

TWÓRCZE PRZEPŁYWY

Sektor kreatywny a podmioty kultury

– formy i metody współpracy



RAPORT Z BADAŃ
MAZOWIECKIEGO INSTYTUTU KULTURY

Twórcze przepływy
Sektor kreatywny a podmioty kultury – formy i metody współpracy.
RAPORT Z BADAŃ

POMYSŁ I KOORDYNACJA PROJEKTU
Mazowiecki Instytut Kultury

REALIZACJA BADAŃ
Mazowiecki Instytut Kultury
Kolektyw Badawczy

ZESPÓŁ BADAWCZY
dr Magdalena Ochał
Hanna Bąbik
Magdalena Różycka
Anna Woźniak
Natalia Zdrojewska

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE
dr Magdalena Ochał – raport z badania
Anna Woźniak – apendyks

REDAKCJA I KOREKTA
Beata Frankowska–Patrzykont

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD
Bogna Brewczyk Widoki.studio

Badanie przeprowadzono w ramach projektu „Sektor kreatywny a podmioty kultury. Formy i metody współpracy”, dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, pochodzących z Funduszu Promocji Kultury, uzyskanych z dopłat ustanowionych w grach objętych monopolem państwa, zgodnie z art. 80 ust 1 ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych oraz ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego.

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.**

MAZOWIECKI
INSTYTUT
KULTURY

JEDNOSTKA
ORGANIZACYJNA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
MAZOWIECKIEGO

Mazowsze.
serce Polski

**KOLEKTYW
BADAWCZY**
Badania rynkowe i społeczne



Instytut Kultury Polskiej

**instytut
kultury
miejskiej**

małopolski
instytut
kultury **MIK**

**MŁYNY
W BUDOWIE**
Park Kultury w Bydgoszczy

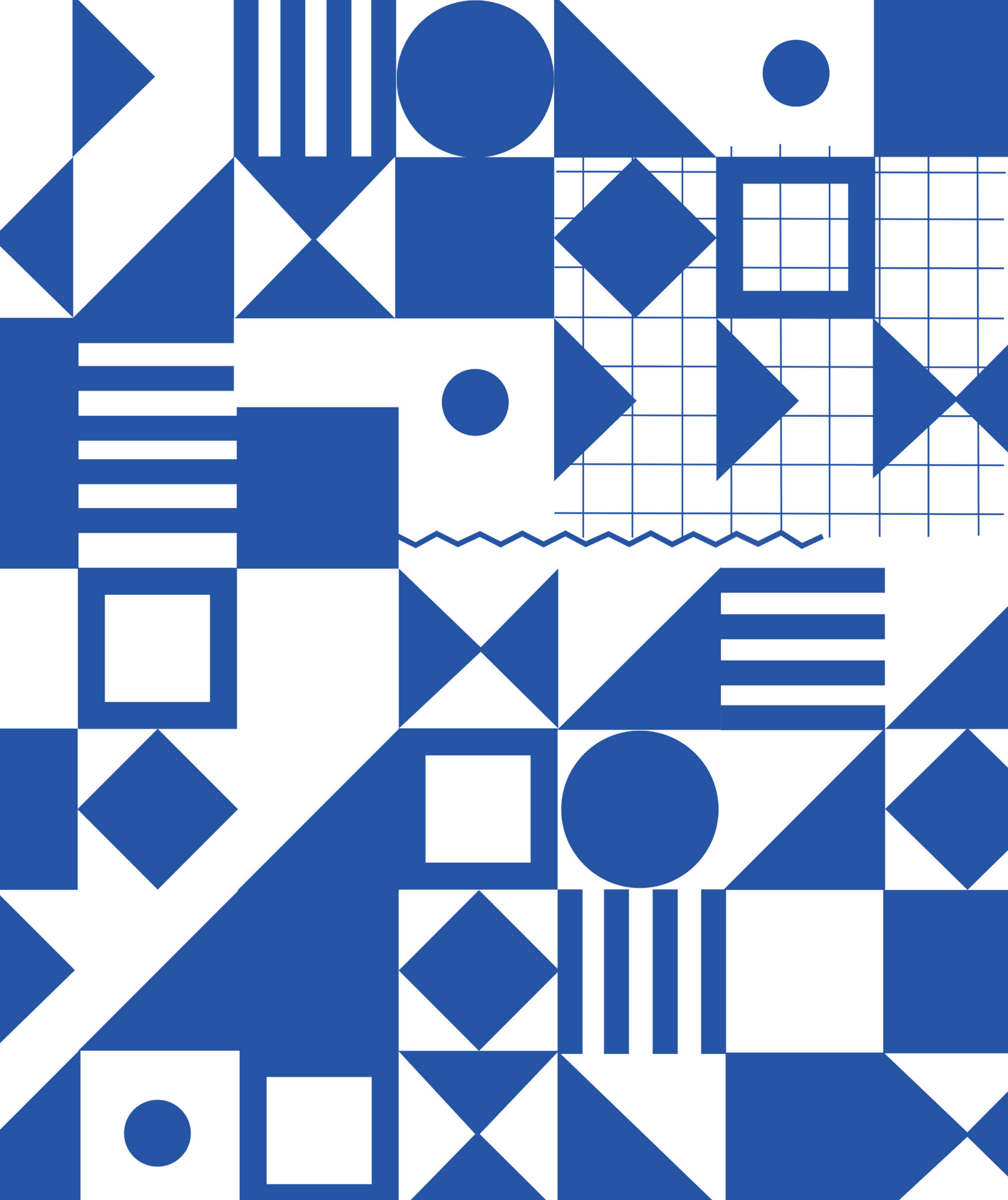
TWÓRCZE PRZEPŁYWY

Sektor kreatywny a podmioty kultury


– formy i metody współpracy



RAPORT Z BADAŃ
MAZOWIECKIEGO INSTYTUTU KULTURY



SPIS TREŚCI



Wstęp	6
„Robić świetne rzeczy”, czyli o MOTYWACJACH	9
„Im szybciej, tym lepiej”, czyli o POCZĄTKACH	17
„Zło konieczne”, czyli o ZAMÓWIENIACH	25
„To się nie da”, czyli o PZP	31
„Jeszcze nie jest idealnie”, czyli o UMOWACH	39
„Mamy związane ręce”, czyli o ELASTYCZNOŚCI	46
„Tryb ostrożny”, czyli o CZASIE	50
„Czasem umoczysz”, czyli o PIENIĄDZACH	57
„Rzeczy unikatowe”, czyli o KREATYWNOŚCI	64
„Nie wiem, jak to powiedzieć”, czyli o KOMUNIKACJI	68
„Ma wyjść fajnie” czyli o EWALUACJI	73
„Tu podrzucić, tu pokazać”, czyli o WYMIANIE WIEDZY	79
Zakończenie	85
Apendyks	88

WSTĘP

Na początku trzeba ustalić, co mamy na myśli, pisząc o sektorze kreatywnym. Pojęcie to, spopularyzowane pod koniec XX wieku w Wielkiej Brytanii, rozwijało się równoległe do koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. Wskazywano wtedy też branże zaliczane do tego sektora, wymieniając wśród nich najczęściej: reklamę, architekturę, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, wzornictwo, modę, fotografię, film i wideo, gry komputerowe, muzykę, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, oprogramowanie, radio i telewizję.

Termin i definicja zyskiwały różne odmiany i lokalne wersje. Sektor kreatywny opisywany był więc również jako przemysł twórczy, przemysł kreatywny, ekonomia twórcza czy gospodarka twórcza. W Stanach Zjednoczonych określano go mianem przemysłu informacyjnego, w Niemczech mówiono o gospodarce kultury, w Holandii o przemyśle praw autorskich¹.

Zmieniały się akcenty, ale niezmienna pozostała podstawa definicji, wskazująca na

potencjał sektora w pomnażaniu kapitału materialnego i liczby miejsc pracy, na bazie działań, które wykorzystują własność intelektualną, wynikają z talentu, kreatywności i innowacyjności. Sektor ten jest coraz bardziej doceniany, ponieważ łączy kulturę z ekonomią, sprzyja edukacji kulturalnej, stanowi o potencjale rozwojowym miast oraz jest przyjazny środowisku, bo oparty przede wszystkim na ideach. Nowoczesna gospodarka rozwija się w dużej mierze dzięki kreatywności ludzi, więc staje się on coraz większą gałęzią handlu światowego.

Pracę nad naszym badaniem rozpoczęliśmy od analizy danych zastanych, a lektura ta doprowadziła nas do stworzenia operacyjnej definicji sektora kreatywnego, która posłużyła do wytypowania podmiotów, które objęliśmy badaniem. Przez tytułowy sektor kreatywny rozumiemy więc podmioty komercyjne, czyli prowadzące działalność gospodarczą, które wytwarzają produkty o oryginalnym charakterze, bazujące na własności intelektualnej i objęte prawem autorskim. Podmioty kultury natomiast to dla nas różnego typu publiczne instytucje kultury i to na relacjach między firmami a instytucjami skupiliśmy się w badaniu.

¹ Więcej m.in.: Stachowiak K., *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, nr 30 (2015).

Badanie miało charakter diagnozy, jego celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, jak układa się ta współpraca i próba zrozumienia, co wpływa na obecny stan. Ze względu na ten cel, wybrano badanie jakościowe i realizowano je za pomocą anonimowych, indywidualnych wywiadów pogłębionych.

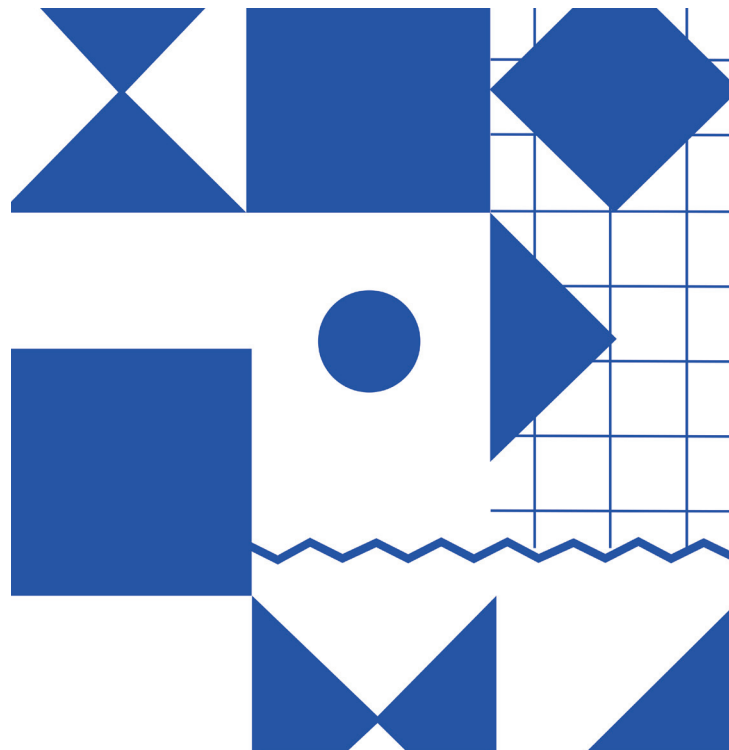
Rekrutacja respondentów do badania miała charakter celowy i była prowadzona dwuetapowo. W pierwszym etapie – pilotażowym – określiliśmy branże z sektora kreatywnego, wskazywane przez instytucje kultury jako te, z którymi współpracują najczęściej. W drugim etapie dobraliśmy firmy, starając się dbać o proporcje podmiotów reprezentujących każdą z wybranych branż.

Jako głównych partnerów z sektora kreatywnego instytucje wymieniały firmy: wydawnicze, projektantów graficznych, producentów wydarzeń kulturalnych, w tym przede wszystkim twórców materiałów fotograficznych i wideo, architektów i projektantów wystaw oraz zajmujące się nowymi technologiami. W rekrutacji dbaliśmy też o to, żeby zróżnicować firmy pod względem liczby zatrudnianych pracowników. Na etapie pilotażu udało nam się ustalić, że instytucje pracują częściej z firmami małymi, w tym jednoosobowymi, oraz średnimi, liczącymi kilka osób, i to przedstawiciele takich firm, z wymienionych powyżej branż, zostali zaproszeni do udziału w badaniach.

Przeprowadziliśmy łącznie 26 wywiadów pogłębionych. W części pilotażowej badania

wzięło udział 6 przedstawicieli instytucji kultury z całego kraju, w części kolejnej – przedstawiciele 20 firm z wybranych branż.

Układ raportu wynika z głównych pytań badawczych, na które odpowiedzieć miała diagnoza. W raporcie staraliśmy się uchwycić przede wszystkim to, co uniwersalne i co dotyczy całego sektora kreatywnego, niezależnie od branży. Chcieliśmy uniknąć zawężania wniosków do specyficznych dla wybranych grup zawodowych, a także odejść od traktowania tej problematyki wyłącznie branżowo, jak jest to ujmowane najczęściej, i spojrzeć szerzej – sektorowo. Aby udokumentować wnioski i oddać głos naszym rozmówcom, w tekście zamieściliśmy cytaty. Wykorzystaliśmy te fragmenty rozmów, które najlepiej odzwierciedlały wydzwięk wypowiedzi i były opiniami podzielanymi przez innych badanych.



„ROBIĆ ŚWIETNE RZECZY”

CZYLI



MOTYWACJACH

Jakie motywacje stoją za podejmowaniem współpracy między instytucjami kultury a prywatnymi firmami z sektora kreatywnego? Pytane na etapie pilotażu instytucje odpowiadały, że wspólne projekty powstają najczęściej wówczas, gdy w zespole instytucji nie ma osób wyposażonych w odpowiednie kompetencje, gdy projekt jest na tyle duży, że zasoby instytucji są niewystarczające, oraz gdy pracownicy instytucji poszukują inspiracji do działania. Podkreślano równocześnie, że nie jest to, a przynajmniej nie powinno być, zlecenie usług na zewnątrz, ale przyjmowanie inspiracji z zewnątrz, dzielenie się doświadczeniami, czyli pewna wymiana lub wspieranie się przy realizacji złożonego zadania.

Badane firmy wyrażały różne opinie na temat współpracy z instytucjami kultury. Dla części

z nich był to jeden z klientów, nie zawsze lubiany, dla innych główny i ulubiony zleceniodawca, ale była również firma, która celowo nie współpracuje z instytucjami kultury. W każdym przypadku instytucje uznawane były za klientów wyjątkowych, a praca dla nich nie była uzasadniana jedynie względami biznesowymi.

Motywacje podejmowania współpracy z instytucjami są dla omawianych w dalszej części raportu wniosków kluczowe. W pewnym sensie uzasadniają również liczne, czasem gorzkie

uwagi dotyczące instytucji. Za chęcią tworzenia wspólnych projektów stoją bowiem istotne motywacje, wśród których korzyści finansowe nie są na pierwszym miejscu. Są nimi przede wszystkim: tworzenie projektów bardziej złożonych, ciekawych, służących dobru wspólnemu, chęć podnoszenia ogólnego poziomu kultury, wnoszenia wkładu w edukację kulturalną, spotykanie ludzi zaangażowanych w działania kulturalne, prestiż projektów, a dzięki temu ich lepsza „widzialność” w środowisku branżowym.

Bardzo lubimy współpracować z instytucjami kultury, z tego względu, że są to projekty, które nie mają za sobą celu biznesowego, tylko cele niematerialne, niewymierne [...] Lubimy jako studio projekty, które są jakimiś przygodami i potencjalnym spotkaniem osób po drugiej stronie, które są osobami na pewnym poziomie ogłady kulturalnej, estetycznej, że możemy mówić na innym poziomie niż na poziomie skuteczności, funkcjonalności i optymalizacji, i tych haseł, które są w biznesie. [20²]

To nie jest projekt tylko dla tej instytucji, ale dla całej społeczności, która będzie z niej korzystać, i to dla niej się tworzy. To są najważniejsze interesy [...] Instytucje mają też zaufanie wśród lokalnej społeczności, więc są też takimi pośrednikami w kontaktach ze społecznością lokalną. [12]

2 Numery w nawiasach to numery wywiadów z przedstawicielami firm sektora kreatywnego, jeśli znajduje się tam też literka 'P', oznacza to, że jest to wywiad pilotażowy, z osobą reprezentującą instytucję kultury.

Jestem w tym środowisku i nie chcę go zamienić na środowisko komercyjne. Nie chcę, bo to jest inny rodzaj pracy. [15]

My lubimy brać udział w projektach dla instytucji kultury, [instytucje] może powinny o tym wiedzieć, bo to by podniosło ich wartość. Lepiej będą o sobie myśleć. [7]

To jest treść naszego życia, każdego z nas, więc to jest naturalne, że się włączamy w takie rzeczy. [17]

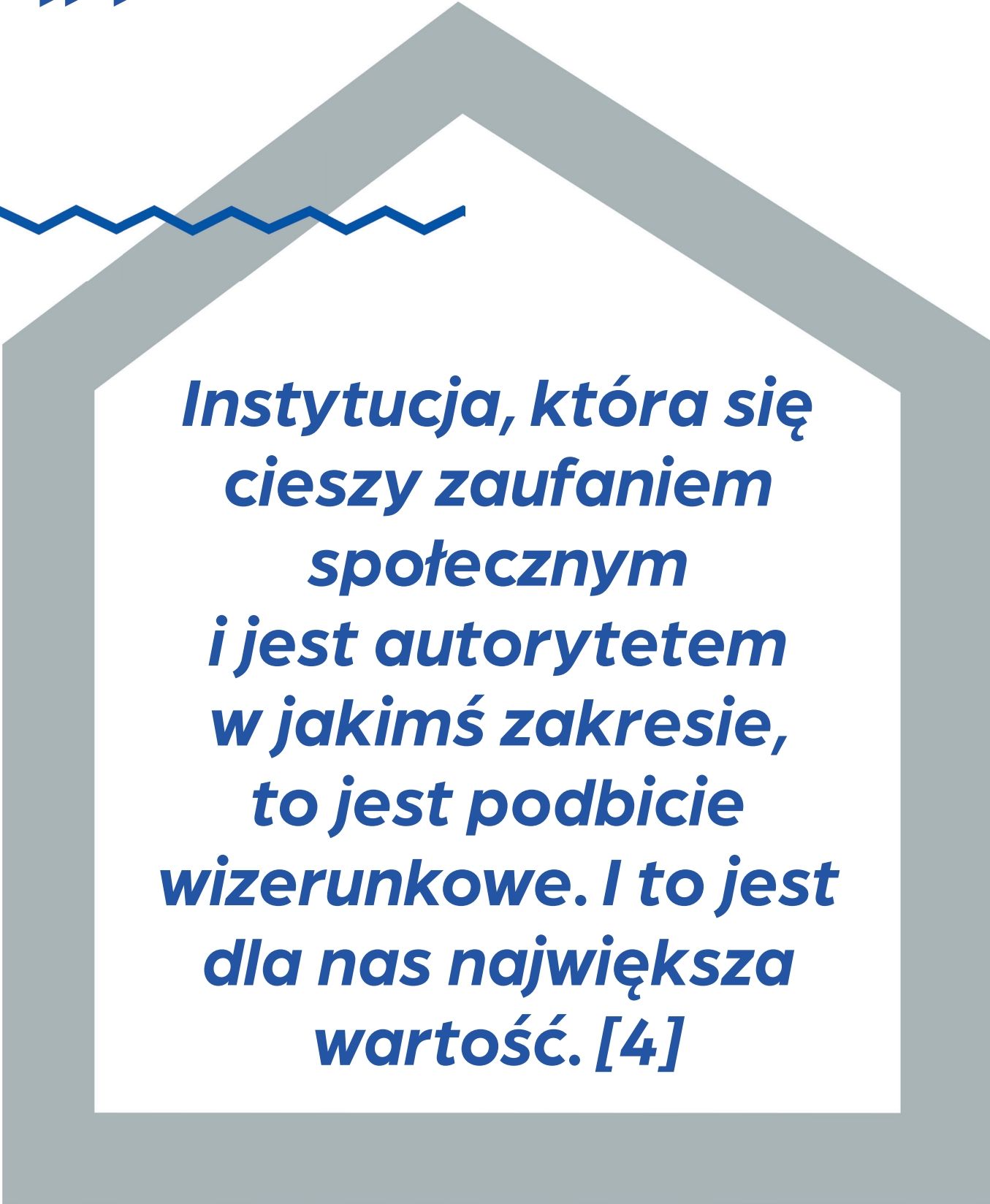
Tematy w instytucjach kultury, ludzie w instytucjach kultury i przestrzenie, z którymi udaje się robić świetne rzeczy. Nie wyobrażam sobie, że moglibyśmy zrezygnować z pracy w tym sektorze, on jest dla nas najważniejszy. Inne rzeczy się robi dlatego, że ten sektor nas nie wyżywi. Sektor kultury i edukacji jest dla nas bardzo ważny. Gdybyśmy mogli, pracowalibyśmy tylko dla nich. [3]



Plusem jest obcowanie z kulturą – to są rzeczy, do których nie miałbym normalnie dostępu – poznaję ludzi, ich pracownię, dziedzictwo kulturowe, tematy. To jest odskocznia [...] to poszerza horyzont i rozwija myślenie. Spotkania międzyludzkie, patrzenie innymi oczami na świat, wychodzenie poza schemat, poza swoje myślenie. [11]

Więc prowadzą nami emocje, a że jest to praca kreatywna, to nie jest to praca, która się nudzi. Za każdym razem tworzy się coś nowego, to jest też fajne. Oznacza to godziny przed komputerem kosztem życia prywatnego, ale na pewnym etapie pracy, szczególnie w tej branży, to ma mniejsze znaczenie. [12]

To jest to, co chcemy robić. Bo to okazja, żeby poznać innych artystów, zrobić coś w ciekawym miejscu. Robiliśmy rzeczy w miejscach zabytkowych, starych synagogach, kościołach, halach fabrycznych. Normalni ludzie nie mają tam wstępu lub mają wstęp ograniczony. [2]



***Instytucja, która się
cieszy zaufaniem
społecznym
i jest autorytetem
w jakimś zakresie,
to jest podbicie
wizerunkowe. I to jest
dla nas największa
wartość. [4]***

To jest super, ale to jest więcej pracy – trzeba wypełnić więcej dokumentów, one są bardziej skomplikowane itd. Ale wydaje mi się, że to praca, którą warto włożyć, bo powstają rzeczy, które w innej sytuacji mogłyby wcale nie powstać. [17]

W instytucjach kultury jest energia eksperymentu cały czas. Dlatego lubię instytucje kultury, bo to są też moje kręgi towarzyskie. Nie interesuję się bankowością i jak sprzedać nową polisę, bardziej interesuje mnie, co nowego się dzieje w danej galerii, wydawnictwie czy w teatrze. To wynika z moich zainteresowań, bardziej osobistych. [13]

Jeżeli ja nauczę kogoś tańca, to ten człowiek się obędzie w ogóle z jakąś estetyką tańca, ruchu. Mam wrażenie, że na każdym kongresie kultury jest ten sam wniosek: edukacja kulturalna. Dla nas jedyny sposób, żeby to robić, to projekty dla instytucji kultury – bo te projekty mają jakiś wpływ. To nie jest ograniczone grono odbiorców. [20]

Badane firmy, współpracujące z instytucjami, doceniały przede wszystkim fakt, że efekty ich pracy docierają do szerokiej publiczności, nie do ograniczonej konkretnej grupy docelowej, jak dzieje się to w przypadku projektów komercyjnych. Że sensem ich pracy nie jest w tym przypadku pomnażanie zysku, ale tworzenie produktów, usług i rozwiązań, z których potencjalnie skorzystać może każdy.

