele lat konsekwentnych działań – wiele jego pozytywnych efektów ujawnia się dopiero po kilku latach od rozpoczęcia pracy sieciującej;
- * model miękkiego sieciowania wymaga istotnych nakładów finansowych (niezbędnych do sfinansowania inicjatyw podejmowanych w ramach tego rodzaju programu);
- * ze względu na rotację edukatorów i animatorów działania sieciujące muszą być podejmowane w sposób ciągły i nieustający;
- * miękkie sieciowanie pozostanie nieskuteczne, jeśli na poziomie zarządzania instytucjami nie pojawią się odpowiednie możliwości do rozwijania działalności programowej, czy nawiązywania działań partnerskich.

⁴² Podobne działania realizowane są m.in. w Warszawie od 2009 roku. Z oceną ich skuteczności i trafności można się zapoznać w raporcie ewaluacyjnym (Ośrodek Ewaluacji, *Ewaluacja Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej 2009-2020*, http://www.kulturalna.warszawa.pl/pi/136538_1.pdf).

Biorąc pod uwagę powyższe mocne i słabe strony, przyjmujemy, że miękkie sieciowanie powinno być zawsze działaniem komplementarnym wobec inicjatyw nastawionych na doskonalenie struktury zarządczej instytucji kultury (twarde sieciowanie), podejmowanych w duchu podnoszenia jakości oferty kulturalnej i stymulowania współpracy ponad instytucjonalnej.

Model twardego sieciowania

To model, w którym sieciowanie różnych instytucji odbywa się na drodze ich połączenia. Propozycja tego rodzaju działań, dotycząca 5 domów kultury, pojawiła się w 2020 roku w Łodzi. W uzasadnieniu tej propozycji zakłada się, że działanie to przyniesie szereg korzyści w tym m.in.:

- ✓ jednolite i spójne zarządzanie dotychczasowymi instytucjami,
- ✓ zwiększenie potencjału połączonej instytucji (poprzez efektywniejsze wykorzystanie bazy lokalowej, wyposażenia oraz wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników);
- ✓ zdynamizowanie działań w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych;
- ✓ oszczędności finansowe (związane z: redukcją zatrudnienia na stanowiskach administracyjnych, najmem niezagospodarowanych pomieszczeń, optymalizacją zamówień zewnętrznych, efektywniejszego wykorzystania kadry);
- ✓ rozwój i uspojnienie oferty programowej oraz podniesienie jej jakości;
- ✓ zwiększenie dostępności inicjatyw kulturalnych dla mieszkańców;
- ✓ wzmacnianie relacji międzyludzkich oraz łatwiejsze budowanie i animowanie partnerstwa lokalnego i partycypacji społecznej;
- ✓ jednolity system kontroli zarządczej;
- ✓ przepływ wiedzy oraz dobrych praktyk między poszczególnymi jednostkami.

Wśród wad wskazuje się z kolei:

- ✗ negatywne opinie społeczne po ogłoszeniu planów połączenia z uwagi na strach o utratę tożsamości lokalnej;
- ✗ obawy pracowników przed konsekwencjami, które niosą za sobą zmiany organizacyjne;
- ✗ niechęć społeczna przed zmianami.

W świetle przeprowadzonej analizy danych zastanych, powyższe zestawienie wydaje nam się niepełne. Poniżej chcielibyśmy przedstawić szersze spojrzenie na szanse oraz zagrożenia związane z wyborem tego modelu sieciowania domów kultury w Łodzi, które powinno się wziąć pod uwagę podejmując ostateczną decyzję w tym zakresie.

Szanse

- ✓ Model twardego sieciowania daje szansę na podniesienie efektywności działań promocyjnych (uspójnienie form przekazu, czy komunikacji wizualnej oraz generalną profesjonalizację polityki promocyjnej i marketingowej), co może zwiększyć rozpoznawalność nowej instytucji i domów kultury jako takich. Powinno to także ułatwić mieszkańcom dotarcie do pełnej informacji o wydarzeniach realizowanych w poszczególnych placówkach, funkcjonujących dziś jako niezależne domy kultury (nawiązujemy tu do analizy działań promocyjnych w przestrzeni cyfrowej, gdzie wspominaliśmy, że w obecnych warunkach mieszkaniach, chcący być na bieżąco z ofertą wszystkich domów kultury, musi śledzić i analizować kilka stron internetowych oraz kilkanaście profili w mediach społecznościowych).
- ✓ Duża instytucja ma większy potencjał rozwoju instytucjonalnego. Należy przez to rozumieć, że przy dużym budżecie, większej liczbie pracowników, większej skali działalności (etc.) łatwiejsze do podjęcia stają się decyzje inwestycyjne (np. o zakupie

abonamentu do internetowej platformy do sprzedaży biletów, rozwijaniu własnej platformy do realizacji działań programowych online, czy zamówieniu dedykowanych badań odbiorców), które przekładają się na wyższą jakość działalności (tak na poziomie programowym, jak i na poziomie standardu świadczonych usług).

