



**BYDGOSZCZ
MIASTO
MUZYKI**

MAPOWANIE SEKTORA KULTURY W BYDGOSZCZY

2025

Słowo od autora

Oddając w Państwa ręce niniejszy raport, chciałbym podzielić się kilkoma refleksjami, które towarzyszyły mi podczas pracy nad analizą bydgoskiego ekosystemu kultury, a w szczególności życia muzycznego. Praca nad tym dokumentem była nie tylko procesem badawczym, lecz także doświadczeniem pokazującym, jak wyjątkowym miejscem jest Bydgoszcz – miasto, które posiada niezwykłą umiejętność otwierania się na pytania, dialog i zmianę.

Bydgoszcz jest jednym z nielicznych ośrodków, które z taką dojrzałością podchodzą do myślenia o kulturze. Uderza przede wszystkim gotowość do refleksji nad sobą: otwarte mówienie o tym, co funkcjonuje doskonale, ale też o tym, co wymaga wzmocnienia, przemyślenia lub uporządkowania. Takie podejście – pozbawione lęku, nacechowane odpowiedzialnością i troską o rozwój – jest rzadkie i głęboko inspirujące. Świadczy o sile miasta i o sile ludzi, którzy je tworzą.

Zwłaszcza w obszarze muzyki Bydgoszcz pokazuje coś niezwykle cennego: świadomość, że rozwój to proces wspólny, oparty na współpracy, systemowym myśleniu i otwartości na różnorodne perspektywy. Rozmowy z przedstawicielami instytucji, organizacji pozarządowych, środowiska edukacyjnego, sektora prywatnego oraz twórcami pozwoliły zobaczyć miasto jako przestrzeń bogatą w wiedzę, doświadczenie i energię, która – odpowiednio ukierunkowana – może tworzyć długofalowe zmiany.

Na szczególne uznanie zasługuje postawa Miejskiego Centrum Kultury, instytucji, która nie tylko przyjęła na siebie rolę lidera programu „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO”, lecz także potrafiła prowadzić proces analityczny w duchu transparentności, zaufania i woli uczenia się. To świadczy o dojrzałości organizacyjnej, ale również o głębokiej odpowiedzialności za rozwój całego sektorowego ekosystemu – wychodzącej daleko poza tradycyjnie pojmowane zadania instytucji kultury.

Warto również podkreślić otwartość bydgoskiego środowiska na badania i analizy. Nie każde miasto decyduje się zaprosić zewnętrzną perspektywę i poddać swoje działania wnikliwej diagnozie. Bydgoszcz zrobiła to z odwagą i konsekwencją, pokazując, że chce budować swoją politykę kulturalną na wiedzy, danych i świadomych decyzjach. To krok, który wymaga zaufania i który przynosi wymierne efekty.

Bydgoszcz jest miastem o ogromnym potencjale: kreatywnym, instytucjonalnym, społecznym i muzycznym. Jest także miastem, które ma odwagę myśleć długofalowo, sięgać po rozwiązania zgodne ze standardami międzynarodowych sieci, takich jak UNESCO Creative Cities,

i jednocześnie zachowywać uważność na lokalną specyfikę, tożsamość i potrzeby.

Mam nadzieję, że ten raport stanie się narzędziem wspierającym dalsze rozmowy, decyzje i procesy. Że będzie impulsem do wzmacniania tego, co już jest mocną stroną miasta, a jednocześnie mapą dla obszarów, które wymagają dalszego rozwoju. Przede wszystkim, że przyczyni się do budowania kultury współpracy, partnerstwa i wspólnego planowania, której Bydgoszcz tak bardzo sprzyja.

Pragnę podziękować wszystkim osobom, które podzieliły się swoją wiedzą, doświadczeniem i refleksjami. To dzięki Państwa zaangażowaniu możliwe było stworzenie diagnozy, która nie jest jedynie opisem stanu obecnego, lecz punktem wyjścia do dalszej, świadomej pracy nad przyszłością muzycznej Bydgoszczy.

Bydgoszcz ma potencjał, by być jednym z najciekawszych i najbardziej innowacyjnych ośrodków muzycznych w kraju. I – co najważniejsze – ma ludzi, którzy naprawdę wierzą w ten kierunek. Niniejszy raport powstał z myślą o nich i z głęboką wiarą, że to dopiero początek procesu, który będzie napędzał rozwój miasta przez kolejne lata.

Rainer Kern

I. Kultura nie funkcjonuje w próżni - wyzwania, szanse i znaczenie mapowania sektora kultury dla Bydgoszczy

1. Kultura jako część systemu miejskiego

Współczesne miasto nie jest jedynie przestrzenią geograficzną. To złożony organizm, w którym nakładają się na siebie warstwy społeczne, ekonomiczne, środowiskowe i kulturowe. W tym kontekście kultura nie stanowi odrębnego sektora „dla artystów”, lecz jest przestrzenią interakcji, tożsamości, innowacji i ekonomicznego ożywienia.

Zgodnie z koncepcją *viability* (zdolności do przetrwania) i *vitality* (witalności), miasto rozwija się wtedy, gdy jego zasoby kulturowe są nie tylko obecne, ale również powiązane z innymi sferami życia. Kultura:

- wspiera tożsamość lokalną i buduje spójność społeczną,
- zwiększa atrakcyjność miasta w wymiarze turystycznym i gospodarczym,
- sprzyja innowacjom i rozwija gospodarkę kreatywną,
- wspiera rewitalizację przestrzeni miejskich,
- ułatwia dialog i uczestnictwo obywatelskie, wzmacniając miejską demokrację.

Zarządzanie kulturą w Bydgoszczy wymaga więc postrzegania jej jako integralnego elementu miejskiego ekosystemu - równie istotnego jak infrastruktura, edukacja czy gospodarka.

2. Dziedzictwo aktywności – od Agendy 21 po Pakt dla Kultury

Historia bydgoskiej polityki kulturalnej to opowieść o konsekwentnym budowaniu nowoczesnego modelu współodpowiedzialności za kulturę. W 2010 roku Bydgoszcz, jako **pierwsze miasto w Polsce**, przyjęła **Agendę 21 dla Kultury** - międzynarodowy dokument uznający kulturę za integralną część praw człowieka oraz fundament zrównoważonego rozwoju. Agenda promowała różnorodność kulturową, dialog międzykulturowy, wolność twórczą i współuczestnictwo obywateli w kształtowaniu polityk kulturalnych.

Wkrótce potem miasto rozpoczęło przygotowania do **Konkursu o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 (ESK)**. Sam proces aplikacyjny, obejmujący szerokie konsultacje społeczne i spotkania środowisk

twórczych, stał się punktem zwrotnym w rozwoju bydgoskiej kultury. W jego trakcie po raz pierwszy tak wyraźnie zarysował się potencjał kreatywny mieszkańców oraz potrzeba długofalowej strategii kultury opartej na współpracy i partycypacji.

Z inicjatywy lokalnych środowisk powołano **Bydgoskie Forum Kultury**, a następnie w 2011 roku zorganizowano **Bydgoski Kongres Kultury**, który zgromadził twórców, animatorów, instytucje i organizacje pozarządowe. To właśnie wtedy zrodziła się idea obywatelskiego modelu zarządzania kulturą, zwieńczona podpisaniem **Bydgoskiego Paktu dla Kultury**.

Pakt ten był nie tylko symbolicznym zobowiązaniem, ale też konkretnym planem działania, wprowadził mechanizmy stałego finansowania kultury, przejrzyste zasady konkursowe, stypendia dla artystów oraz **Obywatelską Radę Kultury**, która stała się forum dialogu między miastem a środowiskiem twórczym.

Dziedzictwo tamtego okresu (Agendy 21, Paktu dla Kultury i ruchu obywatelskiego) stanowi dziś fundament bydgoskiej tożsamości kulturalnej. Jednocześnie jednak jest to dziedzictwo, które wymaga nieustannego rozwijania. Zatrzymanie się w miejscu, w oparciu o przeszłe sukcesy, grozi utratą dynamiki, która była siłą napędową bydgoskiej kultury w ostatnich dwóch dekadach.

3. ESK 2016 - impuls, który obudził kreatywne zasoby miasta

Choć Bydgoszcz nie uzyskała tytułu Europejskiej Stolicy Kultury, sam proces aplikacyjny stał się dla miasta katalizatorem zmian. Ujawnił bogactwo lokalnych zasobów: artystów, animatorów, przestrzeni, idei i energii społecznej, które do tej pory funkcjonowały często w rozproszeniu.

Starania o ESK 2016 obudziły w mieście poczucie sprawczości i przekonanie, że kultura może być narzędziem nie tylko ekspresji, lecz także rozwoju. W efekcie wzmocniły się więzi międzysektorowe, powstały trwałe formy współpracy i sieci relacji, które do dziś stanowią o specyfice bydgoskiej sceny kulturalnej.

To dziedzictwo zobowiązuje. Kreatywność, która została wówczas uruchomiona, nie może stać się wspomnieniem, lecz powinna być stale pielęgnowana i rozwijana w nowych kontekstach, zwłaszcza w dobie globalnych wyzwań i przemian w sposobach uczestnictwa w kulturze.

4. Nowy rozdział - Bydgoszcz w Sieci Miast Kreatywnych UNESCO

Rok 2023 otworzył nowy etap w historii miasta. Dołączając do **Sieci Miast Kreatywnych UNESCO**, Bydgoszcz weszła do grona ponad 350 miast z całego świata, które uznają kulturę i kreatywność za kluczowe czynniki zrównoważonego rozwoju. Miasta należące do tej sieci współpracują w siedmiu dziedzinach: muzyka, literatura, film, design, gastronomia, rzemiosło i sztuka ludowa oraz media artystyczne.

Członkostwo to nie jest nagrodą, lecz zobowiązaniem. Oznacza konieczność przyjęcia **nowych standardów działania**, zgodnych z europejskimi i światowymi zasadami polityki kulturalnej, w tym zrównoważonego rozwoju, współpracy międzynarodowej i inkluzywności społecznej. To również szansa, by wykorzystać potencjał lokalnych twórców i instytucji w globalnym kontekście, budując mosty między kulturą, edukacją, gospodarką i środowiskiem.

Doświadczenie ESK 2016 i członkostwo w Sieci Miast Kreatywnych tworzą dziś ciągłość – wspólny fundament dla przyszłości. O ile pierwsze z tych wydarzeń pobudziło wewnętrzną energię miasta, o tyle drugie otwiera je na świat i stawia przed nim nowe szanse i wyzwania. Aby tę szansę wykorzystać, potrzebne jest systemowe podejście do rozwoju kultury – oparte na współpracy, badaniu i rozumieniu lokalnych zasobów. I właśnie tu kluczową rolę odgrywa **mapowanie kultury**.

5. Kultura jako proces

Rozumienie kultury jako procesu, a nie serii pojedynczych wydarzeń, to warunek dalszego rozwoju miasta. Kultura nie rozwija się automatycznie. Jej integracja z innymi sferami życia wymaga zrozumienia, że:

- brak inwestycji w kulturę ogranicza potencjał całego miasta,
- inicjatywy oddolne muszą być dostrzegane i wspierane,
- przestrzenne i społeczne wykluczenia wpływają na dostęp do kultury,
- koncentracja na wydarzeniach zamiast procesach osłabia długofalowy efekt.

Dlatego potrzebujemy nowego spojrzenia i narzędzi, które pozwolą zobaczyć pełen obraz ekosystemu kultury w Bydgoszczy. Jednym z nich jest właśnie proces mapowania.

6. Mapowanie kultury – narzędzie rozwoju

Mapowanie sektora kultury w Bydgoszczy nie jest zwykłą inwentaryzacją instytucji czy wydarzeń. To proces odkrywania „niewidzialnych” sieci relacji, lokalnych liderów, mikrospołeczności twórczych i przestrzeni, w których dzieje się kultura, także poza instytucjami.

Dzięki temu możliwe jest:

- zrozumienie, **gdzie i jak** kultura naprawdę się wydarza,
- identyfikacja **luk i nierówności** w dostępie do kultury,
- diagnoza potencjałów współpracy między kulturą, edukacją, gospodarką i zdrowiem,
- tworzenie strategii opartych na **realnych relacjach i potrzebach społecznych**.

Jak pisali Franco Bianchini i Charles Landry, „kultura stanowi potencjał, który aby przekształcić się w trwałą wartość, musi być rozpoznany, połączony z innymi sektorami i wspierany systemowo”.

7. Podsumowanie - od tradycji do przyszłości

Kultura Bydgoszczy to dynamiczny proces, zakorzeniony w doświadczeniu współpracy, obywatelskiej energii i otwartości. Od przyjęcia Agendy 21 dla Kultury, przez Pakt dla Kultury, po przystąpienie do Sieci Miast Kreatywnych UNESCO, miasto konsekwentnie potwierdza, że kultura jest jego siłą napędową.

Dziś, w dobie nowych wyzwań i szans, Bydgoszcz stoi przed koniecznością dalszej ewolucji. Potrzebne jest:

- holistyczne podejście do zarządzania kulturą,
- mapowanie relacji i narracji kulturowych,
- współdziałanie sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego,
- myślenie o kulturze jako inwestycji w rozwój miasta i dobro wspólne.

Niniejszy raport jest efektem pierwszych działań podjętych w tym duchu. Stanowi próbę uchwycenia i zrozumienia współczesnego ekosystemu kultury Bydgoszczy, jego potencjału, relacji, napięć i szans. Jednocześnie ma na celu **nakreślenie kolejnych, koniecznych kroków** na drodze budowania spójnej, długofalowej polityki kulturalnej miasta, takiej, która w pełni wykorzysta dziedzictwo przeszłości i otworzy Bydgoszcz na przyszłość.

II. Metodologia badań

Założenia i cel

Raport z mapowania sektora kultury w Bydgoszczy został opracowany w oparciu o badania jakościowe i ilościowe przeprowadzone w okresie od marca 2024 do listopada 2025, przez zespół badawczy pod kierunkiem Rainera Kerna. Celem badania było zdiagnozowanie struktury i dynamiki sektora kultury w Bydgoszczy oraz wskazanie jego potencjałów, barier i mechanizmów współpracy międzysektorowej.

Badanie miało także charakter aplikacyjny – jego wyniki służą jako podstawa do planowania polityki kulturalnej miasta (w tym stworzenia nowej strategii rozwoju kultury) oraz opracowania rekomendacji wspierających rozwój sektora w perspektywie najbliższych lat.

Podejście metodologiczne

Badanie opierało się na **triangulacji metod badawczych**, łącząc różne źródła i narzędzia pozyskiwania danych. Celem takiego podejścia było uchwycenie zarówno instytucjonalnego, jak i oddolnego wymiaru życia kulturalnego w Bydgoszczy oraz zrozumienie powiązań pomiędzy kulturą, gospodarką i sferą społeczną.

Proces badawczy obejmował następujące elementy:

- 1. Analiza dokumentów i danych zastanych (desk research)**
Przeprowadzono analizę lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych, sprawozdań instytucji kultury, danych budżetowych oraz materiałów statystycznych. Uwzględniono m.in. miejskie strategie rozwoju, dokumenty programowe instytucji kultury, a także dostępne opracowania dotyczące sektora kreatywnego i kultury w Bydgoszczy.
- 2. Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)**
Zrealizowano serię rozmów z przedstawicielami sektora kultury, zarówno instytucjonalnego, jak i niezależnego. Wśród rozmówców znaleźli się dyrektorzy i pracownicy instytucji kultury, liderzy organizacji pozarządowych, artyści, animatorzy, przedstawiciele środowisk akademickich, urzędnicy oraz przedsiębiorcy działający na styku kultury i kreatywności.
Wywiady miały na celu poznanie indywidualnych doświadczeń, potrzeb oraz ocen dotyczących funkcjonowania sektora.
- 3. Ankiety on-line**
W badaniu zastosowano ankiety skierowane do trzech grup

respondentów: przedstawiciele instytucji kultury, organizacji pozarządowych oraz środowiska niezależnych twórców. Narzędzie pozwoliło zebrać dane ilościowe dotyczące struktury zatrudnienia, źródeł finansowania, zasięgu działań oraz relacji między podmiotami.

4. **Mapowanie działań i zasobów kultury**

W oparciu o zebrane dane przeprowadzono analizę przestrzenną sektora kultury w Bydgoszczy. Mapowanie objęło zarówno instytucje publiczne, jak i miejsca działań oddolnych, inicjatywy społeczne, przestrzenie twórcze oraz punkty aktywności kulturalnej poza ścisłym centrum miasta.

5. **Warsztaty wydobywcze (extractive workshops)**

Uzupełnieniem badań jakościowych były trzy warsztaty wydobywcze przeprowadzone z przedstawicielami kluczowych grup tworzących ekosystem kultury: instytucji kultury, organizacji pozarządowych oraz sektora edukacji. Warsztaty te miały charakter pogłębionej pracy grupowej i pozwoliły na konfrontację różnych perspektyw, identyfikację wspólnych wyzwań oraz doprecyzowanie potrzeb i kierunków rozwoju. Szczególną wartością tej metody było wydobywanie wątków, które nie zawsze pojawiają się w indywidualnych wywiadach – zwłaszcza w obszarze współpracy międzysektorowej, komunikacji oraz postrzegania ról poszczególnych aktorów systemu.

6. **Metoda Kultursistema**

W ramach diagnozy sektora zastosowano również metodę **Kultursistema**, opracowaną przez hiszpańskiego badacza Raúla Abeledo Péreza i stosowaną w analizach kultury w ujęciu systemowym.

Metoda ta zakłada postrzeganie kultury jako ekosystemu, w którym współistnieją różne podsystemy - **tworzenie, produkcja, dystrybucja, promocja, konsumpcja i pamięć**. Analiza prowadzona według tego modelu pozwoliła zidentyfikować główne elementy i przepływy w bydgoskim sektorze kultury, wskazując zarówno na miejsca koncentracji potencjału, jak i na luki systemowe.

Zastosowanie Kultursistema umożliwiło pogłębione zrozumienie relacji między instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, środowiskami twórczymi oraz podmiotami z sektora kreatywnego i edukacyjnego.

Charakter danych i analiza

Zebrany materiał badawczy poddano analizie jakościowej i ilościowej. Wnioski sformułowano na podstawie:

- interpretacji treści wywiadów i ankiet (analiza tematyczna),
- analizy porównawczej danych zastanych,

- analizy przestrzennej (GIS) w zakresie rozmieszczenia podmiotów i inicjatyw,
- syntetyzowania wyników w modelu Kultursistema, pozwalającym opisać lokalny ekosystem kultury.

Ograniczenia badania

Z uwagi na charakter mapowania i dostępność danych, badanie miało charakter dynamiczny i eksploracyjny. Wyniki należy traktować jako punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych analiz, w szczególności w obszarach ekonomii kultury i wpływu sektora na rozwój społeczny miasta.

Model analityczny KULTURSISTEMA – kilka słów o metodzie

Założenia systemu

W ramach badań nad sektorem kultury w Bydgoszczy wykorzystano metodę **KULTURSISTEMA** – narzędzie analityczne służące do interpretacji i mapowania ekosystemów kultury oraz sektorów kreatywnych.

System ten został opracowany jako model wspierający rozwój polityk publicznych i diagnozowanie ekosystemów kulturalnych, jednak jego elastyczna metodologia pozwala na skuteczne zastosowanie w różnych kontekstach lokalnych, również w Bydgoszczy.

Podstawowym założeniem KULTURSISTEMA jest traktowanie kultury jako **złożonego systemu naczyń połączonych**, w którym współdziałają różne sektory, aktorzy i procesy. Narzędzie to umożliwia nie tylko zrozumienie struktury sektora, ale także identyfikację luk, powiązań i potencjałów rozwojowych.

Cele wykorzystania narzędzia w badaniu

Zastosowanie KULTURSISTEMA w analizie bydgoskiego sektora kultury miało na celu:

- **zmapowanie i skategoryzowanie** podmiotów działających w sferze kultury i kreatywności,
- **uchwycenie relacji między nimi** oraz etapów ich aktywności w łańcuchu wartości,

- **wsparcie procesu planowania polityki kulturalnej** miasta poprzez identyfikację mocnych stron, luk i obszarów wymagających interwencji,
- **umożliwienie samodiagnozy** lokalnym instytucjom, organizacjom i twórcom,
- **ukazanie przepływów i zależności** pomiędzy kulturą, gospodarką a sferą społeczną.

Struktura narzędzia

KULTURSYSTEMA opiera się na pięciu matrycach analitycznych, które wspólnie tworzą spójny model interpretacyjny:

1. Sektory i podsektory kultury i kreatywności

System wyróżnia pięć głównych sektorów, obejmujących zarówno tradycyjne dziedziny kultury, jak i nowoczesne przemysły kreatywne:

- **Dziedzictwo kulturowe,**
- **Sztuki** (wizualne, performatywne, muzyczne, literackie),
- **Sztuki stosowane i zawody artystyczne,**
- **Przemysły kulturowe i kreatywne** (np. media, film, design, gry, architektura),
- **Usługi pośredniczące i branże wspomagające** (edukacja kulturowa, doradztwo, komunikacja, marketing).

Dodatkowo analiza opiera się na dwóch osiach:

- **Oś X - przestrzenie i platformy** (fizyczne i wirtualne),
- **Oś Y - agenci regulujący, promujący i rozwijający działania kulturalne.**

To ujęcie pozwala rozpoznać, gdzie i w jaki sposób działają poszczególne podmioty sektora.

2. Fazy łańcucha wartości

Drugim komponentem systemu jest analiza **pełnego cyklu życia wartości kulturowej** - od pomysłu po dziedzictwo.

Wyróżniono **m.in.:** *badania, koncepcję, finansowanie, produkcję, promocję, mediację, dystrybucję, dokumentację i archiwizację.*

Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie, na jakich etapach łańcucha wartości funkcjonują poszczególne bydgoskie instytucje i inicjatywy,

a także które fazy są słabiej reprezentowane lub pozbawione wsparcia systemowego.

3. Typologia agentów

System KULTURSYSTEMA dzieli uczestników ekosystemu na cztery sektory:

- **Publiczny** (np. administracje, instytucje kultury, uczelnie),
- **Prywatny-komercyjny** (przedsiębiorstwa, agencje, freelancerzy),
- **Społeczny** (organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, inicjatywy obywatelskie),
- **Czwarty sektor** – struktury hybrydowe, łączące elementy sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Takie rozróżnienie umożliwia lepsze zrozumienie dynamiki współpracy, źródeł finansowania i zasięgu oddziaływania poszczególnych grup aktorów.

4. Oddziaływania i zwroty

Zamiast sztywnych wskaźników ilościowych, KULTURSYSTEMA opiera się na **12 kryteriach refleksyjnych**, służących do jakościowej oceny wpływu danego podmiotu na ekosystem kultury.

Należą do nich m.in.:

- wkład w rozwój kultury,
- innowacyjność treści i metod,
- wpływ gospodarczy i na zatrudnienie,
- efekty międzynarodowe i międzysektorowe,
- poziom współpracy i sieciowania,
- zdolność do przyciągania nowych odbiorców i partnerów.

Takie podejście sprzyja **autoewaluacji** i wspiera organizacje w procesie refleksji nad ich rolą, skutecznością i potencjałem.

5. Intersekcje i kombinacje

Trzy matryce porównawcze pozwalają zestawić:

- sektory z fazami łańcucha wartości,
- typy agentów z łańcuchem wartości,

- typy agentów z sektorami.

Dzięki temu można zidentyfikować zarówno **miejsca koncentracji aktywności**, jak i **obszary luk systemowych**, np. brak pośredników pomiędzy twórcami a odbiorcami lub niedoreprezentowanie działań produkcyjnych w określonym sektorze.

Proces pracy z KULTURSISTEMA

Analiza bydgoskiego ekosystemu kultury przebiegała według sześciu kroków:

1. **Identyfikacja aktorów** - przypisanie instytucji, organizacji i inicjatyw do odpowiedniego sektora i typologii.
2. **Mapowanie działań** - określenie, na jakich etapach łańcucha wartości funkcjonują poszczególne podmioty.
3. **Analiza powiązań i luk** - identyfikacja brakujących elementów oraz słabych punktów systemu.
4. **Ocena oddziaływań** - jakościowa analiza wpływu na kulturę, gospodarkę i społeczeństwo.
5. **Intersekcja danych** - zestawienie informacji w macierzach porównawczych i analiza synergii.
6. **Tworzenie rekomendacji** - opracowanie wniosków dla polityk publicznych, organizacji i sieci współpracy.

Zastosowania praktyczne i znaczenie dla Bydgoszczy

KULTURSISTEMA stanowi nie tylko narzędzie analizy, ale również **platformę strategicznego myślenia o kulturze**.

Dzięki jego zastosowaniu możliwe było:

- zidentyfikowanie kluczowych ról i relacji w bydgoskim sektorze kultury,
- określenie potencjałów współpracy międzysektorowej,
- rozpoznanie luk w łańcuchu wartości (np. brak ogniw pośrednich lub platform produkcyjnych),
- wskazanie kierunków rozwoju wspierających zarówno sektor publiczny, jak i niezależny,
- opracowanie wniosków dla przyszłych działań strategicznych miasta w obszarze kultury i kreatywności.

Podsumowanie

Model KULTURSISTEMA pozwolił spojrzeć na bydgoską kulturę **nie tylko jako na zbiór instytucji i inicjatyw**, ale jako na **żywy ekosystem**, w którym równolegle funkcjonują różne sektory, modele działania i źródła wartości. Dzięki jego zastosowaniu możliwe stało się rozpoznanie **struktur współzależności, obszarów niedoreprezentowanych oraz potencjalnych kierunków rozwoju**.

W efekcie Bydgoszcz zyskuje nie tylko diagnozę stanu sektora kultury, ale także **narzędzie planowania strategicznego**, które może być wykorzystywane w przyszłości w procesach monitorowania, ewaluacji i współtworzenia polityk kulturalnych.

III. Analiza danych zastanych

Wprowadzenie

Niniejsza analiza danych zastanych dotyczących kultury w Bydgoszczy opiera się na publicznie dostępnych materiałach miejskich oraz wcześniejszych dokumentach strategicznych. Zakres i jakość dostępnych informacji są jednak stosunkowo ograniczone - jest to pierwszy i wyraźny sygnał potrzeby zmiany sposobu, w jaki dane o kulturze w Bydgoszczy są gromadzone, porządkowane, ujednolicane i udostępniane **nie tylko przez miasto, lecz także przez instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz innych przedstawicieli sektora**.

Aby możliwe było prowadzenie analiz porównawczych i podejmowanie decyzji opartych na dowodach, cały ekosystem kultury potrzebuje spójnego systemu gromadzenia i prezentowania danych: z jasnymi definicjami wskaźników, powtarzalną metodologią, regularną aktualizacją oraz otwartym, czytelnym formatem ułatwiającym interpretację i analizę. W tym kontekście niniejszy podrozdział przedstawia obraz „oficjalny” – ujęcie roku 2024 według raportów miejskich, natomiast dalsze części raportu osadzają go na szerszym tle historycznym i strategicznym.

1.1. Aktywność instytucji kultury

Według danych przedstawionych w *Raporcie o stanie miasta za rok 2024*, w Bydgoszczy funkcjonuje rozwinięta sieć instytucji kultury. W jej skład

wchodzą m.in.:

Teatr Polski im. Hieronima Konieczki, Teatr Kameralny, Miejskie Centrum Kultury, Kujawsko-Pomorskie Centrum Kultury, Galeria Miejska BWA, Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera, Opera Nova, Filharmonia Pomorska, Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego oraz Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy.

W roku 2024 odnotowano **znaczący wzrost uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych**. Według danych miejskich w wydarzeniach organizowanych przez bydgoskie instytucje wzięło udział ponad **768 tysięcy uczestników**. Liczba wydarzeń kulturalnych była nieco niższa niż w roku 2023, jednak, jak podaje raport zwiększyła się ich skala, różnorodność oraz liczba projektów o zasięgu regionalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym.

Miasto odnotowuje także **zróżnicowanie oferty kulturalnej** obejmującej teatr, muzykę, sztuki wizualne, działania interdyscyplinarne, edukację artystyczną i projekty społeczne.

Wśród form działalności wymieniono: koncerty, wystawy, festiwale, warsztaty, rezydencje artystyczne, spotkania autorskie, konkursy i programy edukacyjne.

1.2. Inwestycje w infrastrukturę kultury

W 2024 roku kontynuowano inwestycje w infrastrukturę kulturalną. Miasto Bydgoszcz prowadziło prace modernizacyjne i budowlane w kilku kluczowych instytucjach. Wśród najważniejszych przedsięwzięć związanych z rozbudową infrastruktury kulturalnej w mieście (zarówno finansowanej przez samo Miasto, jak i Samorząd Województwa czy Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) wymieniono:

- rozbudowę Opery Nova o czwarty krąg,
- modernizację Teatru Polskiego,
- rozpoczęcie przebudowy Filharmonii Pomorskiej, obejmującej budowę sali kameralnej, nowego budynku administracyjnego i parkingu podziemnego,
- zakończenie prac konstrukcyjnych przy kampusie Akademii Muzycznej im. Feliksa Nowowiejskiego.
- Rewitalizacja Młynów Rothera na Wyspie Młyńskiej.
- zakupy inwestycyjne dla Teatru Kameralnego.

Raport miejski podkreśla, że inwestycje te są elementem wieloletniego programu rozwoju infrastruktury kulturalnej i artystycznej miasta,

obejmującego zarówno modernizację istniejących obiektów, jak i tworzenie nowych przestrzeni dla działalności kulturalnej i edukacyjnej.

Wydatki na kulturę w 2024 roku stanowiły **3,7% budżetu miasta**, co przekroczyło ustawowe minimum określone uchwałą o mecenacie miasta. Łącznie na kulturę wydatkowano **ponad 88 milionów złotych**, z czego 93% przeznaczono na dotacje dla miejskich instytucji kultury.

1.3. Działalność instytucji kultury

Miasto Bydgoszcz w raporcie rocznym przedstawia szczegółowe dane dotyczące działań poszczególnych instytucji.

