

Uchwała Nr LXXXIV/1839/2023
Rady Miasta Rzeszowa
z dnia 29 sierpnia 2023 r.

w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030”.

Na podstawie art. 18 ust. 1, ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2023 r. poz. 40 z późn. zm.)

Rada Miasta Rzeszowa
uchwała, co następuje:

§ 1

Przyjmuje się „Strategię Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030”, o treści jak w załączniku do niniejszej uchwały.

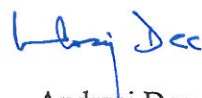
§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Rzeszowa.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Miasta
Rzeszowa


Andrzej Dec

UZASADNIENIE

**do Uchwały Nr LXXXIV/1839/2023 Rady Miasta Rzeszowa z dnia 29 sierpnia 2023 r.
w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na
lata 2023-2030”**

W celu wskazania wytycznych oraz określenia skutecznych rozwiązań dotyczących rozwoju uczestnictwa publiczności w wydarzeniach kulturalnych opracowana została „Strategia Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030”. Dokument prezentuje oparte na wynikach badań i wypracowane w trakcie spotkań roboczych zalecenia, których realizacja pozwoli zbudować trwałą relację pomiędzy organizatorami wydarzeń kulturalnych a ich odbiorcami. Dzięki jego realizacji poszczególni organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych zyskają ugruntowane grono odbiorców. Pozwoli to zarówno na zwiększenie poziomu edukacji kulturalnej wśród publiczności, jak i na zwiększenie finansowania instytucji kultury poprzez zwiększenie dochodów instytucji z tytułu sprzedaży biletów na wydarzenia. Realizacja dokumentu strategicznego w sposób długofalowy przyczyni się również do ugruntowania wizerunku Rzeszowa jako ważnego punktu na kulturalnej mapie Podkarpacia, Polski i Europy.

Załącznik

do Uchwały Nr LXXXIV/1839/2023

Rady Miasta Rzeszowa

z dnia 29 sierpnia 2023 r.

STRATEGIA

ROZWOJU PUBLICZNOŚCI

RZESZOWSKIEGO SEKTORA

KULTURY

NA LATA 2023-2030

Rzeszów 2023

METRYKA DOKUMENTU

Tytuł: Strategia Rozwoju Publiczności
Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030

Opracowanie dla: Gmina Miasto Rzeszów
Rynek 1, 35-064 Rzeszów
NIP: 8130008613
REGON: 690581353

Podstawa opracowania: Umowa nr KD-K.032.22.2023.PW
zawarta w dniu 10 maja 2023 r. w Rzeszowie

Wykonawca: KPPM Doradztwo Sp. z o.o.



ul. Prof. Michała Bobrzyńskiego 31/13, 30-348 Kraków
Tel: +48 575 764 711
e-mail: biuro@kppmd.pl
KRS: 0000216507
NIP: 676 21 66 446
REGON: 357208280

*„Jeśli dowiemy się **kto do nas przychodzi**, to dowiemy się też, **kto do nas nie przychodzi**.
Jeśli wiemy **kto do nas przychodzi**, to możemy go zapytać o to, **co mu się podoba, a co nie**,
czego powinno być więcej/mniej w naszym programie, żeby przychodził częściej.
Jeśli wiemy, **kto do nas nie przychodzi**, to możemy się zapytać o to, **jakie są tego powody**.”*

Agata Etmanowicz, Fundacja Impact¹, 2013

*„Tradycyjnie instytucje kultury nie spodziewają się takiej publiczności.
Pozbawionej onieśmienia, gotowej by ją zaintrygować. Pod warunkiem, że się naprawdę postaramy. Zrozumienie tej publiczności może nie być łatwe. Choćby dlatego, że postrzegamy
kulturę, którą się zajmujemy, inaczej niż kolekcjonerzy wrażeń. Tacy są nowi odbiorcy (...).
Chcecie ich lepiej poznać - czytajcie.”*

Sławomir Czarnecki, widowniablog.pl²

¹ Fundacja Impact jako pierwsza w Polsce, już od roku 2011 upowszechnia metodę i podejście audience development w instytucjach i organizacjach kultury, przyczyniając się do budowania i rozwoju publiczności.

² <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/trendbook-kultura-jako-trend.html> [dostęp dnia 5.05.2023]

SPIS TREŚCI

WSTĘP: ZAŁOŻENIA DO STRATEGII ROZWOJU PUBLICZNOŚCI	6
CZĘŚĆ TEORETYCZNA – POJĘCIE I PODEJŚCIE DO <i>AUDIENCE DEVELOPMENT</i> , KONCEPCJI ROZWOJU PUBLICZNOŚCI.....	12
I. <i>Audience development</i> jako proces rozwoju i budowy relacji z publicznością	13
I.1. Definicja pojęcia „ <i>audience development</i> ” – czym jest „ <i>rozwój publiczności</i> ”	13
I.2. <i>Audience development</i> (rozwój publiczności) i jego powiązania z marketingiem, promocją i komunikacją.	20
I.3. Wyzwania w zakresie budowy i rozwoju relacji z publicznością - nowe kanały i formy komunikacji z odbiorcami kultury	24
I.4. Badania własne publiczności i ich znaczenie dla procesów rozwoju widowni.....	28
I.5. Jak w praktyce wdrażać i realizować podejście <i>audience development</i> w instytucjach. Jak rozwijać relacje z publicznością?	41
I.6. Obecność zagadnienia <i>audience development</i> w obecnie obowiązujących dokumentach strategicznych Miasta Rzeszowa - analiza i wnioski	53
CZĘŚĆ BADAWCZO – DIAGNOSTYCZNA	63
II. Wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych.....	64
II.1. Syntetyczny opis i podsumowanie przeprowadzonych badań	64
II.2. Opis koncepcji i metodologii badania	65
II.3. Podsumowanie wniosków i rekomendacji na podstawie przeprowadzonych badań. ..	69
CZĘŚĆ STRATEGICZNO - KONCEPCYJNA	84
III. Wizja rozwoju – rok 2030	85
IV. Obszary i cele strategiczne wyznaczone na lata 2023-2030.....	87
IV.1. Założenia prac nad określeniem Planu Strategicznego	87
IV.2. Obszary tematyczne Strategii i cele strategiczne	90

V. Plan Strategiczny wraz z miernikami osiągnięcia celów operacyjnych do roku 2030	104
Uwagi i objaśnienia do Planu Strategicznego	123
VI. Pozostałe rekomendacje w zakresie <i>audience development</i> dla Gminy Miasta Rzeszów.	127
VII. Pozostałe rekomendacje szczegółowe w zakresie <i>audience development</i> dla instytucji kultury	136
VII.1. Rekomendacje zbiorcze dotyczące rozwoju kompetencji kadr, uczestnictwa w szkoleniach i ich tematyki	136
VII.2. Rekomendacje dla Rzeszowskiego Domu Kultury	140
VII.3. Rekomendacje dla Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej	145
VII.4. Rekomendacje dla Teatru Maska	149
VII.5. Rekomendacje dla Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy	153
VII.6. Rekomendacje dla Rzeszowskich Piwnic – Interaktywnej Instytucji Kultury	156
VII.7. Rekomendacje dla Estrady Rzeszowskiej wraz z Rzeszowskim Inkubatorem Kultury	160
VII.8. Rekomendacje dla Biura Wystaw Artystycznych	163
VII.9. Rekomendacje dla Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa	166
VIII. Zarządzanie i wdrażanie Strategii Rozwoju Publiczności	170
VIII.1. Struktura zarządzania	170
VIII.2. Zarządzanie ryzykiem strategicznym	172
IX. Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Publiczności	176
IX.1. Monitoring	176
IX.2. Ewaluacja Strategii Rozwoju Publiczności	179
X. Załączniki	183

WSTĘP: ZAŁOŻENIA DO STRATEGII ROZWOJU PUBLICZNOŚCI

Koncepcja **rozwoju publiczności**, określana także mianem "**koncepcji rozwoju widowni**", a znana pod angielskim terminem "**audience development**" upowszechnia się w Polsce od roku 2011, głównie dzięki działaniom Fundacji Impact, która jako pierwsza, bazując na doświadczeniach brytyjskich, zapoczątkowała projekt "*Rozwój Widowni - Sztuka dla Widza*" w grupie stołecznych instytucji kultury.

Na przestrzeni ostatnich lat, różnorodne działania w zakresie *audience development*/rozwoju publiczności stały się także istotną częścią europejskiego programu **Kreatywna Europa (Creative Europe)** i występują we wszystkich typach i schematach projektowych komponentu "Kultura". Komisja Europejska realizując międzynarodowe projekty badawcze³ dotyczące skutecznych podejść i metod w obszarze rozwoju widowni ma na celu wyposażenie liderów kultury w instytucjach kultury w narzędzia, metody i środki umożliwiające transformację w kierunku bycia organizacją bardziej zorientowaną na publiczność, zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Popularyzacja i wdrożenie w polskich instytucjach metody *audience development*/rozwoju widowni ma na **celu systematyczne (procesowe) zwiększanie wiedzy o istniejącej publiczności wśród organizacji zajmujących się kulturą, sztuką i dziedzictwem**, podniesienie jakości oferty kulturalnej i zainteresowanie nią większej grupy ludzi, a także zaszczepienie, czy nawet zbudowanie w nich nowych potrzeb kulturalnych, estetycznych i poznawczych. **Wynika z tego, że rozwój publiczności odbywa się niejako w dwóch kierunkach – po pierwsze, w ilościowym**, w którym ważny jest przyrost liczby naszych odbiorców (wzrost frekwencji), po drugie - **w jakościowym**, obejmującym nie tylko rozwój zainteresowań, lepsze przygotowanie do odbioru oferty kulturalnej, rozwój kompetencji i kreowanie nowych potrzeb związanych z coraz to aktywniejszym i szerszym uczestnictwem w kulturze, ale także obejmującym zagadnienia związane z zapewnieniem dostępności na wielu poziomach,

³ „Rozwój widowni. Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych” - badanie zlecone przez Komisję Europejską – Dyrekcję Generalną do spraw Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury w drodze otwartego zaproszenia do składania ofert. Partnerzy: Fondazione Fitzcarraldo, Culture Action Europe, ECCOM Progetti, Intercult. Publikacja raportu - Luksemburg 2017.

komfortu i przyjaznej atmosfery w obiekcie lub przestrzeni, w której odbiorca korzysta z naszej oferty. Stąd też pojawia się trzeci wymiar metody *audience development*, jakim jest **dywersyfikacja** – czyli różnicowanie zarówno grupy odbiorców (poprzez docieranie do tych, którzy naszej oferty jeszcze nie znają i nigdy nie mieli z nią kontaktu), jak i różnicowanie oferty kulturalnej, budowanie jej w odpowiedzi na różne potrzeby, kompetencje i zainteresowania publiczności.