Wspomnianym aspektem projektów realizowanych dla instytucji kultury jest też możliwość sieciowania – spotkania się z innymi twórcami, firmami z sektora kreatywnego. To właśnie w instytucjach, i często przy interdyscyplinarnych projektach, badani poznawali ludzi, którzy, dzięki wspólnej pracy, pozwolili im rozwinąć się zawodowo. Były to dla nich kontakty ważne, ponieważ instytucje kojarzą ludzi zaangażowanych w działania kulturalne, otwartych na nowe rozwiązania, inspirujących, dla których istotny jest nie tylko czynnik biznesowy pracy.

I w końcu współpraca z instytucjami kultury to często także możliwość tworzenia projektów w mniej typowych miejscach, często niedostępnych na co dzień dla szerszej publiczności, i poznawanie ich „od kulis”.

Współpraca z instytucjami jest dla większości firm również prestiżowa i nobilitująca. Sama w sobie jest świetną promocją działań firmy i stanowi ważny punkt w ich portfolio. W wielu przypadkach nawet najprostsza wymiana usług, np. korzystanie z infrastruktury instytucji, wpływa pozytywnie na uwiarygodnienie działań komercyjnych.

O wzięciu udziału w danym przedsięwzięciu, z perspektywy firm, decydują więc często względy pozafinansowe. Duże znaczenie ma styl życia, którego, w przypadku przedstawicieli badanego sektora, nie sposób oddzielić od ścieżki zawodowej. Na styl ten składa się również szczególny stosunek do instytucji kultury, który można nazwać w różny sposób – słabością, snobizmem czy poczuciem pewnej powinności, wynikającym z dużej wagi przypisywanej uczestniczeniu w kulturze, i wspomnianej edukacji kulturalnej. Jak podkreśliło wiele osób, niektóre projekty były możliwe do zrealizowania tylko z instytucją publiczną, świadomą ważności danego problemu.

Motywację badanych do pracy z instytucjami kultury wzmacnia sytuacja, gdy po drugiej stronie spotykają osoby naprawdę zainteresowane tematem; takie, które chcą zrobić dobry projekt i czują się za niego odpowiedzialne. Pytani o najlepsze projekty zrealizowane z instytucjami, mówili także o osobach umiejętnie organizujących cały proces ze strony instytucji.

Dopóki w tych instytucjach są ludzie, którym zależy na projekcie, dopóty pracuje się dobrze. A jak są osoby zatrudnione, które przychodzą do pracy 9.00–16.00, to... [20]

*To jest kwestia kompetencji ludzi. Umiejętność organizowania takich rzeczy to jest też sztuka. [...] To jest misja. Takie osoby są na wagę złota. Inicjują takie projekty, wspierają ją i robią wszystko, żeby artyści mieli komfort pracy. I stale poszukują. Nie przywiązują się do jednego artysty. **Każdy artysta jest dla nich pomostem do następnego.** Ważna jest wymiana, nikt nie chce pracować dożywotnio z tymi samymi podmiotami. [2]*

*Po drugiej stronie są ludzie, którzy są fascynatami tego, co robią, co nam ułatwia pracę [...] gdy rozmawiamy z ludźmi z instytucji kultury, to rozmawiamy o innych wartościach, innych aspektach [...] **to jest bliższe naszemu sercu.** Te rozmowy są też kreatywne nierzadko. Opierają się na **wspólnym poszukiwaniu rozwiązań.** Instytucje, które nie chcą być bierne wobec naszych pomysłów, dużo dają od siebie. [12]*

„IM SZYBCIEJ, TYM LEPIEJ” CZYLI O POCZĄTKACH

Z inicjatywą wspólnej pracy zdecydowanie częściej występują instytucje. To one mają swoje budżety, pozyskują fundusze na projekty i szukają wykonawców do konkretnych zadań. Dotyczy to zarówno tych projektów, które sprostowane są do wymiany usług, jak i bardziej złożonych, które toczą się wspólnie na każdym etapie, a zaczynają od tworzenia pomysłów.

Z perspektywy firm tzw. aktywne ofertowanie zazwyczaj się nie udaje, bo instytucje są zarzucane różnego typu ofertami komercyjnymi i próbują się przed nimi bronić. Do sytuacji wyjątkowych należą spotkania i wydarzenia otwarte dla biznesu, cykliczne i jednorazowe, organizowane przez instytucje. Ich celem jest poszukiwanie partnerów biznesowych, wymienianie się pomysłami na wspólne projekty, testowanie pomysłów wśród specjalistów z danej dziedziny. Możemy znaleźć przykłady takich

dobrych praktyk, ale są one wciąż bardzo nieliczne.

W wielu przypadkach firmy nie wiedzą, czym aktualnie zajmuje się dana instytucja, jakie projekty prowadzi i do kogo można się zwrócić z propozycją współpracy. Od instytucji nie wymaga się też transparentności, np. dotyczącej wyboru firm, do których wystosowano zapytanie. Nie chcąc ryzykować współpracy z niesprawdzonymi podmiotami, instytucje sięgają często do nieformalnej, koleżeńskej sieci współpracy. Działa też system poleceń od osób z innych instytucji lub wewnątrzinstytucjonalnych.

Podobnie działa to też w drugą stronę – firmy, mając znajomych w instytucjach, mogą umawiać się na spotkania i oferować swoje usługi. Zgodnie z tym, co mówili badani, jeśli decydo-

wali się na nawiązanie kontaktu, robili to najczęściej przez osoby znajome. Przypadki firm założonych przez osoby pracujące wcześniej dla instytucji kultury nie należą do rzadkości. Nawiązane tam kontakty wykorzystywane są również do relacji biznesowych. Często przy takich okazjach odnawia się też kontakty zadziergnięte przy wcześniejszych projektach. Co ważne, jeśli kontakt inicjowany jest przez firmy, są to raczej firmy małe lub jednoosobowe, w których konkretne osoby starają się o pozyskanie partnera do współpracy. Choć cel jest biznesowy, to motywacje rzadko są wyłącznie materialne, stoi za nimi pomysł na wspólne działania.

Same firmy przyznają, że bardzo rzadko zdarza się, aby zwrócił się do nich ktoś reprezentujący instytucję, kto nie znał ich wcześniej i znalazł ich firmę np. w Internecie. Obecny schemat działania zamyka często drogę do współpracy firmom nowym na rynku, które nie mają znajomości i doświadczeń w pracy z instytucjami kultury. W tym celu firmy młode starają się wchodzić w konsorcja lub muszą zatrudniać dodatkowo osoby z odpowiednim doświadczeniem, żeby mieć szansę konkurować z podmiotami funkcjonującymi już na rynku. Można by uznać, że jest to naturalna droga rozwo-

ju, gdyby nie fakt, że, jak wspominają badani, na początku drogi są zakładnikami konsorcjantów lub fachowców, którzy godzą się na wpisanie do oferty, aby ta została w ogóle uwzględniona. Prawdziwa współpraca między nimi nie zachodzi, ale muszą przyjmować warunki, jakie stawiają, żeby wejść na rynek. Brakuje więc w instytucjach publicznych programów, które dawałyby szansę nowym podmiotom gospodarczym na pokazanie swoich możliwości i sprawdzenie się we wspólnej pracy.

Z perspektywy zarówno firm, jak instytucji najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy współpraca zaczyna się na jak najwcześniejszym etapie. Dla jakości całego projektu wskazane jest, aby wykonawca znał dobrze strategię – misję i wizję instytucji, „czuł” ją oraz stawał się na czas realizacji projektu częścią zespołu. Nie tylko realizował zlecenie i przysyłał wypracowany efekt, ale mógł dobrze zrozumieć, co jest celem nie tylko projektu, ale instytucji w ogóle. Wszyscy badani podkreślali, że rozmowy z wykonawcą powinno się prowadzić już na etapie wstępnego pomysłu, określania przedmiotu zamówienia, a potem, gdy wspólnie negocjuje się i wypracuje się konkretne rozwiązania. Taka sytuacja zdarza się rzadko, bo trudno pogodzić to z zapisami Prawa Zamówień Publicznych.

- Na jakim etapie chcielibyście być włączani w projekt?

- Im szybciej, tym lepiej. [3]

Jak najwcześniej i z taką ideą rozszerzenia zespołu na jakiś czas. [P:2]

Kontakt powinien być jak najwcześniej i od jak najwcześniejszego etapu. [12]

Zapytani o najlepszy moment rozpoczynania współpracy z instytucją kultury, badani często wskazywali etap tworzenia wniosków projektowych, w tym konstruowanie budżetu na konkretne działania. W wersji idealnej etap ten powinien zostać poprzedzony diagnozą, czyli badaniem potrzeb odbiorców, ale rzadko na takie badania instytucja znajduje czas i pieniądze. Można jednak założyć, że w wielu przypadkach zamawiający i wykonawca mają przynajmniej bazową wiedzę na ten temat. Konsultowanie etapu składania wniosków z firmami pozwala stworzyć bardziej realistyczny budżet, harmonogram oraz zakres działań.

Etap tworzenia zapytania ofertowego czy specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) jest również kluczowy dla jakości projektu, ponieważ często nie jest możliwe dokonywanie zmian na kolejnych etapach. Według wszystkich badanych etap ten zawsze powinien powstawać w porozumieniu ze specjalistami, którzy jednocześnie są praktykami w danej dziedzinie. Tymczasem z doświadczenia wielu podmiotów wynika, że obecnie tworzone są one często na zasadzie „kopiuj-wklej” z innych projektów lub na podstawie nieracjonalnych kryteriów opartych na wyobrażeniach urzędników.

Ważne jest wsparcie konsultacyjne, zanim zaczną powstawać wytyczne [...] Warto zainwestować w pracę eksperta na etapie wstępnych konsultacji. To się przekłada na oszczędności potem. [12]



Wewnętrznie sobie ustalają, tak jak sobie wyobrażają. Lub stosują „kopiuj-wklej” z innych projektów. [16]

Można się władować w coś. Zdarza się, że jakaś instytucja nie wie, o co chodzi, wpuszcza nas na głęboką wodę, a potem okazuje się, że tego nie da się zrobić, nawet za duże pieniądze. Bo ktoś naoglądał się, zobaczył coś, w Chinach, i chce to przenieść do nas. I ma na to 10 tysięcy, a to kosztuje 100 tysięcy. Więc konsultacje byłyby bardzo przydatne. [2]

My najczęściej wchodzimy, gdy projekt już jest rozpisany, to jest wtedy takie szycie. [14]

Instytucje zgłaszały się do mnie, miały to zawsze zaplanowane. Zawsze już wiedzieli, czego chcą, mieli to zaplanowane w swoich projektach i budżetach, to jest bardzo sztywne. [16]

Trudno zakładać, że w każdej instytucji pracują specjaliści w każdej dziedzinie, którzy są w stanie przygotować profesjonalnie opis każdego zamówienia. Jednocześnie instytucje są pozostawione same sobie. W opinii badanych realizują też wiele projektów, które są im narzucone, robią je bez przekonania i bez zaangażowania. Efektem jest wrażenie, że niektóre z nich nie wiedzą dokładnie, czego chcą. Lub, co bywa gorsze, ulegają panującym modom, trendom na jakieś rozwiązania, które zupełnie

nie sprawdzają się w danym, konkretnym przypadku. Firmy otrzymują więc oferty współpracy i wymagania, np. dotyczące składu realizującego zespołu, opisane bardzo ogólnie lub bardzo szczegółowo. Z ich perspektywy bywają one często nieracjonalne, nieadekwatne do warunków i niezgodne z praktyką działania, a w konsekwencji utrudniają wycenienie przedmiotu zamówienia, a potem jego realizację.

Wymogi przetargowe są napisane bardzo ogólnie lub pozwalają na wiele interpretacji tej samej myśli, czyli każdy, kto podejrze do danego przetargu, może zrozumieć zakres prac inaczej i może je wykonać inaczej. [10]

Dostajemy jakieś bardzo lapidarne zapytania. To możemy wycenić czasami na 40 tysięcy i na 500 tysięcy, dlatego, że to jest jakieś ogólne oczekiwanie, a nie konkretna koncepcja. [3]

Fale fascynacji przechodzą i w pewnym momencie wszystko wygląda, albo chce wyglądać, dokładnie tak samo. [19]

Wszyscy badani byli więc zgodni co do tego, że opis przedmiotu zamówienia czy warunków przetargowych powinien każdorazowo powstawać po konsultacji ze specjalistami z danej dziedziny. Ich zdaniem na etap koncepcyjny przeznaczona jest zbyt mało czasu, a ewentualne konsultacje robi się przeważnie w sposób nieformalny. Jeśli konsultacje takie się odbywają, to najczęściej na zasadzie nieodpłatnych, mniej lub bardziej koleżeńskich rozmów z firmami,

bez gwarancji realizowania przez nie danego projektu w przyszłości. Firmy czują się wykorzystywane przez instytucje, które korzystają z ich pomocy przy tworzeniu dokumentów zamówienia, nie mogąc zaoferować im współpracy ze względu na przepisy Prawa Zamówień Publicznych. Nie wiedzą też, czy nawet przy dobrych chęciach i bez celowego wykluczania konkurencyjnych podmiotów, ich pomoc jest zgodna z prawem.



Ja to świetnie opiszę i poświęcę na to kilkanaście godzin, a wcale tego nie wygram, więc nie jest to ustawka [...], występują się nami, machając nam kielbasą z dużej odległości. [19]

Dobrze jest, gdy można sobie wcześniej rozmawiać o projekcie, ale potem jest bezlitosne zapytanie i niekoniecznie te same osoby to robią. I czasem jakoś się rozjeżdża. [P:6]

Trudno jest prowadzić rozmowy z biznesem, dlatego że w pewnym momencie te rozmowy to już jest ich praca. I tak się nie powinno robić, nie powinno się drenować z pomysłów, a potem mówić: No przepraszam, ale i tak musiałem wybrać najtańszego wykonawcę. [P:2]

To, co się często zdarza, to to, że dana instytucja wysyła nam ogólny opis tego, co by chciała – nie ma pojęcia, co to ma być – prosi nas, żebyśmy przygotowali pod to specyfikację i wycenę, żeby wiedzieli, jak o to zapytać. I ja wtedy nie wiem, czy ja im pomagam czy robię rzecz nielegalną [...] Ja się z tym czuję niekomfortowo, bo z jednej strony czuję się potencjalnie oszustką, a z drugiej strony czuję się niesprawiedliwie traktowana, bo robię pracę za darmo [...] Oni pewnie też się czują niekomfortowo, może mają na tyle przyzwoitości, muszą ufać komuś, że ktoś ich nie przekręci [...] To są takie śliskie rzeczy, że nie wiadomo, czy się w to bawić czy nie. A z drugiej strony wiesz, że jak ty się nie bawisz, to zrobi to ktoś naprawdę źle. [19]

Często się zdarza, że zaczyna się nieformalnie gadać, a potem jest przetarg i czasem zdarza się, że to nie my dostajemy zlecenie. No ale czasem jest też odwrotnie i my się z tym godzimy. [9]

Stąd często mówiono o potrzebie stworzenia formuły współpracy przedprojektowej, koncepcyjnej, do której zapraszano by różne podmioty specjalizujące się w danej dziedzinie po to, by podpowiadały warunki i rozwiązania, które powinny zostać zastosowane w danym projekcie. Bez gwarancji podjęcia współpracy w kolejnych etapach, ale z jasno określonym celem i wynagrodzeniem. Potrzeba ta zgłaszana była

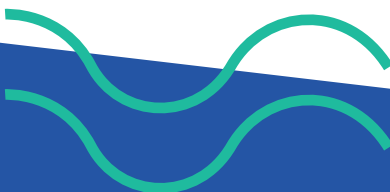
zarówno ze strony badanych firm, jak i instytucji – dla nich również nie jest komfortowe poleganie jedynie na dobrej woli specjalistów, bez możliwości wynagrodzenia im wkładu pracy w tworzenie koncepcji i wołałyby mieć zagwarantowane również na to środki.

Najważniejsza część naszej pracy to jest ten początek. My byśmy chcieli, żeby nas ktoś do tego początku zatrudniał i dał nam czas na to, żebyśmy mogli ten produkt wypracować [...] on wymaga tego pierwszego, strategicznego etapu – to jest najważniejsza część działania i ona się nie może odbywać bez wynagrodzenia, bez czasu, bez zespołu, który trzeba na ten czas zbudować. [3]

Ten etap, w przypadku niektórych profesji i przy większych przedsięwzięciach, mógłby być również zlecany podmiotom reprezentującym daną grupę zawodową – instytutom, stowarzyszeniom, towarzystwom branżowym. Jako znające daną dziedzinę, warunki i koszty pracy, mogłyby również szacować wycenę działań i wziąć udział w ocenie napływających ofert.

Jednocześnie jednak badani przestrzegali przed ryzykiem, które może pojawić się wraz z powszechnością takiego rozwiązania, któ-

re daje się już zauważyć w niektórych branżach, zwłaszcza przy dużych projektach. Część podmiotów zaczyna specjalizować się właśnie na etapie koncepcyjnym i przestaje się starać, aby dana koncepcja była możliwa do realizacji. Podmioty, które wykonują później daną koncepcję, stają się niewolnikami dokumentów opisu przedmiotu zamówienia. Wskazane jest więc, żeby korzystając z pomocy zewnętrznej przy tworzeniu koncepcji, opierać się na takich podmiotach, które mają doświadczenie w praktycznych działaniach na danym polu.



„ZŁO KONIECZNE” CZYLI O ZAMÓWIENIACH

To, w jaki sposób są przygotowane różne formy zamówienia, świadczy o poziomie profesjonalizmu instytucji, a także o jej etyce współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Wszystkim badanym znane były przypadki opisów zamówień, które zawierały tak szczegółowe wymagania, że trudno było uniknąć wrażenia, jakby były pisane z myślą o konkretnych wykonawcach. Oprócz takich przypadków są też inne praktyki, poddawane krytyce przez podmioty prywatne, w których, gdy zyskują dobrą pozycję na rynku, nie chcą uczestniczyć.