Miejskie Centrum Kultury (MCK)

Instytucja pełni funkcję operatora programu Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO i realizowała sześć projektów aplikacyjnych, [m.in.](#):

- *Obserwatorium Kultury*
- *Od smyka do smyczka,*
- *Drums Fusion/Roots/Inclusion,*
- *Future of The Music Shapes Now!,*
- *Mobility Goes First – rezydencje artystyczne*
- *The Platform of Newly Created Transgressive Sounds*

Wśród zadań własnych MCK zrealizowano m. in.: *Międzynarodowy Festiwal Rytmu i Sztuki Perkusyjnej Drums Fusion, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Tradycyjnej i Ludowej Ethniesy, Międzynarodowy Festiwal Filmów Animowanych “ Animocje”*. Wyróżniono wystawę Huhuczny strych w Pałacu w Ostromecku i stworzono nową przestrzeń Dom Liter. Centrum Literatury i Pisma.

MCK współorganizowało także wydarzenia partnerskie, m.in. *Docs Against Gravity, Przeźrocza, Vintage Photo Festival* oraz *Początek Sezonu*.

Teatr Polski im. Hieronima Konieczki

W 2024 roku odbyła się **23. edycja Festiwalu Prapremier – PROGRES/REGRES Bydgoszcz 2024**, prezentującego spektakle polskie i zagraniczne.

Zorganizowano również **4. edycję konkursu AURORA – Nagrody Dramaturgicznej Miasta Bydgoszczy**, w którym zgłoszono 268 tekstów z 19 krajów.

Teatr prowadził działania edukacyjne, w tym projekt *Rzeka Legend* i warsztaty teatralne dla młodzieży.

Teatr Kameralny

Instytucja zrealizowała **145 spektakli** i blisko **100 wydarzeń towarzyszących**.

Repertuar obejmował zarówno klasykę, jak i dramaturgię współczesną, a teatr współpracował z organizacjami pozarządowymi, szkołami i środowiskami artystycznymi.

Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera

Centrum prowadziło działalność o charakterze edukacyjnym, artystycznym i społecznym.

W 2024 roku zrealizowano m.in. projekty: *Na styku kultury i nauki*, *Slam filozoficzny*, *Bydgoskie Dni Projektowe*, *Myślowisko Miejskie* oraz *Mózg w Młynach* (z okazji 30-lecia klubu Mózg).

Uruchomiono program **mikrograntów dla młodzieży i NGO**, a przestrzeń „Nowe Miejsce” funkcjonowała jako kawiarnia społeczna i przestrzeń integracji.

Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego

Muzeum kontynuowało działalność wystawienniczą i edukacyjną, rozwijając projekty popularyzujące sztukę i historię regionu.

Wyróżniono publikację *Życie artystyczne w Bydgoszczy w latach 1920–1939*, nagrodzoną *Strzałą Łuczniczki*.

Galeria Miejska BWA

Galeria realizowała program wystaw indywidualnych i zbiorowych, obejmujący m.in. prace młodych artystów, projekty fotograficzne i dizajnerskie, a także współpracę z Akademią Sztuk Pięknych i Politechniką Bydgoską.

Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna

Biblioteka rozwijała ofertę edukacyjną i promocyjną czytelnictwa. Wśród działań wymieniono projekty *Bydgoszcz czyta bez końca*, *LiterObrazki – Festiwal Książki Obrazkowej dla Dzieci*, programy dla seniorów oraz modernizację filii.

Opera Nova i Filharmonia Pomorska

Obie instytucje kontynuowały działalność koncertową i festiwalową.

W Operze Nova prowadzono dalsze prace rozbudowy o IV krąg, a Filharmonia Pomorska przygotowywała się do modernizacji.

Instytucje te współpracowały w ramach programu **Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO**.

1.4. Współpraca i partycypacja społeczna

Miasto w swoich raportach podkreśla rosnącą rolę współpracy między instytucjami, organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami.

Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera prowadziło programy mikrograntów umożliwiające realizację projektów artystycznych i społecznych przez młodzież i NGO, choć tego typu działania mają w mieście szerszy wymiar.

Coraz więcej inicjatyw grantowych realizuje również Miejskie Centrum Kultury, m.in. program „**Filmowo Kreatywni**” czy skierowany do młodych twórców projekt „**Dźwiękokracja**”, współfinansowany w ramach sieci UNESCO. Ponadto MCK realizuje od lat program "Kooperacje" oraz "Bardzo Młoda Kultura".

Raport wskazuje ponadto, że rozwijane są działania wspierające wolontariat kulturalny, współorganizację wydarzeń przez partnerów zewnętrznych oraz współdziałanie w ramach miejskich sieci instytucji i programów edukacyjnych.

1.5. Mecenat i wsparcie twórców

W 2024 roku przeprowadzono pięć otwartych konkursów ofert w ramach programów: *Kreujemy, Współpracujemy, Odkrywamy Bydgoszcz, Publikujemy i Edukujemy*.

Dofinansowano ponad **50 projektów kulturalnych** na łączną kwotę przekraczającą **2 mln złotych**.

Miasto przyznało **73 stypendia artystyczne** oraz liczne nagrody, w tym **Nagrodę Artystyczną Prezydenta Miasta Bydgoszczy i Literacką Nagrodę Roku „Strzała Łuczniczki”**.

W ramach tzw. „małych grantów” dofinansowano 11 krótkoterminowych inicjatyw kulturalnych.

1.6. Główne kierunki i cele polityki kulturalnej według miasta

W podsumowaniu raportu o stanie miasta na 2024 rok wskazano pięć głównych kierunków rozwoju sektora kultury:

1. Profesjonalizacja i umiędzynarodowienie działalności instytucji kultury.

2. Wzrost znaczenia kultury jako narzędzia edukacji i integracji społecznej.
3. Rozwój nowych mediów i technologii w kulturze.
4. Zrównoważony rozwój łączący inwestycje infrastrukturalne z inkluzywnością.
5. Umacnianie marki „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO”.

Podsumowanie

Dane publikowane przez Miasto Bydgoszcz przedstawiają sektor kultury jako jeden z priorytetowych obszarów polityki miejskiej, obejmujący zarówno rozwój infrastruktury, jak i działania programowe, edukacyjne oraz mecenat artystyczny.

Raport miejski koncentruje się na faktach i danych liczbowych dotyczących działalności instytucji, inwestycji oraz wsparcia twórców. Informacje te stanowią punkt odniesienia dla dalszej analizy porównawczej i interpretacyjnej w kolejnych częściach niniejszego raportu.

2. Punkt wyjścia: analiza stanu kultury w Bydgoszczy w roku 2011 i Bydgoski Pakt dla Kultury

2.1. Kontekst diagnozy z 2011 roku

Rok 2011 stanowił moment przełomowy dla polityki kulturalnej Bydgoszczy. Po okresie transformacji ustrojowej i intensywnego rozwoju infrastrukturalnego w latach 90. i na początku XXI wieku, miasto stanęło przed potrzebą **systemowej refleksji nad rolą kultury w rozwoju lokalnym**. Powstały wówczas raport *Diagnoza systemowa i instytucjonalna sektora kultury w Bydgoszczy* został opracowany w ramach przygotowań do konkursu o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Był to pierwszy dokument o charakterze analitycznym, który w sposób kompleksowy opisał **strukturę, potencjały i słabości bydgoskiego sektora kultury**.

W diagnozie analizowano zarówno stan instytucji kultury, jak i działania organizacji pozarządowych, inicjatyw społecznych, a także poziom uczestnictwa mieszkańców w kulturze.

Opracowanie łączyło dane ilościowe (np. budżety, liczby wydarzeń, dane frekwencyjne) z analizą jakościową dotyczącą współpracy, komunikacji, wizerunku kultury oraz jej miejsca w strukturze zarządzania miastem.

Wyniki diagnozy miały stanowić podstawę do zaprojektowania **spójnej polityki kulturalnej**, która nie tylko organizowałaby funkcjonowanie

instytucji, ale też tworzyła ramy dla współdziałania różnych środowisk – twórców, organizacji pozarządowych, edukatorów, naukowców i urzędników.

2.2. Struktura instytucjonalna sektora kultury w 2011 roku

Według danych z 2011 roku, Bydgoszcz dysponowała rozbudowaną siecią instytucji kultury, skupionych głównie w centrum miasta.

Strukturę sektora tworzyły:

- instytucje artystyczne pozostające w zarządzie miasta (Teatr Polski),
- instytucje artystyczne podlegające Samorządowi Województwa
- instytucje muzealne (Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego),
- instytucje wystawiennicze, edukacyjne i ogólnokulturowe (Galeria Miejska bwa, Miejskie Centrum Kultury, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna, Kujawsko-Pomorskie Centrum Kultury)

Bydgoszcz była już wówczas **jednym z najważniejszych ośrodków muzycznych w Polsce**, z silnym zapleczem akademickim (Akademia Muzyczna im. Feliksa Nowowiejskiego) i uznaną marką instytucji artystycznych.

Jednocześnie zauważalny był **niedostatek wsparcia dla działań niezależnych i pozainstytucjonalnych** – sceny alternatywnej, inicjatyw młodzieżowych, działań społeczno-artystycznych czy festiwali oddolnych.

W raporcie z 2011 roku podkreślono, że miasto dysponuje znacznym potencjałem instytucjonalnym, jednak wymaga on **większej koordynacji i otwarcia na nowe formy uczestnictwa w kulturze**.

Wśród najczęściej wymienianych problemów znajdowały się:

- brak zintegrowanej polityki kulturalnej,
- niedostateczna współpraca między instytucjami,
- niska komunikacja między sektorem publicznym a organizacjami pozarządowymi,
- ograniczone źródła finansowania pozabudżetowego,
- niewystarczająca promocja działań lokalnych w wymiarze krajowym i międzynarodowym,
- marginalizacja kultury współczesnej i niezależnej.

Diagnoza wskazywała również, że mimo dużego potencjału instytucjonalnego, bydgoska kultura była wówczas postrzegana **bardziej**

jako sfera administracyjna niż społeczna, a uczestnictwo mieszkańców koncentrowało się wokół instytucji o utrwalonej tradycji.

2.3. System finansowania kultury

W 2011 roku budżet miasta przeznaczony na kulturę wynosił około 2,8% wydatków ogólnych. Środki te były kierowane przede wszystkim do instytucji samorządowych, których funkcjonowanie pochłaniało ponad 90% budżetu działu kultura. Pozostała część wydatków była dzielona pomiędzy organizacje pozarządowe i inicjatywy niezależne, głównie w ramach otwartych konkursów ofert.

Autorzy raportu podkreślają, że **system finansowania charakteryzował się brakiem przejrzystości i planowania długoterminowego**.

Nie istniały wyraźne kryteria oceny skuteczności dotacji ani mechanizmy ewaluacji działań.

Sektor pozarządowy zwracał uwagę na trudności w dostępie do środków, uzależnienie od krótkoterminowych grantów i brak narzędzi wspierających rozwój organizacyjny.

Jednocześnie w diagnozie zaznaczono, że Bydgoszcz była jednym z niewielu polskich miast, które mimo ograniczeń finansowych, utrzymywały stabilne finansowanie dla swoich instytucji, co stanowiło mocny fundament dla dalszego planowania polityki kulturalnej.

2.4. Potrzeba nowego modelu zarządzania kulturą

Jednym z głównych wniosków diagnozy było stwierdzenie, że **model zarządzania kulturą w Bydgoszczy wymagał modernizacji i większego udziału obywateli**.

Zidentyfikowano deficyt konsultacji społecznych oraz brak stałego forum dialogu między urzędnikami a przedstawicielami środowisk twórczych i organizacji pozarządowych.

Autorzy dokumentu postulowali utworzenie platformy współpracy i ciała doradczego – rady ds. kultury – oraz wprowadzenie przejrzystych zasad planowania, finansowania i ewaluacji działań. Podkreślano również potrzebę rozwoju edukacji kulturalnej oraz włączenia sektora kultury w strategię rozwoju miasta.

W tym kontekście raport z 2011 roku nie tylko opisywał stan zastany, lecz stanowił również **bezpośredni impuls do stworzenia Bydgoskiego Paktu**

dla Kultury, porozumienia, które miało przekształcić model relacji pomiędzy miastem a środowiskiem kulturalnym.

2.5. Bydgoski Pakt dla Kultury – geneza i założenia

Bydgoski Pakt dla Kultury został podpisany 7 grudnia 2011 roku jako efekt współpracy władz miasta i przedstawicieli środowisk artystycznych, twórczych i społecznych.

Jego powstanie poprzedziły kilkuletnie dyskusje, spotkania i konsultacje społeczne prowadzone przez środowisko kultury, organizacje pozarządowe i uczestników ruchu Obywateli Kultury.

Pakt miał charakter porozumienia programowego, określającego zasady współpracy, priorytety i wzajemne zobowiązania. Jego podstawowym celem było włączenie kultury w obszar polityki publicznej oraz uznanie jej za **dobro wspólne i strategiczny czynnik rozwoju miasta**. Dokument wyraźnie akcentował znaczenie współodpowiedzialności wszystkich stron samorządu, instytucji, organizacji i mieszkańców, za tworzenie i wspieranie działań kulturalnych.

2.6. Cele i priorytety Paktu

W Bydgoskim Pakcie dla Kultury przyjęto zestaw celów obejmujących kluczowe obszary miejskiej polityki kulturalnej:

1. **Dostępność i uczestnictwo** – zapewnienie wszystkim mieszkańcom równego dostępu do kultury, niezależnie od wieku, statusu społecznego czy miejsca zamieszkania.
2. **Rozwój infrastruktury i dziedzictwa** – utrzymanie i modernizacja instytucji kultury oraz ochrona materialnych i niematerialnych zasobów dziedzictwa.
3. **Edukacja kulturalna** – rozwijanie kompetencji kulturowych dzieci, młodzieży i dorosłych poprzez współpracę szkół, instytucji kultury i organizacji pozarządowych.
4. **Twórczość i innowacje** – wspieranie działalności artystycznej, nowoczesnych form ekspresji i eksperymentu.
5. **Zarządzanie kulturą** – wprowadzenie zasad jawności, partycypacji i przejrzystości w procesach decyzyjnych oraz zwiększenie autonomii programowej instytucji.
6. **Współpraca międzysektorowa** – budowanie relacji między kulturą a innymi obszarami polityki miejskiej: edukacją, gospodarką, turystyką i planowaniem przestrzennym.

Pakt zobowiązywał Miasto do corocznego zwiększania nakładów na kulturę o co najmniej milion złotych w latach 2012–2015, w stosunku do roku 2011. Zakładał również opracowanie długofalowej strategii rozwoju kultury oraz stworzenie mechanizmów monitorowania jej realizacji.

2.7. Struktura wdrażania i narzędzia współpracy

Dokument określał konkretne mechanizmy realizacji i nadzoru nad wdrażaniem postulatów:

- powołanie **Obywatelskiej Rady ds. Kultury** jako ciała konsultacyjnego,
- opracowanie **Kulturalnego Masterplanu dla Bydgoszczy**,
- przygotowanie rocznego raportu z realizacji Paktu,
- prowadzenie regularnych konsultacji budżetowych z przedstawicielami sektora,
- wspólne opracowywanie zasad przyznawania dotacji i grantów,
- zapewnienie instytucjom kultury niezależności artystycznej i programowej.

Pakt miał charakter otwarty, a do jego zapisów mogły przystępować kolejne instytucje, organizacje i osoby prywatne działające w obszarze kultury.

2.8. Znaczenie Bydgoskiego Paktu dla Kultury

Bydgoski Pakt dla Kultury był jednym z pierwszych tego typu dokumentów w Polsce, ustanawiających **systemową współpracę między samorządem a środowiskiem kulturalnym**.

Stanowił przełom w myśleniu o kulturze jako sferze publicznej i wspólnotowej.

Wprowadził do praktyki miejskiej nowe pojęcia: partycypacji, współzarządzania i dialogu społecznego, które w kolejnych latach stały się podstawą kształtowania strategii kulturalnych w Bydgoszczy.

Pakt zainicjował proces, który doprowadził do opracowania *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy 2017–2026*.

Jego znaczenie polegało nie tylko na wprowadzeniu zmian proceduralnych, ale przede wszystkim na ugruntowaniu przekonania, że **kultura jest wspólną odpowiedzialnością mieszkańców i władz miasta**.

2.9. Wnioski

Diagnoza z 2011 roku i podpisanie Bydgoskiego Paktu dla Kultury stanowią historyczny punkt wyjścia dla współczesnego kształtu polityki kulturalnej Bydgoszczy.

Zainicjowany wówczas proces przesunął akcent z modelu administracyjnego na model **obywatelski**, w którym kultura przestaje być wyłącznie domeną instytucji, a staje się przestrzenią współpracy, edukacji i dialogu społecznego.

2.10 Podsumowanie stanu realizacji Strategii – perspektywa Biura Kultury

Na potrzeby niniejszego raportu Biuro Kultury Urzędu Miasta Bydgoszczy przygotowało skrócone podsumowanie stanu realizacji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy. Dokument ten stanowi syntetyczne ujęcie dotychczasowych działań, postępów oraz wyzwań związanych z wdrażaniem zapisów strategicznych w ostatnich latach. Poniżej prezentujemy to podsumowanie jako uzupełnienie przeprowadzonej analizy oraz punkt odniesienia dla dalszych wniosków i rekomendacji zawartych w raporcie.

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy na lata 2017–2026 powstała jako efekt wspólnej pracy szerokiego grona zaangażowanych osób, reprezentujących różne dziedziny życia społecznego – przedstawicieli organizacji pozarządowych, twórców, animatorów, pracowników instytucji kultury, szkół wyższych, placówek oświatowych oraz władz samorządowych. Tak silna reprezentacja i aktywny udział strony społecznej oraz oddolny charakter prac oparty na partycypacji społecznej, nadał Strategii bardzo lokalny charakter, odzwierciedlający faktyczne potrzeby bydgoskiego środowiska kultury i oczekiwania mieszkańców. Wybrany w toku prac nadrzędny cel strategiczny: „Kultura energią i marką Bydgoszczy” stał się tym samym motywem przewodnim działań Samorządu w przeciągu minionej dekady.

Ujęcie najważniejszych w opinii społecznej obszarów działań, w formie czterech odrębnych celów strategicznych, pozwoliło na podjęcie konkretnych działań w zakresie rozwoju infrastruktury, wzrostu aktywności kulturalnej, zwiększenia dostępności oraz wzmocnienia współpracy międzysektorowej i umocnienie pozycji Bydgoszczy, jako ważnego ośrodka kultury na mapie Polski i Europy.

Ocena stopnia realizacji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy na lata 2017–2026 wskazuje, iż w przypadku znacznej części przyjętych celów zostały one całkowicie osiągnięte lub też znajdują się w zaawansowanym stopniu realizacji. Świadczy to o konsekwentnym

wypełnianiu wynikających ze strategii założeń przez wszystkich zaangażowanych uczestników, jak również o skuteczności przyjętej przez Miasto polityki kulturalnej. Realizacja nowych wyzwań była możliwa również dzięki zdecydowanemu podejściu Miasta do zwiększania wydatków na działalność kulturalną, a zestawienie kwoty wydatków bieżących z 2017 roku przeznaczonych na ten cel w wysokości 32 656 194 zł z planem na 2026 rok w wysokości 67 396 339 zł wskazuje, iż wzrost wyniósł 106 % i z pewnością będzie się zwiększał w kolejnych latach.

Przyglądając się rezultatom trzeba również przyznać, iż nie wszystkie obszary Strategii udało się w pełni zakończyć. Wpisuje się to jednak w samą naturę długofalowych dokumentów strategicznych, których proces realizacji często ma charakter ciągły i jest uzależniony od zewnętrznych czynników. Należy również nadmienić, iż w przeciągu dekady jaka była przewidziana na realizację wszystkich celów, pojawiły się zarówno zmiany formalno-prawne (Polski Ład), które skutecznie ograniczały możliwości działania Miasta, jak również zupełnie nowe wyzwania, niemożliwe do przewidzenia w 2016 roku (pandemia, wojna w Ukrainie), a które przedefiniowały zasadność realizacji niektórych zamierzeń.

Gdyby pokusić się o wskazanie jedynie kilku wybranych przykładów najważniejszych projektów zrealizowanych w ramach Strategii, w pierwszej kolejności należałoby wymienić znaczące inwestycje w infrastrukturę kultury, które stanowią fundament dla dalszego rozwoju całego sektora.

Sztandarowym przykładem jest utworzenie dwóch nowych instytucji kultury, Teatru Kameralnego im. Wandy Rucińskiej oraz Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera. Obydwie instytucje funkcjonują w specjalnie zrewitalizowanych na ten cel obiektach znajdujących się w centrum Miasta, gmachu dawnego teatru kameralnego przy ulicy Grodzkiej oraz zabytkowym kompleksie Młynów Rothera na Wyspie Młyńskiej.

Na liście najważniejszych zakończonych prac modernizacyjnych i konserwatorskich istniejących obiektów znajdują się również: zabytkowa siedziba Galerii Miejskiej bwa, siedziba Muzeum Okręgowego im. Leona Wyczółkowskiego przy ul. Gdańskiej 4 oraz adaptacja dawnej Apteki pod Łabędziem na potrzeby Muzeum Farmacji. Również remont Teatru Polskiego im. Hieronima Konieczki znajduje się na zaawansowanym etapie realizacji, zbliżając się do zakończenia, a sama instytucja wzbogaciła się o zabytkowy obiekt dawnego kasyna, który w przyszłości stanie się sceną dla bydgoskich teatrów pozainstytucjonalnych.

Należy także wspomnieć o licznych inwestycjach w obiekty należące do miejskich placówek oświatowych, takich jak Pałac Młodzieży czy Miejskie Domy Kultury nr 2 i 5, łączących na co dzień działalność edukacyjną z działalnością kulturalną i tworzących alternatywne formy instytucjonalnego dostępu do kultury.

Wśród najważniejszych działań ujętych w Strategii, a których realizacja dobiega końca, jest również rozbudowa Opery Nova o tzw. IV krąg. Ta inwestycja nie tylko znacząco poszerza możliwości programowe

i funkcjonalne samej Instytucji, ale również dzięki swoim walorom architektonicznym znacząco wpłynęło na wizualną stronę naszego Miasta.

Równie istotnym osiągnięciem, wpływającym zarówno na życie kulturalne Bydgoszczy, jak i lokalnych uczelni wyższych było wybudowanie nowej siedziby Akademii Muzycznej im. Feliksa Nowowiejskiego. Wielofunkcyjny obiekt Kampusu stanowi ważne wzmocnienie dla edukacyjnego i artystycznego potencjału naszego Miasta.

Pisząc o pozytywnych efektach wynikających z realizacji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy na lata 2017–2026, oprócz osiągnięć w dziedzinie budowy nowej infrastruktury, równie istotne były działania lokalne, regionalne i międzynarodowe ukierunkowane na wzmacnianie potencjału bydgoskiego środowiska kultury, skierowane bezpośrednio do twórców jak i odbiorców.

Do najbardziej spektakularnych osiągnięć należy przypisać działania w ramach realizowania zapisów Strategii odnośnie rozwoju międzynarodowego wymiaru działań kulturalnych. Szczególne znaczenie dla promocji Miasta oraz jego środowiska artystycznego miało uzyskanie przez Bydgoszcz w dniu 31 października 2023 roku tytułu Miasta Muzyki w ramach Sieci Miast Kreatywnych UNESCO. To zaszczytne wyróżnienie stanowi istotny krok w rozwoju kulturalnym Miasta, otwierając nowe możliwości współpracy międzynarodowej, wymiany doświadczeń, realizacji wspólnych projektów kulturalnych oraz promocji lokalnego dorobku artystycznego na arenie globalnej. Bydgoski sektor kultury zyskał nowe możliwości wymiany doświadczeń, wiedzy oraz dobrych praktyk, ale także udziału w projektach pilotażowych, partnerstwach i inicjatywach łączących sektor publiczny, prywatny oraz instytucje trzeciego sektora.

Na poziomie lokalnym istotnym elementem realizacji Strategii było także efektywne wykorzystanie przestrzeni przemysłowych poprzez nadanie im nowych funkcji kulturowych i społecznych. Przykładem takiego podejścia jest rozwój Szlaku Wody, Przemysłu i Rzemiosła TeH2O, zarządzanego przez Miejskie Centrum Kultury, który integruje obiekty dziedzictwa przemysłowego Miasta z nowoczesną ofertą kulturalną, edukacyjną i turystyczną. Tego rodzaju inicjatywy nie tylko przyczyniają się do ochrony dziedzictwa kulturowego, ale także budują unikalną tożsamość miasta i zwiększają jego atrakcyjność w skali krajowej i międzynarodowej.

Równocześnie kierując się zapisami Strategii Miasto podjęło szereg działań na rzecz wspierania i wzmacniania trzeciego sektora. Idąc za potrzebą stworzenia miejsca, które sprzyjałoby współpracy lokalnych organizacji pozarządowych, nieformalnych grup inicjatywnych działających na rzecz bydgoszczan i wyzwalało ich aktywność, w budynku przy ul. Gdańskiej 5 powstało Bydgoskie Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu.

Kontynuowane były również działania wzmacniające rolę przedstawicieli organizacji pozarządowych jako partnerów przy

podejmowaniu decyzji w realizacji polityki kulturalnej Bydgoszczy. Z inicjatywy samych organizacji została utworzona Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury, która działając kolegiałnie ma charakter inicjatywny, doradczy i opiniodawczy współpracuje z Miastem celem poprawienia efektywności działań samorządu w sferze kultury, opiniując dokumenty i projekty lokalnych aktów prawnych, a także diagnozuje potrzeby i aspiracje społeczne w dziedzinie kultury i występuje z wnioskami i inicjatywami w zakresie ich zaspokajania.

Ponieważ współpraca z trzecim sektorem nie tylko poszerza ofertę kulturalną Bydgoszczy, lecz także sprzyja zwiększeniu zaangażowania społecznego jego mieszkańców, miasto wspiera działalność organizacji również współfinansując realizowane przez nie przedsięwzięcia. Progres w tym obszarze jest szczególnie widoczny poprzez porównanie wysokości środków przeznaczonych na otwarte konkursy ofert w 2017 roku wynoszących 1.967.156 zł z planem na 2026 rok w kwocie 3.000.000 zł, co stanowi wzrost o 52,5% i daje nam siódmą pozycję Bydgoszczy na tle innych miast Unii Metropolii Polskich.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że pełna ocena skuteczności Strategii będzie możliwa dopiero po zakończeniu okresu jej obowiązywania w 2026 roku, jednak już na obecnym etapie można stwierdzić, że stanowi ona solidną podstawę dla dalszego rozwoju kultury w Bydgoszczy. Dalsze działania powinny koncentrować się nie tylko na kontynuacji rozpoczętych inwestycji, ale również na utrzymaniu stabilnego finansowania oraz pogłębianiu współpracy międzysektorowej, co będzie sprzyjać trwałemu umocnieniu i dalszemu rozwojowi potencjału kulturalnego Bydgoszczy.

2.11 Analiza Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy 2017 - 2026 w kontekście dokumentów międzynarodowych oraz wyzwań związanych z monitorowaniem

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy na lata 2017–2026 powstała w odpowiedzi na potrzebę sformalizowania kierunków polityki kulturalnej miasta, z uwzględnieniem przemian społecznych, gospodarczych i cywilizacyjnych ostatnich lat. Dokument ten stanowi kontynuację wcześniejszych inicjatyw, a jednocześnie próbę odpowiedzi na nowe wyzwania i oczekiwania lokalnych środowisk kultury oraz mieszkańców miasta.

Na szczególną uwagę zasługuje silne zakorzenienie strategii w wartościach europejskich i globalnych. Bydgoszcz jako pierwsze miasto w Polsce przyjęła założenia **Agendy 21 dla Kultury**, która podkreśla znaczenie praw

kulturowych jako części praw człowieka oraz traktuje kulturę jako istotny element rozwoju lokalnego. W dokumencie odnaleźć można liczne odniesienia do tych idei: promocji różnorodności kulturowej, włączania społeczności lokalnych, równomiernego dostępu do kultury, a także potrzeby budowania miejskiego kapitału kulturowego i społecznego.

W swojej strukturze Strategia obejmuje diagnozę stanu kultury w mieście, sformułowanie celów i priorytetów, a także harmonogram działań przewidzianych na lata 2017–2026. Jest to dokument ambitny, odwołujący się do szerokiego kontekstu społecznego i historycznego, podkreślający wagę współpracy międzysektorowej oraz roli mieszkańców jako aktywnych uczestników życia kulturalnego.

Jednym z obszarów, który wydaje się szczególnie istotny dla efektywnego wdrażania strategii, jest **kwestia jej monitorowania i ewaluacji**. Choć w ostatnich rozdziałach dokumentu pojawiają się odniesienia do potrzeby bieżącego śledzenia postępów, w obecnym kształcie **brakuje jasno określonych wskaźników efektywności (KPI)** oraz mechanizmów systematycznego raportowania i oceny działań. Strategia nie zawiera też precyzyjnego przyporządkowania zadań do konkretnych instytucji ani ram czasowych pozwalających na ocenę stopnia realizacji celów w poszczególnych etapach.

Nie oznacza to braku woli czy świadomości potrzeby ewaluacji – przeciwnie, dokument wykazuje dużą otwartość na uczenie się i korygowanie działań w toku realizacji. Należy jednak zauważyć, że **realizacja tego postulatu napotyka dziś istotne ograniczenia – przede wszystkim brak dostępu do spójnych, aktualnych i odpowiednio gromadzonych danych**. To w znacznym stopniu utrudnia prowadzenie analiz opartych na faktach, a co za tym idzie możliwość trafnego reagowania na zmieniające się uwarunkowania i potrzeby odbiorców kultury.

W związku z tym warto podkreślić, że dalszy rozwój polityki kulturalnej miasta, zarówno w wymiarze planowania, jak i wdrażania, będzie w dużej mierze zależał od **wzmocnienia kompetencji w zakresie zarządzania danymi**. Systematyczne zbieranie, analizowanie i interpretowanie danych może stać się nie tylko podstawą efektywnego monitorowania strategii, ale także istotnym elementem kształtowania polityki publicznej opartej na wiedzy.

Zidentyfikowane wyżej wyzwania stanowi podstawę dla wszelkich dalszych działań w obszarze budowania zrównoważonej i spójnej polityki kulturalnej w mieście.