Analizując projekty polskie i europejskie poświęcone wdrożeniu metody *audience development*, widocznym jest, że **najważniejszy jest jednak aspekt jakościowy**. Pojęcie jakości dotyczy w tym przypadku wielu, praktycznie wszystkich obszarów funkcjonowania instytucji kultury. Skoncentrowanie się jedynie na podejściu ilościowych w procesach rozwoju publiczności, czyli skierowanie wysiłków jedynie w stronę wzrostu frekwencji jest niewystarczające, a na dłuższą metę, może odnieść przeciwny od zamierzonego skutek.

Tym, co jest kluczowe w metodzie "*audience development*" jest bowiem **postawienie Widza-Odbiorcy-Uczestnika (niekiedy także współtwórcy) wydarzeń kulturalnych w centrum zainteresowania całej instytucji kultury**. Nie jest to podejście łatwe do wdrożenia, ponieważ wymaga pewnej zmiany w myśleniu i działaniu wszystkich pracowników instytucji kultury, jak i nowego podejścia w zakresie zarządzania, uwzględniającego priorytetowo perspektywę WIDZA/UCZESTNIKA, jako niezbędną do tego, by działać efektywniej, na szerszą skalę, z uwzględnieniem różnych grup docelowych - także tych, które jeszcze nie są "naszą" publicznością.

"**Strategia Rozwoju Publiczności rzeszowskiego sektora kultury na lata 2023-2030**" jest dokumentem, który pod wieloma względami jest pionierski: jak wynika z przeprowadzonych analiz i badań, **w Polsce brakuje samorządowych strategii rozwoju publiczności, obejmujących horyzont wieloletni**. Jednym ze znanych dokumentów na poziomie miejskim (metropolitalnym) jest strategia rozwoju publiczności, która powstała we Wrocławiu jako element przygotowań tego miasta do aplikowania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2016. Zazwyczaj zapisy dotyczące zagadnienia *audience development*/rozwoju publiczności są rozproszone w wielu dokumentach strategicznych - na poziomie poszczególnych instytucji, lub w miejskich strategiach rozwoju kultury, masterplanach kulturalnych i manifestach.

Niektóre instytucje i organizacje kulturalne, zwłaszcza te, które brały udział w europejskich projektach ADESTE i ADESTE+ posiadają własne strategie rozwoju publiczności, lub zapisy odnoszące się bezpośrednio do tego zagadnienia w istniejących strategiach rozwoju instytucji. Z pewnością jednak **strategiczne podejście do koncepcji *audience development*/rozwoju publiczności rozprzestrzenia się w Polsce** dynamicznie i systematycznie - zarówno w dużych, jak i małych organizacjach i instytucjach, a znaczenie procesów rozwoju, wsparcia i budowania zainteresowania odbiorców wzrosło zwłaszcza w okresie pandemii COVID-19, gdy z konieczności ogromna część działań i przedsięwzięć kulturalnych przeniosła się do sieci.

W przypadku niniejszej Strategii koniecznie należy wspomnieć także o bardzo ważnym aspekcie rozwoju relacji z publicznością, jakim jest **zamiar uczestnictwa Rzeszowa w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2029**. Jak pokazują doświadczenia miast polskich⁴ starających się o ten tytuł w poprzednich latach (na rok 2016), sam proces aplikowania jest doskonałą okazją do rozwoju oferty kulturalnej, wzbogacenia jej o aspekty europejskości i wielokulturowości, dopasowania do potrzeb bardzo szerokiej, międzynarodowej publiczności. **Na nowo odkrywana jest „miejskość” danego miasta i jego otoczenia, wzmocnione zostaje poczucie tożsamości mieszkańców jako odbiorców kultury, a sama kultura, i przemysły z nią związane, stają się w tym procesie ważnym budulcem potencjałów miasta – uwydatnia się transformacyjny znaczenie kultury, wzmacnia się jej rola w procesach miastotwórczych.**

Ważny jest także efekt, jakim w procesie aplikowania jest przemyślenie tego, **jak budować relacje z istniejącą oraz z potencjalną nową widownią**, co na zawsze wzbogaca wiedzę wszystkich uczestników procesu aplikacyjnego, nawet, jeśli miasto tytułu ESK nie uzyskało. Sam proces aplikowania wywołuje ogromną **zmianę jakościową w sektorze kultury polskich miast**, i jego uczestnicy tak właśnie po latach to oceniają,⁵ bez względu na to, jaki wynik uzyskało miasto w procesie aplikacji i preselekcji. **Dodatkowym bodźcem i bardzo ważnym czynnikiem, który w przypadku Rzeszowa powoduje konieczność rozwoju różnorodnych działań w obszarze budowania relacji z publicznością** (a w niektórych aspektach, np.

⁴ P. Kubicki, B. Gierat -Bieroń, J. Orzechowska-Wacławska, *Efekt ESK. Jak konkurs na Europejską Stolicę Kultury 2016 zmienił polskie miasta*", Wrocław i Uniwersytet Jagielloński 2016

⁵ *ibidem*

komunikacyjnych, językowych, edukacji kulturowej nawet zdefiniowania ich na nowo), jest **wywołany wybuchem wojny intensywny napływ do tego miasta uchodźców z Ukrainy**, a także powiązana z nim bezpośrednio obecność żołnierzy z kontyngentów wojskowych NATO i państw współpracujących. **Wielokulturowość Rzeszowa, wynikająca nie tylko z jego położenia geograficznego i tradycji historycznych, jest faktem i znaczącym potencjałem rozwojowym.** Rzeszów, w wyniku wojny prowadzonej w Ukrainie od 2022 roku, stał się jednym z najważniejszych miast polskich, o zupełnie nowej roli i znaczeniu geopolitycznym - areną ważnych wydarzeń politycznych, ekonomicznych i wojskowych, Miastem Ratownikiem (tytuł nadany w 2022 roku przez Prezydenta Ukrainy), miastem dającym schronienie uchodźcom i zarazem ocalającym ich kulturę i język, miastem, które stanowi swego rodzaju pomost dla krajów pozostających poza UE. Obecnie⁶ co trzecim mieszkańcem Rzeszowa jest Ukrainiec, a populacja miasta wzrosła o 53%, co jest najwyższym wskaźnikiem w Polsce. Jak wskazuje opublikowany w kwietniu 2023 roku raport **"Miejska gościnność: wielki wzrost, wyzwania i szanse"**⁷, w wyniku wybuchu wojny w Ukrainie, obecnie 35% spośród 301 422 mieszkańców miasta stanowią Ukraińcy. Ze względu na trwającą wojnę w Ukrainie, w Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym mieszka 152.203 Ukraińców, w tym 30.802 dzieci; 69% Ukraińców z tej liczby mieszka w samym Rzeszowie. **Dla sektora kultury jest to niebagatelne wyzwanie, jak i szansa rozwojowa** – pojawia się duża grupa osób, dla których, przynajmniej w części, dostęp do kultury jest i będzie jedną z ważnych potrzeb życiowych. Jest to nowa i w dodatku liczebna grupa publiczności, która również powinna znaleźć swoją przestrzeń w rzeszowskich instytucjach kultury.

Biorąc pod uwagę dynamicznie następujące po sobie w ostatnich latach zmiany społeczne, gospodarcze, makroekonomiczne, kulturowe i wreszcie technologiczne, stworzenie niniejszej **„Strategii Rozwoju Publiczności rzeszowskiego sektora kultury na lata 2023-2030”** było wyzwaniem czasowym i jednocześnie zadaniem, które zaangażowało dużą liczbę uczestników i interesariuszy.

⁶ Stan na czerwiec 2023 r.

⁷ Centrum Analiz i Badań Unii Metropolii Miast Polskich im. Pawła Adamowicza, https://metropolie.pl/fileadmin/news/2022/10/UMP_raport_Ukraina_20220429_final.pdf [dostęp z dnia 25.05.2023]

Dokument Strategii składa się z trzech części:

- 1) **teoretycznej**, w której przedstawiono koncepcję podejścia *audience development*, znaczenie tej idei dla wzmacniania potencjału instytucji kultury i rozwijania relacji z obecną, jak i z przyszłą (potencjalną) publicznością. Część ta ma do pewnego stopnia charakter podręcznika, wskazującego najważniejsze elementy składające się na dobrze prowadzone procesy rozwoju publiczności: omówiono m.in. zagadnienie prowadzenia badań publiczności, analizę jej potrzeb i barier, które utrudniają uczestnictwo w kulturze, zagadnienia komunikacji i strategii marketingowej, ponadto jako benchmark omówiono model tworzenia wydarzeń kulturalnych zorientowanych na publiczność;
- 2) **diagnostyczno-badawczej**, która prezentuje w sposób syntetyczny podsumowanie najważniejszych wniosków i rekomendacji z przeprowadzonych badań jakościowych, ilościowych oraz *desk research*, a także dodatkowych analiz, które stanowiły podstawę do opracowania niniejszej Strategii. **Pełny raport z badań stanowi Załącznik nr 1 do Strategii.**
- 3) **strategicznej**, w której na podstawie: informacji zebranych w trakcie wywiadów pogłębionych, dyskusji z przedstawicielami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa oraz instytucji kultury działających na terenie miasta, odbytych podczas warsztatów tzw. „wydobywczych” w rzeszowskim Urban Labie, wyników przeprowadzonych badań, ankiety on-line skierowanej do pracowników instytucji kultury, **zaprezentowano Plan Strategiczny** wdrażania koncepcji rozwoju publiczności, wraz z rekomendacjami, planem ewaluacji i monitoringu Strategii. Plan Strategiczny, wypracowany na podstawie warsztatów i wywiadów prowadzonych z kadrami rzeszowskiej kultury stanowi swego rodzaju **mapę rozwoju publiczności, podzieloną na 7 obszarów tematycznych**. W części tej przedstawiono także **zestaw bardzo szczegółowych, pogłębionych rekomendacji** dla organizacji kulturalnych, jak i Gminy Miasta Rzeszów, jako decydenta i organizatora życia kulturalnego w mieście.