Wiele kontrowersji budzi na przykład wymaganie przygotowania całości lub części projektu w ramach oferty. Jest to szczególnie uciążliwe w przypadku tych profesji, w których przygotowanie koncepcji jest bardzo pracochłonne. Dotyczy to np. różnego typu

projektów architektonicznych czy graficznych. Z tego powodu decydują się na to głównie firmy młode, debiutujące na rynku i pracujące dopiero na portfolio. Podmioty z uznanym dorobkiem najczęściej już z zasady nie biorą udziału w takich przedsięwzięciach.



Oczywiście wykluczamy zabawę w przygotowywanie projektu w ramach oferty. Bo to jest niezgodne z jakimkolwiek zdrowym rozsądkiem. O tym nawet nie mówię, bo w takie rzeczy się nie bawimy. [19]

*Tam jest dużo profesjonalistów, ale kilka razy dostaliśmy od X link do konkursu, który finalnie wygrała oferta na 10 tysięcy złotych. Natomiast przygotowanie oferty zajęłoby nam tydzień, autentycznie [...] to 1/2 wyceny całego projektu. [Instytucje] muszą się bardzo pilnować. Ten strach wewnątrz instytucji jest wyczuwalny. Ja to rozumiem, współczuję im. Ale z mojej perspektywy **to jest nie do zaakceptowania**. [20]*

Część badanych wspominała także o tym, że elementy swojej oferty, nie wybranej do realizacji, widywała w kolejnych zapytaniach danej instytucji lub wręcz w wykonanych przez inne podmioty projektach. Duże i doświadczono-

ne firmy potrafią już zabezpieczać się przed takimi sytuacjami, ale dla mniejszych podmiotów jest to problem wywołujący frustracje i wymieniany jako przykład bardzo złych praktyk spotykanych właśnie w instytucjach publicznych.

Jak instytucje kultury głupio piszą, to im już nawet nie odpisujemy. Za bardzo cenimy swój czas. Od czasu natomiast, gdy wykorzystano to, co wystaliśmy w ofercie, ja wpisuję do oferty copyright. [20]

Tajemnicą poliszynela jest sposób, w jaki instytucje często korzystają z formuły zapytań ofertowych, chcąc jednocześnie współpracować z wybraną firmą. Z doświadczeń niemal wszystkich badanych wynika, że powszechnie stosowaną praktyką jest wysyłanie zapytania do większej liczby podmiotów i umawianie się z nimi, że prześlą oferty niekonkurencyjne wobec tej, która ma otrzymać dane zamówienie. Robią to często też same firmy zainteresowane danym zleceniem, na prośbę instytucji lub innych podmiotów komercyjnych. To udawa-

nie wprawia w zażenowanie wszystkie biorące w nim udział osoby, ale z czasem wchodzi w krew i staje się rodzajem wzajemnej przysługi. Te same osoby, które narzekały na te praktyki, mają świadomość, że zapisy w prawie, które wymuszają takie działania, mają na celu przeciwdziałanie nadużyciom. Wszyscy zgadzają się, że tego typu zabezpieczenia są potrzebne, ale trudno się zgodzić, zwłaszcza w przypadku sektora kreatywnego, że działają one tak, jak powinny.

Jeżeli jest to zapytanie ofertowe – teraz powiem coś, czego nie powinienem mówić. Dostaję pytanie [od instytucji]: „Mamy rzecz do zrobienia, robi to twój kolega, ale potrzebne są trzy oferty, przyślij swoją na taką a taką kwotę”. Jeżeli się dzieją takie rzeczy, to znaczy, że wszyscy się okłamujemy i mówimy, że jest fajnie, a można by to zrobić normalnie jakoś. [20]



Dobłą, a bardzo rzadko stosowaną, praktyką w instytucjach publicznych, o której wspominało wielu badanych, jest zapraszanie na krótkie spotkania wszystkie podmioty starające się o pozyskanie danego zamówienia. Pozwala to zorientować się przedstawicielom instytucji, który podmiot jest rzeczywiście „zapalony” do współpracy, na ile twórczo i niestandardowo podchodzi do pracy i czy można liczyć w związku z tym na dobrą komunikację i dobrej jakości efekty danego projektu. Podczas takich spotkań instytucji dużo łatwiej byłoby rozpoznać, czy ktoś traktuje ją jako kolejnego potencjal-

nego klienta czy jako szansę na zrealizowanie twórczych i unikatowych pomysłów.

Badani, pytani o najczęściej stosowane formy udzielania zamówień publicznych przez instytucje, wymieniali: zamówienie z wolnej ręki, zapytanie ofertowe, przetarg i, w przypadku części profesji z sektora kreatywnego, różnego typu konkursy. Do każdej z tych form zgłaszali swoje uwagi, które prezentujemy poniżej.

ZAMÓWIENIE Z WOLNEJ RĘKI

– forma wskazywana jako ulubiona, zarówno przez instytucje, jak i przez firmy, ale stosowana tylko w przypadku mniejszych zleceń. Wymaga najmniej formalności i pozwala na negocjowanie wszystkich elementów umowy. Stosowana jest najczęściej przy kolejnej współpracy z danym podmiotem publicznym i oparta jest na zaufaniu, wynikającym z dobrych doświadczeń z realizowanych wcześniej działań. Jest oceniana jako najlepsza i właściwa właśnie dla firm z sektora kreatywnego, ponieważ po-

zwala na wybór ze względu na mniej mierzalne, a bardziej subiektywne kryteria, istotne, gdy bierzemy pod uwagę także np. styl realizowanych projektów (więcej w rozdziale o Prawie Zamówień Publicznych). Jego stosowanie nie zawsze jest możliwe, ale z doświadczeń badanych wynika, że są podmioty publiczne biegłe w wykorzystaniu tej formuły.

ZAPYTANIE OFERTOWE

– uznawane za korzystne, pod warunkiem uwzględnienia pozafinansowych kryteriów wyboru i właściwe opisanie przedmiotu zamówienia. Dodatkowo sugerowanym rozwiązaniem są krótkie rozmowy z oferentami, które pozwalają na lepsze poznanie pomysłu, wzajemne „wyczucie się” i określenie zaangażowania. Według badanych szczególnie teraz, gdy spopularyzowały się różnego typu potęczenia wideo, można poświęcić na to niewiele czasu i zyskać dużą wiedzę o projekcie i wykonawcach.



Tak jak jest na rynku komercyjnym – wiemy, jaki mamy budżet, spotykamy się, sprawdzamy, z kim będzie nam się pracować dobrze, jaki ma system pracy, jakie ma portfolio i w ogóle w jaki sposób mówi o projekcie [...] No i to jest o tyle fajne, że możesz się zaprezentować – czy się polubicie czy nie. To zmniejsza ryzyko. [19]

PRZETARGI

– popularne przy większych zamówieniach, wymagające dużo pracy od obydwu stron na etapie wstępnym, często bez możliwości uzgodnienia szczegółów wzajemnych oczekiwań. Warunki przetargowe bywają zapisane zbyt ogólnie lub zbyt szczegółowo, w taki sposób, że firmy, już przystępując do przetargu, wiedzą, że nie będą projektu realizować zgodnie z nimi lub muszą uwzględnić wiele innych elementów nie zapisanych w wytycz-

nych. Część przetargów, obejmując zakresem całość lub dużą część prac, wymusza od firm wchodzenie w konsorcja. Część z nich uznaje to za dobre rozwiązania, ale wśród badanych były firmy, które mają obawy przed wchodzeniem w różnego typu porozumienia z podmiotami, których nie znają, nie są w stanie ich kontrolować, a muszą za nie wziąć odpowiedzialność. Z tego powodu badani sugerowali każdorazowe konsultowanie nie tylko zakresu, ale także sposobu realizacji zamówienia.

*Przez jakiś czas braliśmy udział w przetargach i to jest „sajgon”. Zaczynając od tego, że **to promuje bardzo niezdrowe praktyki rynkowe i korupcje, i inne takie. Ale zdaję sobie sprawę, że to musi być, więc to jest zło konieczne, żeby nie było wydawania [pieniędzy] byle jak.** [14]*

Branie odpowiedzialności za pracę, ale tylko na pewnym odcinku. To jest dla desperatów. [2]

*[Instytucja] lubi szatkować projekty na części i mówi: „Fajny koncept, wy zrobicie tę i tę część, ale tę podlecimy komuś zewnętrznemu”. My nie mamy wyjścia, robimy tak. Ale **to dla nas nie jest dobre rozwiązanie**, gdy element projektu robi podwykonawca, po pierwsze, nam narzucony, po drugie, nie zawsze do końca kompetentny, a odpowiedzialność jest nasza. [3]*

KONKURSY

– stosowane często przy projektach architektonicznych i graficznych, uznawane za korzystne, ale pod pewnymi warunkami – m.in. gdy stawki za wygraną są wysokie, gdy wynagradzany jest również udział w konkursie lub gdy nie oczekuje się od razu przesłania gotowego projektu, lecz części lub zarysu koncepcji. W przypadku konkursów częstym problemem jest brak jasno opisanych zasad oraz brak możliwości współpracy z zespołem zamawiającego na etapie przygotowywania koncepcji, czyli wyeliminowanie partycypacyjnej części. Jest to oceniane jako duża strata dla jakości dalszej pracy i efektu końcowego. Badani niechętnie patrzą też na konkursy, w których jury nie składa się ze specjalistów z danej branży, oraz takie, które

są ogłaszane głównie dla efektu PR-owego, bez uzasadnienia dla innych efektów pracy. Z badań wynika, że w niektórych branżach do konkursów przystępują głównie firmy młode, które mogą jeszcze zainwestować w nie swój czas. Dużym i doświadczonym firmom często się to nie opłaca, ponieważ muszą zatrudniać cały sztab ludzi na proces rozciągnięty w czasie i z niepewnym efektem. Wyjątkiem są konkursy duże i dobrze opłacane; one z kolei wymagają inwestycji na start, na co z kolei mogą sobie pozwolić tylko duże firmy, które zgromadziły już odpowiedni kapitał. Sugestią badanych jest, żeby organizować konkursy kilkietapowe, które umożliwiają najpierw wybór stylistyki projektu na podstawie portfolio, ograniczenie liczby podmiotów wybieranych do dalszych etapów i wynagrodzenie pracy każdego wybranego zespołu.

Konkursy są niefajne, bo zazwyczaj nie można się spotkać na takim poziomie, na którym musimy się spotkać z klientem, z zespołem. Musimy sobie przeanalizować całą sytuację, wczuć się w skórę użytkowników, czasami się z nimi spotkać. To nie muszą być wielkie koszty i wielkie badania, ale konkurs odcina bardzo ważny element współpracy. [3]

Zostają nam konkursy. W inny sposób jako młodej pracowni trudno jest nam dotrzeć do klienta, jakim jest instytucja kultury. [12]

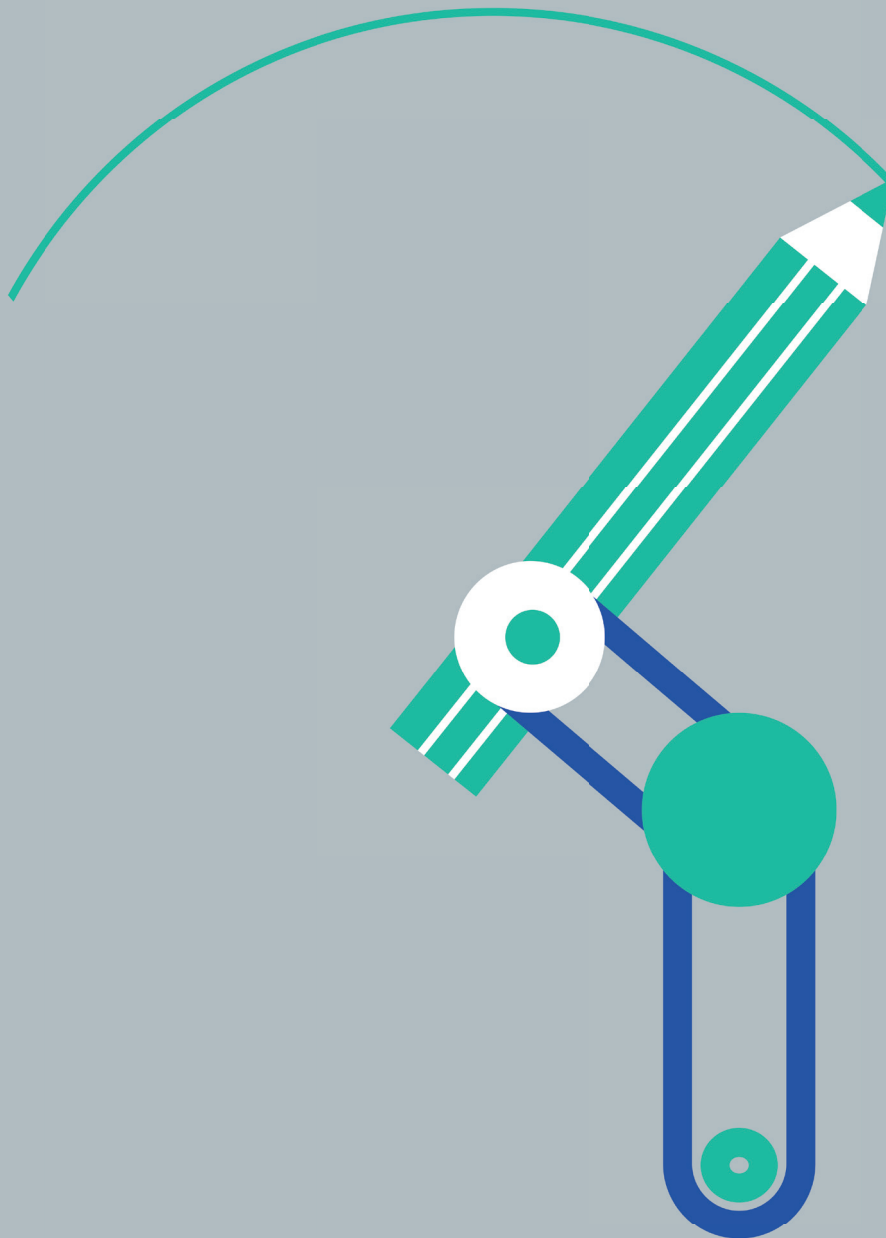
„TO SIĘ NIE DA” CZYLI

O PZP

Instytucje zastrzegają, że zawsze starają się stosować do Prawa Zamówień Publicznych, ale z doświadczeń badanych wynika, że różny jest ich stopień wiedzy o możliwościach interpretacji tych przepisów. Z perspektywy firm, ale i samych instytucji, brakuje wiedzy o tym, w jaki, bardziej elastyczny sposób, można formułować zapytania i tworzyć umowy. Wykorzystanie przepisów do pracy z firmami, na których instytucji zależy, jest możliwe, jeśli pracownicy włożą w to wysiłek, a uzasadniając wybór, dysponują odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

PZP według badanych staje się tarczą, za którą chowają się osoby decyzyjne w instytucji. Bardzo dużo zależy tu zarówno od dyirekcji instytucji, jak i księgowości czy działu administracji. Dzieje się to często ze szkodą dla współpracujących podmiotów komercyjnych. Wiele instytucji nie dość skutecznie szuka rozwiązań dających korzyści obydwu stronom i stosuje rozwiązania najprostsze. Jednocześnie są instytucje uznane za biegłe w tworzeniu umów umożliwiających współpracę z ograniczonym gronem firm lub omijaniu konieczności tworzenia zapytań i udzielaniu zamówień publicznych „z wolnej ręki”.





Najlepsi są dyrektorzy, którzy mwi, że prawnicy im nie pozwalają. Zamiast znale takich, którzy znajd rozwiązanie, to wol tych, którzy mwi, że się nie da. [1]

Urednicy często mwi: „To si nie da”. Taka jest postawa. To nie wynika z tego, że kts jest niechętny, tylko z tego, że ludzie boj się bra odpowiedzialnoś za swoje decyzje i stempelki, podpisiki. [6]

Ustawa o Zamówieniach Publicznych jest tak szeroko opisana, że można ją też dla nas korzystnie zinterpretowa, ale urednicy si boj, że zainteresuje się nimi prokurator, jeśli zrobić to zbyt dobrze. [19]

Nie ma takiego prawa, którego chcący organizator ze strony instytucji kultury nie jest w stanie obejść. [14]

Osoby reprezentujące sektor kreatywny mówiły często, że decydując się na otwarcie firmy, traci się przywileje, jakie przysluguj artystom – freelancerom i NGOsom. Jednocześnie uznaj to za niesprawiedliwe, poniew wybór np. jednoosobowej działalności gospodarczej jako formy działania jest często wyborem czysto organizacyjnym i porządkującym. Część badanych działających jako podmioty komercyjne, ale wykształconych na uczelniach artystycznych i uprawiających artystyczne zawody, chciałaby również wewntrznego zróżnicowa-

nia sektora kreatywnego jako rnych podmiotów w świetle prawa. Mając ten sam status, trudno im za każdym razem wyjania, że proces ich pracy często znacznie się różni od tego, co oferuje konkurencja, i uzasadnia to rnice w cenie.

Instytucje również przyznaj, że status formalny podmiotu wprowadza dużo zmian i ograniczeń, które narzuca Prawo Zamówień Publicznych, a ma bardzo małe znaczenie od strony praktycznej. Z ich doświadczeń wynika, że obec-

ny podział jest sztuczny, bo nie pokrywa się np. z misyjnością działań części firm. Dlatego niemal wszyscy badani mówili o konieczności zmiany prawa, co sprawi, że o zamówieniu będzie decydował charakter usługi, a nie status jej wykonawcy. Propozycją formułowaną przez badanych było również rozszerzenie zakresu podmiotów wyłączonych z konieczności konkurowania, np. z uwzględnieniem ich stylu pracy, podobnie jak w przypadku np. kuratorów.



Jest potrzeba zmian prawnych. Póki co sobie radzimy i instytucje kultury niektóre sobie radzą. W niektórych jest większa elastyczność i umiejętność korzystania z PZP w taki sposób, który pozwala im realizować projekty w sposób bardziej zamierzony i kontrolować poziom realizacji tych projektów. Nie chodzi o sytuację, że ja jestem czyjąś kuzynką i to robię, ale o sytuację, gdy [instytucje] chodzą, poznają różne zespoły i chcą, żeby to był nasz zespół. [3]

No i jest jeszcze ten paradoks, że jak ktoś jest fundacją, to jest łatwiej. [P:2]

Wszyscy zgadzają się co do tego, że kryterium ceny nie jest wystarczające, by odpowiednio ocenić ofertę. Problemem, zwłaszcza w przypadku projektów kreatywnych, jest trudność „zmierzenia” jakości proponowanych rozwiązań. Wyceny projektów mogą się znacznie różnić, nie tylko dlatego, że różne są stawki, ale też dlatego, że zakładany efekt tylko pozornie jest taki sam. Jego jakość, a co za tym idzie, nakład pracy – nie tylko włożonej w działanie przy tym

konkretnym projekcie, ale też przy projektach realizowanych wcześniej, składającej się na doświadczenie zawodowe – mogą być bardzo różne. Można nawet wykonać wszystkie przewidziane w projekcie czynności, ale sposób ich wykonania może się znacząco różnić. To właśnie te różnice, mniej lub bardziej subtelne, jeśli nie zostaną wzięte pod uwagę, mogą bardzo projektowi zaszkodzić.

Próba stworzenia policzalnego systemu, algorytmów, chyba kulturze szkodzą, nie tworzy się niczego wartościowego. Więc może [potrzebne są] nie ewolucyjne, lecz rewolucyjne zmiany. Powinno się zdjąć odpowiedzialność z ludzi, którzy boją się i asekurują prawem, tracąc przy tym coś wartościowego. To też wpływa na to, że nie kontynuuje się projektów. [18]

Część firm, głównie tych z dużym dorobkiem, odmawia udziału w zapytaniach i przetargach, w których cena jest kryterium jedynym. Co ważne, procedura odwołania ze względu na rażąco niską cenę przeważnie nie działa. Żadna z firm nie miała na tym polu pozytywnych do-

świadczeń. Bywa ona wszczynana też w sytuacjach, w których nie jest to potrzebne, a wynika z niedopracowania warunków wstępnych. Na przykład wtedy, gdy ze względu na bardzo ogólny opis przedmiotu zamówienia spłyną oferty o bardzo dużej rozpiętości cenowej.