4. Znaczenie danych w polityce kulturalnej miasta – wnioski i rekomendacje dla Bydgoszczy

4.1. Wprowadzenie: dane jako podstawa skutecznej polityki kulturalnej

Bydgoszcz, podobnie jak wiele miast w Europie, stoi dziś przed wyzwaniem budowania zrównoważonej polityki kulturalnej, która odpowiada na realne potrzeby mieszkańców. Samo mapowanie zasobów kultury, choć stanowi ważny krok, jest dopiero początkiem.

Aby kultura mogła być traktowana jako **narzędzie rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzennego**, miasto potrzebuje **trwałego systemu gromadzenia, analizy i interpretacji danych**.

Dane nie są jedynie ilustracją tego, co już istnieje – stanowią **kompas rozwoju**, który pomaga zrozumieć, gdzie kultura jest obecna, a gdzie jej brakuje, jak działa, jakie przynosi efekty i komu służy.

4.2 Od mapowania do wiedzy – dlaczego dane są kluczowe

Zrealizowane mapowanie pozwoliło uchwycić złożoność krajobrazu kulturowego Bydgoszczy – instytucje, organizacje, inicjatywy oddolne, przestrzenie formalne i nieformalne. To cenny obraz aktualnego ekosystemu. Jednak aby raport nie pozostał jednorazową diagnozą, potrzebne są **dane porównawcze, dynamiczne i pogłębione**.

Miasto potrzebuje danych:

- **ilościowych** – o uczestnictwie w kulturze, frekwencji, zasięgu programów, inwestycjach, finansowaniu, zasobach ludzkich i przestrzennych,
- **jakościowych** – o motywacjach, barierach uczestnictwa, postrzeganiu instytucji, potrzebach lokalnych środowisk,
- **przestrzennych (GIS)** – o rozmieszczeniu instytucji, ich dostępności komunikacyjnej, obszarach deficytu,
- **społecznych i demograficznych** – łączących dane o kulturze z innymi wskaźnikami miejskimi: wykształceniem, wiekiem, dochodami, mobilnością, stanem zdrowia, aktywnością obywatelską.

Tylko zestawienie tych danych pozwoli Bydgoszczy podejmować **decyzje oparte na dowodach (evidence-based policy)** i projektować działania dostosowane do faktycznych warunków życia mieszkańców.

4.3. Dane jako narzędzie sprawiedliwości i spójności społecznej

Miasta, które skutecznie wykorzystują dane w polityce kulturalnej, traktują kulturę jako **element polityki społecznej** – obszar, który może zniwelować nierówności, wzmacniać poczucie wspólnoty i budować więzi sąsiedzkie. Dane pozwalają **ujawnić i przeciwdziałać wykluczeniu kulturowemu**, które ma często wymiar geograficzny i klasowy.

W Bydgoszczy, podobnie jak w Barcelonie czy Montrealu, dane mogą wskazać dzielnice o niższym dostępie do kultury, gdzie potrzebne są działania animacyjne, wsparcie NGO-sów, mikrodotacje lub tworzenie nowych przestrzeni kultury.

4.4 Przykłady międzynarodowe – inspiracje dla Bydgoszczy

Współczesna polityka kulturalna coraz częściej opiera się na **wiedzy, danych i współtworzeniu**. Miasta, które potrafią skutecznie łączyć te trzy elementy, tworzą nową jakość w zarządzaniu kulturą – łącząc refleksję społeczną z planowaniem strategicznym.

Warto zatem przyjrzeć się kilku inspirującym przykładom z miast, które podobnie jak Bydgoszcz, przeszły drogę od intuicyjnych działań do **systemowego myślenia o kulturze**.

Barcelona – dane o uczestnictwie jako podstawa decyzji

Barcelona jest jednym z pionierów badań uczestnictwa w kulturze w Europie.

Miasto stworzyło zintegrowany system analiz, który nie ogranicza się jedynie do danych o frekwencji w instytucjach, lecz obejmuje także kulturę codzienności: uczestnictwo nieformalne, amatorskie, rodzinne, sąsiedzkie. W wieloletnim programie badawczym ankietowano mieszkańców wszystkich dzielnic, analizując m.in. wpływ czynników ekonomicznych, edukacyjnych i migracyjnych na uczestnictwo w kulturze.

Wyniki pokazały wyraźne różnice między dzielnicami o wysokich i niskich dochodach, a także zróżnicowany dostęp do oferty kulturalnej.

To właśnie te dane stały się impulsem do przyjęcia **Karty Praw Kulturalnych Obywatela** oraz miejskiego programu edukacji artystycznej, który miał wyrównać szanse w dostępie do kultury.

➡ Wnioski dla Bydgoszczy:

Podobne badania mogłyby pomóc w ujawnieniu różnic między poszczególnymi częściami miasta – centrum, Fordonem czy Londynkiem, oraz wskazać, gdzie kultura jest realnie obecna, a gdzie pozostaje poza

zasięgiem mieszkańców.

Zebrane dane mogłyby stać się podstawą do projektowania działań w duchu **kulturalnej równości i dostępności**, wpisując się w europejską ideę „prawa do uczestnictwa w kulturze”.

Los Angeles County - edukacja artystyczna i równość szans

W Los Angeles przeprowadzono projekt **Arts Ed Profile**, obejmujący ponad 2 000 szkół publicznych. Celem było nie tylko policzenie zajęć artystycznych, ale zrozumienie, **jakie znaczenie ma edukacja artystyczna w kształtowaniu kapitału kulturowego młodych ludzi**. Dane zebrane w ramach projektu udostępniono w otwartym narzędziu online, z którego korzystają nauczyciele, organizacje pozarządowe i rodzice.

Analiza ujawniła, że dzieci z biedniejszych dzielnic mają znacznie mniejszy kontakt z edukacją artystyczną, co doprowadziło do zmiany systemu grantowego oraz opracowania **Regionalnego Planu Edukacji Artystycznej**.

➔ Wnioski dla Bydgoszczy:

Połączenie danych o ofercie instytucji kultury z danymi o edukacji artystycznej w szkołach pozwoliłoby zrozumieć, **gdzie zaczyna się luka uczestnictwa**.

Taka diagnoza mogłaby być początkiem miejskiego programu rozwoju edukacji artystycznej, realizowanego wspólnie przez instytucje kultury, domy kultury lub szkoły oraz NGO.

Byłby to krok w stronę polityki opartej nie tylko na wydarzeniach, ale na **długofalowym rozwoju kompetencji kulturowych młodych bydgoszczan**.

Austin (USA) - mapa zasobów kulturowych (CAMP)

W Austin powstał unikatowy projekt **Cultural Asset Mapping Project (CAMP)**, który stał się wzorem dla wielu miast na świecie. Proces mapowania nie ograniczył się do instytucji – obejmował też miejsca nieformalne: kawiarnie artystyczne, studia muzyczne, warsztaty, przestrzenie sąsiedzkie, lokalne kluby i punkty spotkań. W efekcie powstała **interaktywna mapa 3 600 zasobów kulturowych**, tworzona wspólnie z mieszkańcami i organizacjami.

Najważniejsze jednak było to, że mapa stała się **narzędziem integracji** – mieszkańcy zaczęli postrzegać swoje miasto nie jako sumę instytucji, lecz jako **ekosystem kultury**.

➔ Wnioski dla Bydgoszczy:

Podobny projekt – „Atlas Kultury Bydgoszczy” – mógłby zintegrować

wiedzę o instytucjach, NGO i inicjatywach oddolnych. Interaktywna mapa, w której mieszkańcy mogliby współtworzyć treści, nie tylko uporządkowałaby informacje, ale też **zwiększyła poczucie współodpowiedzialności za kulturę miasta.**

Mediolan - planowanie kultury w układzie dzielnicowym

Mediolan jest jednym z najlepiej zarządzanych miast kultury w Europie. Jego sukces wynika z decyzji, by połączyć mapowanie zasobów z badaniami jakościowymi dotyczącymi potrzeb mieszkańców. W efekcie powstał system tzw. **dzielnic muzealnych** – sieci współpracy między instytucjami kultury, szkołami, organizacjami społecznymi i przedsiębiorcami. Zamiast centralizować kulturę w śródmieściu, miasto „rozproszyło” ją po dzielnicach, łącząc instytucje z lokalnymi społecznościami.

➔ Wnioski dla Bydgoszczy:

Model mediolański można zastosować w Bydgoszczy, tworząc **sieci współpracy w ramach poszczególnych dzielnic.**

Partnerstwa między MCK, Młynami Rothera, szkołami, domami kultury i organizacjami społecznymi mogłyby stać się podstawą nowego modelu decentralizacji kultury.

Montreal - dane przestrzenne w planowaniu bibliotek i inwestycji

Montreal od lat wykorzystuje dane geolokalizacyjne (GIS) w planowaniu infrastruktury kulturalnej. Analiza przestrzenna ujawniła, które dzielnice mają najgorszy dostęp do bibliotek, sal koncertowych czy domów kultury. Dzięki temu miasto mogło **skierować inwestycje tam, gdzie faktycznie brakowało dostępu do kultury.**

To przykład polityki opartej na dowodach, w której dane nie służą raportowaniu, lecz **kształtują realne decyzje budżetowe.**

➔ Wnioski dla Bydgoszczy:

Podobny system analiz przestrzennych mógłby pomóc w planowaniu nowych filii bibliotecznych, lokalnych domów kultury czy inicjatyw mobilnych – takich jak kino plenerowe, „kultura w sąsiedztwie” czy mobilne galerie.

To sposób, by kultura docierała **nie tylko tam, gdzie jest widoczna, ale tam, gdzie jest potrzebna.**

Londyn - infrastruktura kultury jako część polityki miejskiej

London Cultural Infrastructure Map to jeden z najważniejszych europejskich przykładów wykorzystania danych w polityce kulturalnej. To otwarta baza, obejmująca ponad 40 rodzajów przestrzeni kultury, od teatrów po niezależne sceny muzyczne, od galerii po kluby taneczne. Narzędzie to stało się integralną częścią polityki planowania przestrzennego Londynu: żaden projekt urbanistyczny nie może powstać bez analizy wpływu na infrastrukturę kulturalną.

➡ Wnioski dla Bydgoszczy:

Analogiczne rozwiązanie mogłoby stać się częścią miejskiego systemu informacji przestrzennej (GIS), wspierając decyzje o inwestycjach, rewitalizacjach i przekształcaniach przestrzeni. Zintegrowanie danych o kulturze z planowaniem urbanistycznym pozwoliłoby Bydgoszczy **chronić kluczowe miejsca kultury** przed gentryfikacją i utratą funkcji społecznych.

Sztokholm - „kalkulator kultury” jako argument ekonomiczny

Sztokholm opracował innowacyjne narzędzie **Culture Calculator**, które pozwala przeliczać inwestycje w kulturę na konkretne efekty ekonomiczne i społeczne. Wykazano m.in., że kultura zwiększa wartość nieruchomości, poprawia jakość życia, przyciąga talenty i inwestycje, a także redukuje koszty społeczne (np. związane z bezrobociem czy izolacją społeczną). Dzięki temu kultura stała się integralnym elementem argumentacji gospodarczej miasta.

➡ Wnioski dla Bydgoszczy:

Podobne narzędzie mogłoby pomóc w rozmowie z sektorem biznesu i deweloperami, pokazując, że **inwestycje w kulturę przynoszą wymierne korzyści ekonomiczne**.

Bydgoszcz mogłaby w ten sposób włączyć kulturę do szerszej narracji o zrównoważonym rozwoju i atrakcyjności miasta jako miejsca do życia i pracy.

Wszystkie przywołane przykłady pokazują, że nowoczesna polityka kulturalna to nie tylko sztuka podejmowania decyzji, ale **sztuka uczenia się na podstawie danych**.

Miasta, które łączą wiedzę, współpracę i partycypację, tworzą trwałe modele rozwoju kultury opartej na zaufaniu i wspólnym tworzeniu. Dla Bydgoszczy to nie tylko inspiracja - to kierunek. Przyjęcie podobnych praktyk nie oznacza kopiowania rozwiązań, lecz **adaptację najlepszych wzorców do lokalnego kontekstu**.

4. W stronę bydgoskiego systemu wiedzy o kulturze

Budowanie polityki kulturalnej opartej na faktach i danych stało się jednym z kluczowych wyzwań współczesnych miast.

Jak podkreślają eksperci UNESCO, „*kultura potrzebuje nie tylko instytucji i strategii, ale także wiedzy, która pozwala zrozumieć jej społeczne znaczenie*”.

Bez rzetelnych analiz, systematycznej ewaluacji i monitoringu, decyzje podejmowane w obszarze kultury stają się reaktywne – zależne od bieżących nastrojów, a nie od długofalowych celów. Dlatego w oparciu o doświadczenia międzynarodowe i rekomendacje przedstawione w poprzednim rozdziale, Bydgoszcz powinna rozpocząć proces tworzenia **zintegrowanego systemu wiedzy o kulturze**, który stanie się trwałym narzędziem zarządzania i współpracy.

4.1. Kultura oparta na wiedzy – zmiana paradygmatu

Nowoczesna polityka kulturalna, zgodnie z rekomendacjami zawartymi w *Manifesto for a Modern Cultural Policy (KEA, 2022)* i globalnym raporcie *UNESCO MONDIACULT 2022*, wymaga przejścia od intuicji do systematycznego poznania.

Taki system nie jest celem samym w sobie, lecz **narzędziem samopoznania miasta**, jego społecznych napięć, zasobów, potencjałów i ograniczeń.

W przypadku Bydgoszczy, stworzenie takiego systemu ma znaczenie szczególne.

Przez ostatnie lata miasto zebrało znaczącą ilość danych w różnych obszarach – od infrastruktury i frekwencji, po edukację artystyczną i turystykę kulturalną. Jednak dane te pozostają rozproszone, nierzadko niedostępne lub niewykorzystywane w procesie decyzyjnym. Ich integracja mogłaby nie tylko usprawnić zarządzanie kulturą, ale też **uczynić z wiedzy wspólny język sektora** – łączący instytucje, NGO, administrację i środowisko akademickie.

4.2. Fundamenty bydgoskiego systemu wiedzy o kulturze

W oparciu o najlepsze praktyki międzynarodowe i doświadczenia polskich miast, można wskazać kilka kluczowych komponentów przyszłego systemu wiedzy o kulturze w Bydgoszczy:

- **Stworzenie miejskiej bazy danych o kulturze**, zintegrowanej z informacjami demograficznymi, edukacyjnymi i ekonomicznymi. Baza ta powinna obejmować zarówno instytucje, jak i NGO, inicjatywy oddolne, przestrzenie nieformalne oraz twórców indywidualnych.
Dzięki temu możliwe stanie się monitorowanie nie tylko infrastruktury, ale też przepływów i dynamiki życia kulturalnego.
- **Rozwinięcie współpracy między jednostkami miejskimi, uczelniami i NGO-sami** w zakresie badań i ewaluacji.
Wspólne projekty badawcze, granty partnerskie i cykliczne fora wymiany danych mogą stać się podstawą stałego dialogu między praktyką a nauką.
Takie połączenie zapewni nie tylko zebranie wiarygodniejszych danych, ale i **większe zrozumienie kontekstu kulturowego decyzji publicznych**.
- **Powołanie zespołu ds. analizy i aktualizacji danych kulturalnych**, działającego przy Obserwatorium Kultury.
Zespół ten mógłby koordynować zbieranie, przetwarzanie i publikację danych, dbając o ich jakość, aktualność i transparentność.
Regularne raporty i otwarte bazy danych uczyniłyby kulturę bardziej przejrzystą - zarówno dla decydentów, jak i dla mieszkańców.
- **Wykorzystanie danych do tworzenia wskaźników równości kulturowej**, takich jak:
 - udział mieszkańców w wydarzeniach kulturalnych,
 - dostępność przestrzenna instytucji (w tym odległość i czas dojazdu),
 - liczba inicjatyw w dzielnicach o niskiej aktywności kulturalnej,
 - poziom finansowania kultury w przeliczeniu na mieszkańca.

Tego rodzaju wskaźniki pozwoliłyby na **realną ocenę efektywności działań** i pomogły w kierowaniu środków tam, gdzie są najbardziej potrzebne.

4.3. System wiedzy jako narzędzie zaufania i współpracy

Tworzenie systemu wiedzy o kulturze to nie tylko proces techniczny. To przede wszystkim **proces społeczny i etyczny**. Dane kulturalne mogą być punktem wyjścia do rozmowy, ale też pretekstem do budowania wzajemnego zaufania. Gdy wszystkie instytucje, organizacje i grupy działające w kulturze zaczynają mówić wspólnym językiem liczb, wniosków i obserwacji – znikają podziały między „instytucjonalnymi” i „niezależnymi”,

między „centrum” a „peryferiami”. W ich miejsce pojawia się **odpowiedzialność za dobro wspólne**.

Dobrze funkcjonujący system wiedzy pozwala też **uniknąć błędów powtarzalności** – finansowania tych samych działań w kilku miejscach, planowania wydarzeń w tym samym czasie.

To narzędzie równowagi, które uczy sektor kultury planować, a nie tylko reagować.

4.4. Wiedza jako infrastruktura symboliczna miasta

W wielu europejskich miastach, od Grenoble po Helsinki, dane kulturalne traktuje się dziś jako **infrastrukturę symboliczną**, równie ważną jak drogi, transport czy edukacja.

W Bydgoszczy stworzenie takiego systemu nie tylko zwiększyłoby efektywność polityki kulturalnej, ale też **wzmocniłoby tożsamość i podmiotowość środowiska kultury**.

Miasto, które zna swoje zasoby, lepiej potrafi o nich opowiadać, a tym samym budować zaufanie mieszkańców oraz partnerów.

4.5. W kierunku strategii rozwoju opartej na wiedzy

Tak rozumiana polityka kulturalna nie ogranicza się do promocji wydarzeń czy wspierania instytucji. Staje się **strategią rozwoju miasta poprzez kulturę**, opartą na wiedzy, zaufaniu i współpracy. Zintegrowany system danych pozwoli Bydgoszczy przejść od reaktywnego modelu zarządzania do modelu predyktywnego – opartego na analizie, diagnozie i prognozach. To fundament planowania kulturalnego, które łączy wartości z faktami, a decyzje z odpowiedzialnością.

W dłuższej perspektywie taki system stanie się nie tylko narzędziem administracyjnym, ale także **formą kulturowego kapitału miasta** – jego pamięcią, zwierciadłem i kompasem.

Bo jak twierdzi UNESCO:

„Tylko miasta, które wiedzą, co mają, mogą wiedzieć, kim są.”

4.6 Narzędzia i ramy międzynarodowe, które można zaadaptować

Poniżej opisujemy kilka kluczowych narzędzi i ram, które strategiczne dokumenty kultury (na poziomie miast / regionów) skutecznie wykorzystują i które mogą być inspiracją przy modyfikacji strategii Bydgoszczy.

Narzędzie / rama	Co oferuje / jakie elementy	Jak można zastosować w Bydgoszczy
UNESCO Culture	2030 Indicators	Zestaw 22 wskaźników tematycznych (cztery wymiary: <i>Environment & Resilience, Prosperity & Livelihoods, Knowledge & Skills, Inclusion & Participation</i>) do monitorowania roli kultury w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG). (UNESCO)
Cultural and Creative Cities Monitor (Unia Europejska / JRC)	Benchmarking miast według wskaźników takich jak żywotność kulturalna, gospodarka kreatywna, warunki umożliwiające kulturę (infrastruktura, regulacje) (Culture Action Europe)	Ustalić dla Bydgoszczy zestaw wskaźników zgodnych z tym monitorem i porównać miasto z podobnymi ośrodkami (krajowo i europejsko) – to pomoże zobaczyć, gdzie Bydgoszcz wypada słabiej / silniej
Benchmarking z miastami referencyjnymi (peer learning)	W analizie z literatury stosuje się metody takie jak DEA (Data Envelopment Analysis) do oceny, które miasta są „efektywne” w transformowaniu zasobów kulturowych w wyniki społeczne i ekonomiczne (ScienceDirect)	Porównać Bydgoszcz z miastami podobnej wielkości / kontekstu (np. Toruń, Wrocław, Kraków, miasta niemieckie o podobnej wielkości) i zaakcentować luki i mocne strony
Compendium of Cultural Policies and Trends (Europa)	System monitoringu polityk kulturowych państw europejskich, dobrych praktyk,	Wykorzystać jako źródło inspiracji, odniesień i benchmarków – przy układaniu strategii Bydgoszczy można

Narzędzie / rama	Co oferuje / jakie elementy	Jak można zastosować w Bydgoszczy
	wskaźników, analiz polityk publicznych (Wikipedia)	wskazywać, które elementy strategii państw / miast są podobne lub lepsze
Przykłady lokalnych strategii kultury z miast wzorcowych	Miasta często publikują swoje strategie kultury z jasnymi KPI – np. Barcelona, Glasgow, Helsinki, Wrocław.	Można przeanalizować te dokumenty i adaptować ich strukturę (cele, działania, mierniki) do Bydgoszczy.

4.7 Przykłady dobrych praktyk z miast – inspiracje dla Bydgoszczy

Doświadczenia europejskich miast pokazują, że **zarządzanie kulturą oparte na wiedzy i współpracy** staje się jednym z kluczowych filarów zrównoważonego rozwoju miejskiego.

Miasta, które potrafiły połączyć dane, ewaluację i otwartość instytucji, tworzą modele skutecznych, inkluzywnych polityk kulturalnych.

Poniższe przykłady stanowią inspirację dla Bydgoszczy w budowaniu własnego systemu analizy i monitorowania kultury, opartego na porównaniach (benchmarkingu), wskaźnikach, współpracy międzynarodowej i technologii danych.

Bilbao i Umeå – benchmarking kultury i efektywność społeczna

Analiza „*Benchmarking Culture in Europe*” (ScienceDirect) wskazuje, że miasta takie jak Bilbao i Umeå mogą wzajemnie się uczyć poprzez systematyczne porównywanie wskaźników efektywności. Autorzy wykorzystali metodę DEA (Data Envelopment Analysis), by zrozumieć, jak miasta o zbliżonym potencjale kulturalnym przekształcają swoje zasoby (infrastrukturę, budżet, kadry, uczestnictwo) w konkretne **wyniki społeczne**, takie jak wzrost uczestnictwa, rozwój kreatywnego sektora czy poprawa jakości życia.

Bilbao, znane z transformacji postindustrialnej i rewitalizacji opartej na kulturze, stanowi przykład miasta, które potrafiło przełożyć inwestycje w kulturę na długofalową zmianę tożsamości.

Umeå z kolei, europejska stolica kultury 2014, udowodniła, że nawet średniej wielkości miasto może być globalnym laboratorium nowoczesnych modeli uczestnictwa i włączenia społecznego.

➡ Wnioski dla Bydgoszczy:

Podobny proces benchmarkingu pozwoliłby Bydgoszczy **porównać efektywność wykorzystania zasobów** z miastami o podobnej skali i strukturze. Analiza danych mogłaby wskazać, które działania są mniej efektywne, a które jak w Umeå czy Bilbao, przynoszą wysoką wartość społeczną w relacji do poniesionych nakładów. To narzędzie autorefleksji, które uczy nie tyle rywalizacji, co **rozumienia własnych mocnych i słabych stron**.

Cultural and Creative Cities Monitor – samorefleksja przez dane

Stworzony przez Wspólne Centrum Badawcze Komisji Europejskiej (JRC) **Cultural and Creative Cities Monitor** jest jednym z najbardziej kompleksowych narzędzi analizy miejskich ekosystemów kultury. Monitor koncentruje się na trzech wymiarach:

1. **Kulturalna żywotność** (m.in. liczba wydarzeń, uczestnictwo, obecność twórców),
2. **Gospodarka kreatywna** (udział firm kreatywnych, innowacyjność, zatrudnienie),
3. **Otoczenie umożliwiające kulturę** (infrastruktura, polityki, dostępność).

Dzięki wspólnym wskaźnikom miasta mogą nie tylko się porównywać, ale przede wszystkim **śledzić własny rozwój w czasie**. Monitor nie jest rankingiem, lecz narzędziem samopoznania, które zachęca do refleksji nad tym, jak kultura przenika inne sfery polityk miejskich.

➡ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Bydgoszcz mogłaby przyjąć podobną metodologię i opracować własny zestaw wskaźników, np. liczbę wydarzeń kulturalnych w przeliczeniu na mieszkańca, liczbę podmiotów kreatywnych, udział wydatków na kulturę w budżecie miasta, czy dostępność infrastruktury. Regularne raportowanie co 2–3 lata pozwoliłoby **budować ciągłość analityczną** i weryfikować postępy w realizacji strategii. Taki system stałby się narzędziem samoregulacji, umożliwiającym reagowanie na zmiany w sposób przemyślany, a nie reaktywny.

UNESCO Culture|2030 Indicators – kultura w kontekście zrównoważonego rozwoju

Coraz więcej miast wdraża wskaźniki **UNESCO Culture|2030 Indicators**, które mierzą wpływ kultury na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG).

System ten łączy dane ilościowe (np. nakłady finansowe, liczba miejsc pracy w sektorze kultury) z jakościowymi (np. różnorodność kulturowa, partycypacja, edukacja).

Wdrażanie tych wskaźników pozwala miastom ocenić, w jaki sposób kultura przyczynia się do **spójności społecznej, rozwoju gospodarczego, ochrony dziedzictwa i włączenia społecznego**.

Niektóre miasta, m.in. Meksyk, Amman, Buenos Aires czy Turyn wprowadziły te wskaźniki do swoich lokalnych polityk, co umożliwiło im raportowanie postępów w ramach globalnych standardów UNESCO.

➔ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Jako Miasto Muzyki UNESCO, Bydgoszcz ma wyjątkową pozycję, by stać się **miastem-pilotem we wdrażaniu ram Culture|2030**. Regularne raportowanie zgodne z tym systemem wzmocniłoby pozycję Bydgoszczy w sieci Creative Cities, a jednocześnie pozwoliło lepiej zrozumieć, jak kultura przekłada się na inne polityki publiczne – zdrowie, edukację, środowisko i gospodarkę. W dłuższej perspektywie mogłoby to stać się **rdzeniem strategii rozwoju opartej na kulturze**.

Cultural Gems – mapa kulturalnych miejsc i wspólnot

Projekt **Cultural Gems**, realizowany przez Komisję Europejską, to otwarta platforma crowdsourcingowa, która gromadzi dane o miejscach kultury w całej Europie.

Obecnie obejmuje ponad 130 000 lokalizacji w 300 miastach, tworząc unikalną bazę wiedzy o **formalnych i nieformalnych przestrzeniach kultury** – od muzeów po kluby, galerie, biblioteki i miejsca spotkań społeczności. Dzięki zasadom FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) dane są publiczne i dostępne dla wszystkich – mieszkańców, naukowców i decydentów.

To narzędzie służy nie tylko do promocji kultury, ale też do **budowania transparentności i współuczestnictwa** – mieszkańcy mogą sami dodawać nowe miejsca, aktualizować informacje i współtworzyć wiedzę o swoim mieście.

➔ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Stworzenie lokalnej wersji mapy „kulturalnych klejnotów”, obejmującej ośrodki kultury, kluby, sale koncertowe, przestrzenie artystyczne, miejsca oddolnych inicjatyw, mogłoby wzmocnić partycypację mieszkańców i ułatwić planowanie. Połączenie mapy z systemem otwartych danych miejskich zwiększyłoby przejrzystość i umożliwiło **uczestnictwo obywateli w zarządzaniu kulturą**. To rozwiązanie, które łączy technologię, demokrację i kulturę w praktyce.

Przytoczone przykłady pokazują, że nowoczesne miasta nie budują polityki kulturalnej w izolacji, lecz poprzez **ciągłe uczenie się od innych** – w duchu benchmarkingu, współpracy i wymiany danych. Miasta takie jak Bilbao, Umeå, Londyn czy Helsinki dowodzą, że kultura może być nie tylko sferą ekspresji, ale także **narzędziem zarządzania wiedzą o mieście**.

Dla Bydgoszczy oznacza to otwarcie nowego rozdziału: od obserwacji i diagnozy do współuczestnictwa w europejskim systemie miejskiego uczenia się.

Włączenie się w te procesy nie tylko zwiększy skuteczność lokalnej polityki, ale też **umocni Bydgoszcz jako miasto refleksyjne, otwarte i świadome swojej roli w sieci kultury europejskiej**.

4.8. Propozycja rozszerzonej struktury strategii z logframem i przykładowymi miernikami

Sugerujemy, aby dla nowej strategii, która ma powstać niebawem wykorzystać poniższą strukturę, wzbogaconą o **logframe** (matrycę logiczną) z celami, działaniami i miernikami.

Struktura dokumentu (rozdziały)

1. Wstęp (wizja, wartości)
2. Kontekst międzynarodowy i krajowy / ramy odniesienia (SDG, UNESCO, Monitor UE)
3. Diagnoza lokalna (instytucje, zasoby, ograniczenia)
4. Analiza SWOT + scenariusze przyszłości
5. Cele strategiczne + cele pośrednie
6. Działania / priorytety
7. Harmonogram i budżet (etapy, podmioty odpowiedzialne)
8. Monitoring, ewaluacja, rewizja strategii
9. Załączniki: wskaźniki, definicje, mapy, benchmarki

Przykładowy logframe

Cele strategiczne	Cele operacyjne / pośrednie	Działania	Przykładowe mierniki / KPI
Uczestnictwo i dostępność kultury	Zwiększyć procent mieszkańców angażujących się w kulturę	kampanie społecznie, bilety ulgowe/darmowe, mobilne sceny, działania w dzielnicach	% mieszkańców uczestniczących co roku, liczba wydarzeń w dzielnicach, odsetek mieszkańców z niskim dochodem, którzy uczestniczyli

Cele strategiczne	Cele operacyjne / pośrednie	Działania	Przykładowe mierniki / KPI
			wydarzeniach kulturalnych
Rozwój sektora kreatywnego	Wzrost liczby mikroprzedsiębiorstw kreatywnych	inkubatory, granty, partnerstwa biznesowe	liczba nowych firm kreatywnych rocznie, zatrudnienie w sektorze kreatywnym, obroty firm kreatywnych
Tożsamość i dziedzictwo miejskie	Zacieśnienie narracji miejskiej i wzmocnienie dumy lokalnej	projekty pamięciowe, wydarzenia związane z dziedzictwem, trasy tematyczne	liczba projektów narracyjnych, liczba uczestników w wydarzeniach związanych z dziedzictwem kulturowym miasta i regionu
Rewitalizacja przez kulturę	Integracja kultury w projekty urbanistyczne	murale, festiwale w przestrzeni publicznej	liczba nowych przestrzeni kultury powiązanych z rewitalizacją, wskaźniki wykorzystania przestrzeni, opinie mieszkańców
Współpraca i koordynacja	Zacieśnienie powiązań międzyinstytucjonalnych	forum międzywydziałowe, współpraca z uczelniami i NGO, partnerstwa międzynarodowe	liczba formalnych partnerstw, liczba projektów międzyinstytucjonalnych, budżet wspólnych działań

Do każdego KPI należy dołączyć **wartość bazową** (rok startowy) i **wartość docelową** (np. rok 2035). Ponadto - raporty co 2-3 lata, ewaluacja jakościowa i korekty strategii.