Raport z przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych (kompleksowa, wieloobszarowa diagnoza, opracowana metoda triangulacji badawczej), oraz autorski „Poradnik dotyczący prowadzenia badań w instytucjach kultury” stanowią elementy składowe niniejszego dokumentu.

Strategia Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury ma charakter wieloletni – obejmuje swoim horyzontem lata 2023-2030, uwzględniając oczywiście rok 2029, w którym Europejska Stolica Kultury będzie funkcjonować w Polsce – w zamierzeniu wszystkich zaangażowanych w proces budowy Strategii - w Rzeszowie. Z tego względu Strategia **obejmuje cele szczegółowe i rozbudowane rekomendacje**, dzięki którym sektor rzeszowskich instytucji i organizacji kulturalnych będzie jak **najlepiej przygotowany merytorycznie, kadrowo, programowo, artystycznie, infrastrukturalnie i finansowo do uczestnictwa w tym ogromnym wydarzeniu i przedsięwzięciu kulturalnym**.

Głównym zamierzeniem autorów Strategii Rozwoju Publiczności był **zamiar sporządzenia dokumentu przydatnego i zarazem praktycznego, z którym w trakcie swoich działań i zadań zawodowych będą mogli utożsamiać się wszyscy interesariusze**: pracownicy instytucji kultury działających na obszarze Rzeszowa, ich kadra zarządzająca, kadra Urzędu Miasta Rzeszowa, zwłaszcza Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a także osoby zaangażowane w działalność innych organizacji kulturalnych działających w mieście, mający kontakt z różnymi grupami odbiorców. **Użyteczność Strategii, wykorzystanie jej jako praktycznego narzędzia** wspomagającego działalność kulturalną i zarządzanie procesami rozwoju publiczności było kluczowym założeniem zespołu autorów.

Stąd też główną zasadą była szeroka partycypacja kadry zarządzającej i pracowników w procesie powstawania strategii, konsultacje, w tym mailowe i telefoniczne, jak i oczywiście spotkania o charakterze warsztatów. Zebrano wieloźródłowy, bardzo obszerny materiał badawczy. Efekty pracy uczestników warsztatów, dyskusji, wywiadów pogłębionych i ankiet znalazły odzwierciedlenie w niniejszym dokumencie.

**CZĘŚĆ TEORETYCZNA –
POJĘCIE I PODEJŚCIE
DO *AUDIENCE DEVELOPMENT*,
KONCEPCJI ROZWOJU PUBLICZNOŚCI**

I. *Audience development* jako proces rozwoju i budowy relacji z publicznością

I.1. Definicja pojęcia „*audience development*” – czym jest „*rozwój publiczności*”

W polskojęzycznej literaturze przedmiotu, związanej z zarządzaniem kulturą, od około roku 2011 zaczęło pojawiać się pojęcie "*audience development*", odnoszące się do szerokiej gamy zagadnień związanych z rozwojem publiczności/rozwojem widowni. Jednak, jak podkreślają eksperci, zjawisko poszerzanie pola dostępu do kultury, budowanie i zacieśnianie więzi z odbiorcami wydarzeń kulturalnych, artystycznych jest tak stare, jak sama kultura i zwyczaj prezentowania dzieł (np. w formie przedstawienia teatralnego w czasach tragediopisarzy greckich lub Szekspira) szerszej grupie odbiorców.⁸

Popularyzacja w Polsce podejścia opartego na *audience development* jest, jak podkreśla Agnieszka Wlazeł⁹, efektem transferu wiedzy i wynikającej stąd profesjonalizacji sektora kultury, który przeorientował i unowocześnił własną pracę z publicznością. Czynnikiem, który przyczynił się do transferu wiedzy i profesjonalizacji sektora kultury była i jest dostępność środków unijnych, rosnące zainteresowanie i udział polskich instytucji i organizacji kultury w międzynarodowych, partnerskich projektach kulturalnych i konkursach grantowych – zwłaszcza od roku 2014, gdy Komisja Europejska uruchomiła program **Kreatywna Europa** na lata 2014-2020. W tym samym czasie zagadnienie budowania i rozwijania relacji z publicznością, w rozumieniu różnych grup odbiorców, o różnych potrzebach i zainteresowaniach stało się **ważnym elementem miejskich i sektorowych polityk kulturalnych, a także dokumentów strategicznych – podejście oparte na rozwijaniu więzi i relacji z odbiorcami, widzami, czytelnikami, uczestnikami coraz częściej wyznacza strategię działania instytucji kultury i rozwijania kultury.**

Badacze wywodzą pojęcie *audience development* przede wszystkim z amerykańskiej i brytyjskiej polityki kulturalnej, gdzie początkowo, tzn. od lat 50-tych XX wieku, było ono

⁸ A. Wlazeł, *Źródła i definicje audience development* [w:] *Studia kulturoznawcze*, nr 4, UAM 2022

⁹ *Ibidem*, str.15

związane przede wszystkim z **poszerzaniem grupy odbiorców** i zwiększaniem frekwencji na wydarzeniach kulturalnych, koncentrowało się na stosowaniu różnych narzędzi marketingowych, prowadzenia działań promocyjnych i z zakresu PR. Na przestrzeni lat coraz ściślej stawały się związki rozwoju ilościowego publiczności (wyrażanego w podejściu frekwencyjnym) z takimi zagadnieniami jak edukacja kulturalna, budowanie grona wyedukowanych odbiorców, podnoszenie jakości i różnicowanie oferty kulturalnej i artystycznej. Do myślenia o *audience development* włączone zostały dwa kluczowe elementy – po pierwsze: **rozwój jakościowy**, odnoszący się zarówno do samej oferty, jak i do kompetencji i zainteresowań publiczności (widowni), a po drugie – **dywersyfikacja**, znów idąca w dwóch kierunkach: różnicowania oferty i różnicowania grup odbiorców. Z tych trzech elementów: rozwoju ilościowego, rozwoju jakościowego oraz dywersyfikacji wyłania się kluczowa kategoria *audience development*, jaką jest **poszerzanie pola kultury**.

Omawiając to zagadnienie, warto przyrzeć się następującym definicjom:

1. Zgodnie z najbardziej powszechną, i najczęściej stosowaną definicją, przyjętą przez **Arts Council of England**, brytyjską organizację powstałą w 1946 roku w celu zwiększenia dostępu do sztuki, edukowania i budowania stałej publiczności, *audience development* to **wszelka** (czyli prowadzona we wszystkich obszarach działalności, także pozaartystycznej) aktywność instytucji czy też organizacji kulturalnej, która jest podejmowana „**w celu zaspokojenia potrzeb istniejącej i potencjalnej publiczności, odwiedzających i uczestników, oraz aby pomóc organizacjom kultury w rozwijaniu trwałych związków z grupami odbiorców. Takie działania mogą zawierać aspekty marketingu, zamawiania dzieł sztuki, tworzenia specjalnych programów artystycznych i działań edukacyjnych, obsługi klienta i rozpowszechniania zaspokoić potrzeby obecnych i potencjalnych odbiorców, także pomóc organizacjom działającym w sektorze sztuki i kultury, w rozwoju długotrwałych relacji z publicznością**”.¹⁰ Definicja ta jest kompleksowa – pokazuje bowiem, że zagadnienie budowania relacji z publicznością dotyczy całej instytucji kultury, wszystkich aspektów jej funkcjonowania: od programu kulturalnego i oferty artystycznej poczynając, poprzez

¹⁰ Cyt. za Agnieszka Wlazeł, *Źródła i definicje audience development [w:] Studia kulturoznawcze, nr 4, UAM 2022*

prowadzenie działań edukacyjnych, promocyjnych i marketingowych, aż po jakość infrastruktury, jej dostępność i sposób dotarcia odbiorcy do instytucji. Po drugie, definicja ta podkreśla **znaczenie nie tylko już istniejącej, zainteresowanej publiczności, ale także kładzie nacisk na pozyskanie nowych odbiorców**, tych, którzy dotąd nie korzystali z oferty, albo w ogóle nie byli zainteresowani uczestnictwem.

2. Komisja Europejska w rozporządzeniu pt. „*European Audiences 2020 and Beyond*”, opublikowanym w roku 2012¹¹ zawarła następującą definicję:

„Audience development to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces czynienia sztuki szeroko dostępną. Jego celem jest angażowanie jednostek i społeczności w doświadczanie, czerpanie przyjemności, uczestniczenie w sztuce oraz docenianie jej poprzez różne środki dostępne dziś operatorom kulturalnym, od narzędzi cyfrowych do wolontariatu, od współtworzenia po budowanie relacji partnerskich”.¹²

Komisja Europejska podkreśla w swojej definicji trzy aspekty rozwoju publiczności:

- a) **ilościowy** – związany z dotarciem do większej liczby odbiorców,
- b) **jakościowy** – polegający na pogłębianiu relacji z odbiorcami, umożliwienie im odkrywania nowych, bardziej angażujących form aktywności kulturalnej, artystycznej i edukacyjnej,
- c) **dywersyfikujący**, który odnosi się do pozyskiwania odbiorców z grup, które dotychczas nie były reprezentowane w grupie odbiorców, jak np. osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, grup defaworyzowanych, mniejszości różnego rodzaju.

Z punktu widzenia Komisji Europejskiej rozwój widowni niesie ze sobą korzyści kulturowe, społeczne i gospodarcze. Wśród korzyści kulturowych KE wskazuje możliwość dotarcia dzieł i artystów do szerszego grona odbiorców, co ma samo w sobie wartość, i daje większej grupie ludzi szansę odnieść korzyści edukacyjne płynące z obcowania z kulturą i sztuką. Przynosi korzyści ekonomiczne, ponieważ dotarcie do nowych grup odbiorców może dla instytucji i organizacji kulturalnych oznaczać nowe źródła przychodów. Wreszcie rozwój publiczności przynosi korzyści społeczne,

¹¹ https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf [dostęp 10.06 2023]

¹² Cyt.za” Piotr Firyć. *Audience development. Między teorią a praktyką*, UAM, 2023, str. 24

ponieważ dzieła sztuki, kultura i dziedzictwo kultury przekazują znaczenia i wartości, w które dają wgląd życia i rzeczywistości innych ludzi, poszerzają horyzonty i wiedzę o świecie, a dzięki temu przyczyniają się do empatii, wzajemnego zrozumienia i dialogu międzykulturowego. Koncepcja rozwoju publiczności, zwłaszcza w aspekcie dywersyfikacji przyczynia się do włączenia społecznego i aktywniejszego zaangażowania się obywateli w życie społeczne.