- ✓ Duża instytucja ma większą swobodę w kształtowaniu programów rozwoju kompetencyjnego dla pracowników. W obecnym układzie instytucjonalnym działania szkoleniowe adresowane do kadry domów kultury są ograniczone i chaotyczne (tj. nie ma jednego, spójnego programu rozwijania kompetencji kadr łódzkich domów kultury, a szkolenia w domach kultury ograniczają się do krótkich i bezpłatnych form edukacyjnych lub rozwoju kompetencyjnego ograniczonego niemal wyłącznie do księgowych, aktualizujących swoją wiedzę o nowe obowiązki wynikające ze zmian prawnych) – stworzenie jednej instytucji daje szansę na realizację szerszego i spójnego wewnątrz programu szkoleniowego, co pozwoli stworzyć wspólną i odpowiadającą na wyzwania współczesności „bazę kompetencyjną” u pracowników domów kultury.
- ✓ Połączenie instytucji przełoży się na niemal automatyczne zniesienie wielu barier formalnych związanych z dzieleniem się infrastrukturą (salami, wyposażeniem, pracownikami) pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi (a obecnie różnymi instytucjami). W obecnej sytuacji skorzystanie z zasobów innej instytucji obciążone jest dużymi trudnościami, które zniechęcają domy kultury do tego rodzaju działań.
- ✓ Istnieje szansa, że połączenie domów kultury przyniesie szansę na przesunięcie części środków finansowych (które obecnie przeznaczane są na dublujące się stanowiska administracyjne) na działalność merytoryczną lub rozwojową.
- ✓ Połączenie domów kultury może także oznaczać profesjonalizację w takich obszarach administracyjnych jak zamówienia publiczne, pozyskiwanie środków grantowych, czy – wspomniana wcześniej – promocja. Może się tak stać, ponieważ – w razie połączenia domów kultury – kilka tożsamyh komórek organizacyjnych, które zajmują się tymi obszarami i są rozsiane po różnych instytucjach, zostaną zamienione w jedną komórkę, która będzie mogła się cechować wyższym poziomem specjalizacji.
- ✓ Opisywana powyżej profesjonalizacja powinna się przyczynić także do odciążenia pracowników merytorycznych z obowiązków, które nie wiążą się bezpośrednio z realizacją działań programowych (promocja, pisanie wniosków, administracja etc.). W tym kontekście duża instytucja daje szansę na zredukowanie multizadaniowości, która jest częstym zjawiskiem w sektorze kultury i którą należy postrzegać, jako jedną z barier rozwoju instytucji kultury oraz organizacji kulturalnych.

Zagrożenia

- * Połączenie większości domów kultury w jedną instytucję będzie skutkowało przekazaniem w zarząd przez organizatora (Miasto Łódź) niemal całej sfery domów kultury jednemu dyrektorowi, obdarzonemu znaczną autonomią. To sytuacja, która potencjalnie może ułatwiać kontrolę zarządczą, ale z drugiej strony to także znaczne ryzyko. W przypadku nietrafionego wyboru cała ta sfera polityki kulturalnej może być naznaczona złym zarządzaniem.



Odpowiedzią na to zagrożenie może być przemyślane podejście do przygotowywania i realizacji konkursu dyrektorskiego. Każdorazowo należy tu przygotować odpowiednie kryteria wyboru oraz wymagania kompetencyjne.

Dodatkowo, należy dużo uwagi przeznaczyć na dopilnowanie, by konkursowi dyrektorskiemu towarzyszyły odpowiednie działania promocyjne. Ich skutkiem powinno być to, że informacja o naborze dotrze do potencjalnych kandydatów z całego kraju.

- * Stworzenie jednego, dużego domu kultury na bazie pięciu obecnie funkcjonujących może skutkować korporatyzacją kultury organizacyjnej w ramach nowopowstałej instytucji. Jej niekorzystnym skutkiem może być spadek otwartości na eksperymentowanie z nowymi formami inicjatyw edukacyjnych i artystycznych.



Odpowiedzią na to zagrożenie powinno być stworzenie dobrze zaprojektowanego regulaminu organizacyjnego, który będzie zapewniał częściową niezależność i autonomię poszczególnych filii oraz będzie wspierał i promował postawę eksperymentu w projektowaniu działań programowych. Wsparciem dla eksperymentów i nowych inicjatyw mogą być także odpowiednio dobrane działania związane np. z rozwojem kompetencyjnym.