4.9 Jak ulepszyć mierniki w strategii Bydgoszczy?

Jednym z kluczowych wniosków płynących z analizy raportu jest potrzeba **udoskonalenia sposobu monitorowania realizacji polityki kulturalnej**. Obecne dokumenty strategiczne, choć wskazują cele i kierunki, rzadko precyzują, *w jaki sposób i na podstawie jakich danych* ocenia się

skuteczność działań.

Współczesne miasta, zgodnie z rekomendacjami UNESCO i Komisji Europejskiej, budują swoje strategie w oparciu o **system wskaźników** (indicators framework), które łączą dane ilościowe i jakościowe, pozwalając na bieżąco analizować wpływ kultury na rozwój społeczny, gospodarczy i symboliczny.

Włączenie takiego systemu do polityki Bydgoszczy nie tylko uporządkuje sposób ewaluacji, ale także wzmocni **transparentność i zaufanie społeczne**, pozwalając mieszkańcom, instytucjom i władzom miejskim wspólnie obserwować postępy i wyciągać wnioski.

Poniżej przedstawiono zestaw kategorii i przykładów mierników, które mogłyby zostać włączone do przyszłej strategii miasta.

4.91 Wskaźniki UNESCO Culture|2030 – kultura jako globalne dobro publiczne

Ramy **UNESCO Culture|2030 Indicators** stanowią kompleksowy system mierzenia wpływu kultury na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG).

Ich siła polega na tym, że nie ograniczają się do prostych danych liczbowych – integrują kwestie finansowe, edukacyjne, społeczne i tożsamościowe, traktując kulturę jako *spoiwo polityk publicznych*.

Przykładowe wskaźniki:

- **Udział wydatków na kulturę w budżecie miasta (w %);**
- **Liczba zatrudnionych w sektorze kultury i kreatywnym;**
- **Liczba absolwentów edukacji artystycznej i kulturalnej;**
- **Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych (z podziałem demograficznym);**
- **Stopień różnorodności uczestników (wskaźniki demograficzne i geograficzne).**

Wskaźniki te pomagają nie tylko mierzyć efektywność polityki, ale także **pokazują kulturę jako czynnik spójności społecznej**, dowodząc, że inwestycje w kulturę są inwestycjami w edukację, zdrowie psychiczne i integrację społeczną.

➡ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Adopcja wybranych wskaźników UNESCO pozwoliłaby na cykliczne raportowanie w ramach sieci Miast Kreatywnych. Bydgoszcz mogłaby stać się jednym z pierwszych polskich miast raportujących zgodnie z ramami Culture|2030, wzmacniając swój wizerunek jako ośrodka nowoczesnego i odpowiedzialnego kulturowo.

4.92 Wskaźniki Monitora UE (JRC / Cultural and Creative Cities Monitor)

Wspominany wcześniej **Cultural and Creative Cities Monitor**, opracowany przez Komisję Europejską, to narzędzie służące do oceny potencjału kulturalnego i kreatywnego miast Europy.

Monitor opiera się na trzech filarach: *kulturalnej żywotności, gospodarce kreatywnej i otoczeniu sprzyjającym kulturze.*

Zawiera zestaw mierników, które pozwalają miastom porównywać się między sobą i obserwować dynamikę zmian w czasie.

Przykładowe wskaźniki:

- Liczba instytucji kultury na 100 000 mieszkańców;
- Liczba wydarzeń o randze międzynarodowej;
- Liczba przedsiębiorstw sektora kreatywnego na mieszkańca;
- Udział gospodarki kreatywnej w lokalnym PKB;
- Wskaźnik dostępności infrastruktury kultury (np. średnia odległość do instytucji w kilometrach lub czasie dojazdu);
- Udział przestrzeni miejskiej wykorzystywanej do celów kulturalnych.

Wskaźniki te umożliwiają tworzenie **mapy potencjału kreatywnego miasta** – zrozumienie, gdzie kultura się koncentruje, a gdzie jej brakuje.

Ułatwiają też międzynarodowy benchmarking – narzędzie refleksji, a nie rywalizacji.

➡ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Miasto mogłoby stworzyć własny „lokalny monitor” oparty na podobnych wskaźnikach, raportowany np. co trzy lata. Połączenie danych z instytucji, NGO i przedsiębiorstw kreatywnych pozwoliłoby śledzić rozwój sektora, jego wpływ ekonomiczny oraz przestrzenny.

4.93 Wskaźniki jakościowe – zrozumienie doświadczenia mieszkańców

Wskaźniki ilościowe pozwalają mierzyć skalę, ale nie oddają **sensu i jakości doświadczeń kulturalnych**. Dlatego nowoczesne strategie miejskie coraz częściej uzupełniają dane liczbowe o badania jakościowe, które analizują emocje, postawy i poczucie przynależności.

Proponowane narzędzia:

- **Badania satysfakcji publiczności** – ankiety oceniające poziom zadowolenia, poczucie dostępności i jakości oferty;
- **Badania tożsamości kulturowej mieszkańców** – ile osób identyfikuje się z miastem poprzez kulturę, jakie narracje dominują w lokalnym dyskursie;
- **Studia przypadków projektów rewitalizacyjnych** – analiza wpływu działań kulturalnych na jakość życia w konkretnych dzielnicach;
- **Analiza uczestnictwa grup marginalizowanych** – udział osób starszych, z niepełnosprawnościami, migrantów, młodzieży z peryferii.

➡ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Włączenie takich badań do monitorowania strategii kultury pomogłoby zrozumieć, **dla kogo kultura jest realnie dostępna, a dla kogo pozostaje poza zasięgiem.**

To nie tylko ewaluacja projektów, ale także narzędzie etyczne – pozwalające kształtować politykę w duchu równości, włączenia i sprawiedliwości kulturowej.

4.94 Wskaźniki adaptacyjne i innowacyjne – kultura w erze cyfrowej

Po pandemii COVID-19 wiele miast zrozumiało, że kultura nie może być analizowana wyłącznie w kategoriach „fizycznej obecności”.

Wskaźniki powinny uwzględniać **cyfrowy wymiar uczestnictwa**, elastyczność instytucji i zdolność sektora do reagowania na zmiany technologiczne.

Przykładowe wskaźniki:

- **Udział wydarzeń hybrydowych lub transmitowanych online;**
- **Liczba cyfrowych uczestników** (streamingi, platformy VR, podcasty, aplikacje miejskie);
- **Liczba inicjatyw kulturalnych tworzonych przez mieszkańców** (crowdsourcing, open calls, platformy współtworzenia);
- **Liczba miejsc wpisanych na lokalną mapę „kulturalnych klejnotów” (Cultural Gems);**
- **Dostępność materiałów kulturalnych w językach obcych i w wersjach dostępnych** (audiodeskrypcja, napisy, tłumaczenia PJM).

➡ Inspiracja dla Bydgoszczy:

Włączenie wymiaru cyfrowego do monitoringu strategii pozwoli **śledzić**

nowe formy uczestnictwa, które zyskują na znaczeniu, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń i osób z ograniczoną mobilnością. To także krok w stronę ekologicznej, dostępnej i bardziej demokratycznej kultury.

4.95 Wnioski i rekomendacje rozszerzone

Zastosowanie opisanych wyżej narzędzi może radykalnie podnieść jakość strategicznego myślenia o kulturze w Bydgoszczy.

Na tej podstawie można sformułować kilka kluczowych rekomendacji:

1. **Przyjęcie ram UNESCO Culture|2030 Indicators** jako podstawy do mierzenia wkładu kultury w rozwój zrównoważony miasta oraz w realizację lokalnych celów SDG.
2. **Włączenie benchmarkingu międzynarodowego** (np. Cultural and Creative Cities Monitor) – pozwalającego porównywać Bydgoszcz z innymi europejskimi miastami średniej wielkości.
3. **Opracowanie logframe’u strategicznego** (cel – działanie – wskaźnik – wartość bazowa – wartość docelowa), który pozwoli jasno zdefiniować oczekiwania i mierzyć postęp.
4. **Uwzględnienie wymiaru cyfrowego i crowdsourcingowego kultury** – np. poprzez lokalną wersję platformy „Cultural Gems”.
5. **Wprowadzenie mechanizmów rewizji i adaptacji strategii** – np. przegląd śródkresowy co 2–3 lata (tzw. „mid-term review”), umożliwiający aktualizację celów w odpowiedzi na zmieniające się realia.
6. **Zastosowanie narzędzia Cultural Impact Assessment** – oceny wpływu kultury na inne projekty miejskie (inwestycje, rewitalizacje, działania społeczne).
Dzięki temu kultura stanie się *filtrującym kryterium rozwoju*.

4.96 Podsumowanie

Porównanie podrozdziałów tej części raportu wskazuje na wyraźną **asymetrię źródeł**:

- **Analiza danych zastanych** prezentuje aktualny, lecz fragmentaryczny obraz sektora kultury w roku 2024, oparty głównie na sprawozdawczości instytucji i „Raporcie o stanie miasta”. Dane te są wartościowe poznawczo, ale mają charakter **wewnętrznej narracji miejskiej** i nie zawsze pozwalają na weryfikowalne porównania z latami poprzednimi ani na pogłębioną analizę wpływu społecznego.

- **(2) Punkt wyjścia – diagnoza 2011 i Bydgoski Pakt dla Kultury** pozostaje **ostatnim całościowym opracowaniem diagnostycznym**, które łączyło dane ilościowe i jakościowe oraz porządkowało systemowe wyzwania. To solidny punkt odniesienia, ale **czasowo odległy** – nie odzwierciedla dzisiejszych uwarunkowań, skali działań, ani nowych ról instytucji i inicjatyw.

W praktyce dysponujemy więc **pełną diagnozą z 2011 r.** oraz **późniejszymi, subiektywnymi (bo własnymi) raportami miasta**. Nie podważamy ich prawdziwości – przeciwnie, traktujemy je jako wiarygodne źródło wiedzy o realizowanych działaniach, ale dla potrzeb polityki publicznej wymagają one **poszerzenia i ustrukturyzowania**, przede wszystkim poprzez:

1. **ujawnienie i ujednoczenie metodologii** zbierania oraz agregacji danych (definicje wskaźników, źródła, częstotliwość, zakres),
2. **standaryzację i otwarcie danych** (formaty nadające się do analizy, metadane, cykliczne aktualizacje),
3. **wprowadzenie porównań w czasie i w przestrzeni** (serie wieloletnie, benchmark z miastami referencyjnymi),
4. **połączenie danych ilościowych z jakościowymi** (badania uczestnictwa, dostępności i barier; dane przestrzenne/GIS).

Dopiero taki porządek informacyjny pozwoli przejść od sprawozdawczości do **evidence-based policy**: ustalania celów, mierników i korekt działań w cyklu wieloletnim. Rekomendujemy, by na bazie niniejszej analizy zainicjować **miejski system wiedzy o kulturze** – z jasno opisanymi wskaźnikami, regularnym raportowaniem i publicznym, łatwym do odczytania panelem danych, który stanie się pomostem między rozbudowaną diagnozą z 2011 r. a współczesnymi priorytetami i decyzjami w obszarze kultury.

Mapowanie Bydgoszczy było ważnym krokiem w kierunku poznania lokalnego ekosystemu kultury. Aby jednak wyniki nie stały się zamkniętym raportem, potrzebne jest **kontynuowanie procesu gromadzenia danych i ich praktycznego wykorzystania**.

Dane powinny żyć – być aktualizowane, analizowane i przekładane na konkretne decyzje: o lokalizacji nowych przestrzeni, kierunkach finansowania, priorytetach edukacyjnych i promocji.

Dzięki temu Bydgoszcz może dołączyć do grona miast, które, jak Barcelona, Montreal czy Sztokholm, wykorzystują wiedzę, by tworzyć **kulturę dostępną, sprawiedliwą i opartą na dowodach**, a nie intuicjach.

IV. Analiza wyników ankiety - Mapowanie sektora kultury i kreatywności w Bydgoszczy

1.1. Wprowadzenie – rola badania ankietowego w systemowej diagnozie kultury

Proces mapowania sektora kultury w Bydgoszczy opierał się na założeniu, że współczesna kultura miejska funkcjonuje w sposób systemowy – jako sieć wzajemnych relacji pomiędzy ludźmi, instytucjami, miejscami i wartościami. W tym kontekście ankieta nie była jedynie narzędziem statystycznym, lecz **instrumentem badania dynamiki ekosystemu kultury**. Zgodnie z przyjętą metodologią KULTURSYSTEMA, celem nie było zliczanie podmiotów, lecz rozpoznanie ich funkcji, ról i wzajemnych powiązań.

Badanie ankietowe zostało zaprojektowane jako uzupełnienie analiz jakościowych (IDI, desk research, mapowanie przestrzenne) i miało charakter **diagnostyczny i aplikacyjny**. Umożliwiło uzyskanie aktualnych danych o:

- kondycji instytucji i organizacji,
- strukturze zatrudnienia i finansowania,
- kierunkach współpracy i sieciowania,
- wyzwaniach, potrzebach i oczekiwaniach środowiska.

Kwestionariusz został skierowany do szerokiego spektrum uczestników sektora kultury i kreatywności w Bydgoszczy: od instytucji publicznych, przez NGO-sy i podmioty gospodarcze, po indywidualnych artystów, edukatorów i animatorów. W badaniu udział wzięło **71 respondentów**, co pozwala uzyskać wiarygodny wgląd w strukturę sektora i jego logikę działania.

1.2. Struktura i profil respondentów

Najliczniej reprezentowaną grupą były **instytucje publiczne (45%)** – w tym miejskie instytucje kultury, szkoły artystyczne i jednostki samorządu terytorialnego. Obok nich pojawiły się:

- **organizacje pozarządowe (12%),**
- **indywidualni twórcy i freelancerzy (10%),**
- a także przedstawiciele sektora edukacyjnego, akademickiego i komercyjnego.

Tak szerokie spektrum dowodzi, że bydgoski sektor kultury jest **wielowarstwowy i policentryczny** – łączy formalne instytucje z nieformalnymi grupami, a działalność publiczną z rynkową i społeczną. W ujęciu KULTURSISTEMA ta różnorodność oznacza **współistnienie czterech typów aktorów**: publicznych, prywatnych, społecznych i hybrydowych, które wzajemnie na siebie oddziałują.

1.3. Sektory działalności – między tradycją a kreatywnością

Respondenci mogli wskazać kilka obszarów odpowiadających ich profilowi działalności. Najczęściej wymieniane były:

- **sztuki wizualne i performatywne,**
- **dziedzictwo kulturowe,**
- **edukacja artystyczna i kulturalna,**
- **oraz przemysły kreatywne** (muzyka, film, design, grafika, produkcja audiowizualna).

Taki rozkład potwierdza wyraźnie, że kultura Bydgoszczy nie ogranicza się do instytucji artystycznych i kultury – przenika edukację, technologie i gospodarkę.

Z perspektywy KULTURSISTEMA można zauważyć, że lokalny ekosystem łączy sektory klasyczne (heritage, arts) z sektorami stosowanymi (creative industries), jednak **brakuje ogniw pośredniczących** – takich jak agencje produkcyjne, inkubatory, przestrzenie coworkingowe czy operatorzy sieci kreatywnych. To one w innych miastach stanowią infrastrukturę przepływu między twórczością a rynkiem.

1.4. Udział w łańcuchu wartości kultury

W modelu KULTURSISTEMA każdy aktor sektora kultury funkcjonuje w ramach cyklu wartości obejmującego: badania, koncepcję, produkcję, dystrybucję, promocję, mediację, konsumpcję, dokumentację i pamięć. W ankiecie respondenci identyfikowali swoje miejsce w tym łańcuchu, wskazując obszary, w których działają najaktywniej.

Najczęściej wybierane były:

- **edukacja i szkolenia,**
- **tworzenie i koncepcja,**
- **prezentacja i programowanie,**
- **mediacja i kontakt z publicznością.**

Znacznie rzadziej wskazywano na działania z zakresu dokumentacji, archiwizacji, badań czy projektów zachowania dziedzictwa. Ten układ odpowiada typowemu profilowi miast, w których kultura rozwija się głównie w sferze **widzialnych działań artystycznych**, a zaplecze refleksyjne i badawcze pozostaje ograniczone. Oznacza to, że bydgoski ekosystem działa przede wszystkim w fazie ekspresji, a słabiej w fazie **pamięci i wiedzy**.

W praktyce oznacza to brak narzędzi trwałego monitorowania procesów kulturowych – co utrudnia planowanie, ewaluację i uczenie się sektora. Rozwój badań, archiwów i narzędzi dokumentacji stanowi zatem niezbędny warunek dojrzewania systemu.

1.5. Współpraca i sieci - dynamika relacji w ekosystemie

W ujęciu systemowym kultura nie funkcjonuje w izolacji, lecz opiera się na relacjach i wymianie. W badaniu ankietowym oceniano stopień współpracy z różnymi typami partnerów – od instytucji po sektor prywatny.

Najlepiej oceniono relacje z:

- **organizacjami pozarządowymi,**
- **artystami niezależnymi,**
- **oraz instytucjami edukacyjnymi.**

Najniżej – z **mediami lokalnymi i biznesem**.

Wynik ten ujawnia charakterystyczny dla wielu polskich miast **model wewnątrz zamkniętego systemu kultury**, w którym relacje wewnątrzsektorowe są silne, lecz kontakty z innymi dziedzinami życia miejskiego (gospodarką, mediami, technologią) pozostają słabe. Zgodnie z logiką KULTURSYSTEMA oznacza to **niedostateczny przepływ między sektorami i brak „interfejsów” współpracy**, które w dojrzałych ekosystemach (np. Bilbao, Aarhus, Mannheim) pełnią kluczową funkcję. W kontekście Bydgoszczy oznacza to potrzebę budowy nowych modeli współdziałania – platform partnerskich, konsorcjów tematycznych i sieci sektorowych łączących kulturę z biznesem, edukacją, zdrowiem i technologią.

1.6. Wyzwania i potrzeby – mapa deficytów systemowych

Zidentyfikowane w ankiecie problemy wpisują się w szerzej rozumiane bariery rozwoju sektora w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Najczęściej wskazywano:

- ograniczone finansowanie i brak stabilności zatrudnienia,
- niedobór przestrzeni i infrastruktury dla NGO i artystów niezależnych,
- biurokratyzację procesów grantowych,
- trudność w docieraniu do odbiorców,
- oraz brak systemowych mechanizmów współpracy między instytucjami.

Wśród postulatów dominowały oczekiwania dotyczące:

- rozwoju kompetencji menedżerskich i promocyjnych,
- wzmocnienia autonomii decyzyjnej instytucji i NGO,
- stabilizacji zatrudnienia i finansowania,
- wsparcia doradczego i mentoringowego,
- ułatwień administracyjnych oraz uproszczenia procedur.

W świetle modelu KULTURSYSTEMA, wszystkie te potrzeby wpisują się w deficyt **kapitału systemowego**, czyli zdolności do utrzymania trwałych przepływów między zasobami finansowymi, ludzkimi i informacyjnymi. Innymi słowy, sektor potrzebuje nie tylko więcej środków, ale przede wszystkim **lepiej zaprojektowanej infrastruktury organizacyjnej**, która umożliwia jego samoregulację i wzrost.

1.7. Udział w sieciach i projektach międzynarodowych

Zaledwie 40% respondentów zadeklarowało uczestnictwo w sieciach kulturalnych, a jedynie około 25% w projektach międzynarodowych. Wskaźnik ten świadczy o umiarkowanym poziomie **internacjonalizacji sektora** i ograniczonym przepływie wiedzy między Bydgoszczą a innymi ośrodkami kultury.

W ujęciu systemowym brak aktywności międzynarodowej ogranicza zdolność miasta do uczenia się i adaptacji. Sieci i partnerstwa transnarodowe pełnią bowiem w KULTURSYSTEMA funkcję „systemu nerwowego” ekosystemu kultury - umożliwiającą wymianę impulsów, doświadczeń i innowacji.

Dlatego jednym z kluczowych kierunków rozwoju powinno być **stworzenie dedykowanego programu wsparcia internacjonalizacji**: biura współpracy międzynarodowej, szkoleń z zakresu aplikacji projektowych oraz dalszego wsparcia dla obecności w UNESCO Creative Cities Network.

1.8. Oczekiwania wobec Miasta Bydgoszczy - potrzeba nowego kontraktu społecznego

Odpowiedzi respondentów ujawniają silne oczekiwanie, by polityka kulturalna Bydgoszczy była **bardziej przejrzysta, partycypacyjna i przewidywalna**.

Najczęściej pojawiające się postulaty dotyczyły:

- uproszczenia zasad konkursowych,
- zapewnienia równego dostępu do infrastruktury miejskiej,
- wzmocnienia dialogu pomiędzy sektorem kultury a administracją,
- wspierania inicjatyw oddolnych i eksperymentalnych,
- oraz rozwijania strategii opartej na długofalowym planowaniu.

Te oczekiwania można interpretować jako wyraz potrzeby **nowego modelu współodpowiedzialności za kulturę**, który łączy logikę instytucjonalną z obywatelską. W duchu Agendy 21 dla Kultury i Bydgoskiego Paktu dla Kultury - kultura powinna być postrzegana nie jako koszt, lecz jako inwestycja w dobro wspólne i narzędzie rozwoju społecznego.

1.9. Sieć Miast Muzyki UNESCO – potencjał symboliczny i praktyczny

Ponad 70% respondentów poparło ideę przystąpienia Bydgoszczy do Sieci Miast Muzyki UNESCO, podkreślając jej znaczenie promocyjne, networkingowe i instytucjonalne.

Dla wielu uczestników sektora byłby to krok potwierdzający wyjątkową tożsamość muzyczną miasta i otwierający je na wymianę międzynarodową. W kontekście KULTURSISTEMA tytuł UNESCO stanowi **mechanizm wzmocnienia przepływów międzynarodowych i międzysektorowych**, który może aktywować nowe ścieżki współpracy, finansowania i rozwoju kompetencji. Jednocześnie jest zobowiązaniem - wymaga stworzenia struktury zarządzania, która zapewni trwałość tych relacji.

1.10. Wnioski i rekomendacje w perspektywie systemowej

Analiza ankiet wskazuje, że bydgoski sektor kultury funkcjonuje jako system o dużym potencjale, lecz niskim stopniu wewnętrznej integracji. W oparciu o model KULTURSISTEMA można wyróżnić cztery główne kierunki rozwoju:

1. **Integracja sektorowa i współpraca międzyfazowa** – należy wzmocniać relacje między twórcami, producentami, edukatorami, badaczami i menedżerami, aby zamknąć cykl wartości kulturowej.

2. **Rozwój zaplecza badawczo-analitycznego** – stworzenie centrum monitoringu kultury (Atlasu Kultury Bydgoszczy) i corocznych raportów o stanie sektora.
3. **Profesjonalizacja i edukacja kulturalna** – programy rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania, komunikacji i pozyskiwania środków.
4. **Wzmocnienie internacjonalizacji i sieciowania** – aktywny udział w sieciach UNESCO, EUNIC, On The Move, Music Cities Network, Creative Tourism Network.
5. **Ujednolicenie mechanizmów wsparcia** – jawne procedury finansowania, zrównoważony podział środków, monitoring efektywności.
6. **Systemowe podejście do kultury jako procesu** – włączenie kultury w polityki miejskie (edukacja, zdrowie, urbanistyka, gospodarka).

1.11 Matryca sektorów i łańcucha wartości

Cel: Pokazać, które sektory są aktywne w poszczególnych fazach wartości kulturowej (badania, produkcja, mediacja, pamięć).

Fazy łańcucha wartości	Dziedzictwo	Sztuki	Sztuki stosowane	Przemysły kreatywne	Usługi pośredniczące
Badania / Koncepcja	ograniczona (brak instytucji badawczych)	średnia	niska	średnia	niska
Produkcja / Tworzenie	średnia	wysoka	wysoka	wysoka	średnia
Dystrybucja / Promocja	niska	średnia	średnia	średnia	wysoka (wydarzenia, festiwale)
Mediacja / Kontakt z publicznością	średnia	wysoka	średnia	średnia	wysoka
Dokumentacja / Pamięć / Ewaluacja	niska	niska	niska	niska	niska

Interpretacja:

Bydgoszcz wykazuje silne skupienie w fazach **tworzenia i prezentacji**, ale słabość w fazach **refleksyjnych i archiwizacyjnych**. Brakuje infrastruktury dla badań i trwałego monitoringu procesów kultury.

Matryca typów aktorów i łańcucha wartości

Cel: Pokazać, które grupy aktorów dominują w poszczególnych fazach cyklu wartości.

Typ aktora	Badania / Koncepcja	Produkcja / Tworzenie	Dystrybucja / Promocja	Mediacja	Dokumentacja / Ewaluacja
Instytucje publiczne	średnia	wysoka	średnia	wysoka	niska
NGO / sektor społeczny	niska	średnia	średnia	wysoka	niska
Twórcy indywidualni / freelancerzy	niska	bardzo wysoka	średnia	średnia	niska
Sektor prywatny / kreatywny	średnia	średnia	wysoka	niska	niska
Sektor hybrydowy (4th sector)	niska	średnia	średnia	średnia	niska

Interpretacja:

W Bydgoszczy dominują **instytucje publiczne i twórcy indywidualni**, natomiast **prywatne i hybrydowe ogniwa** (np. inkubatory, agencje produkcyjne) są słabo rozwinięte. To ogranicza przepływy między fazami łańcucha wartości.

Matryca typów aktorów i sektorów

Cel: Pokazać, które typy aktorów są najbardziej aktywne w poszczególnych sektorach kultury.

Typ aktora	Dziedzictwo	Sztuki	Sztuki stosowane	Przemysły kreatywne	Usługi pośredniczące
Instytucje publiczne	wysoka	wysoka	średnia	średnia	średnia
NGO	średnia	średnia	średnia	niska	średnia
Twórcy indywidualni	niska	wysoka	średnia	wysoka	niska
Sektor prywatny	niska	średnia	wysoka	wysoka	średnia
Sektor hybrydowy	niska	średnia	średnia	średnia	niska

Interpretacja:

Sektor publiczny pozostaje **dominujący w dziedzictwie i sztukach**, podczas gdy sektor prywatny i freelancerzy **wzmacniają przemysły kreatywne**. Brakuje jednak **struktur pośredniczących** – typowych dla miast o rozwiniętym ekosystemie (np. Bilbao, Aarhus).

Matryca wyzwań i potencjałów systemowych (rozszerzenie)

Na podstawie rozdziału powyższych można dodać „mapę deficytów kapitału systemowego” – tzw. **meta-matrycę systemową**.

Obszar	Obecny poziom	Potrzebny rozwój
Kapitał finansowy	niski (niestabilność, zależność od dotacji)	stabilne modele finansowania, fundusze mieszane
Kapitał ludzki	wysoki	rozwój kompetencji menedżerskich i międzynarodowych
Kapitał infrastrukturalny	niski	nowe przestrzenie dla NGO, coworkingi, inkubatory
Kapitał sieciowy	niski	konsorcja tematyczne, partnerstwa z biznesem i technologią

Obszar	Obecny poziom	Potrzebny rozwój
Kapitał poznawczy	niski	centrum monitoringu kultury (Atlas Kultury Bydgoszczy)
Kapitał symboliczny	wysoki	wzmocnienie poprzez UNESCO City of Music

1.12. Podsumowanie - kultura jako system relacji

Badanie ankietowe stanowi kluczowy element w rozumieniu Bydgoszczy jako **żywego organizmu kulturowego**, w którym różne podsystemy - instytucjonalne, społeczne, edukacyjne i kreatywne, współistnieją, lecz nie zawsze współpracują.

Wyniki ukazują **dojrzały, ale wciąż niespójny ekosystem**, którego rozwój wymaga świadomego zarządzania przepływami: wiedzy, zasobów i relacji.

Zastosowanie metodologii KULTURSISTEMA pozwala postrzegać wyniki ankiety nie tylko jako zbiór liczb, lecz jako mapę energii i napięć, które kształtują miejską kulturę.

Dzięki temu Bydgoszcz zyskuje nie tylko diagnozę, ale również **narzędzie uczenia się o samej sobie** – warunek konieczny, by kultura stała się trwałym filarem rozwoju miasta w duchu zrównoważonym, inkluzywnym i opartym na wiedzy.

V. Analiza wyników wywiadów pogłębionych i warsztatów wydobywczych

1. Wprowadzenie - kultura w rozmowie o sobie

Wywiady pogłębione z przedstawicielami bydgoskiego sektora kultury reprezentującymi zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe, środowiska niezależne, artystów, menedżerów kultury, edukatorów i urzędników – pozwoliły uchwycić **puls lokalnego ekosystemu kultury**: jego dynamikę, relacje, napięcia i kierunki rozwoju.

Kultura w Bydgoszczy, widziana oczami jej twórców, to **system żywy i złożony** – pełen kompetencji i doświadczenia, ale pozbawiony pełnej koordynacji.

Rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że miasto dysponuje ogromnym

potencjałem: zarówno instytucjonalnym, jak i społecznym, lecz te dwa światy wciąż funkcjonują równolegle.

Model **KULTURSISTEMA** pozwala interpretować ten stan rzeczy jako etap przejściowy – moment, w którym system dojrzewa do nowej formy współdziałania, wymagającej **większej koordynacji, komunikacji i zaufania**.

2. Struktura sektora – instytucje i niezależni gracze

Z rozmów wynika, że jednym z fundamentów bydgoskiego systemu kultury pozostają silne instytucje publiczne o wysokim poziomie artystycznym i ugruntowanej pozycji w kraju. To rozpoznawalne marki, które stanowią wizytówkę miasta i przyciągają zarówno publiczność, jak i partnerów zewnętrznych.