3. Japońska badaczka kultury, profesorka Uniwersytetu w Kyoto, **Nabuko Kawashima** podkreśla, że podejście bazujące na *audience development* ma na celu **poszerzanie grupy odbiorców kultury** zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, ale powinno również uwzględniać **aspekt wzbogacania, rozwijania doświadczeń** i emocji publiczności. Nabuko Kawashima podkreśla także, mówiąc o uczestnikach (odbiorcach), należy pamiętać także o *nie-uczestnikach kultury*, przy czym ta druga grupa jest według niej bardzo zróżnicowana i aby dotrzeć do niej z ofertą kulturalną, przyciągnąć ją, należy poznać i uwzględniać różne powody, dla których grupa ta nie uczestniczy w kulturze – wg badaczki, przyczyną nie musi być jedynie wykluczenie (np. kulturowe, cyfrowe czy ekonomiczne), czy też niepełnosprawność, ale np. brak czasu lub przekonania i poglądy.
4. Bardzo trafną, syntetyczną definicję koncepcji *audience development* przedstawia polski socjolog, edukator, promotor idei rozwoju publiczności i badacz kultury, Bartek Lis¹³: podkreśla on, że jest to „**termin opisujący takie podejście do działalności (szeroko rozumianych) instytucji kultury, w którego centrum znajduje się człowiek**”. Definicja ta również odnosi się do wszystkich działań prowadzonych w instytucjach kultury, mających na celu zaspokojenie potrzeb odbiorców, przy czym badacz podkreśla, że koncepcja ta zakłada **stały dialog z publicznością, obejmujący badanie i diagnozowanie jej potrzeb**. Bez rozpoznania tego, jakie są bariery uniemożliwiające udział w wydarzeniach kulturalnych czy artystycznych, jakie są rzeczywiste potrzeby publiczności, nie jest możliwe rozwijanie programu i oferty w instytucji kultury, a zarazem nie jest możliwe budowanie więzi z odbiorcami. **Badanie potrzeb**

¹³ B. Lis, *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołeczniania instytucji kultury* [w:] „Kultura Współczesna” 2(105)/2019

publiczności, słuchanie jej, prowadzenie konsultacji społecznych, nawet przy zastosowaniu prostych narzędzi i metod stanowi bardzo ważny aspekt otwierania się instytucji na odbiorcę i poszerzania pola, na którym możliwe jest rozwijanie relacji z publicznością. W kontekście dialogu z odbiorcami, pojawia się bardzo ważna kategoria **partycypacji i współuczestnictwa odbiorcy w tworzeniu i rozwijaniu oferty kulturalnej.** Jest to aspekt, na który coraz większą uwagę zwraca nie tylko Komisja Europejska, ale także MKiDN, **wskazując partycypację uczestników jako pożądany element projektów z zakresu kultury, dziedzictwa i turystyki kulturowej.**

Po drugie, B. Lis zwraca uwagę także na często pomijany w rozważaniach na temat rozwoju publiczności **aspekt, jakim jest infrastruktura kultury i jej dostępność.** Obiekty kultury i dziedzictwa, w których prowadzona jest działalność artystyczna, kulturalna i edukacyjna, zwłaszcza zabytkowe, pierwotnie o innych funkcjach, np. zabytki techniki inżynierskiej, wymagają od instytucji kultury przemyślenia tego, w jaki sposób uczynić je bardziej dostępnymi dla publiczności, zachęcającymi do odwiedzin, gwarantującymi komfort obecności. Istotny staje się w tym kontekście również budżet instytucji kultury, jej zasoby finansowe i zdolność do pozyskiwania środków z różnych źródeł.

Jak wynika z analizy znaczeń związanych z **ulokowaniem człowieka w centrum zainteresowania instytucji kultury,** zagadnienie *audience development* obejmuje **wszystkie obszary działania instytucji czy organizacji kulturalnej,** i co naturalne – **dotyczy wszystkich jej pracowników,** bez względu na to, czy w swojej praktyce zawodowej mają oni bezpośredni kontakt z widownią/publicznością/odbiorcami, jak np. edukatorzy czy opiekunowie ekspozycji, czy też są to pracownicy takich – pozornie tylko niezwiązanych z rozwojem publiczności działów, jak np. administracja czy działy techniczno-inwestycyjne.

Kluczowym, z punktu widzenia rozwoju publiczności jest także budowanie oferty artystycznej, programowej, wystawienniczej, czy repertuaru danej instytucji. To właśnie **repertuar i program stanowią jeden z głównych komunikatów kierowanych do publiczności,** przy czym kluczowe jest w tym aspekcie zachowanie balansu pomiędzy misją i celami statutowymi danej instytucji, a potrzebami odbiorców. W praktykach *audience development* **nie chodzi bowiem**

o rezygnację z celów, dla których powołana została instytucja kultury i które realizuje, nawet jeśli odbiorcy nie zdają sobie z nich sprawy.

Pogłębiając znaczenie terminu *audience development* należy osobno omówić także **znaczenie edukacji kulturalnej w kontekście rozwoju publiczności.**

Problematyka edukacyjna, realizowanie działań edukacyjnych skierowanych do różnych grup docelowych instytucji kultury, jest jednym z elementów, który pozwala osiągnąć omówiony powyżej jakościowy rozwój publiczności. **Nowoczesna edukacja kulturowa, powiązana często z animacją kultury** (i niekiedy z nią utożsamiana), **cehuje się wspólnotowym, partycypacyjnym podejściem, angażującym uczestników. Pojawia się nowa kategoria – *audience engagement*.** Współcześnie instytucje kultury często odchodzą (co jednak nie znaczy, że zupełnie rezygnują - wszystko zależy od tematyki i grupy docelowej) od metod biernych takich jak np. prezentacja, wykład lub prelekcja, koncentrując się na działaniach edukacyjnych realizowanych z wykorzystaniem metod aktywizujących, takich jak np. debata oksfordzka, dyskusja moderowana, gra terenowa, współtworzenie dzieła/obiektu, kilkuetapowy projekt grupowy itp. – możliwości i formy są nieograniczone. Nacisk zostaje położony na **pracę grupową, wspólnotę, budowanie w uczestnikach wydarzeń edukacyjnych poczucia sprawczości** – następuje rozwój aktywnych postaw społecznych i twórczych, budujących obywatelskie zaangażowanie. Jest to dodatkowa wartość edukacji kulturowej, która często nie była brana pod uwagę przez instytucje kreujące ofertę edukacyjną. Dzięki takiemu podejściu zmienia się i wzmacnia społeczne znaczenie instytucji kultury – są one podmiotami nie tylko „przechowującymi obiekty dziedzictwa dla przyszłych pokoleń”, ale aktywnymi współuczestnikami życia społecznego, kreując nowe postawy i budując nowe umiejętności w odbiorcach.

Prezentowana w tym opracowaniu koncepcja rozwoju publiczności zakłada zapewnienie warunków do pełnego uczestnictwa w kulturze, i to uczestnictwa o wysokiej jakości, obejmującego nie tylko bierny odbiór (np. oglądanie, zwiedzanie), ale coraz częściej uczestnictwo aktywne, a nawet dawanie szansy na współtworzenie miejsca i wydarzenia. **Podejście zgodne z duchem *audience development* zachęca do traktowania działań edukacyjno-kulturowych właśnie we wspólnotowym duchu, wprowadza myślenie o edukacji**

kulturowej w kategoriach współpracy i nawiązywania relacji z odbiorcami, współtwórcami i partnerami rozmaitych projektów i przedsięwzięć.

Należy podkreślić, że **podejście kompleksowe, czy też holistyczne** cechuje koncepcję *audience development* – dotyczy ona wszystkich obszarów funkcjonowania instytucji i organizacji kulturalnej. Piotr Firych¹⁴ w swojej książce „*Audience development. Między teorią a praktyką*” podkreśla, że **koncepcja ta traktowana w sposób systemowy staje się w pewien sposób strategią działania instytucji kultury**. Przedstawia on w schematycznym ujęciu **siedem głównych obszarów działania instytucji kultury, które mają bezpośredni związek i przekładają się na procesy ilościowego i jakościowego rozwoju publiczności**. Są to: zarządzanie instytucją, programowanie oferty, animacja działań kulturalnych, edukacja kulturowa, działania z zakresu marketingu, promocji i PR, działania związane z obsługą widza w trakcie wydarzenia kulturalnego, działania sprzedażowe. **Katalog ten należy jednak uzupełnić o inne obszary**, wskazywane przez takich badaczy jak wspomniany B. Lis: *audience development* odnosi się także bezpośrednio do stanu i dostępności infrastruktury kultury, a także do możliwości finansowych danego podmiotu. Taka szeroka perspektywa spojrzenia na koncepcję *audience development* pokazuje, że jest to pojęcie bardzo pojemne.

Analizując pojęcie rozwoju publiczności, należy podkreślić, że **w praktyce *audience development* widownią są właściwie wszyscy**: zarówno odbiorcy działań instytucji i organizacji kulturalnych i zajmujących się sztuką. Są to widzowie teatralni i kinowi, czytelnicy, zwiedzający muzea i galerie, goście, słuchacze, spacerowicze, turyści, ale także - uczniowie, studenci, seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami, wolontariusze, media, partnerzy, przedsiębiorstwa (zwłaszcza z sektorów kreatywnych) i sponsorzy. I co jest kluczowe, publicznością są ci, którzy przychodzą do nas, jak i ci, których jeszcze nie ma wśród naszych odbiorców: **dlatego *audience development* kładzie nacisk na obecną i potencjalną, możliwą do zaproszenia, zachęcenia i zdobycia publiczność**. Ważne jest, by w procesie budowania

¹⁴ Piotr Firych. *Audience development. Między teorią a praktyką*, UAM, 2023

i rozwijania publiczności, instytucje kultury wiedziały, że „*nie musimy być dla wszystkich, ale nie możemy nikogo wykluczać*”.¹⁵

1.2. Audience development (rozwój publiczności) i jego powiązania z marketingiem, promocją i komunikacją.

Analizując główne elementy koncepcji *audience development*, można zauważyć, że jest to podejście, **które pierwotnie wywodziło się z myślenia marketingowego** - bardzo często można się wręcz zetknąć z opinią (upowszechnianą początkowo w ramach pilotażowego projektu Fundacji Impact pt. *"Sztuka dla widza"*), że dotyczy ona po prostu "marketingu sztuki". W rzeczy samej, wiele narzędzi, stosowanych obecnie w obszarze zarządzania kulturą, jak np. badania publiczności, monitorowanie satysfakcji i potrzeb, segmentacja grup docelowych, sposoby budowanie oferty programowej, sprzedaż wydarzeń, jest spójne z podejściem marketingowym. Kluczowe jest zatem wykazanie, w jakich obszarach koncepcja rozwoju widowni różni się od marketingu wydarzeń kulturalnych.