- * W przypadku połączenia domów kultury ograniczona będzie liczba wniosków, które nowa instytucja będzie mogła składać w formie aplikacji do różnego rodzaju programów grantowych (mowa tu szczególnie o popularnych wśród łódzkich domów kultury programach MKiDN).



Należy się w tym kontekście liczyć z koniecznością zmiany mixu finansowego dla części wydarzeń podejmowanych przez domy kultury lub z koniecznością ponownego przemyślenia polityki grantowej domów kultury (przed nową instytucją otworzy się bowiem możliwość aplikowania o wyższe granty, które będą agregować w sobie przedsięwzięcia kilku obecnych domów kultury).

- * Negatywne opinie społeczne, pojawiające się w kontekście zmiany struktury organizacyjnej domów kultury w Łodzi, mogą budować negatywny sentyment do nowej instytucji, który będzie utrudniał budowę dobrze odbieranej marki nowej instytucji.



Niezbędne jest prowadzenie ciągłego dialogu z przedstawicielami kadr kultury. Rozmowy ze środowiskiem oraz dialog – najlepiej odnoszący się do danych i konkretnych argumentów – to jedyna ścieżka, która prowadzi do budowy wzajemnego zrozumienia po obu stronach dyskusji o przyszłości domów kultury w Łodzi.

- * Negatywne nastawienie pracowników domów kultury może negatywnie wpływać na poziom ich motywacji, a ta z kolei może się przekładać na ograniczoną efektywność realizowania misji nowej instytucji (zła atmosfera pracy nie będzie sprzyjać prowadzeniu regularnej działalności kulturalnej, czy inicjowaniu nowych projektów).



Podobnie, jak powyżej, odpowiedź na to zagrożenie wymaga ciągłych i transparentnych działań komunikacyjnych, prezentujących uzasadnienie dla podejmowanych działań. Niezbędna jest także współpraca przy wypracowywaniu założeń względem ewentualnych przyszłych zasad funkcjonowania nowej instytucji (w tym zasad determinujących poziom autonomii poszczególnych komórek organizacyjnych, czy założeń strategicznych dla wieloletnich planów rozwijania nowego podmiotu).

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 wywołuje głębokie i trwałe zmiany skali i sposobu uczestnictwa w kulturze. Takiego momentu, który zostanie powszechnie uznany za ostateczny koniec tej pandemii zapewne nie będzie. Trauma, która w wielu ludziach narasta, pozostanie. Uczestnictwo pasywne, odbiorcze przeniesie się w dużym stopniu do sieci. Masowe zostaną tylko wydarzenia ludyczne (np. koncerty muzyki pop).

Wynika z tego, że każda organizacja prowadząca działalność w sferze kultury będzie się musiała przestawić i ponownie zdefiniować swoją misję (ideę) oraz formy jej wypełniania. To dotyczy także, a może nawet szczególnie domów kultury. Ułudą jest przekonanie, że wystarczy na pewien czas, to co się dotychczas robiło w realu przenieść do „wirtualu” i oferować zdalnie. Aby cokolwiek mogło zaistnieć w sieci i mieć swoją publiczność, musi być najpierw wytworzone realnie.

Na domy kultury można spojrzeć z trzech perspektyw – jako na miejsca: (1) udostępniania i biernego uczestnictwa, (2) tworzenia i współtworzenia oraz (3) zaplecze producenckie. Na skutek pandemii ta pierwsza funkcja obecnie zanikła, natomiast dwie następnie znacząco zostały osłabione. W ramach tej pierwszej funkcji lokujemy rolę domów kultury jako miejsca sąsiedzkich, środowiskowych i generacyjnych spotkań. Ale warto właśnie teraz, kiedy ta rola nie jest wypełniana, zastanowić się, czy to właśnie domy kultury powinny i będą wypełniać ją w przyszłości. Może właśnie teraz należy pomyśleć o zaplanowanym stworzeniu infrastruktury i sieci wielofunkcyjnych osiedlowych (miejscowych) centrów aktywności lokalnej. Część istniejących domów kultury należałoby wówczas uczynić takimi autonomicznymi centrami i włączyć je do ich miejskiej sieci. Wypełniałyby one także zadania bibliotekarskie.