Warto jednak podkreślić, że instytucje te nie są wyłącznie strażnikami tradycji czy wysokiej jakości produkcji artystycznej. Coraz częściej angażują się również w procesy eksperymentowania i poszukiwania nowych formatów działań – zarówno programowych, jak i organizacyjnych czy edukacyjnych. Działania te rozwijają się często w dialogu z sektorem niezależnym oraz w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby odbiorców. Nie można przy tym pominąć faktu, że instytucje publiczne funkcjonują w określonych ramach formalnych i prawnych, które w naturalny sposób ograniczają ich elastyczność. Procedury administracyjne, odpowiedzialność finansowa czy struktury organizacyjne sprawiają, że wprowadzanie innowacyjnych, nieszablonowych projektów bywa bardziej wymagające niż w przypadku inicjatyw oddolnych. Jednocześnie – co istotne – dla wielu dyrektorów i pracowników nie stanowi to bariery, która mogłaby ich zniechęcić. Wręcz przeciwnie, w wielu przypadkach widoczna jest determinacja, by w ramach istniejących ograniczeń poszukiwać nowych rozwiązań i stopniowo poszerzać pole działania instytucji. Wokół tego silnego, instytucjonalnego rdzenia rozwija się równoległy ekosystem działań niezależnych, realizowany głównie przez NGO-sy, kolektywy artystyczne i przestrzenie alternatywne. To właśnie ten sektor w wywiadach opisywano jako „żywy”, „eksperymentalny” i „społecznie wrażliwy” – miejsce, w którym kultura spotyka się z edukacją, animacją i aktywizmem.

Działania takich organizacji jak Fundacja Wiatrak, Fundacja Kultury Pozytywka, Stowarzyszenie Mózg Foundation czy Miejskie Centrum Kultury (w swoich projektach partnerskich z NGO) tworzą sieć relacji, które budują lokalny kapitał społeczny i wzmacniają wizerunek Bydgoszczy jako miasta otwartego, autentycznego i różnorodnego.

Środowisko alternatywne, choć często funkcjonuje w warunkach ograniczonych zasobów, posiada duży potencjał rozpoznawalności –

zarówno wśród mieszkańców, jak i w środowiskach branżowych w kraju. Wielu rozmówców podkreślało, że to właśnie oddolne inicjatywy stanowią źródło innowacji kulturowych, eksperymentów artystycznych i nowych modeli współpracy, które z czasem przenikają do głównego nurtu. „Kultura niezależna to laboratorium. To tam testuje się nowe formaty, tematy i sposoby pracy z ludźmi. Bez niej system nie miałby czym się zasilać. Brakłoby pomysłów.”

3. Nierównowaga strukturalna i znaczenie alternatywy

Choć środowisko alternatywne w Bydgoszczy pozostaje jednym z najbardziej aktywnych i rozpoznawalnych w kraju, a jego przedstawiciele często wskazują na nierównowagę w dostępie do zasobów – takich jak przestrzeń, finansowanie czy narzędzia organizacyjne – pogłębiona analiza, w tym warsztat wydobywczy, pozwala spojrzeć na tę sytuację w szerszym kontekście.

W wielu przypadkach potencjał sektora pozarządowego nie jest ograniczony wyłącznie przez brak zasobów jako takich, lecz raczej przez ich niewystarczająco efektywną dystrybucję oraz ograniczony przepływ informacji – zarówno wewnątrz sektora, jak i pomiędzy jego poszczególnymi aktorami. W trakcie prac warsztatowych wyraźnie wybrzmiała potrzeba bardziej uporządkowanego i regularnego modelu komunikacji, obejmującego systematyczne spotkania, platformy wymiany wiedzy oraz mechanizmy współdziałania między instytucjami, NGO-sami i środowiskiem niezależnym.

Zasoby w bydgoskim ekosystemie kultury – zarówno infrastrukturalne, jak i kompetencyjne – w dużej mierze istnieją. Kluczowym wyzwaniem pozostaje ich lepsze skoordynowanie i udostępnienie, tak aby mogły być wykorzystywane w sposób bardziej równomierny i efektywny. Oznacza to konieczność wzmocnienia horyzontalnych przepływów informacji i współpracy, które obecnie pozostają ograniczone.

Nie jest to zjawisko specyficzne wyłącznie dla Bydgoszczy. W większości ośrodków miejskich podobnej wielkości obserwuje się zaburzenia w poziomej komunikacji między podmiotami sektora kultury. Wynika to w dużej mierze z ograniczonych zasobów czasowych i organizacyjnych – instytucje i organizacje koncentrują się przede wszystkim na realizacji bieżących działań, co utrudnia budowanie trwałych relacji i systemów współpracy. W efekcie powstaje zamknięty obieg: brak czasu ogranicza komunikację, a brak komunikacji utrudnia bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów.

Jednocześnie nie zmienia to faktu, że środowisko alternatywne odgrywa istotną rolę jako przestrzeń eksperymentu, innowacji i bezpośredniego kontaktu z odbiorcami. Jak zauważają sami jego przedstawiciele: „To, co instytucje robią na scenie, my robimy na ulicy albo w piwnicy – ale robimy to z takim samym zaangażowaniem.”

W ujęciu KULTURYSYSTEMA sektor ten można postrzegać jako istotny katalizator zmian – generujący nowe idee i testujący formy uczestnictwa, które mogą być następnie adaptowane w szerszym obiegu. W tym kontekście jego wzmocnienie nie powinno ograniczać się wyłącznie do zwiększania zasobów, lecz przede wszystkim do budowania mechanizmów, które umożliwią ich lepszy przepływ, współdzielenie i wykorzystanie w skali całego ekosystemu.

4. Przenikające się role i granice kompetencji

Jednym z powracających motywów w rozmowach była kwestia nakładających się ról i funkcji w środowisku kultury. Zjawisko to ma w dużej mierze charakter strukturalny – w relatywnie niewielkim mieście wiele osób funkcjonuje jednocześnie w kilku rolach, łącząc działalność artystyczną, menedżerską i edukacyjną. Z jednej strony świadczy to o wysokim poziomie kompetencji i elastyczności środowiska, z drugiej może prowadzić do niejasności w podziale ról oraz poczucia dublowania działań. Podobna sytuacja dotyczy instytucji publicznych, które coraz częściej realizują projekty wykraczające poza ich tradycyjny zakres działalności – obejmujące działania edukacyjne, społeczne czy animacyjne. Należy jednak podkreślić, że nie jest to wyłącznie efekt wewnętrznych decyzji, lecz często bezpośrednia konsekwencja oczekiwań i wymogów zewnętrznych, w tym grantodawców, którzy premiuja projekty o charakterze partycypacyjnym, społecznym czy międzysektorowym.

W praktyce nakładanie się kompetencji pomiędzy instytucjami a trzecim sektorem nie wynika więc z nadmiernej ekspansji jednego z podmiotów, lecz przede wszystkim z braku wystarczająco skoordynowanej komunikacji i wymiany informacji. Przy ograniczonym przepływie wiedzy o planowanych działaniach i dostępnych zasobach, różne podmioty naturalnie podejmują podobne inicjatywy – często niezależnie od siebie, mimo potencjału do współpracy.

Nie jest to zjawisko wyjątkowe dla Bydgoszczy – pojawia się w wielu miastach, które przechodzą od modelu instytucjonalnego do bardziej sieciowego. W tym kontekście kluczowe staje się nie tyle rozdzielenie kompetencji, co tworzenie mechanizmów lepszej koordynacji, komunikacji i współpracy, które pozwolą różnym aktorom sektora uzupełniać się, zamiast nieświadomie dublować swoje działania.

5. Komunikacja, przejrzystość i zaufanie

Rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że w bydgoskim systemie kultury potrzebne są bardziej uporządkowane i przyjazne mechanizmy komunikacji – zarówno między instytucjami a NGO-sami, jak i pomiędzy środowiskiem a administracją miejską. Co istotne, nie wynika to z braku dostępu do informacji jako takich. W wielu przypadkach są one dostępne, jednak

rozproszone w różnych źródłach, wymagające dodatkowego wysiłku, doświadczenia oraz wiedzy o tym, gdzie i jak ich szukać. Dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że część tych informacji – zwłaszcza dotyczących procedur, finansowania czy zasad współpracy – ma charakter formalny i nie zawsze jest łatwa do jednoznacznej interpretacji dla osób, które nie posiadają doświadczenia w poruszaniu się po systemie administracyjnym. W efekcie, mimo formalnej dostępności danych, ich praktyczna użyteczność bywa ograniczona. W tym kontekście pojawiała się potrzeba większej przejrzystości i przewidywalności procesów – nie poprzez tworzenie nowych informacji, lecz poprzez ich lepsze uporządkowanie, centralizację oraz przedstawianie w bardziej przystępnej i zrozumiałej formie. Dotyczy to zarówno zasad finansowania i doboru partnerów, jak i komunikowania uzasadnień decyzji oraz efektów realizowanych działań. Nie była to krytyka systemu jako takiego, lecz raczej konstruktywny postulat uspołnienienia obiegu informacji i dostosowania go do realnych potrzeb użytkowników. Uporządkowanie i „przetłumaczenie” istniejących zasobów informacyjnych na bardziej dostępny język może w istotny sposób zmniejszyć napięcia i poczucie niepewności w sektorze. W modelu KULTURSISTEMA przejrzystość i zaufanie nie są celem samym w sobie – stanowią warunek sprawnego przepływu wartości w systemie. Otwarty i zrozumiały obieg informacji umożliwia efektywną wymianę wiedzy, doświadczeń i zasobów, bez których ekosystem kultury traci zdolność do dalszego rozwoju.

6. Sytuacja NGO – między energią a oczekiwaniem

Środowisko organizacji pozarządowych w Bydgoszczy bez wątpienia wyróżnia się dużą energią twórczą, kompetencją oraz odwagą podejmowania tematów społecznie istotnych. To właśnie NGO-sy często inicjują działania eksperymentalne, edukacyjne i obywatelskie, wchodząc w obszary wymagające elastyczności i bliskiego kontaktu z odbiorcami. Jednocześnie należy jasno podkreślić, że wyzwania związane z funkcjonowaniem w warunkach niedoboru nie dotyczą wyłącznie trzeciego sektora. Cały sektor kultury – na poziomie indywidualnym, pozarządowym, jak i prywatnym – operuje w warunkach ograniczonych zasobów. Jest to sytuacja systemowa i w dużej mierze niepodważalna. W tym kontekście warto zauważyć, że choć NGO-sy wskazują na brak stabilności, w Bydgoszczy większość konkursów dla organizacji ma charakter wieloletni, co stanowi istotny element stabilizujący. Dla porównania, instytucje kultury funkcjonują w oparciu o roczne budżety, co z kolei ogranicza ich możliwości długofalowego planowania. Choć są to modele nie w pełni porównywalne, dobrze pokazują wielowymiarowość wyzwań, z jakimi mierzy się cały ekosystem.

Z monitoringu strategii przygotowanego przez Biuro Kultury wynika również wyraźny wzrost wsparcia dla trzeciego sektora: środki przeznaczone na otwarte konkursy ofert wzrosły z 1 967 156 zł w 2017 roku do planowanych 3 000 000 zł w 2026 roku, co oznacza wzrost o 52,5% i plasuje Bydgoszcz na siódmej pozycji wśród miast Unii Metropolii Polskich. Pokazuje to, że współpraca z NGO-sami jest dostrzegana jako istotny element polityki kulturalnej miasta, zarówno w kontekście rozszerzania oferty, jak i wzmocnienia zaangażowania społecznego. Podczas warsztatu wydobywczego wyraźnie ujawniło się również, że pojęcie „infrastruktury” jest różnie rozumiane przez przedstawicieli sektora. Dla jednych oznacza ono fizyczne przestrzenie do działania, dla innych dostęp do narzędzi, wsparcia organizacyjnego czy sieci kontaktów. Ta różnorodność perspektyw prowadzi do wniosku, że ocena sytuacji sektora przez poszczególne grupy jest w naturalny sposób subiektywna. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma komunikacja i przepływ informacji. Ich niewystarczający poziom sprawia, że potrzeby poszczególnych środowisk nie zawsze są jasno artykułowane, a podejmowane działania i dostępne możliwości nie zawsze są w pełni widoczne dla wszystkich zainteresowanych. Może to prowadzić do poczucia niedopasowania systemu wsparcia do realnych oczekiwań, nawet jeśli część narzędzi już istnieje.

Wzmocnienie trzeciego sektora (podobnie jak całego ekosystemu kultury) wymaga więc nie tylko dalszego wsparcia finansowego, ale przede wszystkim działań strukturalnych: poprawy komunikacji, lepszej dystrybucji zasobów oraz tworzenia przestrzeni do regularnej wymiany informacji i doświadczeń.

7. Przepływy i blokady systemowe

Analiza jakościowa wskazuje, że w bydgoskim systemie kultury dominują przepływy pionowe – od instytucji i administracji do odbiorców. Nie jest to jednak zjawisko ani zaskakujące, ani specyficzne dla Bydgoszczy.

W warunkach przeciążenia i ograniczonych zasobów, które charakteryzują cały sektor kultury, taki model działania jest w dużej mierze naturalny i wynika z konieczności realizacji bieżących zadań oraz zapewnienia ciągłości funkcjonowania instytucji i projektów.

Jednocześnie dla dalszego rozwoju systemu kluczowe znaczenie ma wzmocnienie przepływów horyzontalnych – czyli wymiany wiedzy, informacji i zasobów pomiędzy różnymi aktorami sektora. To właśnie one umożliwiają budowanie trwałych relacji, efektywne wykorzystanie istniejących zasobów oraz tworzenie bardziej zintegrowanego ekosystemu kultury.

Warto podkreślić, że praktyka pokazuje istnienie znaczącego potencjału w tym obszarze. Wiele instytucji kultury współpracuje ze sobą na co dzień, a organizacje pozarządowe często działają w partnerstwach

i nieformalnych sieciach. Oznacza to, że fundament dla współpracy już istnieje, jednak nie zawsze jest on w pełni wykorzystany ani wspierany przez trwałe, systemowe rozwiązania.

Kluczowym wyzwaniem pozostaje brak narzędzi i platform, które pozwalałyby te relacje rozwijać w sposób bardziej uporządkowany i długofalowy – zarówno w wymiarze informacyjnym, jak i partnerskim. W tym kontekście wielu rozmówców wskazywało na potrzebę tworzenia regularnych przestrzeni spotkań i wymiany – forów, które umożliwiałyby nie tylko dzielenie się informacjami, ale także wspólne definiowanie celów i kierunków działań.

Inicjowanie i podtrzymywanie takich horyzontalnych przepływów nie jest więc dodatkiem do funkcjonowania systemu, lecz jednym z kluczowych warunków jego rozwoju i zdolności do reagowania na zmieniające się potrzeby.

8. Matryce Kultursistema

Sektory i subsektory (wg Kultursistema)

Sektor	Przykłady z Bydgoszczy	Charakterystyka / cytaty z wywiadów
Dziedzictwo kulturowe	Muzea, archiwa, Opera Nova (jako element dziedzictwa muzycznego), Filharmonia Pomorska, ZPP Ostromecko	„Miasto ma silne instytucje i tradycję muzyczną” – dziedzictwo pełni funkcję fundamentu systemu.
Sztuki (arts)	Teatr Polski, Galeria bwa, środowiska artystyczne niezależne	„Kultura niezależna to laboratorium” – obszar eksperymentów, performansu, sztuki krytycznej.
Sztuki stosowane i profesje artystyczne	Scenografia, design, fotografia, animacja, projekty interdyscyplinarne	Wysoki poziom kompetencji wśród freelancerów i mikrozespołów.
Przemysły kulturowe i kreatywne	Wydawnictwa, muzyka (Miejskie Centrum Kultury, projekty muzyczne), produkcje audiowizualne	Występuje segmentacja między obiegiem instytucjonalnym a niezależnym; brak stabilnych kanałów dystrybucji.
Usługi pośredniczące i przemysły wspierające	Organizacja wydarzeń (festiwale, koncerty, MCK), edukacja kulturalna,	Brak wystarczającej koordynacji i komunikacji między podmiotami; potrzeba „mostów”.

Sektor	Przykłady z Bydgoszczy	Charakterystyka / cytaty z wywiadów
	zarządzanie projektami, media lokalne	

Fazy łańcucha wartości

Faza	Reprezentacja w Bydgoszczy	Uwagi i obserwacje
Kreacja / konceptualizacja	Silne w sektorze NGO i niezależnych artystów	Wysoka kreatywność i zdolność reagowania na potrzeby społeczne.
Produkcja / preprodukcja	Instytucje (Opera Nova, Teatr Polski) zapewniają profesjonalne zaplecze	Wysoki poziom wykonawczy, ale słaba współpraca z niezależnymi.
Dystrybucja / promocja	Media lokalne, wydarzenia, projekty miejskie	Brak platform horyzontalnych i wspólnych narzędzi komunikacji.
Uczestnictwo / mediacja	NGO-sy i MCK – działania edukacyjne, społeczne, animacyjne	Kluczowy obszar innowacji społecznych i partycypacji.
Ewaluacja / dokumentacja	Sporadyczna, brak systematycznej oceny wpływu	Postulat stworzenia <i>Atlasu Kultury Bydgoszczy</i> .

Typologia aktorów

Typ aktora (wg Kultursistema)	Przykłady bydgoskie	Charakterystyka relacji
Sektor publiczny	Miasto Bydgoszcz, MCK, Opera Nova, Filharmonia Pomorska, Galeria bwa	Silne instytucje, wysoka jakość artystyczna, ograniczona elastyczność.
Sektor społeczny (NGO)	Fundacja Wiatrak, Fundacja Kultury Pozytywka Mózg Foundation	Aktywny, twórczy, eksperymentalny – działa w warunkach tymczasowości.
Sektor prywatno-komercyjny	Niewielkie firmy produkcyjne, freelancerzy, galerie, studia designu	Potencjał do rozwoju przemysłów kreatywnych, ograniczony dostęp do finansowania.

Typ aktora (wg Kultursistema)	Przykłady bydgoskie	Charakterystyka relacji
Sektor czwarty (hybrydowy)	Partnerstwa instytucji i NGO (np. projekty MCK + NGO)	Nowa forma współpracy, wymaga jasnych zasad i standardów komunikacji.

Wpływy i zwroty (Impacts and Returns)

Kategoria wpływu	Opis na podstawie wywiadów
Rozwój kulturowy	Wysoki poziom kreatywności i zaangażowania; „miasto oddycha kulturą”.
Innowacja społeczna i lokalna	NGO-sy łączą kulturę z edukacją i aktywizmem społecznym.
Innowacja w „jak”	Nowe metody współpracy, elastyczne formy partnerstw, projekty artystyczne.
Poziom współpracy	Niedostateczny; brak zaufania i narzędzi komunikacji między sektorami.
Wpływ ekonomiczny	Silny w instytucjach publicznych, marginalny w sektorze niezależnym.
Jakość zatrudnienia	Wielozadaniowość, niestabilność, łączenie wielu ról.
Internacjonalizacja	Potencjał muzyczny i artystyczny – wymaga wsparcia systemowego.
Potencjał przyciągania (magnet capacity)	Wysoki w muzyce i sztukach performatywnych, niski w obszarze zarządzania i infrastruktury.

Wnioski systemowe (na podstawie logiki Kultursistema)

Poziom systemu	Rekomendacja
Polityka i zarządzanie	Powołać <i>Radę Ekosystemu Kultury Bydgoszczy</i> jako forum współpracy.
Infrastruktura i komunikacja	Stworzyć <i>Atlas Kultury Bydgoszczy</i> i standardy przejrzystości w grantach.
Edukacja i rozwój kompetencji	Programy mentoringowe i menedżerskie dla NGO.
Wartości i relacje	Budować kulturę zaufania, wspólne planowanie, transparentność.

8. Wnioski i kierunki rozwoju

1. **Potrzeba lepszej komunikacji i koordynacji** – nie dla kontroli, ale dla wspólnego planowania i budowania zaufania.
2. **Dalsze wspieranie środowiska alternatywnego** – jego znaczenie i rozpoznawalność stanowią strategiczny kapitał miasta.
3. **Doprecyzowanie ról i współpracy** – aby instytucje, NGO i sektor prywatny uzupełniały się, a nie konkurowały.
4. **Zrównoważenie infrastruktury i finansowania** – wsparcie mniejszych ośrodków i inicjatyw oddolnych.
5. **Stabilizacja trzeciego sektora** – poprzez długofalowe programy partnerskie, mentoring i wsparcie kadrowe.
6. **Rozwój kultury zaufania i transparentności** – rozumianych jako elementy współodpowiedzialności, nie nadzoru.

9. Rekomendacje systemowe

- Powołanie **Rady Ekosystemu Kultury Bydgoszczy** – forum współpracy i konsultacji sektorów.
- Stworzenie **Atlasu Kultury Bydgoszczy** – narzędzia integrującego dane o instytucjach, NGO, artystach i inicjatywach niezależnych.
- Wprowadzenie **standardów komunikacji i przejrzystości** w działaniach grantowych i partnerskich.
- Ewaluacja istniejących programów **mikrograntowych** dedykowanych środowisku niezależnemu.
- Wsparcie **edukacji menedżerskiej i partnerskiej** w sektorze pozarządowym.
- Promowanie kultury współpracy poprzez wspólne projekty instytucji i NGO-sów.

10. Podsumowanie – równowaga między centrum a peryferiami

Bydgoszcz posiada niezwykle cenny kapitał kulturowy – zarówno instytucjonalny, jak i społeczny.

Z jednej strony to miasto silnych instytucji i wielkich scen, z drugiej – **żywe środowisko alternatywne**, które wnosi świeżość, krytyczne myślenie i energię społeczną.

Właśnie w tej różnorodności tkwi potencjał do zbudowania **pełnego ekosystemu kultury**, w którym centrum i peryferie są ze sobą w dialogu, a nie w napięciu.

VI. Cztery kluczowe obszary wymagające pogłębionej analizy

Analiza danych zastanych, wywiadów pogłębionych, warsztatów wydobywczych oraz ankiet środowiskowych pozwoliła wyodrębnić cztery obszary, które w sposób powtarzalny i konsekwentny pojawiały się na każdym etapie badań. Są one wspólne dla różnych grup interesariuszy – zarówno przedstawicieli instytucji, organizacji pozarządowych, jak i twórców oraz urzędników. Wskazują one na tematy o kluczowym znaczeniu dla dalszego rozwoju polityki kulturalnej miasta.

Te cztery pola to:

1. **Tożsamość** miasta – potrzeba zdefiniowania i komunikowania spójnego wizerunku kulturowego Bydgoszczy;
2. **Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO i płynące z tego szanse** - potencjał międzynarodowej marki, który wymaga pełniejszego wykorzystania;
3. **Transparentność i podział kompetencji** – konieczność klarownego określenia ról, odpowiedzialności i sposobu komunikacji w systemie kultury;
4. **Systemowe podejście do danych i wiedzy o kulturze** – warunek efektywnego planowania, monitorowania i oceny działań.

Każdy z poniższych podrozdziałów rozwija te wątki, wskazując zarówno diagnozowane wyzwania, jak i możliwe kierunki pogłębionej analizy i działań naprawczych.

1. Bydgoszcz – Tożsamość (w) Różnorodności

1.1 Wstęp: od narodów do miast – zmiana skali tożsamości

W toku analiz, wywiadów i konsultacji **wątek tożsamości miasta pojawiał się wielokrotnie**, zarówno w kontekście wizerunku Bydgoszczy na zewnątrz, jak i wewnętrznego poczucia przynależności mieszkańców. To właśnie on powracał w niemal każdej rozmowie, niezależnie od tego, czy punktem wyjścia były kwestie kultury, zarządzania, czy promocji. Pozwala to stwierdzić, że temat ten wymaga **ponownego namysłu** i spojrzenia z innej perspektywy niż dotychczas – bardziej refleksyjnej, a mniej marketingowej.

W klasycznym rozumieniu to **narody** potrzebowały tożsamości – spójnej, historycznej, czasem mitologicznej. Jednak jak zauważają Bell i de Shalit (2022), w dobie późnej nowoczesności coraz częściej to **miasta** stają się podstawowymi wspólnotami identyfikacyjnymi – zarówno dla mieszkańców, jak i ich globalnych odbiorców. Gdy państwa narodowe stają się zbyt duże i zbyt oddalone od codziennych doświadczeń ludzi, to właśnie miasta oferują nowy typ zakorzenienia – oparty na **codzienności, przestrzeni, emocjach i relacjach lokalnych**.

Autorzy podkreślają przy tym, że tożsamość miejska nie musi być jednorodna. Wręcz przeciwnie – najbardziej żywe i autentyczne miasta to te, które **dopuszczają wielość narracji i ethosów**, a mieszkańcom pozwalają współtworzyć znaczenia, a nie jedynie je odczytywać.

„Miasta posiadają ethosy, ale nie zawsze tylko jeden. Ethos miasta to raczej pytanie niż odpowiedź, napięcie niż system wartości.”
(Bell & de Shalit, 2022, s. 642)

W tym sensie Bydgoszcz nie jest „problematyczna” ani „niespójna”, lecz raczej **modelowa** – jako przykład miasta, które wymyka się prostym kategoriom i które może stać się laboratorium współczesnej, złożonej miejskiej tożsamości.

1.2 Błąd jednowymiarowości

Przez lata podejmowano liczne próby uchwycenia i zdefiniowania tożsamości Bydgoszczy w sposób spójny, jednoznaczny i „modelowy”. Dokumenty strategiczne, aplikacje (np. o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury) czy programy rozwoju kultury zakładały, że miasto, aby osiągnąć sukces wizerunkowy i inwestycyjny – potrzebuje **jednej, homogenicznej tożsamości**.

Takie podejście, choć oparte na dobrych intencjach, skutkowało próbą „uporządkowania” wielogłosowej rzeczywistości. W praktyce oznaczało to **wciśnięcie miasta w ramy jednego obrazu**, który nie oddawał jego złożoności, kontrastów i lokalnych mikrokultur.

Tymczasem analiza dokumentów (m.in. *Diagnozy systemowej i instytucjonalnej kultury Bydgoszczyz 2011*) i globalne refleksje nad tożsamością miast prowadzą do wspólnego wniosku: **nie wszystkie miasta mają jedną tożsamość i nie muszą jej mieć**.

1.3 Miasto bez jednej twarzy – i bardzo dobrze!

Bell i de Shalit proponują, by patrzeć na miasto nie jak na organizm z jedną duszą, lecz jak na **wielogłosowy ethos**, który zmienia się w czasie. Próby narzucania jednej dominującej narracji – „miasta muzyki”, „miasta rzeki”, „miasta przemysłowego” – mogą być atrakcyjne w kampaniach promocyjnych, ale nie oddają realnego doświadczenia mieszkańców.

Wyniki badań i konsultacji potwierdzają, że **Bydgoszcz nie ma jednej tożsamości**, ale ma ich wiele:

- **muzyczną**, budowaną przez silne instytucje, środowiska niezależne i markę UNESCO,
- **przyrodniczą**, zakorzenioną w rzekach i zielonej topografii,
- **społeczną**, rozproszoną między dzielnicami i grupami wiekowymi,
- **oddolną**, tworzoną przez nieformalne inicjatywy i alternatywne środowiska kultury,
- oraz **nostalgiczno-przemysłową**, zakorzenioną w pamięci o przeszłości i transformacji.

Tożsamość Bydgoszczy jest więc **rozproszona, niejednoznaczna, ale przez to wyjątkowo bogata**. Zamiast ją ujednolicać – warto ją **mapować, opisywać i pielęgnować w całej różnorodności**.

1.4 Różnorodność tożsamości jako zasób

W podejściu Bell'a i de Shalit'a pojęcie *civic pride* (dumy obywatelskiej) nie wynika z jednorodności, lecz z **uznania różnic i sprzeczności**. Ludzie mogą być krytyczni wobec swojego miasta, a jednocześnie je kochać. To właśnie w tym napięciu rodzi się nowoczesny, miejski patriotyzm.

Bydgoszcz, z jej kontrastami i hybrydowością, posiada szczególny potencjał – może stać się miastem, które **nie boi się różnorodności** i które wykorzystuje ją jako kapitał społeczny i kulturowy.

1.5 Diagnoza i rekomendacje: od jednorodności do wielogłosowości

Analizy i konsultacje prowadzą do jednego wniosku: dotychczasowe próby definiowania tożsamości Bydgoszczy były zbyt **jednowymiarowe i hierarchiczne**.

Rekomenduje się zatem:

- uznanie **pluralizmu tożsamości Bydgoszczy** za zasób, nie za przeszkodę,
- wspieranie różnych „ethosów miasta” – od sceny muzycznej po inicjatywy dzielnicowe i migracyjne,
- odejście od jednej narracji na rzecz **mozaiki miejskich historii**,
- tworzenie mechanizmów, które pozwalają mieszkańcom współtworzyć i opowiadać własne wersje miasta,
- przyjęcie koncepcji „**kulturowego archipelagu**” – miasta jako sieci współistniejących wysp tożsamościowych.

1.6 Podsumowanie

Tożsamość Bydgoszczy nie wymaga korekty ani unifikacji – wymaga **rozumienia i uznania jej złożoności**. Miasto nie musi być takie jak inne, by być silne. Wręcz przeciwnie: jego wielogłoś, napięcia i różnorodność stanowią o jego wyjątkowości. To właśnie w tej złożoności kryje się **nowoczesna siła miasta** – otwartego, refleksyjnego i autentycznego.

2. Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO: szansa, zobowiązanie, kierunek

2.1 Wstęp: tytuł, który otwiera nowy rozdział

Rok 2023 stanowił przełomowy moment w historii kultury Bydgoszczy – miasto dołączyło do **Sieci Miast Kreatywnych UNESCO** w dziedzinie muzyki, wchodząc do grona ponad 350 ośrodków z całego świata, które uznają kulturę i kreatywność za strategiczne filary rozwoju. Obok Katowic, Glasgow, Liverpoolu, Bolonii czy Sewilli, Bydgoszcz zajęła miejsce wśród miast, które nie traktują kultury jako dodatku, ale jako **podstawę nowoczesnej polityki publicznej**.