Do elementów, które są zbieżne pomiędzy *audience development*, a marketingiem należy przede wszystkim zaspokojenie właściwie zdiagnozowanych potrzeb odbiorcy (poprzedzonych badaniami), budowanie lojalności i wzmacnianie więzi ze "*sprzedawcą*". Ponadto, jedna z istniejących koncepcji marketingu określona przez Kotlera¹⁶ dotyczy marketingu społecznego, którego jednym z celów jest poprawa poziomu dobrobytu odbiorcy i społeczeństwa – ten element też jest spójny z celami, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w kulturze i upowszechnianie go w różnych grupach społecznych. Nikt bowiem nie neguje współcześnie znaczenia kultury i sztuki w procesach rozwoju gospodarczego, ani wpływu kultury na poprawę jakości i dobrostanu życia ludzi, a z drugiej strony – coraz mniej ekspertów zajmujących się kulturą uważa, że kultura i sztuka *nie potrzebują* promocji i działań marketingowych – **jest wręcz przeciwnie**. Dostępność kultury, wielość form i sposobów udziału w kulturze

¹⁵ *Rozwój publiczności, Strefa Kultury Wrocław, podsumowanie cyklu szkoleń dla pracowników miejskich instytucji kultury, Wrocław 2019*

¹⁶ *Philip Kotler - ekonomista, czołowy amerykański naukowiec w dziedzinie marketingu, autor ponad 50 książek o tematyce marketingowej, wykładowca Kellogg School of Management.*

stacjonarnych, hybrydowych i *on-line*, jakie daje ludziom współczesny świat (a zwłaszcza miasto), niemal powszechny internet, dostępność smartfonów, dostępność platform streamingowych, których znaczenie wzrosło bardzo w okresie pandemii COVID-19, sprawia, **że w sektorze kultury również istnieje konkurencja, a ludzie mogą zaspokajać swoje potrzeby kulturalne w bardzo różny sposób**, zarówno chodząc do muzeów, teatrów, bibliotek i galerii, jak i korzystając z cyfrowych form kultury, takich jak platformy VOD, ebooki i audiobooki, lub korzystając z transmisji internetowych. Sprzyja temu także zacieranie granic pomiędzy tzw. kulturą wysoką, a kulturą masową¹⁷ – coraz częściej badacze mówią po prostu o kulturze, podkreślając, że rozróżnianie jej na „wysoką”, „elitarną”, „masową” itp. nie sprzyja zachęceniu i ośmieleniu odbiorcy.

Marketing w kulturze i sztuce dotyczy takich aspektów jak:

- misja i długofalowa wizja działania instytucji kultury,
- rozpoznanie i segmentacja grup odbiorców i badanie ich potrzeb,
- systematycznie prowadzona analiza rynku i konkurencji (czyli wiedza o ofercie innych instytucji kultury, bliższych i dalszych),
- rozpoznanie i wybór narzędzi promocyjnych i metod komunikacji z odbiorcami.

Przede wszystkim należy zauważyć, że „*marketing wydarzeń kulturalnych*”, czyli np. zainteresowanie odbiorcy wystawą, spotkaniem autorskim, przedstawieniem teatralnym itp. opiera się na tym, aby dotrzeć z komunikatem, z informacją do właściwych ludzi (czyli do określonej, rozpoznanej grupy docelowej). Elementem odróżniającym marketing kultury sztuki i wydarzeń kulturalnych od marketingu produktów i usług (czyli marketingu biznesowego) z innych sektorów, jest **położenie akcentu na program oraz wartości kulturalne, artystyczne i humanistyczne, jakie kultura niesie ze sobą**. Kluczowe jest jednak to, że w marketingu kultury chodzi o budowanie i rozwijanie relacji pomiędzy odbiorcami (publicznością, widownią), a kulturą, sztuką i dziełami.

¹⁷ Kulturoznawca Dominic Strinati zwraca uwagę, że współcześnie, a jest to coraz bardziej widoczne w czasach mediów cyfrowych, granice między kulturą tzw. wyższą, uznawaną za „elitarną”, a kulturą popularną (niższą) ulegają zacieraniu, zmianie i ponownemu nakreśleniu – por. D. Strinati, *Wprowadzenie do kultury popularnej*, [tłum.] W.J. Burszta, Poznań 1998, s. 47

Należy przy tym zauważyć, że jednym z problemów polskich instytucji kultury jest bardzo często pomijanie, lub minimalizowanie znaczenia działań marketingowych i promocyjnych, na co zwraca uwagę w swojej książce „Nowa widownia” Sławomir Czarnecki – wspomina on, że instytucje kulturalne zakładają, że sztuka i kultura nie wymagają (albo nawet nie potrzebują) promocji, ponieważ „powinny obronić się same”¹⁸.

Czym zatem różni się marketing wydarzeń kulturalnych od koncepcji *audience development*?

Przede wszystkim **podejściem jakościowym, rozwojowym**, wykraczającym tylko poza poznanie potrzeb publiczności. W *audience development* dodatkowy nacisk zostaje położony na rozwijanie kompetencji, rozbudzanie zainteresowań odbiorców, ich oczekiwań i w konsekwencji potrzeb kulturalnych. Ważne staje się nie tylko zapewnienie udziału w wydarzeniu kulturalnym (sprzedanie biletu, wypełnienie sali, uzyskanie wskaźników frekwencyjnych), ale także przekazanie wartości ponadczasowych, jakie niesie kultura i sztuka, nawiązanie relacji z odbiorcami, wywołanie w nich potrzeby poznawania, uczenia się, pogłębiania zainteresowań, a nawet wiedzy, umiejętności i talentów. **Dlatego tak ważnym elementem w koncepcji rozwoju publiczności jest edukacja kulturowa, czyli różnorodne działania nakierowane na zwiększanie kompetencji kulturowych.** Edukacja kulturowa zmierza do przygotowania publiczności do uczestnictwa w kulturze, zarówno biernego, jak i czynnego, dodatkowo wpływa na kształtowanie obyczajowości i zachowań społecznych, m.in. poprzez przekazywanie wzorów, wynikających z dziedzictwa kulturowego, związanych z wartościami i normami grupy, obejmujących dorobek duchowy i materialny.

Drugim elementem odróżniającym *audience development* od marketingu kultury jest nacisk na **dostępność w najszerszym ujęciu**: programową, komunikacyjno-językową, cyfrową, ekonomiczną, infrastrukturalną – ***audience development* ma funkcje włączające odbiorców w krąg kultury**, zwłaszcza jeśli dotąd pozostawali poza jej zasięgiem i oddziaływaniem. Jest to właśnie **poszerzanie pola kultury poprzez dostępność**.

Omawiając zagadnienie rozwoju publiczności konieczne należy wskazać **na aspekt komunikacji i sposobu przekazywania informacji** (komunikatów) nie tylko o poszczególnych

¹⁸ Sławomir Czarnecki, *Nowa widownia. O promocji w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016, str. 28 i nast.

wydarzeniach, działaniach i ofercie, ale także o metodach, jakimi instytucja kultury komunikuje się z publicznością: **jak do niej mówi, jakim językiem.**

Jednym z problemów, jaki ma wpływ na kształtowanie form komunikacji z publicznością jest ogromna ilość informacji, w tym informacji dotyczących kultury, wręcz niemożliwa do przyjęcia przez pojedynczego odbiorcę: informacje o kulturze są dostępne w przestrzeni miast w formie tradycyjnej (billboardy, plakaty, city-lighty, plakaty, ulotki, prasa), oraz w formie cyfrowej, we wszelkiej postaci, zwłaszcza poprzez media społecznościowe. Z tego ogromu wyróżniać się będą te strategie komunikacyjne, **które będą nie tylko „nadawać komunikat” do odbiorców, ale które będą wchodzić z nią w dialog** – już nawet na samym poziomie informowania o wydarzeniach, zachęcającym do udziału w kulturze. Znowu pojawi się tu kategoria budowania więzi, relacji, ale także **dostępności i przystępności języka**, jakim mówi się o kulturze do obecnej i potencjalnej widowni. Niekiedy język ten, jak i forma komunikacji muszą ulec istotnym zmianom i przeobrażeniom, aby dotrzeć do odbiorców (np. język łatwy, infografika, audiodeskrypcja, język migowy, język obcy – inny niż narodowy i in.). Ten aspekt wymaga od pracowników instytucji kultury poznania, nauczania się nowych kodów i form komunikacji, i przyzwyczajania się do nich, a także, **położenia w instytucjach kultury większego nacisku na dobrze zaplanowane działania promocyjne i marketingowe, zbudowanie planu marketingowego i promocji** dla całej instytucji (a nie tylko dla poszczególnych wydarzeń) i uznanie, że jest to bardzo ważny element działalności, komplementarny do działań edukacyjnych i programowych.

Wyniki badań prowadzonych przez Regionalne Obserwatorium Kultury UAM w Poznaniu wskazują, że jedną z najważniejszych przyczyn nieuczestniczenia w kulturze jest **brak informacji o ofercie i wydarzeniach**. W przypadku grup docelowych wykorzystujących niestandardowe, lub nowe kanały komunikacji, fakt ich nieznanomości, czy nie korzystania z nich przez instytucję kultury, w konsekwencji może oznaczać brak kontaktu i brak możliwości dotarcia do odbiorcy. Badacze zwracają przy tym uwagę na to, że **informacja o przyczynach, dla których jakaś grupa odbiorców nie uczestniczy, nie jest zainteresowana, nie odwiedza instytucji kultury**, jest z punktu widzenia koncepcji *audience development* równie ważna, a może nawet ważniejsza, niż wiedza o powodach uczestnictwa. Dlatego właśnie tak ważne

jest podnoszenie kompetencji, umiejętności i profesjonalizacja kadr kultury, a także **wyposażenie ich w narzędzia i środki, pozwalające na prowadzenie dobrej komunikacji** z odbiorcami obecnymi, jak i potencjalnymi.