W przypadku konkursów czy przetargów zawsze znajdzie się firma, która uzna, że [może] zrobić coś za te przysłówiowe 15 tysięcy. I to jest potem kłopot dla instytucji prawdopodobnie. Mogę się domyślać. Bo często nie wiem, jak to jest możliwe, by w takich budżetach zrealizować dane zamierzenie. [3]

Kryterium cenowe jako jedyne jest mordercze, bo zawsze zgłosi się ktoś, kto robi to taniej. Więc jeżeli instytucja robi 100% kryterium cenowego, to w ogóle nie podchodzimy. [14]

Rażąco niska cena – to się raczej nie dzieje. To taka gra. [14]

Najważniejszy bowiem, w przypadku działań kreatywnych, jest fakt, że jest to obszar działań nieporównywalnych. Niewiele jest parametrów mierzalnych, które można zastosować przy ocenie danej oferty, a te, które są, nie są wystarczające, aby przewidzieć jakość efektu końcowego. Nie ma jasnych kryteriów oceny, np. kreatywności czy innowacyjności.

Wybór fotografa jest bardzo subiektywny i można by nawet zrezygnować z tych przetargów. Bo to i tak jest wybór stylistyki i ceny. Dawanie czegokolwiek innego jest bez sensu. To i tak jest takie puszczenie oczka, bo wiadomo, że to i tak jest dla ciebie, bo tylko ty robisz zdjęcia drzew, a jest zlecenie na zdjęcia drzew. Albo komuś się podobają czyjeś zdjęcia i wie, że to jest to, i chce go zatrudnić. I tyle. [15]

Jednak im mniej konkretne kryteria oceny, tym większa niepewność instytucji w przypadku kontroli. Paradoksalnie dotyczy to też tych sytuacji, w których wszyscy kierują się dobrą wolą i dobrem wspólnym przy wyborze danego podmiotu. Ale, jak opisała to jedna z badanych osób reprezentujących instytucje na etapie pilotażu: „Zawsze trzeba się dobrze nagimnastykować, żeby uzasadnić taki wybór w przypadku jakichś kontroli. To jest zdecydowanie trudne”.

Trzeba dobrze zobaczyć, jakie kryteria są potrzebne, dobrze wejść w siebie i spytać się, dlaczego chcę wybrać tę konkretną firmę i osobę, która może być nawet droższa. Cofnąć się krok wstecz, dlaczego ja się na nich decyduje i dlaczego chcę je umieścić w tym zapytaniu ofertowym. [P:1]

Obawy przed byciem oskarżonym o nadużycia we wspólnych działaniach towarzyszą i instytucjom, i podmiotom prywatnym. W trakcie badania pytaliśmy również o doświadczenie pozabiznesowej współpracy firm z instytucjami publicznymi. Większość respondentów nie miała takiego doświadczenia, zdarzyły się pojedyncze przypadki działań wolontarynych na rzecz instytucji, barterów lub niewielkich darowizn. Wszyscy jednak mówili o tym, że starają się nie wchodzić w pozabiznesowe relacje z podmiotami publicznymi, zwłaszcza tymi, z którymi chcieliby współpracować w przyszłości, żeby nie ściągnąć na siebie podejrzeń o nieuczciwe praktyki.

Bardzo pożądana – i w wielu przypadkach uzasadniona – jest współpraca długofalowa między instytucjami a firmami, pozwalająca na tworzenie projektów bardziej skomplikowanych, składających się na konsekwentny cykl. W obszarze kultury właśnie takie projekty są oceniane jako najskuteczniejsze. Tymczasem bardzo ograniczone są możliwości realizowania takich projektów przez budżety instytucji, planowane do rozliczenia w krótkich, rocznych przedziałach czasowych oraz przez zapisy PZP, które, w opinii instytucji, nie dają im obecnie wielu narzędzi do przedłużania udanej współpracy. Relacje między instytucjami a konkretną firmą toczą się więc od projektu do projektu, z dodatkowymi przerwami, gdy nie uda się uzasadnić wyboru przy konkretnych zapytaniach.



Świetnie, jak się coś planuje nie w perspektywie roku, ale dłużej. Takie dłuższe projekty są świetne! [...] Projekt mógłby się toczyć w sposób bardziej zaplanowany, przemyślany i bezpieczniejszy. Inny harmonogram – perspektywa roczna lub nawet dwuletnia, bo na nią się dużo bardzo składa: procedura wyłonienia wykonawcy, rozmowa, realizacja, potem produkcja, promocja... [12]

Nie spotkałam się ze świadomym podjęciem decyzji o długofalowej współpracy [...] To miałyby superpozytywne efekty dla nas i dla instytucji kultury. A nie od projektu do projektu często. Bo w każdym projekcie jest taki czas poświęcany na to, żeby się poznać, poznać mechanizmy współpracy, żeby nauczyć się ze sobą współpracować [...] Takiemu zespołowi jak nasz [taka współpraca] pozwalałaby myśleć długofalowo o potrzebach i generować pewne rozwiązania, a nie tylko skokowo – dzisiaj tu, jutro tam. Dla obydwu stron to byłoby dobre. Dzisiaj jest projekt, a jutro koniec. [3]

Kontynuacja jest czymś, na co się krzywo patrzy. Jeżeli coś wyjdzie i jest duże, to kontynuacja rodzi podejrzenia. Brakuje zaufania do ludzi, którzy kulturę tworzą. Lepiej nie mieć wśród znajomych ludzi z instytucji. [18]

„JESZCZE NIE JEST IDEALNIE” CZYLI O UMOWACH

Repertuar stosowanych form i konkretnych zapisów, dotyczących realizacji w umowach zawieranych przez instytucje z firmami z sektora kreatywnego, jest dość ograniczony. Według badanych nie wykorzystuje się wszystkich dostępnych prawnie rozwiązań. Instytucje stosują standardowe wzory, nie chcąc dokładać sobie pracy i ryzykować konieczności uzasadniania wyborów przed instancjami kontrolującymi.

Badani podpowiadali, jakie rozwiązania uważają za pożądane, ze względu na specyfikę pracy w sektorze kreatywnym, ale także ze względu na racjonalność działań, która powinna przekładać się na jakość projektów i satysfakcję obydwu stron.

STAWKA GODZINOWA

– bardzo rzadko stosowane formalnie rozwiązanie, które można byłoby wykorzystać np. na etapie konsultacji wstępnych (w tej wersji jako konsultacje eksperckie), ale też podczas realizacji projektu. Rozmowy takie najczęściej i tak się odbywają, a gdyby były zapisane w umowie, nie rodziłoby to frustracji po stronie firm i niepewności po stronie instytucji, czy może zabierać dodatkowy czas wykonawcom. Jednocześnie umożliwiałoby wymianę wiedzy między podmiotami.

Dlatego my coraz częściej jak wyceniamy projekty, to wyceniamy czas: przewidujemy tyle i tyle czasu. Myślę, że powinien być sposób raportowania tego, co się dzieje, to pozwala zrozumieć drugiej stronie lepiej... To jeszcze nie jest idealnie, ale staramy się w taki sposób wyceniać projekty, że to jest wycena czasu, nie projektu właściwie. [3]

UMOWA O WSPÓŁPRACY

– również bardzo rzadko wykorzystywany model współpracy długofalowej, polegający na „obsłudze” instytucji w obszarze danej branży przez konkretny podmiot. Uznawany za bardzo korzystny, również w przypadku doradztwa czy konsultacji ze specjalistami i pozwalający na utrzymanie ciągłości i konsekwencji w działaniach instytucji. W opinii badanych pozwala on także oszczędzać zarówno pieniądze, jak i czas na każdorazowe przeprowadzanie postępowań mających wyłonić wykonawcę.

LICENCJE

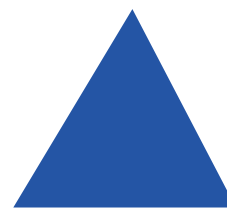
– przekazywanie licencji jest sposobem na kontrolę wykorzystania projektów tworzonych przez firmy kreatywne z konkretnych branż. Pozwalają na negocjowanie warunków użytkowania tworzonych dzieł, co zapewnia bezpieczeństwo i komfort pracy twórców. Jest korzystne także dla instytucji, bo zmniejsza koszt jednorazowy płaconym twórcom, rozkłada go w czasie i pozwala przekonać się, czy to, co powstało, sprawdza się w praktyce i jest dobrze oceniane. Umowy licencyjne mogą dodatkowo zawierać modyfikacje i aktualizacje, które dłużej „utrzymują przy życiu” efekty pracy. Zabezpieczają też instytucje przed nierzetelnymi wykonawcami, bo ci, chcąc przedłużyć licencję, muszą liczyć się z tym, że ewentualne błędy trzeba będzie poprawić.



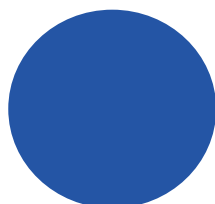
Twórca odpowiada za swój projekt i powinien go rozwijać. Tak jest na świecie – są licencje, są określone pola zastosowania. [...] Ktoś to przerobi zupełnie, my nie chcemy się pod tym podpisywać. Każdy powinien mieć odpowiedzialność za pracę, którą wykonuje. [3]

ETAPOWANIE PRAC

– odbieranie elementów prac w czasie trwania projektu, co zmniejsza ryzyko niezakończenia całości projektu po zakończeniu działań i konieczność wykonywania całej pracy od nowa. Jest bardzo przydatne w przypadku projektów kreatywnych, w których kryteria oceny zależą od gustu konkretnej, decyzyjnej osoby, często stojącej na czele instytucji, która nie uczestniczy w procesie powstawania projektu, ale dostaje do zaopiniowania jego efekty.



A można to tak zaplanować, żeby na każdym etapie robić sobie jakieś akcepty. Z których już nie ma odwrotu. I to już nawet na etapie decyzji wewnętrznej tej instytucji mogłoby to tak wyglądać. Że tu się dyrektor pojawia na minutę i mówi ok albo jeszcze raz. I to można by od razu tak zapisać. [20]



PROTOTYPOWANIE

– czyli tworzenie próbnych wersji przedmiotu zamówienia, służących testowaniu zastosowanych rozwiązań czy materiałów. Przyczynia się do udoskonalenia efektów końcowych i dzięki temu, że umożliwia zapobieganie błędom przed etapem produkcyjnym, pozwala na oszczędności. Może też zastąpić lub uzupełnić diagnozę w zakresie poznania oczekiwań i sposobów wykorzystania efektów danej pracy przez użytkowników.

PARTNERSTWO PUBLICZNO- -PRYWATNE (PPP)

– formuła, o której marzą firmy z branży architektonicznej, a której mało komu udało się doświadczyć. Uznawana za świetną dla instytucji kultury, ze względu na potencjał komercyjny budynków, które dla nich powstają, ale też bardzo ryzykowną, ze względu na możliwość nadużyć.

PPP działa tylko wtedy, gdy jest jakaś bogata firma lokalna, która ustawia się w pozycji dojrzałej krowy, która finansuje jakiś projekt. To jest tak korupcjogenne i źle postrzegane przez ludzi, masakra, wszyscy się tego boją. [14]

Oprócz propozycji konkretnych rozwiązań badani mieli także ogólne uwagi dotyczące umów z instytucjami kultury. Z ich opinii wynika m.in., że zbyt mała jest gotowość po stronie instytucji do wprowadzania zmian w standardowo stosowanych wzorach. Treść umów często odbiega więc od tego, co zostało ustalone w komunikacji nieformalnej. Zdarza się, że od miłych rozmów przechodzi się do bezlitosnych zapisów, na których strażą stoi dział administracyjny i księgowy. W wielu przypadkach nie ma ze strony instytucji chęci do negocjacji warunków umowy. W sytuacjach, gdy firmy zgłaszają, że są tam zapisy dla nich niekorzystne lub wręcz niebezpieczne, słyszą w odpowiedzi, że nie powinny się tym martwić, bo „i tak nikt tego nie egzekwuje”.

Coraz częściej dostajemy propozycje umów, które nie są kompletnie partnerskie. Jest tak w teorii, że umowy zabezpieczają obydwie strony i obydwie strony powinny w tych umowach mieć poczucie, że ta umowa jest dla obydwu stron równa. I że powstaje w toku negocjacji, negocjacje powinny się należeć. Bardzo często jednak w przypadku instytucji kultury to jest zasada siłowa albo odgórnie narzucona przez przetarg i albo się decydujesz, albo nie. [3]

Nierzadko zdarzają się też przypadki niekorzystnych zapisów dotyczących, kluczowego dla tego sektora, prawa autorskiego. Zrzeczenie się całości i części praw, przez niektóre instytucje traktowane jako standard, oznacza dla firm kreatywnych ryzyko, że ktoś wykorzysta ich pracę w zupełnie inny sposób, niż by tego chcieli jako autorzy projektu.

Instytucje kultury przychodzą do nas zawsze z umowami, w których jest zapisane, że my do naszego dzieła, do tego, co zrobiliśmy, przekazujemy pełnię praw i z automatu są wpisane takie prawa, których my nie powinniśmy się zrzekać – to znaczy prawa do opracowań dowolnych, co znaczy, że ktoś może wziąć twoją rzecz i zrobić z nią, co chce [...] To dlatego, że nikt o tym nie myśli – i prawnik wpisuje wszystko. [20]

Zawsze oddajemy na własność wszystko, dla nas to jest strzał w stopę... I oczywiście przekazujemy pełnię praw autorskich, majątkowych do dzieła. To jest coś, co nam bardzo szkodzi, i nawet nie zdajemy sobie sprawy jako środowisko, jak bardzo. [19]

Ze względu na długie procedowanie wewnątrz instytucji umowy podpisywane są często już po rozpoczęciu pracy. Dla badanych jest to tylko formalna uciążliwość, bo mając doświadczenie w pracy z instytucjami, wiedzą, że nie wiąże się to raczej z ryzykiem, że druga stro-

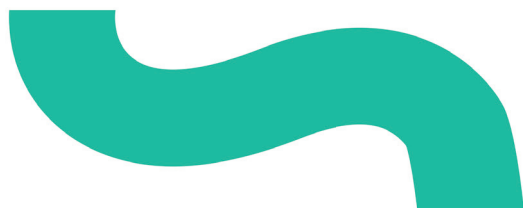
na nie wywiąże się z umowy, jak zdarza się to w projektach komercyjnych. Ale może powodować trudności, gdy potrzebne jest formalne potwierdzenie zlecenia do podjęcia współpracy z pozostałymi partnerami projektu.

Nie powinniśmy się na to właściwie godzić. Zazwyczaj jest tak, że ktoś zapomina o tym i potem dzwoni: „Zapomnieliśmy, a potrzebujemy [Cię] na jutro”. A umowy? One są 2 tygodnie później [...] Moi koledzy z komercyjnego świata mówią, że nie można tego robić, bo mogą nie zapłacić. A ja mówię, że nie mogę, bo tam jest 3 dyrektorów i ta biedna dziewczyna nie zdąży wcześniej, a jak będę czekać, to już będzie po sprawie. Dla nas to jest coś za coś. Bez umowy, ale raczej bez ryzyka. [15]

„MAMY ZWIĄZANE RĘCE” CZYLI O ELASTYCZNOŚCI



W przypadku projektów kreatywnych o jakości efektu końcowego decyduje często dodatkowo elastyczność zapisów w umowie. Niestety w wielu przypadkach stoi to w sprzeczności z wymuszoną koniecznością szczegółowego opisywania przedmiotu zamówienia.



Z perspektywy badanych korzystniejsze jest bardziej funkcjonalne opisywanie przedmiotu zamówienia, zwracanie uwagi na pożądany efekt niż wpisywanie w dokumenty gotowych rozwiązań, konkretnych narzędzi czy materiałów. W takim przypadku firmy mają często związane ręce. Stanowi to problem zwłaszcza na etapie produkcji, gdy ustalone wcześniej wytyczne okazują się nieracjonalne. W niektórych przypadkach, jeśli w umowie zapisane są również wysokie kary umowne, zdarza się, że firmy nie chcą podejmować się realizacji takich projektów.

To powinno być absolutnie zmienione, znaczy uproszczone w takiej formie, żeby dać artystom, twórcom trochę więcej swobody, bo czasem w trakcie projektu zachodzą zmiany lub rzeczy, które trzeba zmienić, które są bardzo istotne dla całości projektu, i mamy wtedy związane ręce albo musimy kombinować, jeśli nie mamy jakichś znajomości czy możliwości, to musimy... Nie chcę powiedzieć „oszukiwać”, bo to jest racjonalizowanie. [2]

Same instytucje zauważają, że zakres projektu zmienia się często w toku rozmowy, na różnych etapach, przed przystąpieniem do jego realizacji lub już w jego trakcie. Rozmowy, które odbywają dwie strony, to rodzaj negocjacji, ale też dzielenie się potrzebami, oczekiwaniami, możliwościami oraz wzajemne zaszczepianie się pomysłami. Wyobrażenie o projekcie i jego efektach zmienia się więc także w trakcie tych rozmów i dzieje się to zawsze z korzyścią dla projektu. Wykonawcy często wiedzą już na wstępie, że nie da się lub nie powinno się danej pracy zrealizować zgodnie z umo-

wą. Elastyczność i otwartość na rozmowy jest szczególnie ważna przy dłuższych projektach, gdy z czasem zmieniają się warunki funkcjonowania instytucji i rzeczywistość, w której powstaje. Zupełnie inaczej radzą sobie z tym podmioty komercyjne, nie mając ograniczeń sektora publicznego. Dzięki temu często powstają tam lepsze produkty, niekoniecznie przy większym nakładzie środków, ale właśnie przy założonej dużo większej elastyczności, podyktowanej racjonalnością gospodarowania środkami i chęcią osiągnięcia jak najlepszych efektów.

To jest problem, bo my musimy mieć od początku do końca określony dość szczegółowo przedmiot zamówienia, a tak naprawdę w tych „zwinnych” metodykach to, w jaki sposób dochodzimy do efektu, to może się w trakcie projektu zmieniać. I to jest po dwóch stronach. Czyli to nie może być dużo elastyczności, trzeba się wpisać w konkret. [P:1]

OPZ-ety [przyp. red. Opisy Przedmiotu Zamówienia] często są za mało elastyczne lub do absurdu szczegółowe, a potem robi się coś bez sensu. A potem dodatkowo jest jeszcze strach przed tym, że coś nie zostanie zapisane. Nie jesteśmy przecież niewolnikami przepisów, one [są] dla nas, nie my dla nich. [1]

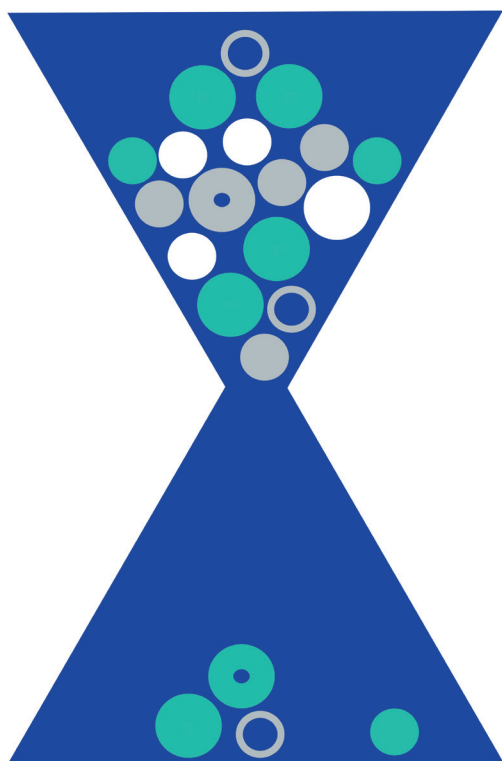
Idea warsztatu i wytycznych, zapoznawanie się z życiem danej instytucji – [to] jest bardzo ważne. Czasem nam umykają pewne rzeczy, dlatego potrzebny jest stały kontakt w trakcie projektu. [12]

Tym, czego brakuje sektorowi kreatywnemu w kontekście elastyczności przyjętych rozwiązań, ale też tym, co może być atutem instytucji publicznych, jest również możliwość konfrontacji z odbiorcą docelowym. Nie wszyscy po stronie instytucji są przekonani co do zasadności stosowania możliwie najbardziej partycypacyjnych metodologii wypracowywania rozwiązań. Model ten dużo szybciej zyskał uznanie w projektach komercyjnych, bo pozwala szybciej osiągać cele, decyduje o sku-

teczności projektu i przekłada się na konkretne oszczędności. W wersji praktycznej, w wielu przypadkach, ostateczne efekty projektów dla instytucji kultury powinny być poprzedzone prototypowaniem, które jest sprawdzeniem pomysłów, pozwalającym wyeliminować wiele błędów, zanim proponowane rozwiązania trafią do produkcji. Często na projekty są przeznaczane tak duże pieniądze, że rodzaj pilotażu jest ważnym sposobem służącym weryfikowaniu zasadności proponowanych rozwiązań.