Tytuł „**Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO**” nie był przypadkowy ani symboliczny. To efekt wieloletnich działań: budowania infrastruktury muzycznej, rozwoju środowisk twórczych, inwestycji w edukację oraz konsekwentnego wzmacniania międzynarodowych relacji. Proces aplikacyjny, koordynowany przez **Miejskie Centrum Kultury**, od początku był oparty na współpracy, wiedzy i wizji. Po uzyskaniu tytułu MCK stało się **operatorem programu „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO”**, łącząc lokalne działania z globalnymi standardami UNESCO.

2.2 Miasta w sieci – różne motywacje, różne drogi

Do sieci UNESCO Creative Cities dołączają miasta o różnych motywacjach:

- jedne traktują tytuł jako **narzędzie promocji i wizerunku**,
- inne – jako **szansę na odbudowę tożsamości po zmianach przemysłowych**,
- jeszcze inne – jako **ramę dla zrównoważonego rozwoju i edukacji**.

W praktyce można wyróżnić dwa główne modele:

- **instrumentalny**, w którym tytuł staje się elementem strategii marketingowej,
- oraz **partnerski**, w którym jest on punktem wyjścia do tworzenia polityk publicznych i współpracy opartej na wiedzy i zaufaniu.

Bydgoszcz od początku wpisuje się w ten **drugi model**. Jej motywacja nie wynikała z potrzeby prestiżu, ale z przekonania, że muzyka może być **językiem wspólnoty i narzędziem rozwoju**. To czyni jej członkostwo w sieci jednym z najbardziej autentycznych i konsekwentnych w całej Europie Środkowej.

2.3 Najlepsza z możliwych motywacji

Proces aplikacyjny Bydgoszczy był wyjątkowy, bo wyrósł z realnej współpracy i wspólnej wizji. W jego przygotowanie zaangażowano instytucje, uczelnie, NGO-sy i twórców, a sama aplikacja nie była zbiorem formalnych dokumentów, lecz **manifestem współdziałania**.

Bydgoszcz przystąpiła do sieci nie z pozycji ambicji promocyjnej, lecz z **pozycji odpowiedzialności** – za dziedzictwo, rozwój i przyszłość.

Miasto od początku rozumiało, że tytuł UNESCO to nie tylko wyróżnienie, lecz także **zobowiązanie do wdrażania globalnych standardów**: równouprawnienia, włączenia społecznego, zrównoważonego rozwoju i międzykulturowego dialogu.

2.4 Struktura programu i projekty kluczowe

Program „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO” realizowany jest przez **Miejskie Centrum Kultury**, które pełni rolę **operatora** – instytucjonalnego węzła łączącego działania lokalne z międzynarodowymi.

W ramach programu funkcjonuje sześć projektów flagowych:

1. Obserwatorium Kultury,

2. Od Smyka do Smyczka,

3. Drums Fusion/Roots/Inclusion,

4. Future of The Music Shapes Now,

5. Mobility Goes First.

6. The Platform of Newly Created Transgressive Sounds,

Każdy z tych projektów łączy w sobie **artystyczny, edukacyjny i społeczny wymiar muzyki**, wpisując się w międzynarodowe zasady UNESCO.

2.5 Współpraca i zintegrowany ekosystem muzyczny

Program Miasta Muzyki UNESCO połączył działania najważniejszych instytucji kultury Bydgoszczy – Opery Nova, Filharmonii Pomorskiej, Akademii Muzycznej, Młynów Rothera, Muzeum Okręgowe, Teatr Kameralny, Teatr Polski, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna, Pałac Młodzieży pod przewodnictwem MCK. Wspólnie z przedstawicielami trzeciego sektora, aktywnie zaangażowanymi w program tworzą one **spójny ekosystem muzyczny**, w którym tradycja współistnieje z nowoczesnością.

Na poziomie międzynarodowym Bydgoszcz aktywnie współpracuje z Mannheim, Brnem, London Ontario, Daegu, Idanha-a-Nova, Varazdin, Tallinem, Adelajdą - budując sieci rezydencji, warsztatów i wydarzeń artystycznych.

Ta współpraca pokazuje, że **muzyka stała się tu narzędziem integracji instytucji, pokoleń i środowisk**, a nie tylko dziedziną twórczości.

2.6 Potrzeba stworzenia spójnej polityki muzycznej

Program „**Bydgoszcz - Miasto Muzyki UNESCO**” stanowi dziś jeden z kluczowych filarów miejskiej polityki kulturalnej. W ostatnich latach udało się zbudować solidne podstawy – sieć współpracy między instytucjami, rozpoznawalność marki miasta na arenie międzynarodowej oraz liczne inicjatywy wspierające rozwój sektora muzycznego. Naturalnym i koniecznym kolejnym krokiem jest zatem opracowanie **odrębnej, sformalizowanej polityki muzycznej**, która stanowiłaby ramę strategiczną i fundament dla długofalowych działań w tym obszarze.

Stworzenie takiego dokumentu jest niezbędne, aby:

- zapewnić **ciągłość i stabilność programową**, niezależnie od zmian kadrowych czy politycznych,

- jasno określić **priorytety, misję i wizję rozwoju sektora muzycznego dla całego ekosystemu muzycznego w Bydgoszczy,**
- usprawnić **współpracę między instytucjami, uczelniami i organizacjami,**
- oraz umożliwić **systematyczną ewaluację i planowanie wieloletnie.**

Polityka muzyczna powinna mieć charakter zarówno **strategiczny, jak i komunikacyjny** – być dokumentem, który nie tylko porządkuje cele, strukturę i role poszczególnych partnerów, ale również **buduje wspólny język, świadomość i poczucie współodpowiedzialności** wśród mieszkańców, artystów i instytucji.

2.7 Rola Miejskiego Centrum Kultury jako lidera i operatora programu

W międzynarodowej praktyce UNESCO Creative Cities Network naturalne i powszechne jest, że program w danym mieście jest koordynowany przez jedną instytucję-lidera, która reprezentuje miasto wobec sieci i czuwa nad spójnością działań. W przypadku Bydgoszczy wybór Miejskiego Centrum Kultury jako operatora programu był oczywisty i uzasadniony – MCK od lat łączy doświadczenie organizacyjne, programowe i międzynarodowe, a jego działania są głęboko zakorzenione w lokalnym środowisku muzycznym.

Rola MCK nie ogranicza się jednak do zarządzania projektem – instytucja pełni funkcję lidera-animatora, który wyznacza kierunki, zaprasza partnerów i koordynuje współpracę w oparciu o wspólnie wypracowane priorytety. Takie rozwiązanie jest zgodne z modelem funkcjonowania wszystkich miast sieci, w których jedna instytucja odpowiada za koordynację programu, a jednocześnie działa w duchu otwartości i współpracy międzysektorowej.

Kluczowe jest precyzyjne komunikowanie różnicy pomiędzy Miejskim Centrum Kultury w Bydgoszczy jako instytucją kultury a programem „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO” jako ideą, strategią oraz ramą długofalowych działań w obszarze polityki muzycznej miasta. Choć program jest formalnie osadzony w strukturze MCK, nie jest z nim tożsamy – ma charakter ponadinstytucjonalny, obejmujący całość lokalnego ekosystemu muzycznego, w tym instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, sektor prywatny oraz środowisko edukacyjne i artystyczne.

Rola MCK w tym układzie ma charakter koordynacyjny i kuratorski. Instytucja pełni funkcję parasola organizacyjnego, który w sposób spójny i konstruktywny integruje rozproszone inicjatywy muzyczne w mieście, zapewniając im wspólne ramy programowe i komunikacyjne. Równowaga tego modelu polega na tym, że MCK funkcjonuje jako operator i swoista

„instytucja-matka” programu – udostępniająca zaplecze kadrowe, organizacyjne i infrastrukturalne – a jednocześnie pozostaje jednym z jego beneficjentów, na równi z innymi instytucjami działającymi w polu muzyki. Taki układ pozwala na sprawne zarządzanie procesami, bez tworzenia hierarchii, które mogłyby ograniczać współdziałanie pozostałych podmiotów sektora.

2.8 Emancypacja programowa i pytanie o przyszłą formę instytucjonalną

Nieuniknione jest dalsze instytucjonalizowanie programu, by zapewnić jego stabilność, budżet i strukturę zarządzania. Jednocześnie konieczna jest jego emancypacja programowa – wyraźne określenie misji, wizji i priorytetów działań, które wykraczają poza bieżące projekty i wpisują się w długofalowe cele sieci UNESCO.

W toku wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszego raportu pojawiały się głosy wskazujące, że wraz z dojrzewaniem programu naturalnie pojawi się pytanie o jego docelową formę organizacyjną. Niektóre miasta członkowskie sieci UNESCO, a także doświadczenia operatorów Europejskiej Stolicy Kultury, pokazują, że programy o rosnącej skali i ambicji wypracowują z czasem różne modele instytucjonalne – i że refleksja nad tymi modelami jest sama w sobie wartościowym elementem strategicznego myślenia o przyszłości programu.

Nie jest to pytanie, które wymaga natychmiastowej odpowiedzi. Bydgoszcz dysponuje dziś sprawdzonym modelem zakotwiczonym w strukturze MCK, który zapewnia programowi ciągłość, zasoby i instytucjonalne zaplecze. Ewentualna refleksja nad przyszłą formą organizacyjną, jeśli i kiedy zostanie podjęta, powinna wynikać ze świadomego wyboru i być poprzedzona szeroką rozmową środowiskową oraz analizą doświadczeń innych miast, a nie być odpowiedzią na doraźne okoliczności. Ważne, by każda zmiana w tym obszarze służyła wzmocnieniu programu i ciągłości jego działania, a nie stanowiła dla niego obciążenia.

2.9 Podsumowanie

Program „Bydgoszcz – Miasto Muzyki UNESCO” jest dziś jednym z najbardziej dynamicznych narzędzi rozwoju kultury w mieście. Jego przyszłość zależy od jasnego określenia relacji między programem a instytucją-liderem, stworzenia spójnej polityki muzycznej oraz konsekwentnego komunikowania misji i priorytetów – niezależnie od tego, jaką formę instytucjonalną program ostatecznie przyjmie.

Model obecny, zakorzeniony w strukturze MCK i sprawdzony w codziennym działaniu, stanowi solidną podstawę dla dalszego rozwoju. Kluczowe jest, by wszelkie decyzje dotyczące przyszłości programu wynikały z refleksji,

a nie z okoliczności, i by służyły temu, co w nim najważniejsze: otwartości, partnerskiemu podejściu i długofalowemu rozwojowi bydgoskiej kultury muzycznej. Bydgoszcz ma dziś szansę nie tylko utrzymać prestiż tytułu UNESCO, ale również stać się wzorem dla innych miast – pokazują, jak łączyć instytucjonalne przywództwo ze sieciowym, współdzielonym modelem zarządzania kulturą.

3. Transparentność

3.1 Wstęp: przejrzystość jako fundament współzarządzania kulturą

Transparentność stanowi jeden z filarów współczesnego zarządzania kulturą, wskazywany w takich dokumentach jak *Agenda 21 for Culture* (UCLG, 2004), *UNESCO Culture|2030 Indicators* czy *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*. Wspólnym dla nich założeniem jest, że **przejrzystość procesów i dostęp do informacji** to warunki konieczne dla demokratyzacji kultury i budowania trwałego zaufania społecznego.

Zgodnie z europejskimi standardami *good governance*, przejrzystość nie jest jedynie kategorią administracyjną – to **etyczny i polityczny wymiar zarządzania**, który pozwala obywatelom zrozumieć, jak podejmowane są decyzje dotyczące wspólnego dobra.

European Framework for Action on Cultural Heritage (2018) określa transparentność jako „podstawowy warunek wiarygodności instytucji kultury w oczach obywateli”.

W przypadku Bydgoszczy idea ta była wpisana już w **Bydgoski Pakt dla Kultury**, który zapowiadał budowę systemu kultury opartego na jawności, dialogu i odpowiedzialności. Dziś, w nowym kontekście ekonomicznym i instytucjonalnym, ponowne odwołanie się do ducha Paktu oznacza potrzebę **aktualizacji tych wartości w duchu współczesnych europejskich standardów – z użyciem narzędzi, które łączą komunikację, dane i obywatelskie uczestnictwo.**

3.2 Transparentność finansowania: od partycypacji do przejrzystych zasad

W pierwszej połowie poprzedniej dekady Bydgoszcz była jednym z pionierów w zakresie partycypacyjnego modelu finansowania kultury. W ramach zapisów Paktu dla Kultury miasto przeznaczało corocznie środki na działania kulturalne, a proces ich dystrybucji odbywał się z udziałem środowisk twórczych i społecznych, w duchu współuczestnictwa i dialogu.

Model ten, mimo że z czasem uległ zmianom i dostosowaniu do nowych uwarunkowań, pozostaje ważnym punktem odniesienia i elementem pamięci instytucjonalnej środowiska kultury – jako przykład systemu opartego na większej otwartości i partnerskim podejściu.

Współcześnie dostęp do informacji o mechanizmach finansowania – w tym konkursach, zasadach przyznawania środków czy procedurach – jest zasadniczo zapewniony. Jednocześnie, jak wynika z wcześniejszych analiz, informacje te są często rozproszone, wymagają znajomości kontekstu oraz umiejętności poruszania się w systemie administracyjnym. Dla części odbiorców oznacza to konieczność dodatkowego wysiłku w ich odnalezieniu i właściwej interpretacji.

W efekcie wyzwaniem nie jest wyłącznie transparentność rozumiana jako dostępność danych, lecz także ich czytelność, spójność i przystępność. Uporządkowanie systemu informacji oraz przedstawienie go w bardziej zrozumiałej i przyjaznej formie mogłoby w znacznym stopniu zwiększyć jego przejrzystość w praktyce – a tym samym wzmocnić poczucie zaufania i realnego dostępu do mechanizmów wsparcia.

W tym kontekście transparentność finansowania można dziś rozumieć nie tylko jako jawność procedur, ale jako zdolność systemu do skutecznego komunikowania zasad, możliwości i decyzji wszystkim uczestnikom ekosystemu kultury.

3.3 System grantowy i mikrograntowy: potrzeba integracji i koordynacji

Respondenci zwracali uwagę, że w ostatnich latach w Bydgoszczy powstało kilka równoległych programów wsparcia: miejskie konkursy grantowe, operatorzy mikrograntów, programy edukacyjne czy rezydencje artystyczne.

Wszystkie z założenia służą poszerzeniu pola działań i wzmocnieniu różnorodności, jednak w praktyce brakuje między nimi **koordynacji, wymiany informacji i spójnego systemu danych**.

Takie uwagi nie dotyczą braku zaufania, ale raczej **potrzeby przejrzystości i zrozumienia całości ekosystemu**.

Zintegrowany rejestr projektów kulturalnych, obejmujący dane o finansowaniu, beneficjentach i efektach działań – to rozwiązanie funkcjonujące w wielu europejskich miastach, m.in. w Wiedniu, Barcelonie i Rydze.

Dzięki niemu możliwe jest nie tylko monitorowanie środków, ale również analiza ich wpływu społecznego, co z kolei wzmacnia argumentację za inwestowaniem w kulturę jako narzędzie rozwoju lokalnego.

Bydgoszcz mogłaby wykorzystać swoje doświadczenia w zakresie współpracy międzysektorowej i stworzyć podobne narzędzie, które połączy transparentność z **zarządzaniem wiedzą**.

Takie rozwiązanie – zgodne z rekomendacjami *Agenda 21 for Culture* – wzmocniłoby nie tylko zaufanie, lecz także efektywność finansowania.

3.4 Transparentność w zarządzaniu infrastrukturą: między dostępnością a równowagą

W wywiadach wielokrotnie powtarzał się temat niejednorodnych zasad udostępniania miejskiej infrastruktury kulturalnej.

Dla organizacji pozarządowych brak klarownych procedur oznacza niepewność i poczucie nierówności w dostępie.

Dla instytucji – przeciążenie, brak narzędzi do zarządzania oczekiwaniami partnerów oraz coraz trudniejsze planowanie pracy.

„Chcemy wspierać inicjatywy oddolne, ale coraz częściej oczekuje się od nas udostępniania przestrzeni dosłownie w ostatniej chwili. To wymaga zmian w harmonogramie pracy, nadgodzin techników i personelu, a także generuje dodatkowe koszty eksploatacyjne, których nie ma w zaplanowanym budżecie. Trudno więc zgodzić się z argumentem, że to przecież nic nie kosztuje” – mówi przedstawiciel jednej z instytucji.

Problem ten nie wynika z braku dobrej woli, lecz z braku przejrzystych i ustrukturyzowanych zasad współpracy oraz komunikacji między instytucjami a partnerami zewnętrznymi. W wielu europejskich miastach obowiązują regulaminy korzystania z przestrzeni publicznych, które jasno określają priorytety, koszty i terminy rezerwacji. Takie rozwiązania pozwalają chronić interesy instytucji, a jednocześnie otwierają je na działania zewnętrzne.

Wdrożenie podobnych zasad w Bydgoszczy, np. w formie ujednoczonego harmonogramu dostępności przestrzeni oraz centralnej platformy rezerwacji – mogłoby zwiększyć poczucie sprawiedliwości, przejrzystości i efektywności całego systemu.

3.5 Transparentność jako kultura organizacyjna i społeczna

Transparentność nie stanowi wyłącznie kategorii zarządzania, lecz jest **elementem kultury organizacyjnej**, obejmującym sposób komunikowania decyzji, uzasadniania priorytetów oraz reagowania na głosy środowiska.

Postawa oparta na zrozumieniu i otwartości stanowi dziś kluczowy warunek budowania zaufania w sektorze kultury.

Transparentność nie wymaga radykalnych reform systemowych, lecz konsekwentnego wdrażania dobrych praktyk, takich jak:

- publikowanie protokołów i raportów z naborów,
- komunikowanie priorytetów polityki kulturalnej,
- konsultowanie strategii i projektów,
- a także rozwijanie trwałych kanałów dialogu między miastem, instytucjami i organizacjami pozarządowymi.

W międzynarodowych rankingach jakości zarządzania kulturą (m.in. *Compendium of Cultural Policies*) miasta stosujące te rozwiązania osiągają wyższy poziom zaufania społecznego oraz większe zaangażowanie obywateli w życie kulturalne.

Jednocześnie należy podkreślić, że transparentność i partycypacja muszą współistnieć z zasadą autonomii instytucjonalnej. Dyrektorzy instytucji kultury pełnią funkcję powierzoną im ze względu na kompetencje, doświadczenie oraz wizję rozwoju, która nadaje kierunek strategiczny działalności jednostki. Ich autonomia programowa i decyzyjna jest warunkiem realizacji statutowych zadań oraz utrzymania spójności długofalowych celów rozwojowych.

Z tego względu zasady partycypacyjności powinny uwzględniać konieczność zachowania **równowagi między otwartością instytucji na inicjatywy oddolne a zdolnością do realizacji własnych priorytetów i misji**. Tylko w warunkach tak zdefiniowanego kompromisu możliwe jest osiągnięcie trwałych i zrównoważonych efektów, zarówno w wymiarze społecznym, jak i instytucjonalnym.

3.6 W stronę transparentnego ekosystemu kultury

Bydgoszcz ma wszystkie warunki, by stać się przykładem **nowoczesnego, transparentnego systemu zarządzania kulturą** w Europie Środkowej. Jej historia współpracy z sektorem pozarządowym, doświadczenie partnerstw międzynarodowych i obecność w sieci UNESCO stwarzają idealny grunt do wdrożenia modelu opartego na otwartych danych, partnerskiej ewaluacji i komunikacji.

Transparentność nie jest celem samym w sobie – jest **narzędziem wzmacniania zaufania, współpracy i skuteczności**.

Jest też wyrazem dojrzałości polityki kulturalnej: świadectwem, że miasto potrafi nie tylko wspierać kulturę, ale też prowadzić z nią dialog na równych zasadach.

4. Podział kompetencji – kto jest kim i dlaczego

4.1 Wprowadzenie: jasność ról jako warunek współodpowiedzialności

W nowoczesnych modelach zarządzania kulturą – zgodnie z wytycznymi *Agenda 21 for Culture, UNESCO Culture/2030 Indicators* oraz *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe* – jednym z kluczowych elementów skuteczności jest **klarowny i komunikowany podział kompetencji** między wszystkimi uczestnikami życia kulturalnego. Nie chodzi o biurokratyczne rozgraniczenie odpowiedzialności, lecz o wspólne rozumienie ról, które buduje zaufanie, umożliwia współpracę i zapobiega dublowaniu działań.

Jak zauważa Rada Europy w *Cultural Governance Toolkit*, przejrzystość strukturalna jest fundamentem *good governance* – kultury współzarządzania, w której każda instytucja zna swoje miejsce, ale też rozumie powiązania z innymi.

Bydgoszcz – miasto o bogatym ekosystemie kultury, aktywnych instytucjach i prężnym trzecim sektorze, potrzebuje właśnie takiego **systemowego uporządkowania kompetencji**, które nie ogranicza, lecz wzmacnia.

4.2 Instytucjonalne centra ciężkości: doświadczenie i ambicja

W bydgoskim systemie kultury funkcjonuje szereg instytucji o zróżnicowanych profilach, historiach i sposobach działania, które wspólnie tworzą wielowymiarowy ekosystem. Każda z nich – niezależnie od skali czy zakresu kompetencji – pełni istotną rolę, odpowiadając na konkretne potrzeby odbiorców i realizując określone zadania w ramach miejskiej polityki kulturalnej.

Podczas warsztatu wydobywczego wyraźnie wybrzmiało jednak, że obok tej różnorodności i autonomii działań istnieje silna potrzeba wzmocnienia komunikacji horyzontalnej pomiędzy instytucjami. Przedstawiciele sektora podkreślali konieczność tworzenia warunków oraz zachęt do regularnej wymiany – nie tylko informacji operacyjnych, ale przede wszystkim refleksji nad celami długofalowymi oraz planami rozwoju.

Szczególnie istotna okazała się potrzeba bardziej kolektywnego podejścia do kształtowania polityki kulturalnej miasta. Instytucje, mimo że realizują odrębne zadania i projekty, wyraźnie deklarują chęć bycia częścią większej, spójnej całości systemowej. Taka perspektywa sprzyja budowaniu poczucia współodpowiedzialności za rozwój kultury w mieście oraz wzmacnia gotowość do współpracy.

Wzmocnienie tego wymiaru współdziałania mogłoby przełożyć się na bardziej efektywne zarządzanie zasobami, lepsze planowanie działań oraz – w dłuższej perspektywie – częściowe odciążenie poszczególnych instytucji. Lepsza koordynacja i dystrybucja zadań pozwala bowiem unikać dublowania inicjatyw i bardziej świadomie wykorzystywać potencjał całego systemu.

W tym kontekście kluczowe wydaje się rozwijanie mechanizmów, które umożliwią instytucjom nie tylko równoległe funkcjonowanie, ale rzeczywiste współtworzenie spójnej, długofalowej strategii rozwoju kultury w Bydgoszczy.

4.3 Młodzieżowe Domy Kultury: siła u podstaw, poza systemem

Młodzieżowe Domy Kultury oraz szkoły stanowią istotny i rozbudowany element bydgoskiego ekosystemu kultury, szczególnie w obszarze edukacji kulturowej i pracy z młodymi odbiorcami. Ich działalność obejmuje szeroki wachlarz działań artystycznych, edukacyjnych i animacyjnych – od zajęć muzycznych, tanecznych, teatralnych i plastycznych, po projekty filmowe, fotograficzne czy modelarskie. Łącznie w tego typu zajęciach uczestniczą tysiące dzieci i młodzieży, co pokazuje skalę oddziaływania tego sektora oraz jego kluczowe znaczenie dla budowania kompetencji kulturowych, wrażliwości artystycznej i nawyków uczestnictwa w kulturze już od najmłodszych lat.

Istotnym elementem tego systemu są również mechanizmy wsparcia, takie jak Bydgoskie Granty Oświatowe, które umożliwiają realizację projektów o charakterze artystycznym, edukacyjnym i społecznym – często we współpracy z instytucjami kultury. Dzięki nim placówki oświatowe mogą rozwijać działania wykraczające poza standardowy program, angażujące młodzież w aktywne współtworzenie kultury, a także budujące relacje z lokalnym środowiskiem oraz partnerami zewnętrznymi.

Jednocześnie analiza pokazuje, że potencjał tego sektora – mimo swojej skali i różnorodności – nie jest w pełni wykorzystywany w relacji do szeroko rozumianego systemu kultury. Kluczowym wyzwaniem pozostaje niewystarczający przepływ informacji, wiedzy i współpracy pomiędzy instytucjami kultury, a obszarem edukacji kulturowej. W praktyce oznacza

to, że działania realizowane w szkołach i placówkach wychowania pozaszkolnego funkcjonują często równoległe do oferty instytucjonalnej, bez wystarczającego powiązania, które mogłoby wzmacniać ich długofalowy efekt.

Brak tego połączenia można traktować jako „brakujące ogniwo” w budowaniu przyszłej publiczności instytucji kultury. To właśnie w ramach systemu edukacji kształtują się pierwsze doświadczenia kulturowe, kompetencje odbiorcze oraz relacje z twórczością i instytucjami. Bez świadomego i systemowego łączenia tych dwóch obiegów – edukacyjnego i instytucjonalnego – trudno mówić o spójnym modelu rozwoju uczestnictwa w kulturze.

W tym kontekście szczególnie istotne wydaje się wzmocnienie współpracy pomiędzy sektorami poprzez bardziej uporządkowany i regularny przepływ informacji, tworzenie wspólnych programów oraz budowanie ścieżek przejścia pomiędzy edukacją a uczestnictwem w kulturze instytucjonalnej. Mogłoby to obejmować zarówno wspólne planowanie działań, jak i rozwijanie narzędzi umożliwiających młodzieży kontynuowanie swojej aktywności artystycznej poza systemem szkolnym.

Równoległe ważnym kierunkiem rozwoju jest wzmacnianie potencjału placówek oświatowych w obszarze współpracy międzynarodowej. Zachęcanie ich do aplikowania o granty, udziału w projektach europejskich oraz budowania sieci partnerskich może stanowić naturalny i efektywny sposób ich wsparcia. Działania te przyczyniają się nie tylko do podnoszenia kompetencji kadry i uczestników, ale także do wprowadzania nowych modeli pracy, inspiracji oraz rozwiązań organizacyjnych.

Co istotne, rozwój tego obszaru nie powinien być postrzegany jako dodatkowe obciążenie dla placówek, lecz jako inwestycja w długofalową stabilność i jakość całego systemu kultury. Wzmocniony sektor edukacji kulturowej może pełnić rolę jednego z kluczowych filarów ekosystemu – nie tylko przygotowując przyszłych odbiorców, ale także współtwórców i uczestników życia kulturalnego miasta.

W dłuższej perspektywie lepsze powiązanie tych dwóch obiegów – edukacyjnego i instytucjonalnego – sprzyja bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów, budowaniu trwałych relacji oraz tworzeniu spójnego, zrównoważonego systemu kultury, opartego na ciągłości doświadczeń i świadomym uczestnictwie kolejnych pokoleń.

4.4 Biuro Promocji Miasta – niewykorzystany potencjał

Jednym z wyraźnych wątków pojawiających się w rozmowach była niejednoznaczność postrzegania roli Biura Promocji Miasta w relacji do sektora kultury. Wielu respondentów wskazywało na trudność w określeniu, w jaki sposób jego działania mogą wspierać ich aktywność. Może to prowadzić do nieporozumień oraz poczucia niewykorzystanego potencjału współpracy.

Jednocześnie analiza formalnego zakresu zadań Biura pokazuje, że jego kompetencje są szerokie i obejmują przede wszystkim budowanie strategii promocji miasta, kreowanie i realizację działań komunikacyjnych, dbanie o spójność wizerunkową, współpracę przy organizacji wydarzeń, a także koordynację działań promocyjnych pomiędzy różnymi jednostkami miejskimi. Biuro odpowiada również za rozwój narzędzi cyfrowych, takich jak aplikacje miejskie, prowadzi działania związane z marką miasta, a także koordynuje współpracę międzynarodową oraz kontakty zagraniczne miasta.

Zestawienie tych dwóch perspektyw – formalnej oraz tej wynikającej z doświadczeń respondentów – wskazuje, że źródłem napięć nie jest brak działań czy kompetencji, lecz raczej ich ograniczona widoczność i zrozumiałość dla środowiska kultury. Innymi słowy, wiele zadań realizowanych przez Biuro nie jest jednoznacznie kojarzonych jako dostępne lub możliwe do wykorzystania przez instytucje i organizacje działające w obszarze kultury.

W tym kontekście kluczowe wydaje się wzmocnienie i uspoźnienie komunikacji pomiędzy Biurem Promocji a sektorem kultury – tak, aby jasno określić zakres wsparcia, możliwości współpracy oraz narzędzia, z których mogą korzystać poszczególni aktorzy systemu. Przejrzyste przedstawienie tych kompetencji mogłoby znacząco zwiększyć efektywność wykorzystania istniejących zasobów oraz ograniczyć powstawanie nieporozumień.

Równocześnie sytuacja ta wskazuje na potrzebę wyraźnego uwzględnienia promocji kultury jako integralnego elementu przyszłej strategii rozwoju kultury miasta. Włączenie perspektywy komunikacyjnej i promocyjnej w sposób systemowy – z jasno określonymi rolami i mechanizmami współpracy – pozwoliłoby lepiej wykorzystać potencjał zarówno instytucji kultury, jak i narzędzi pozostających w dyspozycji miasta.

W dłuższej perspektywie takie podejście sprzyja budowaniu spójnej narracji o Bydgoszczy jako mieście kultury, a także umożliwia bardziej świadome łączenie działań promocyjnych, kulturalnych i międzynarodowych w ramach jednej, zintegrowanej strategii.

4.5 Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury – potrzebna nowa formuła dialogu

Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury (KDO), działająca przy Biurze Kultury, jest jednym z najcenniejszych instrumentów partycypacyjnych w bydgoskim systemie zarządzania kulturą. Jako organ inicjatywno-doradczy, powołany w ramach Strategii Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy 2017–2026, KDO zbudowała realną przestrzeń konsultacji i wymiany między organizacjami pozarządowymi a administracją miejską. Ta przestrzeń jest bez wątpienia warta nie tylko zachowania, ale wzmocnienia i rozbudowy.