Biorąc pod uwagę, że podejście do *audience development* jest procesowe, długofalowe, że może być (a nawet powinno) elementem strategii rozwoju całej instytucji kultury, **prowadzone działania promocyjno-marketingowe powinny być wprost spójne z wizją i misją organizacji i z nich wynikać.**

I.3. Wyzwania w zakresie budowy i rozwoju relacji z publicznością - nowe kanały i formy komunikacji z odbiorcami kultury

Przyspieszona i niejako „wymuszona” przez pandemię COVID-19 transformacja cyfrowa polskich instytucji kultury stała się faktem. Kompetencje cyfrowe zarówno pracowników sektora kultury, jak i odbiorców rozwinęły się w niespotykanym tempie, **a Internet zwiększył swoje znaczenie, jako przestrzeń dla rozwoju i bogatych form uczestnictwa w kulturze:**

- jako miejsce nieograniczonego przestrzennie i czasowo dostępu do zasobów kultury, oferowanych w formie zdigitalizowanej (muzea, archiwa, galerie) i przekazywanych w czasie rzeczywistym (streaming wydarzeń kulturalnych wszelkiego rodzaju, od koncertów, i spektakli on-line aż po czytania dla dzieci prowadzone przez filie biblioteczne),
- jako pole wymiany doświadczeń i wiedzy dla instytucji kultury,
- jako oswojone środowisko kulturotwórcze, wspierające uczestnictwo w kulturze dla odbiorców, zwłaszcza tych zagrożonych wykluczeniem ze względu na niepełnosprawność, aspekty ekonomiczne czy miejsce zamieszkania;
- stał się przestrzenią realizacji ważnych projektów kulturalnych, konferencji, badań, szkoleń i innych form mających na celu rozwój kadr kultury.

Wzmocniona w okresie pandemii relacja kultury i internetu stanowi bardzo ważny element dla prowadzenia działań w zakresie *audience development*.

Mimo odwołania w roku 2023 stanu pandemii i powrotu do działalności stacjonarnej, **kontynuacja wybranych działań w formie on-line lub hybrydowej jest konieczna** – między innymi po to, aby zatrzymać tych odbiorców, dla których dostęp do wydarzeń programowych, koncertów, transmisji, spotkań autorskich itp. prowadzonych w sieci oznaczał dostęp do kultury w ogóle: czyli dla seniorów, osób chorych, osób z niepełnosprawnościami, mieszkających w znacznej odległości od miejsc z ofertą kulturalną, osób wykluczonych komunikacyjnie czy ekonomicznie. Instytucje kultury są świadome, że Internet likwiduje „lokalność” publiczności i znacznie poszerza grupę odbiorców potencjalnych. Jednocześnie problemem nowych form komunikacji jest mnogość kanałów i form przepływu informacji, ciągła obecność naszych odbiorców w internecie.

Utrzymanie i rozwój oferty dla tych grup, wraz z dobrze prowadzonym dialogiem dotyczącym ich potrzeb pozwoli rozwijać tę unikalną społeczność i będzie urzeczywistnieniem podejścia *audience development*. Internet jest sferą publiczną, w której zaciera się granica między twórcą a odbiorcą. **Znaczenie terminów „publiczność” czy „widownia” w przypadku internetu bardzo się poszerza**, a kluczowym aspektem obecności widowni w internecie jest jej aktywność, gotowość do dialogu i zarazem wyrażona w ten sposób gotowość do uczestniczenia w kulturze „tu i teraz”. Instytucje chcące rozwijać swoją działalność w duchu *audience development* muszą to brać pod uwagę, zachowując balans pomiędzy wydarzeniami realizowanymi stacjonarnie, w formie hybrydowej, lub tylko w sieci. **Dlatego coraz ważniejsze staje się także zapewnienie dostępności stron internetowych i kanałów społecznościowych, z których korzystają instytucje kultury. Konieczne jest zatem:**

- a) przeprowadzenie audytu tego, czy np. strona internetowa **spełnia wymogi WACG 2.1.** czyli zbioru wytycznych dotyczących dostępności cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej stron internetowych oraz aplikacji mobilnych z 2019 roku (stanowiących kontynuację i poszerzenie wytycznych z roku 2012);
- b) wprowadzenie **standaryzacji stron internetowych** w instytucji kultury,
- c) wprowadzenie rozwiązań i funkcjonalności bazujących na **UX – user experience** czyli na *doświadczeniu użytkownika*, co oznacza dążenie do projektowania produktów i usług cyfrowych (m.in. aplikacji mobilnych oraz serwisów i stron internetowych),

odpowiadających na potrzeby użytkownika w określonym czasie, intuicyjnych i maksymalnie funkcjonalnych;

- d) **badania użytkowników i odbiorców oferty z wykorzystaniem różnych narzędzi *web analytics*** (np. Google Analytics, Brand24, Sotrender, umożliwiające uzyskanie zbiorczych raportów, podsumowujących aktywność użytkowników i pozwalających na szczegółową analizę statystyczną). Analiza i monitorowanie zachowań użytkowników na stronach internetowych i w mediach społecznościowych to jeden ze skutecznych sposobów na poprawę strategii marketingowej i optymalizację działań instytucji kultury. Systematycznie prowadzony monitoring użytkowników pozwala ocenić, które elementy strony działają, a które stanowią przeszkodę dla odbiorców, a ponadto, pozwoli lepiej wykorzystywać zasoby finansowe przeznaczone na marketing internetowy.
- e) Wprowadzenie **zasad korzystania z udostępnianych treści kultury w formie cyfrowej, monitoring licencji, praw autorskich.**

Powyższe działania są tym ważniejsze, że, jak informuje globalny, wydawany co roku przeglądowy *Digital 2023: Global Overview Report*, aż **36,68 mln osób, czyli 88,4% populacji Polski jest użytkownikami Internetu**. Analiza przeprowadzona przez firmę Kepios wskazuje, że w latach 2022-2023 liczba internautów w Polsce wzrosła o 2,9 mln (+8,5 proc.). **Polska liczy 27,50 mln użytkowników mediów społecznościowych, co odpowiada 66,3% całej populacji. Przekrój demograficzny użytkowników mediów społecznościowych jest bardzo szeroki:**

- największą grupę stanowią osoby w wieku od 25-34 lat (24,5% użytkowników),
- zaraz po nich są osoby w wieku od 18 do 24 lat (22.9%),
- osoby w wieku 35 do 34 lat stanowią 20.9%,
- osoby w wieku 45-54 lat - 12.6%,
- z mediów społecznościowych korzystają także seniorzy: 7.2% w grupie 55 do 64 lat, a w grupie osób 65+ prawie 6%.

Wynika z tego, że wszystkie grupy demograficzne korzystają - choć w różnym zakresie - z mediów społecznościowych¹⁹. Wg wyników badania, aż 75,0 % całkowitej bazy użytkowników internetu w Polsce (niezależnie od wieku) korzystało w styczniu 2023 r. z co najmniej jednej platformy mediów społecznościowych. W tym czasie 50,6% użytkowników mediów społecznościowych w Polsce stanowiły kobiety, a 49,4% mężczyźni.

Media społecznościowe to przestrzeń, która już jest bardzo aktywnie wykorzystywana dla komunikacji i informowania o wydarzeniach kulturalnych, ale **niewiele instytucji świadomie wykorzystuje ją jako narzędzie dla poznawania obecnej i potencjalnej (nowej) publiczności.** Intensywnie rozwijające się media społecznościowe są, zwłaszcza w okresie postpandemicznym, kluczowe w kontekście potrzeby skutecznego komunikowania się z grupami docelowymi, i wcale nie wykluczają grup odbiorców starszych wiekowo.

Technologie wykorzystywane przez media społecznościowe pozwalają na wprowadzenie do praktyki instytucji kultury nowych form marketingu i komunikacji z odbiorcami:

- **marketingu treści**, który obejmuje proces tworzenia i rozpowszechniania zasobów cyfrowych, takich jak wpisy na blogach, filmy, e-booki, opisy rozwiązań, w tym opisy techniczne, i innych treści cyfrowych, w celu przekazania odbiorcom **odpowiednich**, wysoce przydatnych informacji. Profesjonalnie prowadzony marketing treści decyduje także o powodzeniu strategii optymalizacji strony internetowej **pod kątem wyszukiwarek (SEO) i wyszukiwania w internecie informacji o wydarzeniu kulturalnym.** Aby znaleźć się w grupie najbardziej trafnych wyników wyszukiwania online, tworzone treści muszą być interesujące, szczegółowe i dobre jakościowo, dobrze sformułowane i spójne z ogólnym przekazem instytucji czy organizacji kultury.
- **inbound marketingu** – tzw. marketingu przychodzącego, skoncentrowanego na **budowaniu trwałych relacji z odbiorcą, odwołującego się do ich potrzeb** i wzbudzeniu zainteresowania ofertą, zamiast robienia tego poprzez tradycyjne, często niechętnie traktowane i celowo pomijane reklamy.

¹⁹ *Najczęściej używane platformy społecznościowe to przede wszystkim aplikacje Meta: Facebook na pozycji lidera z 87.5% użytkowników Internetu, zaraz po nim znajduje się Messenger z 79.3%, Instagram (61.5%) i Whatsapp (52.9%).*

I.4. Badania własne publiczności i ich znaczenie dla procesów rozwoju widowni

Badania odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu społecznych, kulturowych i ekonomicznych aspektów instytucji kultury. Badania społeczne w kontekście *audience development* mają na celu zrozumienie potrzeb, barier, a także zaangażowanie różnych grup odbiorców w instytucjach kultury. Poprzez prowadzenie badań **dąży się do zwiększenia zainteresowania kulturą i sztuką, a także zwiększenia uczestnictwa i zaangażowania społeczności w różnego rodzaju wydarzenia kulturalne.**

Z przeprowadzonych w trakcie prac nad Strategią, wywiadów z przedstawicielami instytucji kultury wynika, że prowadzenie badań dla jednych jest kosztownym organizacyjnie wydatkiem, a czasami jest zbędne, ze względu np. na wysoką frekwencję, która w domyśle jest wyznacznikiem satysfakcji odbiorców. Dla innych podmiotów, badania z kolei są wymogiem, któremu powinna sprostać każda współczesna instytucja kultury.