Największym problemem przy większych projektach jest to, że my tracimy kontakt z naszym użytkownikiem docelowym. To jest dla nas największe ograniczenie. Bo nasza praca polega na tym, żeby znaleźć tego użytkownika docelowego, zbadać dobrze jego potrzeby i na te potrzeby odpowiedzieć jakimś dobrym rozwiązaniem. Partycypacja nie jest standardem wcale. To, co powstaje, to są często takie peretki dla dyrektorów. [7]

„TRYB OSTROŻNY” CZYLI O CZASIE



Czas ma dla jakości współpracy znacznie kluczowe w kilku co najmniej wymiarach. Po pierwsze badani często zwracali uwagę, że zupełnie inna jest dynamika pracy w ich firmach niż instytucjach kultury. Dla firm instytucje to wyraźnie czasochłonny klient. Tutaj właśnie ujawniają się różnice kultur organizacyjnych. W sektorze publicznym zdecydowanie więcej czasu mija od pomysłu do jego realizacji, firmy natomiast nie mogą sobie pozwolić na przestoje i na niepewność działań. Różnice w dynamice pracy bywają poważnymi „zgrzytami”, chociaż najbardziej problematyczne opóźnienia nie wynikają ze złej woli, lecz z różnego typu procedur, a często dodatkowo złożonej struktury instytucji, która wpływa m.in. na rozproszenie odpowiedzialności i tempo realizacji spraw formalnych.

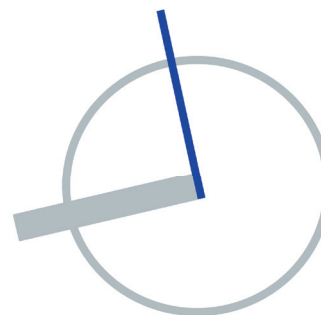
W większości przypadków jest coś takiego jak jakiś wolniejszy tryb, mniej rynkowy, a dużo bardziej biurokratyczny. Na dobrą sprawę, ze względu na środki publiczne, on musi być dużo bardziej ostrożny, wieloetapowy, to jest zrozumiałe. [18]

Bo ta praca, ilość czasu, którą musieliśmy poświęcić na doprowadzenia do końca projektu, do jego wdrożenia [...] była wielokrotnie większa niż w projektach komercyjnych. I to jest największy problem. Czyli to jest czas. Jeżeli decydujesz się na pracę w kulturze, to musisz założyć tego czasu na pracę więcej. [20]

Czas reakcji, jeśli chodzi o instytucje kultury, jest dużo dłuższy. To trwa tygodniami, a później publikacja miesiącami nawet czasami. Jeśli nie są przyciśnięci kwestią terminów projektowych. [16]

Biurokracji, papierologii, umów, zgód – tego zazwyczaj jest bardzo dużo w instytucjach kultury. Ale ogólnie tych dużych, molochów. Przedarcie się przez barierę biurokratyczną jest tak trudne, że czasem rezygnujemy przez te procedury. [4]

Wszelkie uzgodnienia z instytucjami kultury zabierają, w opinii badanych, dużo więcej czasu niż w przypadku współpracy z innymi firmami. Większość instytucji nie liczy czasu, jaki zajmują spotkania, często dodatkowe, nieprzewidziane w umowie. Wśród badanych były takie firmy, które już w ofercie zawierają pakiet godzin konsultacyjnych, tak, aby każda ze stron wiedziała, jakim czasem dysponuje, trzymała się go i nie frustrowała w przypadku, gdy takie dodatkowe konsultacje okazują się potrzebne.



*My pilnujemy, żeby to trwało godzinę i koniec. Za kolejną godzinę płacimy. W instytucjach kultury po 3 godzinach pa-
nie mówią: „Bardzo fajnie, ale chyba was nie weźmiemy”. To
wprawia w furję, mamy do siebie nawzajem pretensje. [20]*



W kontekście czasu badani wspominali też o zbyt krótkim czasie przewidzianym na przygotowanie ofert do przetargu, zapytania czy konkursu oraz o terminach złożenia ofert, które ustalane są tuż po dniach wolnych i świątecznych, gdy trudno jest zebrać i zmobilizować zespół do pracy oraz nie ma możliwości doczekania się odpowiedzi ze strony instytucji, gdy pojawiają się jakieś wątpliwości.

*To jest domniemanie, że jak masz własny biznes, to pracu-
jesz non stop. [1]*

Tym, na co narzekają badani, jest także bardzo długie procedowanie umów już po wybraniu wykonawcy. Nierzadko okazuje się, że z czasu przeznaczonego wstępnie na realizację uciekają całe tygodnie na przekazywanie i konsultowanie dokumentów formalnych wewnątrz instytucji. Przedstawiciele firm skarżą się, że ich

zleceńodawcy często nie biorą pod uwagę, że za ten uciekający czas firmy również płacą swoim pracownikom. Jest to dodatkowy argument za zawieraniem umów długofalowych, które, poza wszystkimi innymi zaletami, nie wymagają każdorazowo powtórzenia procedury wyłaniania wykonawcy.

Za każdym razem procedura, ucieka czas i pieniądze. U nas to się jeszcze bardziej odczuwa, bo czas każdego pracownika to pieniądze, które musimy zdobyć i musimy zapłacić. W instytucjach kultury często nie patrzy się na to, że zasobem jest też czas pracy ludzi. [3]

Nie ponawialiśmy [współpracy], gdy się okazywało, że jest bardzo dużo biurokracji. A że my [robimy] dużo i działamy szybko, to nie zawsze jest czas, żeby z aż tak dużym wyprzedzeniem organizować, żeby czekać na wydanie zgód 2 czy 3 tygodnie. [4]

Jak mam iść do instytucji kultury i robić edukację od zera i tłumaczyć to wszystkim, potem wymyślać projekt, bo oni tego nie rozumieją, potem sam złożyć wniosek a potem się dowiedzieć, że nie ma tych pieniędzy, to to jest bez sensu przecież wszystko. Dla firmy to jest killer, to nawet nie chodzi o moje chęci. Ja co miesiąc muszę zrobić wypłaty. [8]

Temat czasu we współpracy pojawiał się także w kontekście kalendarza działań instytucji. Budżety instytucji publicznych rozliczane są w trybie rocznym, co w sposób znaczący i niekoniecznie pozytywny wpływa na tryb prac firm kreatywnych. Badani, próbując uprościć obraz, mówią, że roczny cykl pracy z instytucjami wygląda tak, że początek roku to czas, w którym oczekuje się na przyznane środki, doprecyzowuje zakres działań, a w konsekwencji nie dzieje się nic konkretnego. Dla wielu firm to również często czas przestoju lub kończenia prac formalnie zakończonych w grudniu. Prace projektowe w instytucjach zaczynają się rozkręcać zazwyczaj w drugim kwartale roku, ale zanim zdążą się rozkręcić na dobre, zaczynają się wakacje i czas urlopów. Tempo prac zdecydowanie przyspiesza w ostatnim kwartale roku.

Koniec roku jest też dla instytucji czasem, gdy podliczają budżet i mając w nim jakieś rezerwy, zlecają kolejne prace na zewnątrz. Październik jest wskazywany jako miesiąc, w którym inicjowanych jest wiele projektów, gdy instytucje „przypominają sobie, że muszą wydać budżet i robią szalone zakupy”. Jednocześnie ostatni kwartał postrzegany jest jako ten, w którym większość projektów się kończy i konieczne jest dopełnienie wszystkich formalności. Oznacza to kumulację pracy, zarówno dla instytucji, jak i dla podmiotów z nią współpracujących. Dodatkowo większość partnerów, z którymi firmy realizują projekty, jest z tego samego powodu przeciążona i każde działanie w tym czasie nastrocza znacznie więcej problemów niż w innych miesiącach w roku.

Na początku roku nikomu z tych instytucji nie spieszy się, żeby coś zrobić. Potem przed wakacjami nad czymś jeszcze procedują i nie zdążą, potem są wakacje, potem przychodzi wrzesień, potem się orientują, że do końca roku zostaje mało czasu. Realizacja jest taka, że księgową musi 15 grudnia dostać wszystkie faktury, w związku z tym na realizację większości projektów jest czas między wrześniem a grudniem.

No i jest jeszcze tak, że często kończymy w styczniu. [1]

To jest problem instytucji, które cisną w grudniu. A potem kończymy to w styczniu. Staramy się sobie pomagać i wiadomo, że z powodów losowych lub dlatego, że [instytucje] są źle zorganizowane – tam pod koniec roku wystawimy faktury, a potem przez parę miesięcy nadrabiamy zaległości. [13]

Na początku roku, kiedy jeszcze wszyscy się boją, że im nie zostanie, a zawsze im zostaje, jakoś nie udaje się tego rozdysponować w proporcjonalny sposób. [19]

Instytucje muszą rozliczać budżety do końca roku albo pieniądze oddają i potem dostaną mniej. Więc łowią – kogo się da – na haczyk. [1]

Nie należy więc do rzadkości zjawisko zlecenia prac zaufanym podmiotom pod koniec roku, ze świadomością, że nie jest możliwe ich zakończenie w terminie, czyli jeszcze w grudniu. Obydwie strony zobowiązują się tzw. dżentelmeńską umową, że zamówienie zostanie opłacone wcześniej, a zrealizowane już po formalnym zakończeniu prac. Bywa to jedyny sposób, żeby wydać środki przeznaczone na dany rok budżetowy i nie ryzykować obciążenia budżetu w roku kolejnym.

Firmy, mimo iż same godzą się na takie rozwiązania, w wielu przypadkach stają się później zakładnikami tego układu – zdarza się, że po drodze zmieniają się warunki, czasem też oczekiwania, ale ponieważ wynagrodzenie zostało już wypłacone, umowy nie można renegecować, a praca musi zostać zrealizowana. Oczywiście jest to też ryzykowne dla instytucji, która może nie być w stanie wyegzekwować prac takiej jakości, jakiej się spodziewała, lub zrealizowania ich w określonym terminie, bo podpisując wcześniej protokół odbioru, nie ma już żadnego zabezpieczenia.

Za krótki jest ten czas, potem jest wszystko na wariata. My mamy zazwyczaj dużo projektów na jesieni. Niektórych rzeczy nie da się fizycznie zrobić. Ale to tłumaczenie nie działa. [1]



Wszyscy nauczyli się te ograniczenia obchodzić. Pewne elementy zmieniamy, żeby dopasować to do warunków. A zapłatę dostajemy wcześniej, to trzeba mieć dużo determinacji, żeby do tego wracać. Poprawki są przyjmowane OK. Łącznie to jest 1 rok i 3 miesiące pracy, a w dokumentach tylko 3 miesiące. [7]

„CZASEM UMOCZYSZ” CZYLI O PIENIĄDZACH



Stawki na rynku komercyjnym – w porównaniu ze stawkami w instytucjach kultury – są często wyższe, ale nie można powiedzieć, że jest to regułą w przypadku każdej branży i przy każdym projekcie. Poza tym, w przypadku wielu firm z sektora kreatywnego, motywacja zarobkowa nie jest ani jedyną, ani najważniejszą, jeśli chodzi o współpracę z instytucjami kultury.

Kultura to nie jest miejsce, gdzie możesz zbić majątek, ale są firmy, które z takich projektów żyją całkiem dobrze, chociaż nie są w stanie zatrudniać 5 pracowników i robić tego profesjonalnie. [20]

To jest kwestia budżetu, w biznesie są o wiele większe pieniądze, ale też większe wymagania. Bo instytucje kultury często dają nam wolną rękę. A jeśli jest to jeszcze projekt artystyczny, to nie wnikają, rzadko się zdarza, żeby wnikali w to, co robimy. [2]

Mamy dużo większe pole do działania, wbrew pozorom i wbrew różnym ograniczeniom, bo te też istnieją, sporo. Lepiej się realizujemy. [7]

Instytucje kultury są dużo bardziej elastyczne niż podmioty komercyjne. Jest dużo mniejszy budżet na pewno, ale też dużo mniejsze obciążenie i większa dowolność. Twórczość jest bardziej twórczością w przypadku instytucji kultury. [16]

Przy projektach komercyjnych zarabiamy, żeby potem swobodnie tworzyć te projekty artystyczne. [2]

Ja nie pracuję na zysk, więc mam takie założenie, że robię to, co mnie jara, i widzę w tym sens, więc to mnie tak bardzo nie boli. Ale to też zależy bardzo mocno od projektu. Są takie, gdzie robi się za półdarmo i zasuwamy, bo misja. Ale są też projekty, gdzie jest to dobrze wycenione. I często to nie jest negocjowane, tylko gdzieś ktoś coś wpisał i tam jest. [14]

To jest to kosztem komfortu finansowego. Musimy odrzucać pewne tematy i obierać ścieżkę trudniejszą dla nas, szczególnie na początku. Ale mamy też poczucie, że w tym się spełniamy najlepiej i jesteśmy w stanie dać z siebie najwięcej. [12]

Są ograniczenia finansowe, ale wiadomo, że wyjdzie coś fajnego. [9]

Z perspektywy firm, które zajmują mocną pozycję na rynku, projekty realizowane dla instytucji kultury są gorzej płatne, ale mają inne walory, np. są prestiżowe, a więc „widoczne” w branżowych mediach i doceniane przez profesjonalne środowisko, zyskują też większe szanse na rozpoznawalność w konkursach. W dużo większym stopniu niż projekty komercyjne przyczyniają się też do promocji realizujących je firm.



Jest tak, że ciekawiej się mówi o ciekawych projektach, nie o majonezach. Jako ludzie mamy potrzeby opowiadać i robić rzeczy wartościowe. Chociaż robimy też projekty komercyjne [...] Instytucje kultury to zasób tematów fascynujących, niewydobytych. Mamy potrzebę poczucia, że troszkę zmieniamy ten świat. [3]

Wiemy, że czasem przy jakimś projekcie umocysz, czyli nie jesteś do przodu. Ale wtedy marzysz, żeby ten projekt dobrze wyszedł. On zarobi na ciebie o tyle, że będzie w portfolio i ktoś go zobaczy. [20]

Zdarza się jednak i tak, że firmy mające dziś dobrą opinię na rynku pozwalały sobie na współpracę z instytucjami publicznymi na początku swojej kariery, dzięki nim się wybijały, a później porzuciły je na rzecz partnerów biznesowych, którzy oferują dużo wyższe stawki.



Młodzi, zdolni, robią dla instytucji kultury, a potem przechodzą do kultury masowej. Podnoszą stawki, mają więcej doświadczenia. [20]

Wątpliwości badanych budzi, wywołany tematem pieniędzy, sposób gospodarowania budżetami instytucji. W tym kontekście pojawiały się uwagi o niegospodarności podmiotów publicznych. Po pierwsze, nie zawsze racjonalnie wyglądają wydatki instytucji, jeśli chodzi o rozplanowanie ich w ciągu roku – w pierwszym kwartale instytucje zdecydowanie oszczędzają, a w ostatnim szastają pieniędzmi. Po drugie, nieracjonalne bywają też ustalone proporcje środków przeznaczanych na konkretne działania w ramach jednego projektu. Np. przy projektach graficznych czy architektonicznych przeznaczają się często znacznie większą kwo-

tę na produkcję niż na pracę koncepcyjną, na którą składa się cały proces zespołowy. Wynika to z braku wiedzy po stronie instytucji o procesie projektowym w danej branży. Jeśli nieuczciwe firmy mają wiedzę o środkach, jakimi w danym momencie instytucja dysponuje, dochodzi do nadużyć i narzucania zbyt wysokiej marży oraz do „naciągania” na działania, których dana placówka wcale nie potrzebuje.

Na początku roku robi się wszystko poniżej budżetu, a na koniec wydaje się wszystko bez głowy. [19]

Te pieniądze, które się wydaje, zwłaszcza poza dużymi miastami i instytucjami, to są pieniądze, które „trzeba wydać”, dlatego się urządza jakieś idiotyczne konkursy czy cokolwiek. [20]

Często te zapytania nie mają celu. Pytamy: Ale po co my to robimy? Bo nie o to chodzi, żeby zrobić cokolwiek. [3]

Z tego samego powodu również instytucje zgłaszały potrzebę dostępu do informacji o stawkach rynkowych w danej branży. Bez tej wiedzy nie są w stanie zabezpieczyć się przed nieuczciwymi praktykami cenowymi, ale też przed niskiej jakości projektami, za to w tak zwanych atrakcyjnych cenach. Wiedza taka często jednak nie jest ujawniana, co szkodzi obydwu stronom.

Zdecydowana większość badanych opowiadała się za praktyką stosowaną czasem przez instytucje – podawania kwoty, jaką dysponują na dany projekt, i formułowania zapytań w taki sposób, żeby konkurowanie dotyczyło nie ceny,

lecz zakresu działań lub produktów proponowanych w ramach podanej kwoty. Pozwala to na uniknięcie „przestrzelenia” lub niedoszacowania ofert cenowych, zwłaszcza wtedy, gdy zakres działania opisany jest nieprecyzyjnie. Z doświadczeń badanych firm wynika również, że w tych przypadkach oferują więcej niż wtedy, gdy nie znają kwoty przeznaczonej na dany projekt. Potrafią „zapalić się” do projektu, bez względu na jego opłacalność finansową. Część instytucji zastrzegła jednak, że nie jest to praktyka dopuszczona w każdym przypadku. Stosuje się raczej rozeznanie cenowe jako poprzedzające zapytania ofertowe i przetargi.

Tak szczerze mówiąc, najfajniej jest, jak przychodzi do Ciebie instytucja kultury i mówi: „Chcę z tobą pracować, mam tutaj tyle i tyle pieniędzy”. Wtedy masz konkretną rzecz do zrobienia, nie musisz robić tego całego „pawiovania”, w tym sensie, że nie musisz stroszyć piórek, że jesteś fajny i weźcie mnie. To się rzadko zdarza. [20]

W kontekście niegospodarności badani mówili też o braku dbałości o komercjalizację powstających w instytucjach projektów. Choć temat urynkowienia zasobów instytucji kultury dzielił badanych, mówiąc o komercjalizacji, myślano nie tylko o sprzedaży tego, co dla instytucji się tworzy (istnieją tu pewne ograniczenia,

np. w przypadku korzystania z funduszy unijnych), ale też o etapie wcześniejszym – o różnych formach promocji działań projektowych. W wielu przypadkach etap ten bywa zaniebawiany, przez co wiele ciekawych projektów, realizowanych dla instytucji kultury, przechodzi zupełnie bez echa.

Nie chodzi o to, żeby mieć piękne zasoby i je chronić. Żeby z tych zasobów korzystały tylko dzieci z elitarnych rodzin, w których świadomość pewnych rzeczy jest duża. Dla mnie jest ważne, żeby ludzie z różnych grup poczuli, że kultura jest ważna. Konkurencja jest komercyjna, ona ma duże pieniądze i dużą łatwość docierania do swoich odbiorców. [3]

***Dzieło ma prawo
być chronione. Jest
cienka granica między
edukacją a popkulturą
[...] Zależy, jakie się
ma zbiory, czym
większe, tym trzeba
być ostrożniejszym
[...] Gadżetowanie
jest natomiast fajne –
bo to kontakt w innym
wymiarze. [7]***

„RZECZY UNIKATOWE” CZYLI O KREATYWNOŚCI

Tym, czego brakuje w projektach dla instytucji kultury, jest odwaga i kreatywność, która pozwala na bycie w awangardzie, jeśli chodzi o pomysły i rozwiązania. A przecież właśnie instytucjom kultury przypisuje się rolę inspirowania i przełamywania schematów i stereotypów na różnych polach. Paradoksem określa się obecną sytuację, gdy najbardziej ekstrawaganckie i odważne okazują się projekty komercyjne, co niekoniecznie wiąże się z przeznaczaniem na nie największych budżetów, ale z otwartością na nowości. Pytani o inspiracje, przedstawiciele firm kreatywnych wymieniali również instytucje kultury, ale te poza granicami Polski.

Badani wskazywali, że najbardziej nowatorskie spośród proponowanych przez nich projektów spotykały się z negatywną opinią, najczęściej na szczeblu najwyższym – wśród osób zarządzających. Uznawali to za zrozumiałe, jeśli bierze się pod uwagę, że to zarządzający czują się odpowiedzialni za działania instytucji, które budują jej wizerunek. To od organów prowadzących często zależy, ile wolności dopuszcza instytucja i na jakie projekty sobie pozwala. Upolitycznienie urzędów nie jest tajemnicą, więc instytucje muszą się liczyć też z konsekwencjami, jeśli podejmują niepoprawne z tej perspektywy decyzje. Badanym wydaje się, że częściej jednak niż o kontrowersje, jakie mogą wzbudzić te projekty, chodzi o subiektywne preferencje decydentów, które można nazwać kwestiami gustu czy stylu.

W tym kontekście pojawiał się też problem braku strategii konkretnych instytucji, a nawet więcej – braku jasno wyznaczonego celu i kierunku działania wszystkich instytucji publicznych na polu kultury. Badanym bardzo brakuje azymutu, wskazówki, co jest ważne i na jaki ogólny cel pracują. Przysparza to problemów na wielu polach, na których pracują firmy z sektora kreatywnego. Oprócz problemów na eta-

pie tworzenia koncepcji i realizacji, dochodzą frustracje i brak satysfakcji po zakończonym projekcie. Dla zleceniobiorców również jest ważne, żeby robić projekty, które mają dla kogoś znaczenie i z których korzystają odbiorcy. W przypadku projektów dla instytucji badani często wspominali o tym, że nie widzą daleko postawionego celu i sensu realizowanych prac.