Jednocześnie badanie pokazuje, że obecna formuła KDO dociera tylko do części środowiska kulturalnego. Respondenci wskazywali, że w pracach Komisji brakuje przedstawicieli instytucji publicznych, uczelni wyższych oraz niezależnych twórców niedziałających w ramach struktur NGO. Skutkiem jest dialog, który nie obejmuje całości ekosystemu kultury i nie tworzy warunków do współpracy między sektorami.

Rozwiązaniem nie jest zastąpienie KDO nową strukturą, lecz uzupełnienie jej o brakujące ogniwo: Radę Ekosystemu Kultur- platformę regularnych spotkań wszystkich interesariuszy kultury miejskiej: instytucji, organizacji pozarządowych, niezależnych twórców, środowisk akademickich, przedsiębiorców sektora kreatywnego i przedstawicieli urzędu. Rada działałaby jako przestrzeń ewaluacji, wymiany wiedzy i koordynacji, nie zastępując KDO, ale tworząc poziom dialogu, którego dziś brakuje: horyzontalny, międzysektorowy i oparty na równości uczestników.

Integralnym elementem tej nowej architektury dialogu powinna być zasada równej ewaluacji wszystkich podmiotów korzystających z publicznych środków – niezależnie od formy prawnej. Jak wskazuje *Compendium of Cultural Policies and Trends*, właśnie taki model tworzy warunki do uczciwego, partnerskiego współzarządzania kulturą: opartego nie na uprzywilejowaniu określonych struktur organizacyjnych, lecz na wspólnej odpowiedzialności za efekty działań finansowanych ze środków publicznych.

4.6 W stronę zintegrowanego systemu współodpowiedzialności

Bydgoszcz posiada potencjał, który – przy właściwym uporządkowaniu ról i komunikacji – może stworzyć **spójny, partnerski system zarządzania kulturą**.

Nie chodzi o nowe instytucje, lecz o **nowe relacje między tymi, które już istnieją**.

Rekomendowane kierunki działań obejmują:

- zintegrowanie Biura Promocji z procesami planowania i promocji kultury,
- włączenie domów kultury w system polityki kulturalnej miasta,
- uzupełnienie KDO o szeroką platformę dialogu sektorowego,
- wprowadzenie zasad wspólnej ewaluacji i wymiany informacji.

Właśnie w tym duchu – spójności, dialogu i wzajemnego zrozumienia – można zbudować **model współzarządzania kulturą**, który stanie się jednym z najbardziej dojrzałych i nowoczesnych w Polsce.

VI. Wnioski i dalsze kroki – dlaczego teraz potrzebne jest planowanie kulturalne w Bydgoszczy

1. W kierunku nowego etapu – od analizy do planowania

Zgromadzone dane, przeprowadzone wywiady i analizy pokazują, że bydgoskie życie kulturalne jest niezwykle bogate, różnorodne i dynamiczne.

Mamy do czynienia z systemem o wysokim potencjale twórczym, zbudowanym przez instytucje publiczne, sektor pozarządowy, niezależnych artystów i aktywistów, środowiska akademickie oraz liczne grupy nieformalne.

Jednocześnie zebrane materiały wskazują, że struktura zarządzania kulturą w Bydgoszczy – mimo wielu widocznych sukcesów i dobrze funkcjonujących elementów – ma charakter rozproszony i wciąż się rozwija. W praktyce oznacza to, że nie wszystkie mechanizmy współpracy, komunikacji i wspólnego planowania są jeszcze w pełni ukształtowane lub wystarczająco sformalizowane.

Pojawia się potrzeba dalszego wzmocnienia ram współpracy, budowania wspólnego języka komunikacji oraz rozwijania długofalowej wizji opartej na danych, dialogu i współodpowiedzialności. Dotychczasowe diagnozy i strategie, choć wartościowe i merytorycznie rzetelne, nie zawsze przekładają się w pełni na spójny, operacyjny system działania. W efekcie zarządzanie kulturą wciąż w dużej mierze opiera się na doświadczeniu, relacjach i praktyce, które – choć bardzo cenne – mogłyby zostać dodatkowo wsparte bardziej systemowym podejściem.

Nie wynika to z braku kompetencji – przeciwnie, Bydgoszcz dysponuje silnym zapleczem eksperckim i dużym doświadczeniem w realizacji projektów kulturalnych. Wyzwanie dotyczy raczej stworzenia mechanizmów, które pozwolą te kompetencje jeszcze lepiej łączyć i wykorzystywać w sposób skoordynowany.

Dlatego naturalnym kolejnym krokiem – po fazie diagnozy i analizy – jest przejście do etapu planowania kulturalnego, rozumianego nie jako tworzenie kolejnego dokumentu, lecz jako ciągły proces myślenia strategicznego o kulturze. Proces ten może stać się narzędziem integrującym różne działania i perspektywy, a także budującym wspólną narrację rozwoju.

W tym ujęciu planowanie nie jest wyłącznie narzędziem zarządzania, ale również przestrzenią budowania relacji i wspólnoty – miejscem, w którym różne podmioty nie tylko funkcjonują obok siebie, lecz coraz częściej współtworzą spójny kierunek rozwoju kultury w mieście.

2. Dlaczego właśnie teraz?

Bydgoszcz stoi dziś przed wyjątkową szansą.

Z jednej strony posiada rozwiniętą infrastrukturę, bogate dziedzictwo i ugruntowaną pozycję instytucji kultury, z drugiej – coraz silniejsze środowisko niezależne, które od kilku lat współtworzy oblicze miasta poprzez inicjatywy społeczne, artystyczne i edukacyjne.

Wielu rozmówców zwracało uwagę, że **miasto znajduje się na progu dojrzałości** – ma zasoby, doświadczenie i świadomość potrzeby zmiany, ale brakuje mu ram, które pozwoliłyby wszystkie te elementy powiązać w spójny system.

Po raz pierwszy od wielu lat w środowisku kulturalnym panuje szeroka zgoda co do tego, że należy przejść od doraźnego reagowania do długofalowego planowania.

Jak podkreślała jedna z osób badanych:

„Nie brakuje pomysłów, tylko przewidywalności. Każdy rok zaczynamy od zera – zamiast rozwijać to, co już działa, budujemy wszystko od nowa.”

Ta opinia powtarzała się w wielu rozmowach – zarówno wśród dyrektorów instytucji, jak i przedstawicieli organizacji pozarządowych.

Oznacza to, że w Bydgoszczy istnieje **wysokie poczucie potrzeby stabilności, długoterminowych planów i jasnych zasad.**

Dodatkowo, tytuł **Miasta Muzyki UNESCO** oraz zaangażowanie w projekty międzynarodowe wprowadziły Bydgoszcz w sieć miast, które zarządzają kulturą zgodnie z globalnymi standardami: otwartością, współpracą i opieraniem się na danych.

Tym samym miasto znalazło się w gronie ośrodków, które muszą myśleć o kulturze w kategoriach **rozwoju, edukacji, zrównowżenia i planowania przestrzennego**.

To naturalny moment, by przekroczyć granice tradycyjnego myślenia o kulturze jako o sektorze, i potraktować ją jako **zintegrowany element polityki miejskiej**.

3. Planowanie kulturalne jako narzędzie integracji i zrównoważonego rozwoju

Planowanie kulturalne jest odpowiedzią na potrzebę przejścia od administracji do współzarządzania.

Oznacza to zmianę perspektywy – z modelu, w którym kultura jest zbiorem projektów i wydarzeń, na model, w którym kultura jest **mechanizmem łączenia ludzi, instytucji i przestrzeni miejskiej**.

W praktyce planowanie kulturalne opiera się na kilku kluczowych zasadach:

- **współpraca i partnerstwo** – zamiast hierarchii sektorów, priorytetem staje się praca sieciowa i wymiana zasobów;
- **ciągłość i elastyczność** – planowanie nie kończy się wraz z okresem obowiązywania dokumentu, lecz stanowi proces aktualizowany w miarę potrzeb;
- **dane i wiedza** – decyzje podejmowane są na podstawie rzetelnych informacji, badań i analiz, a nie tylko opinii czy intuicji;
- **partycypacja i zaufanie** – proces planowania obejmuje szerokie grono uczestników, od urzędników po mieszkańców, od ekspertów po artystów.

„Najważniejsze, żebyśmy zaczęli myśleć o kulturze jako o wspólnym zasobie. Nie „instytucjonalnym” czy „społecznym”, ale po prostu – miejskim.”

Planowanie kulturalne pozwala także łączyć kulturę z innymi politykami miejskimi: edukacyjną, społeczną, turystyczną czy przestrzenną. W ten sposób kultura przestaje być odrębną dziedziną, a staje się **narzędziem wspierającym rozwój miasta w sposób zrównoważony i inkluzywny**.

4. W stronę bydgoskiego modelu planowania kulturalnego

Bydgoszcz może – i powinna – wypracować własny model planowania kulturowego.

Taki, który wykorzystuje lokalne zasoby, doświadczenia i tradycje, ale jednocześnie odwołuje się do nowoczesnych standardów zarządzania.

Analiza zgromadzonego materiału pozwala wskazać kilka kluczowych elementów tego modelu:

1. Lider procesu.

Potrzebny jest silny operator – instytucja, która będzie koordynować proces, ale nie monopolizować decyzji.

Naturalnym wyborem pozostaje Miejskie Centrum Kultury, które ma doświadczenie w realizacji programów o charakterze sieciowym i partnerskim.

2. Mechanizmy współpracy.

Nieodzowne jest stworzenie platformy, która umożliwi systematyczną wymianę informacji między instytucjami, organizacjami pozarządowymi i samorządem.

Takie forum – cykliczne i moderowane – może pełnić funkcję miejsca spotkań i wspólnego planowania, zamiast doraźnych konsultacji.

3. Transparentność i ewaluacja.

Każde działanie w obszarze kultury, niezależnie od skali, powinno podlegać przejrzystej ocenie.

Wspólne zasady ewaluacji pozwolą budować zaufanie i równowagę między sektorem publicznym a społecznym.

4. Wiedza i dane.

Proces planowania musi opierać się na faktach – na realnych danych o uczestnictwie, frekwencji, nakładach, a także o wpływie kultury na jakość życia mieszkańców.

Bez systematycznego gromadzenia informacji niemożliwe jest monitorowanie efektów polityki kulturalnej.

5. Komunikacja i tożsamość.

Każdy etap planowania powinien być jawny, komunikowany i dostępny.

Kultura, która jest planowana w dialogu, staje się jednocześnie przestrzenią budowania tożsamości – wspólnej, dynamicznej i zrozumiałej dla mieszkańców.

5. Obserwatorium Kultury – centrum wiedzy i koordynacji

Wszystkie powyższe działania wymagają stałego, profesjonalnego zaplecza analitycznego.

Dlatego jednym z najważniejszych wniosków z przeprowadzonej analizy jest potrzeba powołania **Bydgoskiego Obserwatorium Kultury** – jednostki, która połączy funkcje badawcze, ewaluacyjne i doradcze.

Obserwatorium mogłoby stać się **miejskim centrum wiedzy o kulturze**, działającym na rzecz wszystkich uczestników życia kulturalnego. Jego główne zadania powinny obejmować:

- monitorowanie i analizę danych o kulturze (udział mieszkańców, aktywność instytucji, nakłady finansowe, dostępność infrastruktury);
- przygotowywanie raportów, rekomendacji i diagnoz dla urzędników, instytucji i organizacji;
- wspieranie komunikacji międzysektorowej i organizację forów współpracy.

Obserwatorium mogłoby działać w strukturach Miejskiego Centrum Kultury.

Podkreślić jednak należy kwestię kluczową: wybór modelu organizacyjnego nie oznacza, że MCK – ani żadna inna instytucja – powinna samodzielnie realizować wszystkich opisanych w raporcie zadań. Rola MCK jako operatora Obserwatorium jest rolą facylitacyjną – tworzenia warunków, narzędzi i przestrzeni do współdziałania, a nie centralnego wykonawcy całego systemu. Obserwatorium Kultury jest z definicji odpowiedzialnością wszystkich interesariuszy kultury w mieście. Oznacza to, że każde zadanie wymienione w niniejszym raporcie powinno mieć jasno określonego właściciela – czy to Biuro Kultury lub Biuro Promocji Miasta, miejskie instytucje kultury, organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, czy innych partnerów. Rola MCK powinna polegać na koordynacji, animacji i syntezie tych wysiłków, nie zaś na ich zastępowaniu. Skuteczność tego modelu zależy od gotowości wszystkich podmiotów do przyjęcia realnej odpowiedzialności za powierzone im obszary działania.

Szczegółowa koncepcja organizacyjna, struktura i rekomendacje dotyczące funkcjonowania Obserwatorium zostaną omówione w kolejnym rozdziale raportu.

6. Podsumowanie: wspólne planowanie przyszłości

Bydgoszcz ma wszelkie warunki, by stać się jednym z liderów nowoczesnej polityki kulturalnej w Polsce.

Warunkiem jest jednak odejście od myślenia w kategoriach projektów i sektorów na rzecz **planowania opartego na współpracy, danych i wspólnej wizji**.

Właśnie teraz – w momencie, gdy miasto zyskało międzynarodowe uznanie

i wewnętrzną dojrzałość – warto zainicjować proces, który połączy wszystkie głosy w jeden, spójny system.

Planowanie kulturalne nie oznacza centralizacji ani biurokracji – przeciwnie, oznacza **uwspólnianie myślenia** o tym, jaką rolę kultura ma odgrywać w życiu mieszkańców i w rozwoju miasta.

To narzędzie, które pozwala łączyć różne tempa, wrażliwości i perspektywy, przekształcając różnorodność w siłę.

Dlatego właśnie teraz – po latach budowania fundamentów i zbierania doświadczeń – nadchodzi moment, w którym **Bydgoszcz może przekształcić swój potencjał w długofalową, wspólną strategię działania.**

Proces ten powinien być prowadzony przez **Urząd Miasta**, przy wsparciu analitycznym **Obserwatorium Kultury**, które zapewni ciągłość, transparentność i profesjonalne zaplecze wiedzy.

To ono może stać się miejscem, w którym spotkają się wszystkie wątki tego raportu – wiedza, praktyka, tożsamość i współpraca – tworząc podstawę do dalszego rozwoju kultury w mieście.

VII. Analiza możliwości utworzenia Obserwatorium Kultury w Bydgoszczy

1. Wprowadzenie – od diagnozy do systemowego podejścia

Rezultaty mapowania wskazują jednoznacznie, że dalszy rozwój polityki kulturalnej miasta wymaga trwałego, zinstytucjonalizowanego systemu gromadzenia, analizy i interpretacji danych. Brak spójnych i aktualnych informacji utrudnia nie tylko ocenę skuteczności działań, ale też projektowanie polityk odpowiadających na realne potrzeby mieszkańców i środowisk twórczych.

Zrealizowane mapowanie sektora kultury dało miastu pierwszy, całościowy obraz jego ekosystemu – od instytucji publicznych po niezależne inicjatywy i organizacje pozarządowe. Jednak jednorazowa diagnoza nie wystarczy. Konieczne są dane porównawcze, dynamiczne i pogłębione, obejmujące zarówno wskaźniki ilościowe (uczestnictwo, finansowanie, zasoby), jak i jakościowe (motywacje, bariery, postrzeganie instytucji, poziom satysfakcji).

Z tych przesłanek wynika naturalna potrzeba stworzenia w Bydgoszczy **stałego Obserwatorium Kultury** – inicjatywy, która nie tylko gromadziłaby

i analizowała dane, ale też wspierała współpracę, komunikację i uczenie się całego sektora.

2. Uzasadnienie powołania Obserwatorium Kultury

Bydgoszcz, jako miasto o rozwiniętym, lecz zróżnicowanym pejzażu kulturowym, stoi dziś przed wyzwaniem koordynacji działań i zarządzania wiedzą o kulturze. Brak aktualnych, porównywalnych danych utrudnia:

- ocenę efektów dotacji, inwestycji i programów miejskich,
- zrozumienie faktycznego zasięgu i wpływu kultury w różnych dzielnicach,
- równoważenie wsparcia między sektorem publicznym, NGO i inicjatywami niezależnymi,
- planowanie nowych form uczestnictwa i edukacji kulturalnej.

Dane nie są tylko narzędziem statystycznym – stanowią **kompas rozwoju**, który pomaga zobaczyć, gdzie kultura jest obecna, a gdzie jej brakuje. Dane przestrzenne (GIS), społeczne i demograficzne mogą ujawniać nierówności w dostępie do kultury, wspierać działania rewitalizacyjne i przeciwdziałać wykluczeniu kulturowemu.

Obserwatorium byłoby więc nie tylko narzędziem analitycznym, ale również instrumentem sprawiedliwości kulturowej – umożliwiającym zrównoważony rozwój oferty i polityk w skali całego miasta.

3. Możliwe formy organizacyjne Obserwatorium

Na podstawie analizy krajowych i europejskich modeli można rozważyć cztery główne formy funkcjonowania bydgoskiego Obserwatorium Kultury:

A. Niezależna fundacja lub stowarzyszenie

Taki model zapewnia dużą swobodę ekspercką i możliwość ubiegania się o granty krajowe i europejskie. Jednak w polskich realiach utrzymanie trwałości finansowej instytucji pozbawionej stabilnego partnera samorządowego byłoby wyzwaniem.

B. Jednostka miejska lub komórka w strukturze urzędu

Zapewniłaby bliskość decydentów i łatwość dostępu do danych, ale ograniczyłaby elastyczność i mogłaby utrudniać współpracę z niezależnymi ekspertami i badaczami.

C. Obserwatorium przy istniejącej instytucji kultury (np. MCK)

To rozwiązanie pośrednie, które łączy stabilność instytucjonalną z elastycznością ekspercką. MCK, jako organizacja o dużym doświadczeniu w koordynowaniu projektów lokalnych i międzynarodowych, mogłoby

pełnić rolę operatora lub sekretariatu obserwatorium, zapewniając jego zaplecze administracyjne i finansowe.

D. Obserwatorium jako samodzielna miejska instytucja kultury

Najbardziej skomplikowana i najdalej idąca opcja – powołanie przez miasto nowej instytucji, której jedynym zadaniem byłoby prowadzenie Obserwatorium Kultury.

4. Funkcje i zakres działania

Obserwatorium Kultury Bydgoszczy mogłoby realizować pięć komplementarnych funkcji:

1. **Gromadzenie i analiza** danych – tworzenie miejskiej bazy wiedzy o kulturze, obejmującej dane ilościowe, jakościowe i przestrzenne, a także wyniki badań i raportów.
2. **Ewaluacja** i rekomendacje – opracowywanie cyklicznych raportów o stanie kultury, ocena efektywności polityk i programów, formułowanie rekomendacji strategicznych.
3. **Udostępnianie informacji** – rozwój otwartej platformy danych i narzędzi wizualizacji („Atlas Kultury Bydgoszczy”), dostępnych dla instytucji, NGO i mieszkańców.
4. **Edukacja i rozwój kompetencji** – szkolenia z zakresu analizy danych, ewaluacji i zarządzania kulturą.
5. **Forum współpracy i wymiany wiedzy** – organizacja debat, warsztatów, konferencji oraz współpraca z uczelniami, NGO i ośrodkami badawczymi z kraju i zagranicy.

Tak rozumiane obserwatorium byłoby **laboratorium wiedzy o kulturze**, wspierającym proces decyzyjny miasta i rozwój kompetencji całego sektora.

5. Finansowanie i przejrzystość działania

Rekomendowanym rozwiązaniem jest **model mieszany finansowania**, łączący środki miejskie (zapewnienie podstawowej stabilności działania) z grantami krajowymi i międzynarodowymi (MKiDN, NCK, Creative Europe, Horizon Europe). Obserwatorium mogłoby również realizować zlecenia badawcze na rzecz instytucji i organizacji.

Kluczowe jest jednak zachowanie **pełnej przejrzystości finansowej i metodologicznej**. Coroczne raporty publiczne, otwarte dane, a także jawne procedury wyboru tematów badań budowałyby zaufanie środowisk i wiarygodność w oczach mieszkańców.

Transparentność powinna być rozumiana nie jako krytyka istniejących mechanizmów, lecz jako **proces wspólnego uczenia się** – przejście od intuicyjnych decyzji do działań opartych na dowodach i dialogu.

6. Skład ekspercki i model zarządzania

Najbardziej efektywnym rozwiązaniem byłoby utworzenie **trzystopniowej struktury zarządzania**:

- **Zespół operacyjny** – mały, stały zespół analityczno-administracyjny.
- **Rada Ekspertka** – ciało doradcze powoływane na kadencje, złożone z badaczy i praktyków z Bydgoszczy, innych miast oraz z zagranicy;
- **Forum Partnerów** – otwarta platforma konsultacyjna, obejmująca instytucje kultury, NGO, uczelnie, organizacje branżowe i mieszkańców.

Ten model gwarantowałby **pluralizm i elastyczność**, a jednocześnie zakorzenienie w lokalnym kontekście. Rada Ekspertka mogłaby współdecydować o tematach badań, metodologii i ewaluacji, zapewniając niezależność intelektualną przy zachowaniu powiązania z polityką miejską.

7. Powiązania z dotychczasowymi rekomendacjami raportu

Propozycja Obserwatorium Kultury bezpośrednio nawiązuje do wcześniejszych wniosków i rekomendacji:

- potrzebę stworzenia zintegrowanego systemu badań uczestnictwa i oddziaływań kultury,
- cykliczne raporty o stanie kultury jako podstawę planowania strategicznego,
- rozwój kompetencji analitycznych w sektorze kultury.

Obserwatorium byłoby więc naturalną kontynuacją tych działań – **narzędziem trwałego monitoringu i uczenia się miasta o własnej kulturze**. Wypełniłoby lukę między rozproszonymi inicjatywami badawczymi a potrzebą spójnego systemu wiedzy publicznej.

8. Rekomendacja końcowa

Spośród analizowanych modeli aktualnie najlepszym rozwiązaniem dla Bydgoszczy jest **Obserwatorium Kultury umocowane przy Miejskim Centrum Kultury (MCK)**, funkcjonujące jako otwarta platforma wiedzy, współpracy i refleksji.

Taki model:

- zapewnia **stabilność organizacyjną i finansową**,
- gwarantuje **transparentność i publiczny nadzór**,
- umożliwia **włączanie niezależnych ekspertów z Polski i zagranicy**,
- sprzyja **współtworzeniu wiedzy przez różne sektory i środowiska**,
- realizuje ideę polityki kulturalnej **opartej na danych i zaufaniu**.

Bydgoskie Obserwatorium Kultury byłoby nie tylko narzędziem monitoringu, ale także przestrzenią dialogu, integrującą lokalną wiedzę, doświadczenie i kreatywność – z pożytkiem dla całego miasta i jego mieszkańców.

VIII. Pierwsze działania Obserwatorium Kultury – od wizji do wdrożenia

1. Wprowadzenie – od diagnozy do współtworzenia

Powołanie Bydgoskiego Obserwatorium Kultury zbiega się z ważnym momentem dla miasta: Urząd Miasta Bydgoszczy stoi przed zadaniem opracowania nowej strategii rozwoju kultury, która wyznaczy kierunki działania na kolejne lata. To właśnie ten kontekst nadaje Obserwatorium szczególną rolę – nie tyle centrum decyzyjnego, lecz zaplecza analitycznego i narzędziowego, które tę strategię ma wspierać.

Pierwszy etap pracy – mapowanie ekosystemu kultury – jest już za nami. W latach 2024–2025 przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami instytucji, organizacji pozarządowych, środowisk twórczych i akademickich, zrealizowano ankiety online i warsztaty wydobywcze, a zebrane dane przeanalizowano przy użyciu metody KULTURSYSTEMA. Wyniki tej pracy złożyły się na niniejszy raport – rzetelną diagnozę bydgoskiego sektora kultury: jego zasobów, relacji, napięć i potencjałów.

Raport ten stanowi punkt wyjścia, nie koniec drogi. Urząd Miasta dysponuje teraz solidną bazą wiedzy, na której może oprzeć prace strategiczne. Jednak sama diagnoza nie wystarczy – aby proces tworzenia strategii był oparty na faktach, a nie tylko na intuicji czy bieżących priorytetach, potrzebne są trwałe narzędzia: platforma gromadzenia i wizualizacji danych, system ewaluacji działań kulturalnych oraz mechanizmy regularnego raportowania o stanie sektora. Ich stworzenie to główne zadanie Obserwatorium w najbliższym czasie.

Obserwatorium powinno zatem działać jako centrum wiedzy i koordynacji – dostarczające miastu danych, analiz i narzędzi niezbędnych do

świadomego planowania kulturalnego. Poniższe działania opisują kompleksowy zakres tej fazy jego funkcjonowania: budowę zintegrowanej bazy danych, wdrożenie systemu ewaluacji i mechanizmów regularnego raportowania, które będą służyć procesowi tworzenia strategii kultury przez Urząd Miasta.

2. System ewaluacji działań i badań publiczności

Jednym z pierwszych i najważniejszych filarów pracy Obserwatorium powinno być stworzenie **spójnego systemu ewaluacji działań i badań uczestnictwa w kulturze**.

Bez zrozumienia, kto uczestniczy w kulturze, jak i dlaczego, żadna polityka kulturalna nie może być skuteczna.

System ewaluacji ma dostarczać nie tylko twardych danych, ale też miękkich wniosków – wiedzy o emocjach, postawach i barierach uczestnictwa.

Tylko dzięki takim narzędziom kultura może być planowana w sposób świadomy i adekwatny do potrzeb mieszkańców.

Cel:

Zbudowanie jednolitego, długofalowego systemu monitorowania uczestnictwa i efektów działań kulturalnych.

Potrzeby:

- metodologia badań ilościowych i jakościowych,
- zestandaryzowane wskaźniki (uczestnictwo, satysfakcja, dostępność, wpływ),
- narzędzia do gromadzenia i analizy danych,

Działania:

- badania uczestnictwa w kulturze,
- badania satysfakcji publiczności instytucji,
- monitoring trendów (udział online, obecność w przestrzeni publicznej, działania dzielnicowe),
- publikacja raportów z wnioskami i rekomendacjami.

Rezultaty:

- podejmowanie decyzji na podstawie wiedzy, nie intuicji,
- dopasowanie oferty kulturalnej do realnych potrzeb,
- wzmocnienie przejrzystości i odpowiedzialności instytucji,

- rozwój kompetencji analitycznych sektora kultury.

3. Budowa zintegrowanej bazy danych o kulturze

Współczesne miasta coraz częściej opierają swoje decyzje o kulturze na danych – nie tylko finansowych, ale także społecznych i przestrzennych. Dla Bydgoszczy stworzenie zintegrowanej bazy danych o kulturze jest nie tyle rozwiązaniem technicznym, ile warunkiem profesjonalizacji zarządzania.

Taka baza może stanowić nieocenione źródło informacji dla instytucji, urzędników, badaczy i mieszkańców.

To narzędzie transparentności, ale również wiedzy i inspiracji.

Cel:

Stworzenie otwartej, dynamicznej platformy wiedzy o kulturze w Bydgoszczy.

Potrzeby:

- nowoczesny system informatyczny,
- procedury aktualizacji danych,
- współpraca między wydziałami i instytucjami,
- administrator bazy i zespół IT.

Działania:

- utworzenie „Atlasu Kultury Bydgoszczy” – interaktywnej mapy instytucji, wydarzeń, artystów i inicjatyw,
- gromadzenie danych o frekwencji, finansowaniu, projektach,
- wdrożenie narzędzi wizualizacji (mapy tematyczne, dashboardy),
- integracja z systemami miejskimi (np. planowania przestrzennego, edukacji).

Rezultaty:

- zwiększenie transparentności ekosystemu kultury,
- lepsze planowanie inwestycji i diagnozowanie braków,
- efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych,
- stworzenie narzędzia edukacyjnego i badawczego.

4. Raporty o stanie kultury w Bydgoszczy

Cykliczne **raporty o stanie kultury** powinny stać się trwałym elementem pracy Obserwatorium.

Takie publikacje nie tylko porządkują wiedzę o sektorze, ale również stanowią narzędzie ewaluacji polityki miejskiej.

Raporty powinny mieć charakter interdyscyplinarny, łączący dane statystyczne z analizami jakościowymi i głosami praktyków.

Każdy raport to moment refleksji – czas na wspólne spojrzenie wstecz i zaplanowanie przyszłych działań.

Cel:

Zapewnienie regularnego, opartego na danych przeglądu sytuacji bydgoskiej kultury.

Potrzeby:

- zespół ekspertów i analityków,
- harmonogram publikacji (np. co dwa lata),
- budżet na badania i komunikację,
- opracowanie formy dostępnej dla różnych odbiorców.

Działania:

- publikacja kompleksowych raportów sektorowych,
- prezentacja wyników podczas debat i forów kultury,
- powiązanie raportów z procesami planowania miejskiego.

Rezultaty:

- budowa systemu refleksji nad kulturą,
- wzmocnienie roli wiedzy w procesie decyzyjnym,
- lepsze przygotowanie do inwestycji i zmian strukturalnych,
- wzrost zaufania i dialogu między sektorem publicznym a społecznym.

5. Studia przypadków instytucji kultury

Analiza pojedynczych instytucji w ujęciu pogłębionym – tzw. **studia przypadków** – to jedno z najbardziej efektywnych narzędzi poznania mechanizmów kultury miejskiej.

Pozwala nie tylko identyfikować bariery organizacyjne i finansowe, ale także uczyć się od tych, którzy radzą sobie najlepiej.

Dzięki temu można tworzyć bazę wiedzy o dobrych praktykach i wypracowywać wspólne standardy zarządzania.

Cel:

Zbadanie funkcjonowania wybranych instytucji i wyciągnięcie z tego wniosków dla polityki miejskiej.

Potrzeby:

- metodologia badań instytucjonalnych,
- udział ekspertów zewnętrznych,
- dostęp do danych finansowych i organizacyjnych.

Działania:

- cykliczne analizy 2–3 instytucji reprezentujących różne typy działalności,
- ocena struktur zarządzania, publiczności i efektywności finansowej,
- opracowanie rekomendacji i studiów porównawczych.

Rezultaty:

- wzrost efektywności zarządzania instytucjami,
- wdrażanie dobrych praktyk,
- profesjonalizacja kadr,
- lepsze zrozumienie zależności między instytucjami.