1. Pierwszym powodem, dla którego warto prowadzić badania, jest fakt, że pomagają w budowaniu **więzi między instytucjami kulturalnymi a społecznościami**, co sprzyja większemu uczestnictwu i zaangażowaniu.
2. Po drugie, badania **umożliwiają lepsze dopasowanie oferty kulturalnej (programów i działań) do potrzeb odbiorców**, co przekłada się na większą satysfakcję i zadowolenie z udziału w wydarzeniach kulturalnych.
3. Po trzecie, badania w kulturze mogą pomóc **w identyfikowaniu nowych trendów i zmian społecznych**, co pozwala instytucjom kulturalnym na dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb odbiorców.
4. Po czwarte, **badania pomagają w planowaniu i ocenie skuteczności działań promocyjnych czy marketingowych oraz diagnozowaniu społecznego wizerunku instytucji**. Po piąte wiedza na temat swoich odbiorców może mieć także **wymiar finansowy, poprzez myślenie o pozyskiwaniu sponsorów prywatnych**. A ci z kolei chcą wiedzieć do kogo dotrą działania przez nich finansowane. Badania w ramach rozwoju publiczności w kulturze są istotne, ponieważ **pozwalają organizacjom zrozumieć swoją**

rolę społeczną oraz angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych poprzez kulturę.

Dialog z ludźmi, słuchanie ich potrzeb i trudności w uczestnictwie kulturowym jest kluczowe dla skutecznie **zaplanowanych działań programowych, marketingowych, edukacyjnych i animacyjnych, mających na celu rozwój publiczności.**

OD CZEGO ZACZĄĆ REALIZACJĘ BADAŃ:

Badanie – w najprostszym rozumieniu - jest ciągiem działań, który zaczyna się od postawienia pytań dotyczących interesujących nas zjawisk, a kończy się udzieleniem na nie prawidłowych odpowiedzi.²⁰ Trzeba zacząć od tego, że po postawieniu interesujących nas pytań, i przed rozpoczęciem planowania badania za pomocą **źródeł pierwotnych** (własne ankiety, wywiady, obserwacje, ect.), przedstawiciele każdej instytucji kultury mają do dostęp do publicznych danych statystycznych dotyczących uczestnictwa Polaków w kulturze oraz raporty z badań prowadzonych przez różne instytucje (czyli tzw. **źródeł wtórnych**). Niektóre instytucje kultury realizują też własne projekty strategiczne. Trzeba jednak dodać, że **prowadzenie tak dużych badań stanowi złożone przedsięwzięcie logistyczne**. Zespół realizujący taki projekt musi dysponować profesjonalnym sprzętem i oprogramowaniem oraz licznym zespołem doświadczonych ankieterów. Badania takie z punktu widzenia logistyki, celów i wymagań analitycznych zwykle są realizowane we współpracy z wykonawcą zewnętrznym.

Jednakże, **nie wyklucza to możliwości prowadzenia projektów badawczych przez instytucje kultury we własnym zakresie**. Managerowie kultury lub pracownicy mogą samodzielnie przeprowadzać mniejsze badania, które pomagają w podejmowaniu istotnych decyzji w codziennych działaniach, np. przy udziale wolontariuszy. Naszym celem w niniejszym rozdziale jest zachęcenie do takich badań oraz udzielenie wsparcia w procesie ich realizacji.

OBSZARY (TYPY) REALIZOWANYCH PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY BADAŃ

²⁰ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 21.

Autorzy raportu „Badania o badaniach”²¹ z Instytutu Badań Organizacji Kultury, w 2021 roku zdobyli wiedzę na temat prowadzonych badań w instytucjach kultury. Skala przedsięwzięcia była ogólnopolska, a na jej podstawie **skategoryzowano 5 obszarów badań**, które realizują organizacje kultury:

- **badania oferty** (np. badanie poziomu cen oferty kulturalnej; badanie dostępności (godziny otwarcia, lokalizacja, informacja o ofercie); badanie jakości obsługi; badanie oferty internetowej; badanie popytu na ofertę, inne,)
- **badania publiczności** (np. badanie barier architektonicznych, funkcjonalnych, psychologicznych; badanie zadowolenia odbiorców z oferty; badanie uczestnictwa odbiorców oferty online; badanie uczestnictwa odbiorców oferty (frekwencja, częstotliwość); relacje z publicznością (lojalność, nastawienie/ stosunek do instytucji kultury);
- **badania marketingowe** (np. wizerunek instytucji kultury; rozpoznawalność (kojarzenie) instytucji kultury; kanały i sposoby komunikacji z odbiorcami; monitoring internetowych mediów (strony www, Facebook, e-mail itp.); skuteczność reklamy; inne)
- **badania ewaluacyjne** (np. ewaluacja oferty; ewaluacja projektów; ewaluacja cen; inne)
- **badania wewnątrzorganizacyjne** (np. badania nt. budowania zespołu; badania dotyczące atmosfery i zadowolenia z pracy; badania nt. motywacji do pracy; badania nt. relacji między pracowniczych; badania dotyczące analizy zasobów organizacji i ich potencjału; badania nt. organizacji pracy; badania nt. kompetencji pracowników; badania nt. samooceny organizacji pracy prowadzona w ramach kontroli zarządczej; badania nt. zarządzania różnorodnością (niepełnosprawność, płeć, wiek, inne).²²

GŁÓWNY CEL PROWADZENIA BADANIA PUBLICZNOŚCI W INSTYTUCJACH KULTURY

W przypadku badań publiczności, instytucje kultury w największym stopniu opanowały **metody ustalania liczby zwiedzających**, co jest związane z wymogami administracyjno-

²¹ Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK „BADANIA O BADANIACH Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu”, Kraków, 2020.

²² Tamże.

statystycznymi. Jednak badania dotyczące publiczności mają szerszy zakres niż jedynie pomiar frekwencji i częstotliwość odwiedzania. Po poznaniu liczby osób odwiedzających daną instytucję, dąży się do zdobycia bardziej szczegółowych informacji na ich temat. Celem może być określenie danych demograficznych odwiedzających oraz analiza ich sposobów korzystania z oferty instytucji, a także zrozumienie czynników wpływających na decyzję o odwiedzeniu placówki oraz poznanie doświadczeń związanych ze zwiedzaniem.

Na poniższym schemacie przedstawiono **przykładowe obszary badań publiczności**²³.

Schemat 1. Obszary badań publiczności

Frekwencja	Statystyka	Motywacje i doświadczenia
• Ile osób odwiedziło instytucję?	• Kto przyszedł do instytucji? • Na co? (wydarzenie, wystawę, lekcje, ect.)	• Dlaczego przyszedł? • Czego oczekiwał? • Co znalazł? • Czego doświadczył? • Czy wróci? • Inne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „ABC Badania publiczności w muzeum”

Poznanie charakterystyki publiczności umożliwia **analizę dostępności informacji o działaniach instytucji oraz dostępności samej siedziby dla różnych grup społecznych**. Ponadto, umożliwia to ocenę odpowiedniego przygotowania i realizacji form udostępniania działalności kulturalnej, takich jak wystawy, wydarzenia, wydawnictwa, zasoby cyfrowe, programy edukacyjne i promocyjne, oraz innych działań. Ważne jest, aby te działania były przemyślane nie tylko z perspektywy ekspertów, lecz również z punktu widzenia samych odbiorców, dla których są adresowane. Poznanie **reakcji odbiorców przyczynia się do skutecznego rozwoju poszczególnych programów instytucji**, dlatego istotne jest pogłębianie wiedzy na temat publiczności. Jest to ważne nie tylko dla osób odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku, komunikację, organizację wydarzeń czy programy edukacyjne, ale także dla tych,

²³ P. T. Kwiatkowski, B. Nessel-Lukasik, „ABC Badania publiczności w muzeum”, Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów 12/2018.

k którzy pracują np. nad koncepcją wystaw, ekspozycji czy innymi naukowymi formami udostępniania zasobów (patrz: Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa, Biuro Wystaw Artystycznych, Muzeum Dobranocek, a nawet biblioteki czy domy kultury).

BADANIA A POZNANIE POTRZEB W ZAKRESIE PRZESTRZENI INSTYTUCJI KULTURY

Badania publiczności mogą stanowić także punkt odniesienia na temat **wprowadzania niezbędnych, pożądaných zmian dotyczących aranżacji przestrzeni w instytucjach kulturalnych**. Dotyczy to zarówno projektowania sal ekspozycyjnych, jak i innych obszarów, z których publiczność korzysta podczas wizyty, takich jak wejście, szatnie, pomieszczenia edukacyjne, strefy odpoczynku czy punkty usług gastronomicznych. W ostatnich kilkunastu latach zaobserwowano znaczące wysiłki podejmowane w instytucjach kultury w celu modernizacji przestrzeni, dostosowania ich do różnorodnych potrzeb grup odbiorców. Osoby takie jak rodziny z małymi dziećmi, osoby starsze, uczniowie czy osoby z różnymi niepełnosprawnościami, są brane pod uwagę. Dzięki temu skutecznie eliminowane są architektoniczne bariery i wprowadzane różnorodne udogodnienia, które sprzyjają nowym grupom publiczności muzealnej. Pogłębianie wiedzy pracowników muzeów na temat potrzeb potencjalnych odbiorców jest niezbędne w kontynuacji tego procesu, który ma charakter ciągły.

RÓŻNE GRUPY (SEGMENTY) PUBLICZNOŚCI

Planując badanie, **istotne jest ustalenie, które grupy odbiorców/uczestników/publiczności są istotne w projekcie, do którego przystępujemy**. Definiując publiczność większość z instytucji obejmuje osoby, które odwiedzają instytucję jako zwiedzający, odbiorcy, uczestnicy czy widzowie różnych wydarzeń, takich jak koncerty, festyny, jarmarki, przedstawienia, wystawy, występy artystyczne, warsztaty czy konferencje. Rzadziej uwzględnia się jako członków publiczności osoby, które wchodzą w interakcję z instytucją w przestrzeni elektronicznej, np. odwiedzają jej stronę internetową lub portale społecznościowe. Jednak projektując badania, warto również uwzględnić także te grupy.

Jak twierdzą Kwiatkowski i Nessel-Lukasik²⁴, pomimo różnic – wynikających z charakteru poszczególnych placówek, lokalizacji i zasięgu oddziaływania – można określić najważniejsze grupy składające się na publiczność większości instytucji kultury.