*To nie daje poczucia satysfakcji, to daje poczucie bezradności, bo **nie wiesz, po co to robisz**, i nie widzisz, że jest to element całości. [19]*

W środku instytucji kultury są na pewno ludzie, którzy chcą wstrząsnąć światem, ale czasem ten sufit jest trudny, a ma pewnie swoje powody, których nie znamy. [3]

*Instytucje kultury nie wiedzą, jak ten świat się zmienia. Nawet pandemia do tego nie przekonuje, że świat się zmienia. **Działają chaotycznie, bez strategii. [8]***

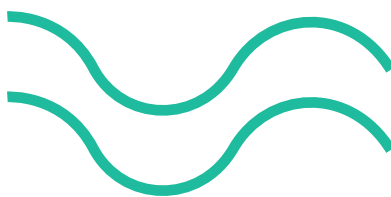
Są robione luźne projekty, zupełnie ze sobą nie powiązane, bez strategii, bez kierunku, na poziomie krajowym. [16]

Oczywiście trzymanie się schematów i „niewybieganie przed szereg” nie dotyczy wszystkich instytucji. Są wśród nich takie, które badani odbierają jako awangardowe i odważne. W tym gronie wyraźnie częściej wymieniane są duże instytucje z dużych miast, w tym muzea i teatry, a zdecydowanie rzadziej np. biblioteki czy domy kultury. W każdym przypadku otwartość na nowatorskie projekty wynika z kierunku nadanego przez osoby zarządzające daną instytucją.

Nawet jeśli nie ma wśród instytucji wielu skłonnych do eksperymentowania, to wciąż właśnie one pozwalają podmiotom z sektora kreatywnego realizować projekty, których nie mogłyby zrealizować nigdzie indziej. Jeśli po drugiej stronie znajdzie się osoba odważna i na tyle mocna w swojej pozycji, że może pozwolić sobie na rozwiązania niepopularne, to powstają projekty wyróżniające się. Badani podkreślali dodatkowo, że gotowość do realizowania odważnych pomysłów jest często istotniejsza niż duże budżety.

Institucje kultury dają możliwość zrobienia czegoś, czego nigdzie indziej nie zrobisz. [20]

Są [w Polsce] pojedyncze instytucje kultury, które robią rzeczy unikatowe. Gdyby miały możliwości inne, formalne i finansowe, to robiłyby to na skalę światową. Nie robimy rzeczy takich, jak muzea amerykańskie czy holenderskie, bo mamy inne budżety w instytucjach kultury, ale w sumie nie wszystko się rozbija o pieniądze, wszystko się rozbija o pomysł i odwagę. [3]



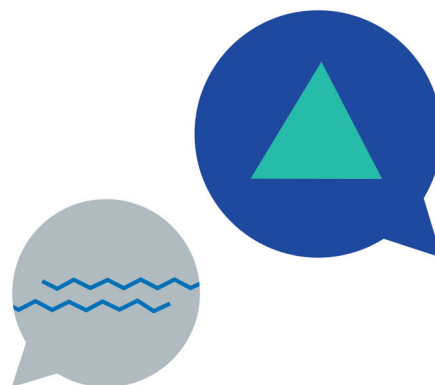
Wyjątek stanowią projekty z zakresu nowych mediów, których budżety często przekraczają możliwości instytucji kultury. Rozwiązania cyfrowe są też wskazywane jako te, o których instytucje mają najmniejszą wiedzę. Będąc poza zasięgiem działań instytucji, nie znajdują zrozumienia wśród zarządzających placówkami i jeśli do nich docierają, to już jako przestarzałe, a nie innowacyjne. Badani z firm tej branży zgłaszali też, że projekty cyfrowe nie znajdują właściwego miejsca w strategiach instytucji kultury w Polsce i odbiega to od trendów, które obserwuje się na świecie.

„NIE WIEM, JAK TO POWIEDZIEĆ” CZYLI O KOMUNIKACJI

W czasie badania często słyszeliśmy, że przedstawiciele firm i instytucji mówią różnymi językami. O ile nie są to znaczące różnice w przypadku branż fotograficznych, filmowych czy wydawniczych, o tyle większym wyzwaniem są branże projektów graficznych i architektonicznych, a poważnym problemem bywają branże nowych mediów i rozwiązań cyfrowych. Język w tych ostatnich jest tak hermetyczny, że aby doszło do współpracy, a zespoły mogły się komunikować bez przeszkód, musi minąć często sporo czasu. Zderzenie różnych języków komunikowania bywa problematyczne także w przypadku współpracy z korporacjami, niezależnie od branży.

Obydwie strony podkreślają, że dla dobrej komunikacji, zwłaszcza przy większych projektach, dobrze jest na początku współpracy do-

prowadzić do spotkania osób zarządzających – tak instytucjami, jak i firmami. Ustalenie głównych założeń projektu na najwyższym szczeblu pozwala potem realizować działania bez groźby niezrozumienia ze strony decydentów.



Bardzo lubimy pracować bezpośrednio z decydentami. Nie chodzi o to, że podważamy rolę pracowników promocji czy edukacji, uwielbiamy z nimi pracować, ale uważamy, że jeśli się zaczyna pracę nad większym przedsięwzięciem i biorą w nim udział decydenci albo nawet sama dyrekcja, to jest szybciej i łatwiej. [3]

Jeśli chodzi o rozmowy warsztatowe i wykluczanie się koncepcji, to powinien być zespół. A jeśli chodzi o formalne kwestie, to wąski zespół lub jedna osoba decyzyjna, będąca liderem tego zespołu, która decyduje. Przez cały proces dobrze jest wiedzieć, kto decyduje, mimo rozmawiania z szerszym gronem, czyja informacja jest wiążąca. To upraszcza o tyle, że czasem w samej instytucji są nieporozumienia. Jedna osoba komunikuje coś innego niż druga, albo boi się podjąć decyzję. To wydłuża proces, powoduje frustrację i w końcu paraliż. [12]

Problemy pojawiają się wtedy, gdy pracownicy instytucji nie mają dość swobody, by podejmować decyzje, a każde działanie musi zostać zatwierdzone przez dyrekcję. Z perspektywy firm bardzo istotne jest więc wskazanie osoby po stronie instytucji, której decyzje mają wiążącą moc. Brak takiej osoby nie tylko spowalnia prace, ale z czasem prowadzi do paraliżu projektu. Tym bardziej wtedy, gdy decyzje opierają się przede wszystkim na subiektywnych ocenach pozamerytorycznych (np. estetycznych) stron projektu, co często dotyczy właśnie działań kreatywnych.

Jednym z elementów dobrej współpracy jest budowanie zespołu, złożonego z pracowników firmy wykonawczej i pracowników instytucji. Sytuacja jest korzystna wtedy, gdy wszyscy w zespole są wdrożeni w projekt, obecni przy negocjacjach i rozmowach dotyczących wybieranych po drodze rozwiązań. Pozwala to na wymianę wiedzy, ale też uwzględnienie potrzeb różnych działów.

Z największych absurdów to jest jak... Nie wiem, jak to powiedzieć... Często są to instytucje wodzowskie, tzn. dyrektor decyduje o wszystkim. [...] Czyli nic się nie da bez dyrekcji. [1]

Ważne jest, żeby mieć kogoś tam wyznaczonego do współpracy – jedna osoba, która jest decyzyjna po ich stronie, która się przejmuje, ma dostęp do danych i osób, ktoś, kto jest dla nas przewodnikiem. [9]

Jeśli chodzi o styl komunikowania, jako pewną specyfikę pracy w kulturze podaje się szybsze przechodzenie na „Ty” i bezpośrednie kontakty. W wielu przypadkach firmy kreatywne to jednoosobowe działalności, więc ten styl kontaktu jest też najbardziej naturalny. Jednocześnie, jak przyznają wszyscy badani, efektem jest poczucie większego zobowiązania – na zasadzie „nie zostawisz nas, gdy się znamy”. Na takiego partnera można liczyć, nawet jeśli warunki projektu są niesprzyjające, gdy trzeba zrobić coś bardzo szybko lub za niższą stawkę. Jest to dodatkowo pewien mechanizm, który zacieśnia współpracę i jeśli nie ma w jej trakcie poważ-

nych wpadek ani przeszkód formalnych, może zamienić ją w długofalową relację.

Na długofalowość składa się skuteczna komunikacja między podmiotami, ale też dobry kontakt między dwoma osobami reprezentującymi obydwie podmioty, pewna „chemia”, która się między nimi wytworzy. Nie jest więc rzadkością, że firmy podążają za konkretnymi osobami, gdy te zmieniają miejsca pracy, i odwrotnie – konkretne osoby z instytucji współpracują z konkretnymi osobami po stronie podmiotów prywatnych.

W tej pracy muszą być te same osoby. To są czasem koordynatorzy projektów, tylko zmieniają instytucję. Mnie się zdarza, że idę za koordynatorem po różnych instytucjach. [15]

Na jakość komunikacji i sprawność realizowania projektów wpływa więc również duża rotacja wśród pracowników instytucji. Żeby ta faktyczna, ale też długofalowa współpraca mogła zachodzić, konieczna jest chociażby bazowa wiedza o przedmiocie zamówienia po stronie partnera. Badani wspominali o tym, że częste zmiany pracowników sprawiają, że za każdym razem muszą „uczyć się” siebie nawzajem oraz tłumaczyć od nowa, krok po kroku, zasady działania.

Co roku spotykamy się z innymi osobami na tych samych stanowiskach, a ja osobie odpowiedzialnej [tłumaczę]. A ona mówi, że jest tutaj nowa [...] To jej długo zajmie, zanim będzie na jakimś znośnym poziomie. [20]

Miałyśmy doświadczenie opowiadania o projekcie wciąż na nowo. Za każdym razem, jak się zmieniał ktoś odpowiedzialny [...], to ta nowa osoba miała swoją wizję, jak to zrobić. Zmieniały się założenia – to generuje problemy i opóźnienia. No i dezorientacja, [nowa osoba] musi się wdrożyć w ten projekt, nie do końca się z nim utożsamia, może być mniej zaangażowana, przynajmniej na początku, nie ma tej relacji z wypracowanym już conceptem. [12]

Niestety z większością tych instytucji mam takie doświadczenia, że nie zawsze są profesjonalnie przygotowane do pracy. Często zmieniają się pracownicy i pracowniczki [...] i za każdym razem musimy się uczyć bazowych reguł i zasad. [13]

Tym, co było wymieniane przez badanych jako uciążliwe w komunikacji z instytucjami kultury, była nieznanostwo nowych narzędzi do komunikacji, głównie internetowych. Dużo w tej kwestii zmieniła pandemia i konieczność funkcjonowania „na odległość”. Do tej pory jednak wiele ustaleń odbywa się podczas spotkań twarzą w twarz lub telefonicznie albo sposobami mniej lub bardziej „analogowymi”. Dla firm, które pracują z różnymi aplikacjami internetowymi usprawniającymi pracę, oznacza to w wielu przypadkach konieczność poświęcenia dodatkowego czasu, np. na nanoszenie poprawek.

Co do komunikowania na zewnątrz, za nie dość wykorzystany potencjał badani wskazywali wspomnianą już promocję wspólnych projektów instytucji kultury i firm z sektora kreatywnego. Podmioty komercyjne dostrzegają bardzo duży potencjał w wykorzystaniu kanałów instytucji i docieraniu do szerokiego grona odbiorców. Uważają jednocześnie, że wiele bardzo ciekawych projektów ma niewystarczającą promocję, więc ich efekt jest ograniczony.



„MA WYJŚĆ FAJNIE” CZYLI O EWALUACJI

„Wielką nieobecną” we wspólnych projektach instytucji kultury i firm z sektora kreatywnego jest ewaluacja. Wszyscy badani mówili, że w wersji formalnej niemal nigdy nie kończyła ona wspólnych działań. Zdarzało się, że sporadycznie bywała zapisana w umowach przy większych projektach, finansowanych ze środ-

ków zewnętrznych. Nieformalne rozmowy czasem toczą się podczas realizacji i po zakończeniu projektu, ale nie są one wystarczające do przedłożenia ich na konkretne wnioski na przyszłość. Część z nich odbywa się wewnątrz zespołów, ale brakuje czasu i chęci, żeby wymienić się nimi z partnerami.

Są informacje typu: ktoś mi zawalił projekt, już więcej nie piszemy do niego. Albo: ci byli niemili lub mieli jakieś pretensje, nie chcemy już z nimi współpracować. Albo ktoś nie daje rady, przerasta to jego możliwości techniczne, to wiemy, to są informacje nieformalne, wewnątrznie w zespole się pojawiają. Ale nie ma takiego procesu. [P:1]

Masz wrażenie, że i tak tam bywasz i tak rozmawiasz, więc gdzieś między słowami ten feedback dostajesz. Ma się wrażenie, że wszystko jest OK, więc nie musimy tego robić oficjalnie, ale ja uważam, że oficjalne takie rzeczy są bardzo fajne. Szczególnie, że jest rotacja w takich organizacjach. [19]

Na formalną i systematyczną ewaluację brakuje czasu, pracownicy instytucji są często przeciążeni pracą i „przeskakują” z jednego projektu na kolejny. Brakuje też wypracowanych procedur procesów ewaluacyjnych, które mogłyby stanowić przykład dobrych praktyk,

a nie służyły jako „straszak” i nie kojarzyły się wyłącznie z bezlitosną lub, wręcz przeciwnie, naciągającą oceną. Instytucje, oprócz formalnych kontroli, rzadko również są rozliczane za merytoryczną lub artystyczną jakość zrealizowanych projektów.

Nigdy mi się nie zdarzyło, żeby ktoś powiedział: „Omówmy, co wyszło, co nie wyszło”. [...] Ogólnie jest podejście, że wykonawca to jest ten zły, a oni niewiele mogą – dyscyplina finansów publicznych. [1]

Ze strony instytucji kultury nie zdarzyła się propozycja rozmowy o tym, co w projekcie nam grało, a co nam nie grało. Czasami mam wrażenie, że projekty się kończą tak, że zazwyczaj jest jakaś zadra, lekka. Jesteśmy wszyscy zadowoleni, mamy wspólne sukcesy, ale [...] to jest naturalne, że pracujemy intensywnie, jesteśmy tylko ludźmi i taka rozmowa by się przydała, żeby jedna i druga strona zrozumiała swoją perspektywę. Dlaczego wtedy zadziało się tak? Zawsze jest jakaś przyczyna. [3]



Institucje kultury raczej tego nie robią, nikt nas nie zaprosił. My tego potrzebujemy, zwłaszcza gdy są trudniejsze momenty. Gdy jest wszystko OK, to nie jest konieczne. Ale mamy też złe doświadczenia. [10]

Część firm także nie znajduje czasu na ewaluację, oczekują tylko formalnych rekomendacji, które mają charakter grzecznościowy, są ubrane w zgrabne formułki i rzadko oddają faktyczne wrażenia ze wspólnej pracy. Ale bardziej świadome firmy starają się zamieszczać ewaluacje w swoich ofertach, zwłaszcza tam, gdzie

oczekiwanym efektem projektu jest jego praktyczne wykorzystanie. Im także zależy na tym, żeby ich praca nie została odłożona na półkę, ale funkcjonowała zgodnie z tym, jak ją zaprojektowano. Jeśli się tak nie dzieje, chcieliby mieć informacje o tym, co wpłynęło na taki efekt.

[Ewaluacji] nie ma i tego nam brakuje. My nawet zaczęliśmy tworzyć taki rodzaj... ankiety. Ja zawsze dopytuję. Dla nas to jest strasznie cenna informacja, trzeba mieć dobry kontakt z Zamawiającym, żeby to wyszło, żeby on się też nie bał udzielać takich informacji. Bo my nie oczekujemy tylko na pochwały, bo chcemy się rozwijać. [7]

My sobie wyznaczyliśmy takie typowe dla produktów komercyjnych mierniki. Takie, które mówią nam, czy dany projekt się udał czy nie (...) Jeżeli nie udaje się sensownie określić mierników, to znaczy, że ten projekt jest bez sensu. [3]

Większość ma takie nastawienie, że jak coś się odbędzie, to cześć i nara. My tworzyliśmy bazowe narzędzia do oceny tego [...] ale ewaluacja to jest taki temat-jeż. Mówienie „sprawdzam” i wychodzenie poza zwykłą satysfakcję – to jest wychodzenie poza sferę komfortu i to nie jest łatwe. [...] A wystarczyłoby chociażby wyjąć flipchart i zacząć gadać coś i smarować. [14]

W takim celu również część firm, np. te, które zajmują się rozwiązaniami cyfrowymi, lobbuje na rzecz uwzględniania w umowach budżetu powdrożeniowego, który pozwala na zweryfikowanie funkcjonalności zastosowanych rozwiązań i wprowadzenie niezbędnych zmian.

Mieć zawsze budżet powdrożeniowy! To jest dla nas bardzo ważna rzecz, bo zawsze dochodzimy do takiego momentu, że chcemy coś poprawić, że coś nie działa. Jakiś element. Zawsze wyjdą jakieś rzeczy albo fajne pomysły, albo coś trzeba będzie zmienić. [3]

Za duży problem badani uznali brak kryteriów oceny projektu w ewaluacji. Jest to zadanie trudne, bo jak wielokrotnie wcześniej wspominaliśmy, projekty kreatywne wymykają się mierzalnym ocenom. W wielu przypadkach można mówić o pewnym stylu pracy i jej efektach, które mogą wpasować się lub nie w gust oceniających. Badani potwierdzają, że zdarza się, że opinia jednej osoby potrafi zdecydować o losie całego projektu, jeśli nie trafi w jej preferencje.

Próba stworzenia możliwie obiektywnych kryteriów oceny jest dużym wyzwaniem, a jednak mimo to sami wykonawcy postulują, żeby próbować ustalać na wstępie przynajmniej to, co jest zamierzonym celem projektu, i sprawdzać, czy cele te udaje się osiągnąć. I dodatkowo robić to z uwzględnieniem misji instytucji, pewnych wartości nadrzędnych i obranych kierunków.

Prawda jest taka, że żeby zrobić ewaluację czegokolwiek, to musielibyśmy powiedzieć, co to znaczy, że ten projekt będzie działał [...] Jedyne, co wiemy, to że ma wyjść fajnie. Celu tych działań naprawdę nie widać. [19]

To ma wymierny wpływ na realny wpływ na kształtowanie kultury w tym kraju. I gdyby się dało na jakichś kalkulatorach policzyć, jaki to miało wpływ, to by się to bardzo uprościło. Nie byłoby, że my robimy jakieś projekty, ale jaki one mają wpływ, na kogo wpływają, co to za wpływ? [17]

Zrobić coś, żeby dało się określić, co jest dobre, a co nie. To powinno być już na górze, na stronie Ministerstwa Kultury. U nas wielki artysta robi coś beznadziejnego i mówi, że to jest TO. Trudno dać uniwersalny przepis, który się zawsze sprawdza, ale można próbować. [20]

Przy okazji ewaluacji powracał temat celów, do których zmierza instytucja, jej misji i wizji, czyli „bramki, do której wszyscy gramy”. Brak jasno określonej i komunikowanej strategii utrudnia ewaluację projektów kreatywnych i przekłada się na brak spójności prowadzonych przez instytucję działań.



Jeżeli nie wiemy, kim jesteśmy, dlaczego istniejemy, co robimy i po co, to jakim cudem możemy powiedzieć, jak nasz projekt ma działać, skoro my nie wiemy, jak działamy. [5]

Fajnie, jeśli kultura jest pluralistyczna, ale jeżeli za instytucjami centralnymi nie idzie żadna myśl, tylko uwolnienie tego... Z jednej strony to jest dobre, ale jeśli się nie ogłosi, o co nam chodzi, to kilka tych najważniejszych instytucji dryfuje. Każdy sobie, a może wbrew sobie. Nie ma polityki. [20]

„TU PODRZUCIĆ, TU POKAZAĆ” CZYLI



WYMIANIE WIEDZY



Wiele krytycznych uwag dotyczących współpracy między firmami a instytucjami kultury wynika z braku wiedzy o specyfice pracy podmiotów będących wykonawcami w projekcie. Jako kluczowa wymieniana jest przez badanych wiedza na temat procesów i metodologii tworzenia projektów w konkretnych branżach. Ich zrozumienie jest ważne, ponieważ w wielu przypadkach większa część danego procesu przebiega za każdym razem tak samo. Obydwie strony zgadzają się co do tego, że wymiana wiedzy jest konieczna, jeśli ma się ambicje robienia wspólnych projektów dobrej jakości i w racjonalny sposób.