6. Analizy sektorowe i tematyczne

Analizy sektorowe stanowią narzędzie strategiczne – pozwalają zrozumieć potencjał poszczególnych dziedzin kultury i kierunki ich rozwoju. Dzięki nim można projektować politykę kulturalną nie w ujęciu ogólnym, lecz celowanym – odpowiadającym na konkretne potrzeby środowisk i branż.

Współczesne miasta wykorzystują te analizy do planowania inwestycji, programów grantowych i polityki zatrudnienia w kulturze.

Cel:

Zrozumienie specyfiki, potencjału i potrzeb poszczególnych sektorów kultury.

Potrzeby:

- współpraca z uczelniami i ekspertami branżowymi,
- dostęp do danych statystycznych,
- metody badań ilościowych i jakościowych.

Działania:

- cykliczne opracowywanie analiz sektorowych (np. muzyka, teatr, przemysły kreatywne, media cyfrowe),
- badanie wpływu kultury na gospodarkę i spójność społeczną,
- publikacja raportów z rekomendacjami dla miasta.

Rezultaty:

- lepsze ukierunkowanie polityki wsparcia,
- wzmocnienie słabszych sektorów,
- budowa argumentacji dla inwestycji,
- integracja środowisk branżowych.

7. Współpraca i sieciowanie podmiotów

Żadne miasto nie rozwija kultury w izolacji – współczesna polityka kulturalna opiera się na **relacjach i współdziałaniu**.

Jednym z głównych zadań Obserwatorium powinno być stworzenie trwałego systemu współpracy między instytucjami, NGO, artystami, uczelniami i sektorem kreatywnym.

Sieciowanie nie jest tu celem samym w sobie, lecz narzędziem zwiększania efektywności, wymiany zasobów i wzajemnego uczenia się.

Dobrze zaprojektowany ekosystem współpracy może przynieść większy efekt niż jakikolwiek pojedynczy projekt.

Cel:

Wzmocnienie współpracy międzysektorowej i rozwój trwałych sieci partnerstw w obszarze kultury.

Potrzeby:

- stworzenie platformy komunikacyjnej między instytucjami i NGO,
- mechanizmy wspierające projekty partnerskie,
- moderacja i koordynacja ze strony Obserwatorium,
- przestrzeń do regularnych spotkań i wymiany doświadczeń.

Działania:

- organizacja cyklicznych forów kultury, spotkań branżowych i warsztatów,
- rozwój platformy online służącej wymianie informacji i zasobów,
- tworzenie sieci współpracy tematycznej (muzyka, edukacja, sztuki wizualne, dziedzictwo).

Rezultaty:

- zwiększenie synergii między działaniami instytucji i NGO,

- rozwój kompetencji zespołów projektowych,
- efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych,
- wzrost innowacyjności i odporności sektora kultury.

8. Edukacja kulturalna i uczestnictwo

Kultura nie jest tylko domeną artystów – jest narzędziem edukacji, integracji i rozwoju społecznego.

Obserwatorium, we współpracy z miejskimi jednostkami i jednostkami oświatowymi, powinno zająć się **diagnozą i rozwojem systemu edukacji kulturalnej**, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności dla dzieci, młodzieży i grup wykluczonych.

Celem jest stworzenie spójnej polityki edukacyjnej, w której kultura staje się elementem codzienności, a nie tylko okazjonalnym doświadczeniem.

Cel:

Rozwój kompetencji kulturowych mieszkańców i zwiększenie uczestnictwa w kulturze poprzez edukację.

Potrzeby:

- rozpoznanie barier uczestnictwa,
- współpraca z systemem oświaty,
- zaangażowanie NGO i instytucji kultury w edukację artystyczną,
- narzędzia monitorujące zasięg i jakość działań edukacyjnych.

Działania:

- stworzenie mapy edukacji kulturalnej Bydgoszczy,
- opracowanie programów dla szkół i grup defaworyzowanych,
- wsparcie dla inicjatyw oddolnych rozwijających kompetencje kulturowe,
- współpraca z uczelniami artystycznymi przy programach rozwojowych.

Rezultaty:

- wzrost uczestnictwa w kulturze,
- wyrównywanie szans dostępu do oferty kulturalnej,
- włączenie kultury w politykę edukacyjną miasta,
- długofalowy wpływ kultury na rozwój społeczny i obywatelski.

9. Komunikacja i promocja kultury

Silna kultura potrzebuje silnego przekazu.

Współczesna polityka kulturalna to nie tylko działania, ale też **umiejętność ich komunikowania** – spójnie, profesjonalnie i zrozumiale.

Obserwatorium powinno dostarczać miastu danych, analiz i rekomendacji niezbędnych do opracowania przez Urząd Miasta zintegrowanej strategii komunikacji o kulturze, obejmującej zarówno promocję wydarzeń, jak i narrację o wartościach, które za nimi stoją.

Chodzi o to, by mieszkańcy nie tylko wiedzieli, że kultura się dzieje – ale rozumieli, **po co** się dzieje i jaki ma wpływ na ich życie.

Cel:

Zbudowanie spójnej i profesjonalnej strategii komunikacji o kulturze Bydgoszczy.

Potrzeby:

- współpraca z Biurem Promocji Miasta,
- stworzenie zintegrowanego systemu komunikacji międzyinstytucjonalnej,
- nowoczesne narzędzia promocyjne i kanały komunikacji,
- wypracowanie wspólnego języka wizualnego i narracyjnego.

Działania:

- stworzenie miejskiego portalu o kulturze (aktualności, mapy, baza wydarzeń),
- kampanie społeczne promujące kulturę jako wartość publiczną,
- opracowanie materiałów wizualnych: map, przewodników, infografik,
- szkolenia z komunikacji dla pracowników instytucji i NGO.

Rezultaty:

- spójny wizerunek Bydgoszczy jako miasta kultury,
- wzrost rozpoznawalności projektów lokalnych,
- większe uczestnictwo mieszkańców w wydarzeniach,
- profesjonalizacja komunikacji kulturalnej.

10. Wzmocnienie mechanizmów zarządczych i równoważenie inwestycji

Żadna polityka kulturalna nie może być skuteczna bez sprawiedliwego i transparentnego systemu finansowania.

W Bydgoszczy potrzebna jest analiza mechanizmów zarządczych

i finansowych, która pozwoli zrównoważyć inwestycje pomiędzy instytucje, NGO i inicjatywy oddolne.

Celem Obserwatorium nie jest kontrola, lecz **stworzenie narzędzi rzetelnej oceny i rekomendacji** – w duchu równych szans i efektywności wydatkowania środków publicznych.

Cel:

Zwiększenie transparentności i równowagi w finansowaniu kultury.

Potrzeby:

- audyt finansowania kultury,
- stworzenie kryteriów oceny i priorytetyzacji projektów,
- opracowanie standardów raportowania i ewaluacji,
- regularna analiza efektów inwestycji.

Działania:

- przeprowadzenie audytu systemu grantowego i inwestycyjnego,
- wdrożenie mechanizmów równoważenia środków,
- rekomendacje dla przyszłych strategii finansowych,
- powiązanie finansowania z wynikami ewaluacji.

Rezultaty:

- bardziej sprawiedliwa dystrybucja środków publicznych,
- większa stabilność finansowa instytucji i NGO,
- wzmocnienie zaufania między sektorem publicznym i społecznym,
- budowa systemu opartego na odpowiedzialności i wiedzy.

11. Umiejdzynarodowienie kultury

Kultura Bydgoszczy już dziś posiada znaczący potencjał międzynarodowy – w dużej mierze dzięki tytułowi **Miasta Muzyki UNESCO**.

Obserwatorium powinno wzmocnić ten kierunek, wspierając rozwój sieci współpracy, wymian artystycznych i badań międzynarodowych.

Umiejdzynarodowienie to nie tylko promocja, ale także **transfer wiedzy i kompetencji** – uczenie się od innych i dzielenie się własnymi doświadczeniami.

Cel:

Umocnienie roli Bydgoszczy jako partnera w międzynarodowej wymianie kulturalnej.

Potrzeby:

- strategia umiędzynarodowienia kultury,
- wsparcie mobilności artystów,
- promocja bydgoskich instytucji i projektów za granicą.

Działania:

- aktywny udział w sieciach międzynarodowych (UNESCO, EUNIC, On the Move),
- rozwój programów rezydencji artystycznych,
- wsparcie projektów współpracy międzynarodowej,
- działania promocyjne na poziomie europejskim i globalnym.

Rezultaty:

- wzmocnienie wizerunku Bydgoszczy jako miasta kreatywnego,
- zwiększenie obecności artystów i instytucji na arenie międzynarodowej,
- transfer innowacyjnych praktyk,
- podniesienie jakości życia kulturalnego w mieście.

12. Podsumowanie – nowa kultura planowania

Obserwatorium Kultury to nie tylko narzędzie badawcze – to **infrastruktura myślenia i planowania**.

Jego misją jest przekształcenie wiedzy w działanie, a danych w decyzje. Pierwsze lata jego funkcjonowania powinny koncentrować się na budowie podstaw: analizie potrzeb, systemu badań, zintegrowanej bazy wiedzy i raportowania.

To właśnie te elementy mogą wspierać budowanie fundamentów przyszłej polityki kulturalnej miasta.

W dalszej perspektywie, to Obserwatorium – we współpracy z instytucjami, NGO, uczelniami i mieszkańcami – może stać się **centrum wiedzy i wsparcia dla planowania kultury Bydgoszczy**.

Z czasem jego rolą powinno być także koordynowanie długofalowych działań w zakresie polityki kulturalnej, ewaluacji i monitoringu strategii.

VIII. Konkluzje: Bydgoszcz – kultura w momencie przełomu

1. Miasto w fazie transformacji

Z przeprowadzonych analiz, wywiadów i przeglądu dokumentów wynika jednoznacznie, że Bydgoszcz znajduje się w punkcie zwrotnym. Miasto, które przez ostatnią dekadę inwestowało w infrastrukturę, rozpoznawalność i markę, osiągnęło etap, w którym dalszy rozwój nie może polegać już tylko na wzroście liczby wydarzeń czy nowych projektów. Nadszedł czas, by wzmocnić **procesy zarządzania, transfer wiedzy i współpracy**, które pozwolą przejść od dynamicznego, ale rozproszonego ekosystemu do systemu opartego na wzajemnym zaufaniu i planowaniu długofalowym.

Bydgoszcz coraz wyraźniej rozumie, że kultura nie jest jedynie narzędziem promocji, ale **strategicznym elementem miejskiego dobrostanu**. Dla wielu instytucji, twórców i organizacji trzeciego sektora kultura staje się przestrzenią, w której miasto uczy się współpracy, otwartości i solidarności. To właśnie teraz Bydgoszcz stoi przed decyzją, czy jej polityka kulturalna pozostanie zbiorem reakcji, czy też stanie się **systemem planowania i współodpowiedzialności**.

2. Polityka kulturalna jako wspólny projekt społeczny

Wnioski z raportu potwierdzają, że nowoczesna polityka kulturalna — zgodnie z rekomendacjami UNESCO, MONDIACULT i KEA — nie może być postrzegana jako domena urzędów czy instytucji.

To **proces współtworzony przez wiele stron**: urząd miasta, instytucje kultury, artystów, organizacje pozarządowe, edukatorów, animatorów, badaczy i mieszkańców.

Każda z tych grup wnosi inne doświadczenie i perspektywę, a dopiero ich zintegrowanie pozwala zbudować wspólną wizję rozwoju.

Polityka kulturalna przyszłości – ta, którą Bydgoszcz ma szansę zaprojektować – nie będzie listą dotacji ani hierarchią instytucji. Będzie **mechanizmem współdecydowania i uczenia się**, w którym kultura staje się narzędziem demokratyzacji i empatii społecznej.

Jak wskazuje *Manifest KEA for a Modern Cultural Policy*, kultura powinna być traktowana jako „infrastruktura wyobraźni” – łącząca sztukę, edukację, innowacje i relacje społeczne, a polityka kulturowa powinna uwzględnić poniższe:

Kultura jako zasób lokalny

Kultura to lokalny zasób, wyraz zbiorowej i indywidualnej twórczości, powiązany z językiem, tradycją, talentem, instytucjami i przemysłami – wymaga mapowania.

Powszechny dostęp do kultury

Kultura powinna być dostępna dla wszystkich – w szkołach, muzeach, teatrach, mediach i przestrzeni publicznej.

Udział obywateli w kulturze

Uczestnictwo kulturalne to dostęp do dzieł sztuki, kontakt z artystami, aktywność twórcza oraz spotkania z instytucjami i przedsiębiorcami kultury.

Wspieranie różnorodności i równości

Polityka kulturalna powinna wspierać zrównoważony rozwój, różnorodność, równość płci i inkluzywność, gwarantując wolność twórczą.

Kreatywność i kompetencje społeczne

Kultura sprzyja edukacji i emancypacji obywateli poprzez wzmacnianie wyobraźni, kreatywności i kompetencji społecznych potrzebnych we współczesnym świecie.

Infrastruktura kultury

Konieczne jest wspieranie fizycznej i cyfrowej infrastruktury umożliwiającej tworzenie, rozwój i dostęp do kultury.

Kooperacja społeczna

Polityka kulturalna powinna angażować obywateli, społeczności edukacyjne, organizacje kulturalne i władze publiczne we współtworzenie rozwiązań.

Szeroka definicja kultury

Kultura obejmuje wszystkie formy twórczości – od tradycyjnej po eksperymentalną.

Włączenie kultury do polityk publicznych

Kultura powinna być obecna w debacie o nauce, technologii, demokracji – jako przestrzeń sublimacji rzeczywistości i refleksji nad pojęciem „postępu”.

Upodmiotowienie kultury w polityce

Artyści i instytucje kulturalne powinni być obecni w debatach publicznych i procesach decyzyjnych.

DIALOG I RÓŻNORODNOŚĆ

Polityka kulturalna promuje wymianę i zrozumienie międzykulturowe, wspierając różnorodność i empatię.

Narzędzia wspierające dialog między kulturami

Edukacja, tłumaczenia, współprodukcje, napisy, dystrybucja – wszystko to powinno wspierać dialog międzykulturowy.

Nowe ekosystemy kreatywne

Kultura powinna być łączona z nauką i technologią – w formie interdyscyplinarnych ekosystemów twórczych.

Wsparcie innowacji i przedsiębiorczości

Polityka kulturalna powinna wspierać huby kreatywne, inkubatory, turystykę oraz jakość życia.

Eksperymenty i dziedzictwo

Polityka kulturalna ma chronić dziedzictwo, ale też wspierać eksperymenty i nowe formy sztuki.

Współpraca z sektorem finansowym

Potrzebne są mechanizmy łączące sektor kultury i finansów – by przyciągać inwestycje do kultury.

Zintegrowana polityka publiczna

Polityka kulturalna powinna obejmować też inne obszary: edukację, innowacje, własność intelektualną, relacje międzynarodowe, spójność społeczną.

Ewaluacja i badania

Polityka kulturalna musi być oparta na danych, badaniach i analizach – konieczne są silne statystyki i ewaluacje.

Tak rozumiana polityka kulturalna nie tylko wspiera artystów, lecz także **buduje wspólnotę, odporność i lokalną tożsamość.**

3. Między niedocenieniem a potencjałem

Bydgoszcz jest przykładem miasta, w którym obraz zewnętrzny i wewnętrzne samopoczucie środowiska kultury znacząco się różnią. Z zewnątrz miasto postrzegane jest jako silny ośrodek z bogatym życiem

muzycznym, rozbudowaną siecią instytucji i stabilnym zapleczem finansowym.

Jednak w wypowiedziach respondentów i uczestników wywiadów często pojawiało się poczucie „niedosytu”, „niedocenia” czy nawet „niewidzialności”.

„Kiedy przyjeżdżają do nas ludzie z innych miast, są zachwyceni. A my sami wciąż mamy wrażenie, że nic się nie dzieje.” – zauważył jeden z uczestników badań.

To poczucie ambiwalencji jest symptomatyczne dla wielu miast o rozwiniętej kulturze, ale skromnej narracji o niej samej. Dlatego jednym z zadań nowego planowania kulturalnego powinno być **odbudowanie wewnętrznej dumy i zaufania do własnych osiągnięć**. Miasto potrzebuje języka, który potrafi jednocześnie mówić o różnorodności i spójności, o przeszłości i przyszłości, o lokalności i międzynarodowości.

4. Różnorodność jako potencjał rozwojowy

Złożoność bydgoskiego sektora kultury, jego wielowątkowość i rozproszenie, nie są słabością.

Raport jednoznacznie pokazuje, że kultura w Bydgoszczy rozwija się w wielu równoległych nurtach: instytucjonalnym, społecznym, akademickim, alternatywnym, oddolnym i festiwalowym.

Współczesne teorie polityki kulturalnej podkreślają, że **różnorodność to nowa forma spójności** – miasto silne kulturowo to nie takie, które wszystko ujednotacza, lecz takie, które potrafi łączyć sprzeczności w jedną sieć współpracy.

Bydgoszcz może – i powinna – wykorzystać tę różnorodność, tworząc **ramy komunikacji i koordynacji** między poszczególnymi środowiskami.

Zarówno duże instytucje, jak i małe inicjatywy społeczne mają tu swoje miejsce, o ile wspólne wartości, standardy i zasady gry pozostają jasne i transparentne.

5. Zaufanie, jawność i zasady

Jednym z najsilniejszych wniosków płynących z raportu jest potrzeba dalszego budowania i pogłębiania systemu zaufania w kulturze. Nie chodzi tylko o finanse, ale o przejrzystość zasad, otwartą komunikację i równość szans.

Z jednej strony – w wypowiedziach wielu przedstawicieli sektora pojawiały się głosy, że poziom środków przeznaczanych na kulturę jest niższy niż był do roku 2015, a sposób ich dystrybucji mniej rozumiały. Respondenci wskazywali na brak jasnych informacji o tym, jakie projekty otrzymują wsparcie, jakie kryteria są stosowane i jak oceniana jest skuteczność wydatków publicznych.

Z drugiej strony – udostępnione przez Miasto dane mówią co innego. Z podsumowania realizacji strategii przeprowadzonego przez Biuro Kultury wynika, że środki przeznaczane na kulturę zostały w ostatnich latach zwiększone. W toku wywiadów, rozmów i analizy dokumentów ustalono, że regulaminy wszystkich konkursów prowadzonych przez miasto były konsultowane z trzecim sektorem – co jest sygnałem otwartości i woli współpracy ze strony Urzędu Miasta.

To zestawienie jest samo w sobie wymowne. Nie wskazuje na zły stan rzeczy – wskazuje na lukę komunikacyjną. Tam, gdzie dobre praktyki istnieją, ale nie są znane lub rozumiane, łatwo o poczucie wykluczenia i niedoceny nawet wtedy, gdy go faktycznie nie ma. I właśnie to wyraźnie uwidacznia potrzebę rozmowy – szerokiej, włączającej, prowadzonej w sposób, który daje wszystkim głos, odpowiada na pytania i rozwiewa wątpliwości, zanim zdążą przerodzić się w trwałe przekonania. Jednocześnie w całym środowisku widać ogromną gotowość do współpracy i szukania rozwiązań. To nie konflikt, lecz potrzeba dialogu dominuje w wypowiedziach badanych. Przejrzystość, ewaluacja i raportowanie nie powinny być traktowane jako forma kontroli, ale jako wspólny język zaufania. Skoro podstawy do tego języka już istnieją – w postaci rosnących nakładów i konsultowanych regulaminów konkursowych – kolejnym krokiem powinno być uczynienie tych praktyk bardziej widocznymi, systematycznymi i powszechnie dostępnymi. Tylko w takim klimacie możliwe jest prawdziwe współdziałanie i planowanie długofalowe.

6. Współpraca i jasny podział kompetencji

Bydgoski ekosystem kultury jest bogaty, ale wymaga **lepszego uporządkowania ról i relacji**.

Wielokrotnie pojawiał się postulat jasnego określenia kompetencji poszczególnych podmiotów – zarówno w obrębie administracji miejskiej, jak i wśród instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych.

Bez takiego rozróżnienia łatwo o nakładanie się zadań, powielanie działań i nieefektywne wykorzystanie zasobów.

Jednocześnie respondenci podkreślali, że w mieście istnieje ogromna chęć współdziałania, wymiany i wspólnego uczenia się.

To ważny kapitał społeczny, który należy pielęgnować.

Bydgoszcz potrzebuje jednak **ram komunikacyjnych i systemowych**, które

pozwolą wykorzystać tę energię konstruktywnie – poprzez spotkania, fora i procesy współplanowania.

7. Raport dla sektora – o sektorze

Raport, który oddajemy do rąk czytelników, został opracowany z **myślą o środowisku kultury Bydgoszczy** – o instytucjach, twórcach, organizacjach, animatorach, urzędnikach i wszystkich, którzy współtworzą życie kulturalne miasta.

Nie analizuje on jeszcze w pełni perspektywy publiczności, uczestników i odbiorców – ta kwestia została świadomie pominięta, bo powinna ona zostać wdrożona jako **pierwszy obszar badawczy dla przyszłego Obserwatorium Kultury**.

Niemniej trzeba podkreślić: ostatecznym celem wszelkich działań kulturalnych jest zawsze **odbiorca** – uczestnik, mieszkaniec, świadek i współtwórca.

Kultura nie istnieje dla samej siebie.

Im zdrowszy, lepiej zorganizowany i bardziej przejrzysty będzie sektor, tym **więcej skorzystają z niego** bydgoszczanie – w postaci lepszego dostępu, większej oferty, silniejszej tożsamości i realnego wpływu na życie miasta. W tym sensie niniejszy raport jest diagnozą sektora, ale jego konsekwencje mają wymiar społeczny: **dobra kondycja środowiska kultury to inwestycja w dobrostan mieszkańców**.

8. Planowanie kulturalne – od reakcji do wizji

Jednym z najważniejszych wniosków raportu jest potrzeba wprowadzenia **planowania kulturalnego** jako stałego elementu polityki miejskiej.

Kultura nie może rozwijać się wyłącznie poprzez pojedyncze inicjatywy, nawet najbardziej wartościowe. Potrzebny jest system, który zapewni ciągłość, ewaluację, możliwość korekty i planowanie oparte na danych.

Planowanie kulturalne nie jest biurokratycznym wymysłem – jest **wyrazem odpowiedzialności za przyszłość**. Oznacza przejście od działań incydentalnych do strategii opartych na celach, wskaźnikach i wartościach. To proces, który pozwala kulturze działać w rytmie miasta, a nie obok niego. Planowanie jest i powinno być zdaniem realizowanym przez Urząd Miasta, na podstawie danych dostarczanych przez Obserwatorium Kultury i w bardzo ścisłej współpracy z całym sektorem kultury Bydgoszczy.

9. Obserwatorium Kultury – narzędzie refleksji i wiedzy

Wszystkie zidentyfikowane potrzeby i wyzwania wskazują na konieczność powołania **Bydgoskiego Obserwatorium Kultury** – ośrodka badawczo-analitycznego, który stanie się centrum wiedzy i refleksji.

Obserwatorium mogłoby integrować dane z instytucji, uczelni, organizacji i administracji, a także prowadzić regularne badania publiczności i analizę trendów.

Jego rolą byłoby wspieranie polityki miejskiej w oparciu o dowody, a nie intuicję, oraz zapewnienie trwałego systemu ewaluacji i komunikacji międzysektorowej.

10. Ku kulturze współdzielonej

Bydgoszcz ma wszystkie zasoby, by stać się modelem miasta, w którym kultura jest **systemem współdziałania, wiedzy i zaufania**.

Wspólne planowanie, jawność, badania, współpraca i zrozumienie – to elementy, które tworzą nowoczesną politykę kulturalną.

„Kultura nie dzieje się sama z siebie. Dzieje się, kiedy ludzie decydują, że chcą ją robić razem” – powiedział jeden z rozmówców.

Bydgoszcz jest dziś gotowa na ten krok.

Nie potrzebuje nowego sloganu – potrzebuje wspólnego planu i odwagi, by włączyć kulturę w centrum miejskiego życia.

To właśnie jest cel niniejszego raportu: **zainicjować rozmowę o kulturze nie jako o sektorze, lecz jako o sposobie bycia wspólnotą**.

O AUTORZE

Urodzony i wychowany w Mannheim w Niemczech. Studiował chemię w Karlsruhe i Heidelbergu, zanim zmienił kierunek zainteresowań na obszar kultury i rozwoju miast. Posiada dyplom uniwersytecki z chemii oraz nauk politycznych.

Jest Dyrektorem Festiwalu i Dyrektorem Artystycznym największego niemieckiego festiwalu jazzowego „Enjoy Jazz – International Festival for Jazz and More”, który założył w 1999 roku w Heidelbergu. Festiwal odbywa się każdej jesieni przez siedem tygodni w Mannheim, Heidelbergu i Ludwigshafen.

Jako przedstawiciel Nadburmistrza Mannheim i jego Specjalny Doradca ds. Globalnych oraz ds. ONZ odpowiada za tworzenie i strategiczny rozwój globalnej platformy „Global Parliament of Mayors” (GPM), uruchomionej w 2016 roku w Hadze i współzałożonej przez miasto Mannheim. GPM jest członkiem UN Global Taskforce.

Rainer Kern jest częścią zespołu reprezentującego miasto Mannheim podczas wydarzeń ONZ, takich jak HABITAT III, World Urban Forum czy High Level Political Forum w siedzibie ONZ w Nowym Jorku.

W 2007 roku pełnił funkcję dyrektora zarządzającego i artystycznego całorocznych obchodów 400-lecia założenia Mannheim. Jako przedstawiciel nadburmistrza był odpowiedzialny za aplikację miasta o tytuł Miasta Muzyki UNESCO, a po uzyskaniu tego statusu w grudniu 2014 roku pełni funkcję dyrektora projektu. Jako komisarz miasta był również zaangażowany w tworzenie planu rozwoju kultury „Kulturvision 2025” dla regionu metropolitalnego Ren-Neckar.

W latach 2014/15 opracował program studiów „Culture Management” dla Uniwersytetu SRH w Heidelbergu, który ruszył jesienią 2015 roku.

Jako Specjalny Doradca Burmistrza ds. Globalnych reprezentuje miasto Mannheim w organizacjach ONZ, takich jak UN-Habitat czy UNESCO, w obszarach związanych z Celami Zrównoważonego Rozwoju, Nową Agendą Miejską, rozwojem miast poprzez kulturę i kreatywność oraz pokrewnymi zagadnieniami.

Jest członkiem Grupy Eksperckiej OECD ds. Inwestycji na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju w miastach.

Posiada wieloletnie doświadczenie w opracowywaniu kompleksowych strategii rozwoju kultury oraz długofalowych polityk kulturalnych dla miast na różnych kontynentach. Współpracował m.in. z Daegu w Republice Korei,

Ambon w Indonezji oraz Ramallah w Palestynie, wspierając te ośrodki w procesach analitycznych, konsultacyjnych i strategicznych. Jego prace obejmowały tworzenie modeli zarządzania kulturą, rozwój sektorów kreatywnych, projektowanie zrównoważonych ekosystemów kultury oraz integrację polityk kulturalnych z lokalnymi strategiami rozwoju miejskiego, zgodnymi z ramami UNESCO, UN-Habitat oraz Celami Zrównoważonego Rozwoju.

BIBLIOGRAFIA:

Źródła krajowe i lokalne:

Bydgoski Pakt dla Kultury. (2011). *Dokument programowy Miasta Bydgoszczy*. Urząd Miasta Bydgoszczy.

Kamrowska-Załużska, D., Obracht-Prondzyńska, H., & Stachura, K. (2021). *Przewodnik po planowaniu kulturowym*. Urb Cultural Planning. Interreg Baltic Sea Region. <https://urbantoolkit.eu>

Miasto Bydgoszcz. (2017). *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Bydgoszczy na lata 2017–2026*. Urząd Miasta Bydgoszczy.

Miasto Bydgoszcz. (2024). *Raport o stanie miasta – część kulturalna*. Urząd Miasta Bydgoszczy

Źródła międzynarodowe i koncepcyjne:

Abeledo Pérez, R. (2018). *Kultursistema: Análisis sistémico de ecosistemas culturales*. Observatorio Vasco de Cultura.

Bianchini, F., & Landry, C. (1995). *The creative city*. Demos / Comedia.

Evans, G. (2002). *Cultural planning: An urban renaissance?* Routledge.

Ghilardi, L. (2001). Cultural planning and cultural diversity. *In* T. Bennett (Ed.), *Culture: A reformer's science* (pp. 96–111). Sage.

Landry, C. (2003). *The art of city making*. Earthscan Publications.

Mercer, C. (2006). *Cultural planning for urban development and creative cities*. UNESCO.

Skot-Hansen, D. (2005). The five E's of cultural policy. *In* T. Davis (Ed.), *Cultural planning – Why, What, How* [Presentation].

UNESCO. (2004). *Agenda 21 for culture*. United Cities and Local Governments (UCLG). <https://www.agenda21culture.net>

UNESCO. (2019). *Culture/2030 Indicators*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371565>

Dodatkowe źródła z monitorowania i porównań międzynarodowych:

European Commission / Joint Research Centre. (2021). *Cultural and creative cities monitor: 2021 edition*. <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>

Culture Action Europe. (2017). *The Value and Values of Culture*. <https://cultureactioneurope.org/>

Jochumsen, H., Skot-Hansen, D., & Hvenegaard Rasmussen, C. (2015). Towards culture 3.0: A European perspective on the politics of access to culture. *Poetics*, 49, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2015.02.003>

Groth, J., & Corijn, E. (2005). Reclaiming urbanity: Indeterminate spaces, informal actors and urban agenda setting. *Urban Studies*, 42(3), 503–526. <https://doi.org/10.1080/00420980500035436>

Holden, J. (2006). *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. Demos. <https://www.demos.co.uk/files/Culturalvaluweb.pdf>

Montgomery, J. (2007). *The New Wealth of Cities: City Dynamics and the Fifth Wave*. Ashgate Publishing.

Przykłady polityk kulturowych z miast:

City of Aarhus. (2017). *Aarhus 2017: European Capital of Culture Final Report*. <https://aarhus2017.dk>

City of Dundee. (2015). *Dundee Cultural Strategy 2015–2025*. Dundee City Council. <https://www.dundee.gov.uk>

City of Ontario. (2011). *Ontario Municipal Cultural Planning Toolkit*. Ministry of Tourism and Culture. https://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/MCP_Toolkit.pdf



**BYDGOSZCZ
MIASTO
MUZYKI**