Natomiast domy kultury powinny zostać dedykowane edukacji kulturalnej i twórczości artystycznej. Istotne jest przy tym, aby obie te role się systematycznie uzupełniały i wzmacniały. A to oznacza, że domy kultury stawałyby się wyspecjalizowanymi placówkami, które umożliwiają zainteresowanym jednostkom i grupom prowadzenie zróżnicowanej treściowo i formalnie działalności edukacyjno-artystycznej, dobrze urządzonymi „tyglami” żywej kultury. Przy czym, to co zostanie w nich wytworzone trzeba będzie umieć udostępnić zarówno stacjonarnie, jak i zdalnie.

W tym ujęciu chodzi też o to, aby domy kultury nie były same dla siebie i tylko dla „swoich”. Znacznie szerzej otwierały się na różne środowiska i grupy społeczne. Ale jednocześnie podejmowały współpracę z innymi rodzajami organizacji, zwłaszcza szkołami i uczelniami, ale także innymi instytucjami kultury. Były tym organizacjom potrzebne i potrafiły włączyć ich energię twórczą do swego ekosystemu, formowały z nimi trwałe partnerskie relacje.

Odbudowywanie publiczności odbiorców dóbr kultury potrwa długo i nie da się tego uczynić w dotychczasowym schemacie funkcjonowania domów kultury i pozostałych miejskich instytucji kultury, w którym dominowała kultura festiwalowo-eventowa. Potrzebne jest skoncentrowanie się na pracy u podstaw – niezrutynizowanej aktywności edukacyjno-artystycznej rozwijanej poprzez zaproszenie i włączenie do niej twórczych jednostek i grup. Taką działalność pobudzą energiczne osoby, które potrafią wypełniać rolę kuratorów, edukatorów, promotorów, producentów. Nie podołają temu sami administratorzy, organizatorzy, instruktorzy czy kierownicy. Dlatego edukacja kulturalna powinna polegać także na kształtowaniu kompetencji, które będą niezbędne w działalności domów kultury nowej generacji.

Z proponowanego podejścia wynika, że w odniesieniu do programowania przyszłości domów kultury kwestie organizacyjne, zarządcze i finansowe muszą być postawione jako wtórne wobec nowego określenia ich misji i roli w całościowo ujętym myśleniu o kulturze i aktywności twórczej

w mieście. Zacząć należałoby od *design thinking* w odniesieniu do ich roli i zadań, aby potem przełożyć to na właściwe rozwiązania formalno-organizacyjne i zarządcze.

Praktyczna konkluzja proponowanego podejścia jest taka, że należy powiązać w myśleniu o reorganizacji miejskich domów kultury precyzyjnie zdefiniowane elementy koordynacji „twardej” oraz „miękkiej”. Te pierwsze są potrzebne, aby mogło się dokonać ich przeobrażenie, te drugie, aby mogły się ono ponownie i w nowy sposób wkomponować w swoje środowisko i wypełnić praktycznie swoją rolę. Siła domu kultury powinna wynikać z tego, że jest on instytucją kultury, która specjalizuje się w edukacji kulturalnej i wspieraniu pozaetatowej twórczości artystycznej, ale jednocześnie z tego, że stanowi on silny węzeł w sieci różnorodnej aktywności lokalnej.

Sensu obecnie podejmowanych działań reorganizacyjnych nie wolno sprowadzać do doraźnego i przejściowego dostosowania się do sytuacji wywołanej pandemią. Zmiany, która ona wywołuje są trwałe, dlatego działania dostosowawcze muszą być pomyślane strategiczne oraz być strukturalne i długofalowe. Tak jak każdy kryzys, pandemia jest wyzwaniem i szansą. Sprostanie mu wymaga uruchomienia wyobraźni, tak po stronie władz miasta, jak i środowiska ludzi kultury.