Mimo świadomości, że wymiana wiedzy jest obecnie słabym punktem przy współpracy, obydwie strony narzekają, że w organizowanych przez nie spotkaniach o charakterze edukacyjnym i sieciującym nie uczestniczą przedstawiciele podmiotów partnerskich. Rzadko ruch i zainteresowanie są obustronne, konkretne branże raczej zamykają się we własnym gronie, także organizacyjnie dostosowując wydarzenia, które mają na celu wymianę wiedzy, do warunków, w jakich funkcjonują.

Jest też tak, że te środowiska się trzymają razem. Kultura z kulturą, a biznes z biznesem. Nie ma żadnych stymulatorów, żeby dochodziło do rozmów. Na konferencji też są grupy. Nie ma czegoś, co by dwóm stronom ułatwiało rozmowę i wypracowywanie wspólnych elementów współpracy. [3]

My nie jesteśmy oficjalnie zapraszani, żeby o czymś opowiedzieć. Więc trzeba byłoby pojechać mniej lub bardziej prywatnie. I wykorzystać tę sytuację do nawiązania relacji. Ale to nie jest coś, co ja sobie wyobrażam jako edukację. [19]

Oczekiwana przez badanych wymiana powinna odbywać się w obydwu kierunkach i nie dotyczyć tylko wiedzy. Wśród pomysłów pojawiały się różnego typu usługi świadczone na warunkach komercyjnych przez instytucje dla biznesu, wśród nich różnego typu szkolenia i warsztaty. Rzadko stosowaną, a pożąda-

ną praktyką w ramach wymiany wiedzy byłoby także informowanie przez instytucje o swoich planach oraz zapotrzebowaniu na konkretne usługi i działania. Ważne jest, żeby oferta instytucji była konkretna i przekazana w dostępnej formie i języku dostosowanym do konkretnego biznesu.

*Bardzo chcemy się uczyć od kadr kultury.
Bardzo nam tego brakuje. [7]*

Nieznajomość procesu projektowego po stronie instytucji jest dla badanych uciążliwa przede wszystkim na etapie realizacji wspólnych działań. Najczęściej przywoływano w tym kontekście przykład „małych poprawek”, o które proszą instytucje, w trakcie lub po realizacji projektu. Często coś, co z perspektyw zamawiającego wygląda na małą poprawkę, dla wykonawcy oznacza konieczność wielu dodatkowych godzin lub dni pracy lub wręcz zro-

wienia projektu po raz drugi. Gdy firmy chcą sprostać zadaniu i nie zrywać relacji z instytucją, godzą się na takie sytuacje. Relacje są osobiste i poczucie zobowiązania sprawia, że "nie da się odmówić", gdy oczekiwania wykraczają poza to, co jest zapisane w umowie. Te natomiast, które zaryzykowały sprzeciw w takiej sytuacji, trafiły w instytucji na „czarną listę” podmiotów, z którymi nie chciano pracować.

Jak powiesz, że to jest „nie halo”, to już cię więcej nie wezmą, jesteś na czarnej liście. [20]

Generalnie to jest bardzo czasochłonny klient. Który chce, żeby tu podrzucić, tu pokazać. Tutaj coś tam [...] Wysyłanie czegoś po sto razy. [5]

Byłyśmy zniecierpliwione [liczbą zmian] w pewnym momencie, ale temat był na tyle istotny, ciekawy i można było się wykazać [...], więc miałyśmy podejście ambicjonalne [...] Z każdym projektem wiążą się emocje [...] Zawsze się staramy znaleźć środek, spełnić oczekiwania, ale w zgodzie ze sobą, z wartościami swoimi. Więc my podeszłyśmy do tego projektu z jakąś zaciętością, wręcz z miłością. [12]

Często robi się coś dodatkowo i nie można odmówić, chociaż w umowie tego nie ma. I to jest coś, co decyduje o tym, że na końcu współpracy pojawia się rysa [...] Jak się projektuje ulotkę, to łatwo jest zamienić jakiś wyraz, zamienić fotografię. W projektach cyfrowych wymiana małego elementu, który wygląda na 5 minut pracy, może wygenerować kilka dni pracy i problemy związane z tym, że na testach wyjdą kolejne problemy. To nie jest zarzut, ale druga strona nie wie, jak to funkcjonuje i jak wygląda ten kod, jak się go tworzy i z czym wiążą się korekty. Na pewnym etapie to jest skomplikowane i trwa długo. [3]

Wszystkie te wymienione wyżej wnioski, oparte na doświadczeniach badanych, skłaniają wiele firm i osób, zaangażowanych w działania na rzecz swojej grupy zawodowej, do organizowania różnego typu spotkań, które pozwoliłyby instytucjom publicznym poznać cały proces, składający się na efekty ich pracy. W ten sposób można by nie tylko przekazać wiedzę o nie-

zbędnym czasie, złożoności i specyfice danych działań, również artystycznych, ale przyczynić się do obalenia opinii o niezasadności wysokich cen za pracę danej branży. Dałoby to też większą pewność pracownikom instytucji kultury co do kryteriów stosowanych przy wyborze wykonawców i przy ocenie efektów ich prac.

Ja uważam, że to bardzo dobra forma, żeby prowadzić dla pracowników instytucji kultury takie warsztaty, z artystami z różnych dziedzin. Żeby [instytucje] były na kilku etapach tej pracy, żeby rozumiały, na czym ona polega. To będzie korzystne. Będą wiedzieli, że ktoś, jak mówi jakieś głupoty o tym, co chce zrobić, czy rzeczywiście to ma sens. Wiadomo, że urzędnikowi jest trudno oceniać sztukę, ja też miałbym problem, gdybym miał oceniać, komu dać pieniądze. To jest taki wybór bardzo subiektywny. [2]

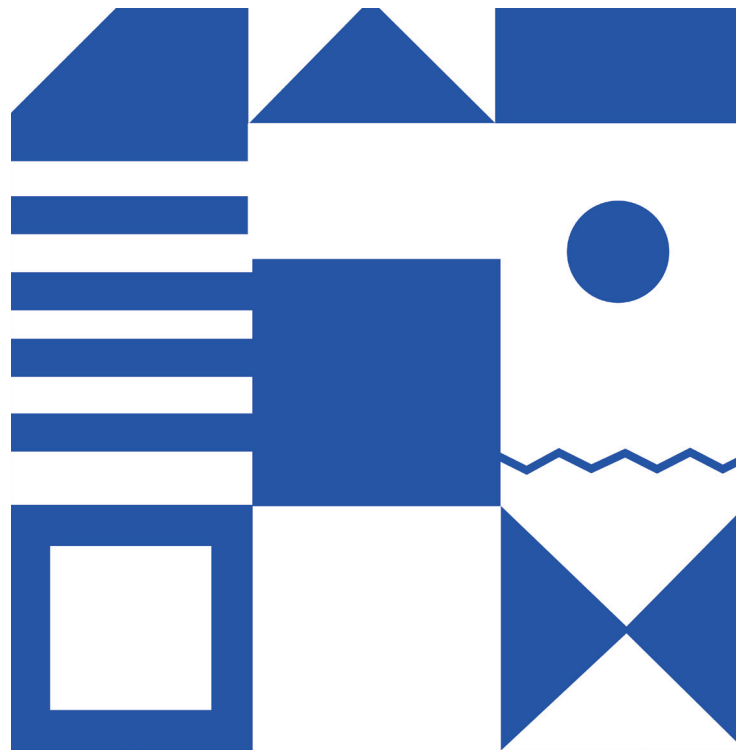
Nie zdarzyło się, żeby instytucje powiedziały: „Zbierzmy się, zróbmy sobie dwudniowe warsztaty, opowiedzcie nam o tym”. [8]

Ktoś nas polecił i dzwoni pan, który nas delikatnie podpytuje, co myślimy o tym czy tamtym rozwiązaniu. Ale to za mało, żeby przemyśleć wszystkie elementy. Brakuje szkoleń, konferencji, materiałów edukacyjnych. To są rzeczy, o których zamawiający nie wiedzą. [10]

Zawsze robię ponad umowę. Czasem rozmawiam z bardziej ogarniętymi koordynatorami i dzielę się z nimi swoją wiedzą. [15]

Wszyscy badani, z którymi rozmawialiśmy, postulowali konieczność wymiany wiedzy między podmiotami publicznymi i komercyjnymi. Część z nich myśli już o szkoleniach i warsztatach, które pozwolą przybliżyć instytucjom specyfikę pracy w ich branży. Są też otwarci na poznanie perspektywy instytucji i wzajemną naukę. Warunkiem wstępnym jest ustalenie, w jaki sposób powinno zorganizować się taką wymianę, aby możliwe było uczestniczenie w niej osób reprezentujących obydwie strony.





ZAKOŃCZENIE



Badanie nasze potwierdziło, że pracę w kulturze cechuje zaangażowanie, niezależnie od tego, jaki sektor reprezentujemy – publiczny czy prywatny. Relacje między firmami z sektora kreatywnego a instytucjami kultury mają swoje ciemne i jasne strony. Jest między tymi podmiotami pewna niekompatybilność, na którą składają się inna dynamika, tryb i harmonogram pracy. Tym, co może je różnić, jest też język i narzędzia używane do komunikacji oraz wymogi biurokratyczne. Instytucje są jednak dla firm wyjątkowym zleceniodawcą, bardziej wyrozumiałym niż podmioty biznesowe, oferującym dużo więcej wolności i zaufania i pozwalającym realizować projekty o dużym społecznym oddźwięku. Podmioty prywatne, które decydują się na taką współpracę, a jest to zawsze wybór świadomy, doceniają nie tylko aspekty finansowe projektów, ale też możliwość twórczego eksperymentowania, spotkania ludzi zaangażowanych w działania kulturalne i wnoszenia wkładu w kulturalną edukację.

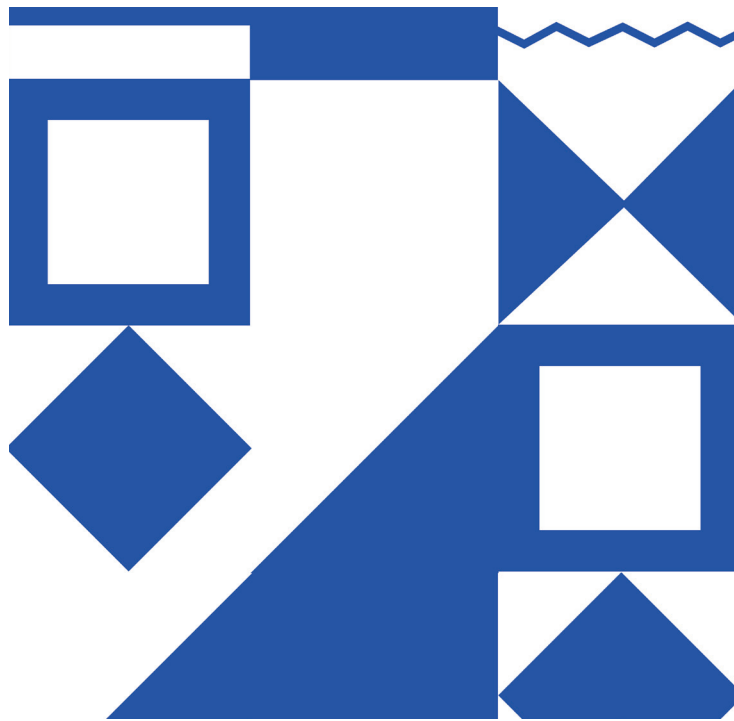
Wyzwaniem pozostaje przełożenie zaangażowania ludzi na przejście we wspólnych projektach, mimo przeszkód, od relacji zamawiający–

wykonawca do relacji partnerskiej. Trudno jest mówić o faktycznej współpracy, jeśli obejmuje ona jedynie wymianę usług, powinna być ona działaniem realizowanym wspólnie od możliwie najwcześniejszego etapu. Na przeszkodzie relacjom partnerskim stoją dziś stereotypy ciążyące nad obydwoma typami podmiotów i brak zrozumienia wynikający z nieznajomości specyfiki i warunków pracy drugiej strony. Partnerskiemu traktowaniu nie służy jednak przede wszystkim obowiązujące obecnie prawo, które nie uwzględnia dostatecznie specyfiki działań kreatywnych. Oczekiwane zmiany mają więc nie tylko ewolucyjny, lecz też rewolucyjny charakter.

Sektor kreatywny jest konstruktem teoretycznym, stworzonym do porządkowania rzeczywistości, ale podmioty, które do niego należą, nie utożsamiają się z nim w praktyce. Żadna z firm, które wzięły udział w badaniu, nie definiowała się poprzez wspólnotę z całym zespołem branż składających się na sektor, zdecydowanie bardziej niż z nim utożsamiały się z grupą zawodową, którą reprezentowały. I mimo iż w raporcie zawarliśmy to, co okazało się wspólne dla całego sektora, każda z ba-

danych branż była trochę oddzielnym przypadkiem. Brak świadomości przynależności sektorowej i sektorowego myślenia uwydatnił ostatnio również kryzys związany z pandemią, gdy o swoje interesy upominają się konkretne branże, a trudno dopatrzeć się solidarności sektorowej. Konsekwencją braku jedności i wspólnie formułowanych celów jest nie dość silny głos, rozbijający się między różne grupy zawodowe. Taki, który pozwoliłby lobbować na rzecz wspólnych interesów i negocjować warunki na wyższych szczeblach, np. tam, gdzie faktycznie prawo jest stanowione. W tym zakresie szczególnie sektor kreatywny potrzebuje wsparcia ze strony instytucji.

Potencjał relacji między podmiotami prywatnymi z sektora kreatywnego a instytucjami kultury jest duży, bo osoby, które składają się na obydwa środowiska, często w swojej pracy odwołują się do podobnych wartości i stawiają sobie podobne cele. Żeby dobrze ten potencjał wykorzystać, trzeba nie tylko pozostawać w kontakcie, ale też naprawdę się słyszeć i stwarzać okazje do uczenia się od siebie. Nasze badanie było próbą spojrzenia na związki z instytucjami z perspektywy sektora kreatywnego, ale aby obraz tych relacji był pełny, powinien zostać uzupełniony o perspektywę podmiotów publicznych. Mamy więc nadzieję, że stanie się on pretekstem do kolejnych twórczych spotkań.



APENDYKS

Brak okazji do wymiany wiedzy między firmami z sektora kreatywnego a instytucjami kultury – to jeden z wniosków z badania „Sektor kreatywny a podmioty kultury. Formy i metody współpracy”. Postanowiliśmy zorganizować wydarzenie, które wypełniłoby lukę w obszarze wymiany doświadczeń przedstawicieli sektora kreatywnego, instytucji kultury, jednostek samorządu terytorialnego, podmiotów NGO. W obliczu ograniczeń związanych z pandemią Covid-19 spotkanie musiało mieć formułę online.

Od początku jasne było, że nie chcemy organizować typowej konferencji, w której trakcie prelegenci mówiliby, a odbiorcy biernie słuchali. Chcieliśmy stworzyć przestrzeń, gdzie wszyscy uczestnicy, bazując na własnych doświadczeniach, mogą w dobrej, przyjaznej atmosferze rozmawiać i tworzyć treści. Zdecydowaliśmy, że takie potrzeby spełnia Open Space Technology (OST) – innowacyjny sposób organizacji rozmów w dużych grupach, w których uczestnicy nawiązują i pogłębiają relacje, biorą aktywny udział w dyskusjach i wspólnie tworzą wartościowe rozwiązania. W dniu 3 listopada 2020 roku odbyła się (anty) konferencja online Open Space Technology „Współtworzenie czy zlecenie? Kreatywne przepływy biznesu i kultury”, w której wzięło udział prawie 80 osób (ze 130, które zgłosiły chęć udziału za pomocą kwestionariusza rekrutacyjnego): przedstawicieli sektora kreatywnego, pracowników instytucji kultury, przedstawicieli JST, pracowników NGO, pracowników naukowych, badaczy. Do realizacji spotkania, jako pierwsi w Polsce, użyliśmy platformy QiqoChat, która umożliwia równoczesne zarządzanie wieloma kontami z ZOOM-a, notatkami ze spotkań i innymi aplikacjami.

Wydarzenie przygotował zespół roboczy: dr Magdalena Ochał – badaczka, opiekunka merytoryczna projektu „Sektor kreatywny a podmio-

ty kultury. Formy i metody współpracy”, Magdalena Różycka (Kolektyw Badawczy), Natalia Zdrojewska (studentka IKP UW) oraz pracownicy Mazowieckiego Instytutu Kultury: Katarzyna Głodowska, Agata Grzybowska, Radosław Lubiak, Natalia Roicka, Maciej Pajęczkowski, Monika Rejtner, Anna Woźniak – koordynatorka zespołu projektowego.

Nad pracami przygotowawczymi oraz przebiegiem (anty)konferencji OST czuwał zespół facylitacyjno-techniczny: Ola Chodasz – trenerka, facylitatorka, specjalistka Open Space Technology, która wprowadziła nas w zasady Open Space Technology (Fundacja na rzecz Rozwoju „Dobre Życie”) oraz Marcin Świerczyński – facylitator, trener, który dbał o techniczne aspekty spotkania (Event Port).

*Warto dyskutować. Dzięki dyskusji
tworzymy sieci i kreujemy nowe
rozwiązania. [1A]³*

W TRAKCIE SPOTKANIA UCZESTNICY ZGŁOSILI 9 TEMATÓW DO DYSKUSJI:

- **Czym tak naprawdę jest przemysł kreatywny?**
- **Współpraca partnerska w praktyce: instytucje kultury – firmy z sektora kreatywnego**
- **Jak włączyć artystów, twórców i animatorów w działania biznesowe?**
- **Kultura dla młodzieży w dzisiejszych czasach, w tym współpraca instytucji kultury z instytucjami edukacyjnymi**
- **Instytucje kultury a lokalne biznesy (rzemiosło, ogrodnictwo, kulinaria) – korzyści płynące ze współpracy w czasie pandemii**
- **Wspólne potrzeby i projekty NGO i instytucji kultury**
- **Za(nie)mówienia publiczne – jak prawo rujnuje współpracę kultury z biznesem**
- **Kreatywni przedsiębiorcy – wsparcie podmiotów prywatnych działających w obszarze kultury i edukacji kulturalnej**
- **Współpraca instytucji kultury z mediami (pomysły na twórcze działania).**

³ Cytaty pochodzą z anonimowych ankiet online wypełnionych 3.11.2020 przez uczestników (anty)konferencji online Open Space Technology „Współtworzenie czy zlecenie? Kreatywne przepływy biznesu i kultury”.

Tematy przyporządkowano wirtualnym pokojom, które uczestnicy mogli w dowolny sposób odwiedzać i opuszczać. Dyskutanci dzielili się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami, metodami działań, opiniami. Niezwykle ważny był międzyludzki wymiar tych spotkań.

Z formułą open space spotkałam się pierwszy raz i uważam, że ma w sobie duży potencjał łączenia w rozmowie różnych środowisk, a przez to także odczarowywania pewnych stereotypów. Jeżeli porozumiewamy się jedynie językiem umów, zleceń i przetargów oraz wzajemnych wymagań i zysków, to nie ma możliwości dostrzeżenia człowieka po drugiej stronie barykady. W takiej formule można dostrzec, że nie ma tak naprawdę dwóch stron barykady – gramy do tej samej bramki. [22A]

Treści poszczególnych dyskusji zostały ujęte przez uczestników w raportach podzielonych na „Przebieg dyskusji”, w którym ujęto najważniejsze wątki rozmowy, oraz wypracowane przez uczestników „Wnioski i rekomendacje”. Raporty tworzone „na gorąco”, w trakcie wydarzenia, są swoistym zapisem dynamiki (anty)konferencji i emocji dyskutantów.

Czym tak naprawdę jest przemysł kreatywny?

Przebieg dyskusji:

1. Przemysł kultury a przemysły kreatywne.
2. Różnice we wskaźnikach (nastawienie na zysk/ nastawienie na efekt społeczny).
3. Czy w kulturze jest w ogóle miejsce na kreatywność? Czy może być zaliczana do przemysłu kreatywnego?
4. Pozornie ludzie z biznesu mają więcej przestrzeni na kreatywność.
5. Kreatywność musi być nierozłącznie związana z kulturą. Nie ma kultury bez kreatywności, instytucja musi dawać pole do kreatywności.
6. Agencja reklamowa: Najpierw idziemy utartą ścieżką, a potem staramy się ją udoskonalać, a to wymaga dużo więcej energii.
7. Google: czym jest przemysł kreatywny? Partner sektora kultury.
8. Są instytucje kultury, które działają metodą *design thinking*. Kultura szybko implikuje nowości (?).
9. W biznesie wychodzi się od potrzeb, a w kulturze często wychodzi się od projektu.
10. U nas przemysł kreatywny wciąż jeszcze raczkuje, choć pod względem rozwiązań IT jesteśmy w światowej czołówce.
11. Program wsparcia sektorów kreatywnych – MKiDN sam definiuje sektor kreatywny, ale chyba nie do końca słusznie.
12. Kultura się rozwija i zaczyna robić biznes. Kultura inicjuje działania biznesowe z braku pieniędzy.



Wnioski i rekomendacje:

1. Jeżeli nie masz pola do kreatywności, to stwórz je sobie albo uciekaj!
2. Patrzymy na utartą ścieżkę, a następnie staramy się to udoskonalać.
3. Wiele metod pracy biznesu zaczyna funkcjonować w kulturze, zaczyna się tam sprawdzać. Kultura szybko implikuje nowości!
4. Instytucje kultury są niedofinansowane, dlatego muszą być bardziej kreatywne!
5. Sektor kultury powinien dbać o mierzalność efektów, na które stawia przemysł kreatywny.
6. Zgadzamy się jednak, że przemysł kreatywny i przemysł kultury, choć oba bazują na kreatywności, jednak nie są tym samym.
7. Sektor kreatywny trzeba rozpatrywać na konkretnych przykładach.
8. Warto zapoznać się z definicją sektora kreatywnego MKiDN.
9. Duża część biznesu nie chce współpracować, bo uważa, że w instytucjach kultury jest „beton”, pracują tam niekompetentne osoby.
10. Twardy *business plan* działania może zachęcić biznes do współpracy z instytucjami kultury.
11. Czas reakcji w instytucjach jest tak wydłużony. To powoduje, że często nie dochodzi do współpracy z sektorem kreatywnym.
12. Trzeba „rozszerzyć mury”, szukać połączeń, żeby skracać procedury. I mieć oczy szeroko otwarte!
13. Kreatywność to też CZAS!!!
14. Każdy, kto robi coś nowatorskiego, należy do sektora kreatywnego. Ktoś, kto odtwarza ciągle to samo, nie jest elementem sektora kreatywnego!

Współpraca partnerska w praktyce: instytucje kultury – firmy z sektora kreatywnego

Przebieg dyskusji:

1. W konkursach jest bardzo krótki czas na przygotowanie, a bardzo złożone zagadnienia do opracowania, także spoza branży instytucji startującej w konkursie.
2. Interpretacja prawa o zamówieniach publicznych w instytucjach kultury.
3. Wspólna praca nad przygotowaniem briefu/opisu przedmiotu zamówienia.
4. Stosowanie różnych/niestandardowych rozwiązań w umowach z podmiotami komercyjnymi (itd. etapowanie prac).
5. Uznaniowy/subiektywny charakter oceny pracy kreatywnej, ocena, która potrafi „wywrócić” projekt do góry nogami i doprowadzić do tego, że trzeba zrealizować go od nowa.

Wnioski i rekomendacje:

1. Na etapie tworzenia założeń powinna być ścisła współpraca pomiędzy instytucją tworzącą konkurs a branżą, która ma w nim startować.
2. Powinno się stworzyć i stosować jakąś formułę współpracy między instytucją a firmami na etapie poprzedzającym zapytanie/konkurs/przetarg, aby móc skonsultować oczekiwania instytucji z ekspertami.

3. Konieczna jest wymiana wiedzy między firmami z różnych branż kreatywnych i instytucjami.
4. Potrzebna jest racjonalizacja harmonogramu rocznego instytucji – tak, żeby ostatni kwartał nie był gorączkowym wydawaniem budżetu.
5. Dla dobrego zrozumienia potrzeb i możliwości instytucji kultury i biznesu potrzebna jest wymiana wiedzy.

Jak włączyć artystów, twórców i animatorów w działania biznesowe?

Przebieg dyskusji:

1. Jak dotrzeć do partnerów z pola biznesu?
2. Jak budować wzajemne zaufanie w relacjach międzysektorowych?
3. Wysiłek intelektualny nie jest przez wszystkich lubiany – jak wyjść poza disco-polo?
4. Jak skutecznie „inspirować” – nowe zadania dla sektora kultury?
5. Obszar edukacji – jak zrozumieć działania twórcze?
6. Jak mówić „jednym głosem”? O języku w komunikacji międzysektorowej.
7. Dobre praktyki – jak budować relacje między sektorem kultury a sektorem biznesu (Fundacja ING/ Krakowski Salon Sztuki).
8. Potrzeby, oczekiwania i korzyści ze współpracy.
9. Emocje i odmienna wrażliwość.



Wnioski i rekomendacje:

1. Potrzebna jest edukacja nas jako ludzi, itd. z zakresu marketingu, promocji, rozmowy z klientem.
2. Należy inicjować spotkania ludzi kultury z ludźmi biznesu – rozmawiać, poznać potrzeby potencjalnych partnerów z pola biznesu!
3. Instytucje kultury jako „parasol” dla twórców – wsparcie w budowaniu relacji międzysektorowej.
4. Najważniejsze jest wzajemne „czucie się”.
5. Zrozumienie i wzajemny szacunek.
6. Ludzie kultury muszą nauczyć się rozmawiać językiem ludzi biznesu – językiem pieniędzy i korzyści – aby pozyskać partnerów z pola biznesu.
7. Kompromis? Dialog!
8. Trzeba nauczyć artystów / ludzi kultury, jak wyjść do biznesu.
9. Artysta musi przyjść do biznesu z historią pasującą do profilu biznesu.
10. Dział marketingu i PR-u jest adresatem.
11. Sztuka jest walutą – Sztuka cenniejsza niż złoto!
12. „To ludzie mają wysokie potrzeby, a nie biznes. Potrzebą biznesu jest generowanie zarobku.”

Kultura dla młodzieży w dzisiejszych czasach. Współpraca instytucji kultury z instytucjami edukacyjnymi

Przebieg dyskusji:

1. Jak w obecnych czasach przyciągać młodzież do instytucji kultury?
2. Wyzwanie dla nauczycieli – jak skupić uwagę uczniów?
3. Łączenie oferty instytucji kultury z lekcjami – instytucja organizuje pokazy filmowe online i po nich następują dyskusje we współpracy ze szkołami; zaproszenie ze strony szkoły.
4. „Pojęciownik teatralny” – oferowany przez MIK, to będzie wisiało w sieci, można z tego korzystać.
5. Spotkania, podczas których lokalny lider zbierze nauczycieli i przedstawi, co kultura ma lokalnie do zaoferowania.
6. Właściwy język oferty instytucji kultury.
7. Budowanie prestiżu liderów kultury – nauczycieli, edukatorów, artystów, opiekunów, wykładowców. Tworzenie się społeczności wokół lidera. Budowanie sieci liderów.
8. W przypadku grup, które już istnieją, łatwiej jest przejść na online; większe wyzwanie pojawia się, kiedy chcemy w ten sposób zacząć pracę z nową grupą.
9. Propozycja, by zebrać z instytucji kultury najlepsze oferty edukacyjne, które przygotowano specjalnie dla szkół, i wdrożenie ich w plan zajęć.

10. Dawanie wolności młodzieży w działaniu, ale w określonych ramach – my jako instytucja określamy ogólne ramy, ustalamy, co wolno, a czego nie. Zmiana komunikatu z „Nie mówmy o tym” na „Mówmy o tym, ale innym językiem”.
11. Praca z młodzieżą i dziećmi poszerza nam też pole odbiorców, nie tylko liczebnie, ale chodzi też o szerzenie idei, przyciąganie do kultury, zainteresowanie nią.
12. „Zachęta” – przykład dobrych praktyk: połączenie z innymi instytucjami, muzealne lekcje dla uczniów.
13. Bytom – przykład dobrych praktyk: zajęcia z mozaiki; prowadząca przygotowuje pakiety dla dzieci, znosi je w określone miejsce, skąd rodzice je odbierają; dzięki temu dzieci dostawały materiały do pracy.

Wnioski i rekomendacje:

1. Położenie nacisku i wysiłku na pracę z grupami, które już funkcjonują (trudno jest przyciągnąć nowe grupy w trybie online).
2. Dwie doby kwarantanny dla materiałów, które przekazujemy uczestnikom lub które wędrują między instytucjami (informacja po kontakcie z sanepidem). Warto dla siebie stworzyć procedury sanitarne i je spisać: materiały przygotowujemy w rękawiczkach, dwa dni są na kwarantannie, rodzice/opiekunowie odbierają z bezpiecznego miejsca itd.
3. Szkolenia z obsługi programu online i odpowiedni sprzęt – jeśli chcemy pobierać opłaty za zajęcia, to muszą one być utrzymane na odpowiednim poziomie.

Institucje kultury a lokalne biznesy (rzemiosło, ogrodnictwo, kulinaria) – korzyści płynące ze współpracy w czasie pandemii

Przebieg dyskusji:

1. Wehikuły narracji – gadżety reklamowe w „Zachęcie” (od lokalnych przedsiębiorców, szwalni, rośliny).
2. Mikromarki, Notesy Łuków – szyte przez uchodźczynie.
3. Szczepki roślinne, wymiany roślinne, działania lokalne, edukacja globalna i objazd rzemieślników.
4. Gadżety „indywidualne”, nie masowe itd. Konferencje, na których samemu tworzy się gadżety.
5. „Gadżet-o-śmieci”.
6. Rola instytucji kultury? Promowanie marek zaangażowanych społecznie.
7. Ujęcie w zamówieniach publicznych eko-aspektów.
8. Lokalna mapka w instytucjach kultury (rzemieślnicy, sklepy zero waste).
9. Czasami trzeba iść na spacer, nie wszystkie lokalne biznesy da się wyszukać w sieci.
10. Gdzie idą długopisy papierowe po śmierci?
11. Instytucje kultury nie mogą być UFO w otoczeniu.
12. Biblioteka + lokalni rolnicy – warzywa do projektu sensorycznego

13. Gadżety do zjedzenia (mąka, chleb) i do sadzenia (pocztówki z nasionkami) – trzeba rozejrzeć się po lokalnych targowiskach.
14. Wybieranie lokalnego biznesu ogranicza ślad węglowy i wodny.
15. Lokalny biznes – lokalny patriotyzm, zostawianie podatku w regionie.
16. Mikroturystyka – współpraca instytucji kultury z agroturystykami (mapowanie, Otwarte Ogrody), wycieczki – odwiedzanie artystów („Zachęta”), spacer po pracowniach rzemieślniczych (Muzeum Warszawskiej Pragi).
17. Wspieranie lokalnych biznesów – rzemieślników w promocji i rebrandingu.

Wnioski i rekomendacje:

1. Współpraca z lokalnymi biznesami – ekologiczne, rzemieślnicze gadżety.
2. Sprecyzowanie konceptu „przemysł eko”.
3. Lokalny biznes może oddawać niepotrzebne rzeczy, pozostałości po produkcji na materiały warsztatowe.
4. Instytucja ma zasoby, aby zmapować i wyłuskać wartościowe biznesy.
5. Organizacja cyklicznych targów lokalnych biznesów – ogrodniczych, rzemieślniczych, kulinarnych.
6. Pracownicy biznesów jako eksperci prowadzący warsztaty.
7. Warunek mapowania: obecność w terenie/kontakt bezpośredni.

Wspólne potrzeby i projekty NGO i instytucji kultury

Przebieg dyskusji:

1. Wspólne cele.
2. Poszerzenie pola komunikacji poza kuratora/opiekuna merytorycznego w podmiocie kultury.
3. Problem z wkładaniem dużej energii w jednorazowe, grantowe projekty. Brak dalszej, szerszej implementacji.
4. Brak relacji, narzędziowe traktowanie współpracowników z NGO, biznesu kreatywnego przez instytucje kultury.
5. NGO i sektor kreatywny są wyspecjalizowane, mają odpowiedni zasób merytoryczny, sprawdzone narzędzia a instytucje widzą wąsko, często biurokratycznie.

Wnioski i rekomendacje:

1. Stałe, regularne, merytoryczne spotkania pomiędzy NGO/sektorem kreatywnym a podmiotami kultury.
2. Wspólne planowanie kalendarza wniosków, łączenie zasobów, wykorzystywanie sprawdzonych ścieżek działań.
3. Większe wsparcie i zrozumienie dyrekcji instytucji; większa wnikliwość.
4. Instytucje powinny inicjować współpracę (mają miejsce, specjalistów np. od promocji); dbać o relacje.

5. Trzeba planować współpracę dużo wcześniej, pod kątem merytorycznym, FINANSOWYM, promocyjnym.
6. Postulat: powołujemy przy instytucjach kultury rady doradcze (programowe, organizacyjne). Do rad zapraszamy NGO, biznes kreatywny.
7. Instytucje muszą zmienić język komunikacji, dopuścić krytykę, wystąpić wszystkim, ponieważ są finansowane przez wszystkich.
8. Instytucje powinny prowadzić „wewnętrzne giełdy projektów”, dopuszczać do finansowania najlepsze i najcenniejsze działania.
9. Super inicjatywa przy Biurze Kultury, czyli Branżowe Komisje Dialogu Społecznego do spraw Kultury, Muzyki i Tańca. Instytucje powinny z tego korzystać, uczestniczyć w spotkaniach, zapraszać do współpracy twórców etc.
10. W czasie pandemii instytucje muszą wspierać NGO/biznes kreatywny ze względu na sytuację grantową. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ŚRODOWISKO TWÓRCZE, po to są instytucje, po to dostają wsparcie.
11. TRANSPARENTNOŚĆ, RAPORTOWANIE także w instytucjach.
12. Trzeba kształtować w instytucjach i w urzędach komunikację NVC, praca nad wzajemnym empatycznym podejściem.

Za(nie)mówienia publiczne – jak prawo rujnuje współpracę kultury z biznesem

Przebieg dyskusji:

1. Jak wybrać wykonawcę oferującego artystyczną i kulturową jakość, trudną do sformułowania pod kątem wymogów formalnych we wniosku.
2. Problemem jest kolejność procedur – Instytucje i NGO najpierw rozpisują projekt (często bez konsultacji z potencjalnymi wykonawcami) i dopiero po przyznaniu środków oraz wyborze wykonawcy okazuje się, po konsultacji z wykonawcą, że coś można by zrobić znacznie taniej lub dodać wartość, ale wymagałoby to zmiany we wniosku, czego już zrobić nie można.

Wnioski i rekomendacje:

1. Utworzenie grupy dyskusyjnej, składającej się z przedstawicieli instytucji kultury i biznesu, która wspólnie sformułuje postulaty na temat zmian w zamówieniach publicznych dotyczących przedsięwzięć kreatywnych.
2. Stworzenie platformy współpracy i wymiany wiedzy między biznesem a branżą kreatywną – oddolne tworzenie grup dyskusyjnych łączących artystów, pracowników instytucji kultury i wykonawców biznesowych, aby wspólnie formułować wnioski o finansowanie, o grantach, i dzielić się spostrzeżeniami na bieżąco – kawiarnie, instytucje kultury. Tworzenie roboczych zespołów, pracujących nad konkretnymi problemami.

Kreatywni przedsiębiorcy – wsparcie podmiotów prywatnych działających w obszarze kultury i edukacji kulturalnej

Przebieg dyskusji:

1. Krótka charakterystyka uczestników dyskusji, większość prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą.

Wnioski i rekomendacje:

1. Długoterminowość finansowania jako „nagroda” za dotychczasową działalność.
2. Zrównanie podmiotów bez względu na formę prowadzonej działalności w sposobach pozyskiwania środków na realizowanie działań.
3. Język – odelitaryzowanie języka kultury i wprowadzenie języka przedsiębiorczości/ nie należy się bać mówić o swojej działalności w języku przedsiębiorczości.
4. Przejrzystość pozyskiwania środków i wspólna baza ogłoszeń o grantach i przetargach.
5. Wprowadzenie „bonów” – dofinansowanie podmiotów potrzebujących.
6. Współpraca a nie konkurowanie.
7. Komunikacja i bezpośrednia współpraca między instytucjami a osobami prowadzącymi działalność gospodarczą i NGO.

Współpraca instytucji kultury z mediami (pomysły na twórcze działania)

Przebieg dyskusji:

1. Rzeczywistość kontaktów z mediami poza Warszawą (aspekt polityczny, powiązania).
2. Instytucje kultury jako inicjator działań w mediach (np. generowanie nowych treści – tworzenie nowych rubryk, produkcja – tworzenie filmów dokumentalnych).
3. Budowanie silnej pozycji i stanie się widocznym dla mediów.
4. Przykład dobrych praktyk – cykl w lokalnej prasie: rubryka z recenzjami książek.
5. Zdobywanie zasięgów poprzez młodzież i zaangażowanie jej do współtworzenia treści w social mediach podmiotów kultury.

Wnioski i rekomendacje:

1. Dobre relacje z mediami – podstawa do dalszych działań.
2. Nie tylko promocja wydarzeń organizowanych przez instytucję, ale też wspólne tworzenie nowych treści, wspólne projekty – partnerstwa publiczno-prywatne.

Zaproponowana forma spotkania została dobrze oceniona przez uczestników w anonimowej ankiecie podsumowującej wydarzenie:

Uważam, że to najlepsze spotkanie online, w którym uczestniczyłam. Jestem pod ogromnym wrażeniem dynamiki, którą udało Wam się osiągnąć, z zachowaniem jakości! Wielkie brawa dla Was. Po trzech godzinach wychodzi się z niedosytem, a nie zmęczeniem! [6A]

Spotkanie było naprawdę bardzo owocne, poznałam wiele różnych perspektyw (dzięki temu, że ludzie pochodzili z różnych branż). Trzeba rozmawiać, trzeba się spotykać. To bardzo ważne. [2A]

Ogromną wartością jest dynamika, reaktywność! [15A]

Tego typu spotkania poszerzają horyzonty i dają skarbnicę wiedzy. [18A]

Bardzo ciekawa formuła dająca możliwość do swobodnych wypowiedzi i wymiany doświadczeń na poziomie międzysektorowym. Super! [21A]

Wśród opinii o zastosowanej platformie QiqoChat przeważały te pozytywne.

Platforma jest łatwa w obsłudze i intuicyjna, więc konwencja spotkań online jest jak najbardziej odpowiednia. [6A]

Pojawiły się także głosy mniej entuzjastyczne:

Miałem początkowo trudność i obawy, czy ogarnę to narzędzie. [2A]

On-line jest sam w sobie trudny i wyczerpujący. [5A]

Jedyną trudność sprawiała mi technologia. Moje kompetencje cyfrowe wymagają dodatkowej pracy. [13A]

Zakończeniem OST „Współtworzenie czy zlecenie? Kreatywne przepływy biznesu i kultury” było zgłoszenie pomysłów i inicjatyw:

1. Utworzenie grupy na FB „Zmieniajmy polityki kulturalne” oraz zorganizowanie warsztatu o języku komunikacji biznesu i kultury.
2. Założenie grupy na FB – Edukacja jako misja sztuki i pola kultury.
3. Kontynuowanie otwartych spotkań o kreatywnych przepływach biznesu i kultury.
4. Sieciowanie i wymiana wiedzy na grupie FB – Kreatywne przepływy biznesu i kultury.

Zasadność zgłoszonych inicjatyw potwierdzają wypowiedzi uczestników z ankiety podsumowującej spotkanie:

Wszystkie tematy, które zostały poruszone w drugiej części spotkania, są niezwykle ważne i każdy z nich powinien być rozwinięty w formie spotkania tematycznego, oddzielnego. [19A]

Chciałabym mieć regularne (kwartalne, półroczne) spotkania tematyczne na konkretne, poruszone tu zagadnienia. [21A]

Na pewno warto powtarzać spotkania, żeby działania, zainicjowane na obecnym, nabrały rozpędu i ciągłości. Jeśli chodzi o moją branżę (biznes kreatywny), to widzę nas na razie w roli ekspertów, doradców – decyzję o naszym uczestnictwie pozostawiam organizatorom. [19A]

Z racji tego, że działam w branży architektonicznej, interesujące byłoby z pewnością uszczegółowienie tematu toczącego się w pokoju nr 7 – formułowanie OPZ, zapytań ofertowych, włączenie przedstawicieli branż kreatywnych w przygotowywanie materiałów do zamówień publicznych. Istotna byłaby może rozmowa o języku, jakim mogłyby rozmawiać obydwie strony, aby móc działać wspólnie i robić świetne projekty. [22A]

Spotkanie „Współtworzenie czy zlecenie? Kreatywne przepływy biznesu i kultury” wzmocniło w nas poczucie misji tworzenia przestrzeni wymiany wiedzy pomiędzy biznesem kreatywnym a instytucjami kultury. Wnioski i rekomendacje wypracowane podczas spotkania zostaną wykorzystane przez Mazowiecki Instytut Kultury m.in.: do budowania oferty spotkań i warsztatów dla kadry kultury oraz planowania dalszych procesów badawczych.