Spis tabel, wykresów i grafik

Spis tabel

Tabela 1. Struktura wydatków Wydziału Kultury w Łodzi w 2020 roku wg przeznaczenia wydatków.....	12
Tabela 2. Podstawowe informacje finansowe o kosztach i przychodach instytucji kultury wg ich typów (2020 rok).....	15
Tabela 3. Dotacje podmiotowe w instytucjach kultury w 2020 roku wg typu instytucji.....	15
Tabela 4. Struktura przychodów domów kultury (2018-2020) wg typów przychodów.....	16
Tabela 5. Dotacje podmiotowe i koszty działalności w domach kultury (łącznie) w latach 2018 - 2020.....	17
Tabela 6. Wykonanie planu finansowego w łódzkich domach kultury w 2020 roku (wg wybranych kategorii).....	20
Tabela 7. Miejskie domy kultury w Łodzi - podstawowe informacje oraz struktura organizacyjna	21
Tabela 8. Działalność łódzkich domów kultury w liczbach (2016 - 2019).....	23
Tabela 9. Liczba grup artystycznych w łódzkich domach i centrach kultury (2013 - 2018).....	25
Tabela 10. Struktura grup artystycznych według tematyki (2018)	25
Tabela 11. Kluby, koła, sekcje działające w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2013 - 2018)	25
Tabela 12. Struktura klubów, kół, sekcji według tematyki (2018).....	25
Tabela 13. Kursy organizowane w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2013 - 2018).....	25
Tabela 14. Pracownie specjalistyczne działające w łódzkich domach i ośrodkach kultury (2018)	26
Tabela 15. Środki zewnętrzne pozyskane przez domy kultury w 2020 roku.....	43
Tabela 16. Środki grantowe pozyskane przez domy kultury z programów MKiDN w 2020 roku (wraz ze skróconymi informacjami na temat zasad naboru w poszczególnych programach).....	44
Tabela 17. Działalność online łódzkich domów kultury w 2020 roku - podsumowanie ilościowe	46
Tabela 18. Stała obecność domów kultury w mediach społecznościowych (dane na 13 III 2021)	47
Tabela 19. Zatrudnienie w domach kultury w 2020 roku.....	49
Tabela 20. Finanse domów kultury w 2020 roku - struktura przychodów i kosztów	49

Spis wykresów

Wykres 1. Wydatki z budżetu Miasta Łodzi na instytucje kultury (2016 - 2021).....	13
Wykres 2. Łączne wydatki na instytucje kultury w latach 2016-2021 (według typu instytucji)..	14
Wykres 3. Wydatki bieżące na instytucje kultury w latach 2016 - 2021 (według typów instytucji)	14

Spis grafik

Grafika 1. Topograficzny rozkład łódzkich domów kultury oraz ich komórek organizacyjnych..	22
--	----

Biogramy autorów

prof. dr hab. Jerzy Hausner – Profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit (www.oees.pl) oraz Rady Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, doktor honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od początku swojej kariery naukowej związany z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie. Od 1993 r. do 2014 r. Kierownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej (obecnie: Wydziału Gospodarki i Administracji Publicznej). Przez lata pełnił rolę Społecznego Pełnomocnika Rektora UEK ds. Kultury i Sportu. Na przestrzeni wielu lat koordynował szereg projektów badawczych, w tym międzynarodowych. Przyczynił się do upowszechnienia polskiej nauki i wiedzy o gospodarce za granicą. Były wicepremier i minister gospodarki, pracy i polityki społecznej, poseł na Sejm 2001-2005, członek Rady Polityki Pieniężnej III kadencji, członek korespondent Polskiej Akademii Umiejętności.

Profesor Jerzy Hausner jest autorem ponad 550 publikacji z zakresu ekonomii politycznej oraz zarządzania publicznego. W uznaniu wybitnych zasług w służbie publicznej został odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski. Laureat wielu nagród, m.in. Kisielewskiego, im. Władysława Grabskiego i Edwarda Lipińskiego. W roku 2020 książka prof. Hausnera „Społeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości” uzyskała Nagrodę Kopernikańską Miasta Krakowa przyznaną przez Polską Akademię Umiejętności oraz nagrodę im. Edwarda Lipińskiego przyznaną przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Łukasz Maźnica – ekonomista, absolwent studiów magisterskich na kierunku gospodarka i administracja publiczna na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz studiów doktoranckich na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych na tej samej uczelni. W okresie studiów był wyróżniany za działalność naukową, otrzymał m.in. stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, stypendium Fundacji Narodowego Banku Polskiego oraz nagrodę im. prof. Jerzego Indraszkiewicza.

Obecnie aktywny przede wszystkim jako badacz, wykładowca i trener, specjalizujący się w tematyce design thinking oraz service design. Współprowadzi agencję badawczą Hearts&Heads oraz organizację pozarządową Warsztat Innowacji Społecznych. Na stałe współpracuje z AGH w Krakowie. Jako ekspert zewnętrzny realizował projekty na zlecenie i we współpracy m.in. z: Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, Miastem Warszawa, Miastem Kraków, Stowarzyszeniem Metropolia Krakowska, czy Małopolskim Instytutem Kultury.

Jest współautorem takich publikacji dotyczących zarządzania w kulturze, jak: *„Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego”*, *„Nowa sprawozdawczość instytucji kultury”*, *„Udostępnianie zdigitalizowanych zasobów kultury w internecie. Użyteczność – dostępność – praktyki”*, czy *„Mapa drogowa programu wdrażania programu rozwoju kultury m. st. Warszawa. Obszar: zarządzanie”*.