Grupy takie wyodrębnia się ze względu na różne kryteria, takie jak:

- **przynależność pokoleniowa:** dzieci, młodzież, dorośli, dorośli z dziećmi, osoby starsze,
- **charakter uczestnictwa:** zwiedzający indywidualni i grupy zorganizowane,
- **miejsce zamieszkania:** mieszkańcy miejscowości, w której działa instytucja kultury, turyści przyjeżdżający specjalnie do instytucji bądź na wydarzenie, zwiedzający region, lub przejeżdżający, uprawiający specjalistyczną formę turystyki, lub turyści zagraniczni.

Ponadto do **szczególnych grup publiczności instytucji** kultury należą²⁵:

- osoby o szczególnych zainteresowaniach i motywacji (np. kolekcjonerzy, historycy, amatorzy, rekonstruktorzy);
- świadkowie i uczestnicy wydarzeń historycznych, weterani;
- profesjonaliści (naukowcy, studenci i nauczyciele);
- środowiska specjalnej troski, osoby zagrożone wykluczeniem, niepełnosprawni, młodzież z placówek wychowawczych;
- stali bywalcy wystaw i wydarzeń, współpracownicy, miłośnicy form sztuki czy regionu.

Przy planowaniu badań istotne jest **uwzględnienie zróżnicowania publiczności**, ponieważ problematyka i rodzaj pytań stawianych w projekcie muszą **być odpowiednio dostosowane do różnych czynników**, takich jak²⁶:

- właściwe formułowanie pytań i treści badawczych powinno uwzględniać **zróżnicowany poziom intelektualny uczestników oraz ich zdolności percepcyjne**, aby zapewnić im możliwość pełnego zrozumienia i udziału w badaniu.

²⁴ P. T. Kwiatkowski, B. Nessel-Lukasik, „ABC Badania publiczności w muzeum”, Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów 12/2018.

²⁵ P.T. Kwiatkowski, B. Nessel-Lukasik, *Publiczność muzeów w Polsce. Badania pilotażowe, Raport*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2017, s. 8.

²⁶ Tamże.

- istotne jest uwzględnienie **różnorodności doświadczeń kulturowych badanych osób**, aby lepiej zrozumieć ich perspektywy i oczekiwania w kontekście kulturalnej działalności. To umożliwia lepsze dopasowanie pytań badawczych do ich kontekstu życiowego.
- badania powinny uwzględniać **zróżnicowany poziom kompetencji i specjalistycznej wiedzy badanych osób**, aby dostosować język i treści badawcze do ich potrzeb i umożliwić pełne uczestnictwo w badaniu.
- ważne jest uwzględnienie **poziomu identyfikacji badanych osób z instytucją oraz ich zaangażowania w jej działalność**. To pozwala na lepsze zrozumienie ich motywacji i perspektyw, co ma znaczenie dla celów badawczych.
- przy planowaniu badań konieczne jest uwzględnienie **chęci współpracy badanych oraz czasu, który są gotowi poświęcić na udział w badaniu**. To umożliwia skuteczne zarządzanie procesem badawczym i zapewnienie odpowiedniej próby badawczej.

Przyjęcie podejścia uwzględniającego te czynniki pozwala na lepsze dostosowanie projektu badawczego do różnorodności publiczności i uzyskanie bardziej precyzyjnych i trafnych wyników.

FORMUŁOWANIE PROBLEMU BADAWCZEGO I ETAPY BADANIA

Na poniższym schemacie przedstawiono etapy procesu badawczego według klasycznej metodologii badań społecznych.

Schemat 2. Etapy procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

Powyżej przedstawiony schemat składa się z następujących kroków:

1. **Sformułowanie celu badawczego:** właściwe określenie celu badania publiczności jest ważne, aby uzyskać potrzebne informacje. Problem badawczy powinien być dokładnie określony, a cele badawcze powinny być związane z rozwiązaniem tego problemu.
2. **Wybór metod badawczych:** należy zdecydować, czy skorzystać z danych wtórnych (zebranych do innych celów) czy danych pierwotnych (zbieranych specjalnie do rozwiązania problemu badawczego). Wybór narzędzi badawczych, takich jak kwestionariusze czy ankiety, powinien być przetestowany w badaniu pilotażowym.
3. **Procedura doboru próby:** badanie całej populacji jest kosztowne, dlatego należy określić procedurę doboru próby, czyli kogo i w jakiej liczbie chcemy badać. Do określenia procedury doboru próby potrzebne będą informacje na temat populacji generalnej – czyli kto lub co jest źródłem informacji (np. uczestnicy naszych wydarzeń, mieszkańcy miasta, regionu), kogo z populacji generalnej planujemy przebadać, ustalenie listy jednostek z danej populacji, z której dobrana będzie próba, a także określenie sposobu jej doboru (losowego lub nielosowego).

4. **Zbieranie danych:** po określeniu procedury doboru próby można rozpocząć zbieranie danych. Ważne jest kontrolowanie jakości danych, monitorowanie procesu zbierania i stosowanie procedur kontrolnych.
5. **Analiza danych:** po zebraniu danych następuje analiza i interpretacja w celu dostarczenia wniosków i rekomendacji. Ważne jest zapewnienie dokładności i klarowności raportu z badania.
6. **Podjęcie decyzji:** na podstawie zebranych danych należy dokonać przemyślanej analizy i wypracować wnioski i rekomendacje, które pomogą w podjęciu decyzji na podstawie problemu badawczego.

UWAGA: Szczegółowe omówienie poszczególnym etapów procesu badawczego zostało zaprezentowane w Podręczniku „BADANIA WŁASNE INSTYTUCJI KULTURY – CZYM SĄ I JAK JE ORGANIZOWAĆ”, stanowiącym załącznik nr 2 do Strategii.

PORÓWNANIE BADAŃ ILOŚCIOWYCH I JAKOŚCIOWYCH

W ramach badań społecznych wyróżniamy **dwie główne metody – badania ilościowe i jakościowe**. Metody różnią się zarówno obszarami zastosowania, technikami i konstrukcją narzędzi badawczych, sposobami doboru próby oraz analizy danych. Podstawowe różnice w ramach tych dwóch podejść metodologicznych przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela 1. Porównanie badań jakościowych i ilościowych

BADANIA JAKOŚCIOWE	BADANIA ILOŚCIOWE
Zadania, cele	
– Odpowiedź na pytanie: „Dlaczego?” „Jak?” – Zrozumienie zachowania jednostki zgodnie z jej punktem odniesienia – Zorientowane na odkrycie, eksploracyjne, ekspansywne	– Odpowiedź na pytanie: „Ile?” „Jak często?” – Poszukiwanie faktów i przypadków zjawisk bez większego zainteresowania subiektywnym zachowaniem jednostki – Zorientowane na weryfikację, potwierdzające, podsumowujące
Obszary badawcze	

– Badania motywacyjne – określenie przyczyn określonych zachowań odbiorców, eksploracja nowych obszarów, – Wprowadzanie nowej oferty i jej ocena, – Badanie postaw odbiorców, uczestników,	– Cechy społeczno- demograficzne odbiorców, frekwencja i częstość odwiedzin, świadomość, wiedza i opinia odbiorcy na temat marki instytucji, wydarzenia, źródła informacji o ofercie, etc.
Metody	
– Naturalny i nieustrukturalizowany pomiar, – Przeprowadzane na małych próbach (20-50 osób), – Dobór próby: celowy, – Zastosowanie sondujących pytań, – Więcej błędów próby, mniej błędów nie wynikających z próby, – Niemożliwość prognozowania, – Czynna, kreatywna rola respondenta,	– Kontrolowany i wystandaryzowany pomiar, – Przeprowadzane na większych próbach (100-1000 osób), – Dobór próby: losowy, kwotowo-losowy, – Ograniczone sondowanie, – Więcej błędów nie wynikających z próby, mniej błędów próby, – Możliwość prognozowania, – Bierna, odtwórcza rola respondenta,
Narzędzia badawcze	
Swobodny sposób pozyskiwania informacji: scenariusz i pytania stanowią zarys wywiadu, przewaga pytań otwartych, na które respondent musi samodzielnie wskazać odpowiedź	– Kwestionariusz pomiaru składający się z pytań o stałej, ustalonej formie z przewagą pytań zamkniętych (tj. z podanymi odpowiedziami do wyboru), – Koncentracja na pytaniach rozstrzygających,
Rola badacza	
– Badacz wewnątrz procesu, bezpośredni kontakt z respondentem, – Konieczne doświadczenie, interdyscyplinarne przygotowanie, specjalne predyspozycje badacza, – Mniejszy zespół badawczy – skrócenie kanału informacyjnego, mniejsze ryzyko zniekształcenia informacji, – Większy wpływ badacza na przebieg badania i uzyskane rezultaty, – Wysokie ryzyko wpływu subiektywnego nastawienia badacza na otrzymane wyniki,	– Perspektywa badacza z zewnątrz, ograniczony kontakt z respondentem, – Mniejsze wymagania wobec osoby bezpośrednio przeprowadzającej wywiad, – Większy zespół badawczy – wydłużenia kanału informacyjnego, większe ryzyko zniekształcenia informacji, – Mniejszy wpływ osoby prowadzącej wywiad na przebieg badania, – Ograniczone ryzyko wpływu subiektywnego nastawienia badacza na otrzymane wyniki,
Wyniki	
– Mniej danych, ale dokładniejsze, głębsze, – Niereprezentatywne, wnioski nieuogólniane na całą populację, – Rezultaty przedstawiane w kategoriach jakościowych, bez analiz statystycznych,	– Więcej danych, ale powierzchowne, – Reprezentatywne, wnioski uogólniane na całą populację, – Rezultaty przedstawiane w kategoriach ilościowych, z wykorzystaniem analiz

bardziej subiektywna i swobodna interpretacja wyników, – Dane trudne do porównania,	statystycznych, bardziej obiektywna interpretacja wyników, – Dane umożliwiające porównanie.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Maison, „Zogniskowane wywiady grupowe”, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 15; A. Sagan, „Badania marketingowe. Podstawowe kierunki”, Wyd. AE Kraków 2004, s. 28 i 123, A. M. Nikodemski-Wołowik, „Jakościowe badania marketingowe”, Wydawnictwo PWE 1999, s. 32.

BADANIA JAKOŚCIOWE

W badaniach **jakościowych, zwanych również motywacyjnymi**, badacz danego problemu koncentruje się na jakościowym opisie rzeczywistości, zwracając uwagę na różnorodność zjawisk, a nie na częstotliwość ich występowania. Badania te starają się opowiedzieć na pytania: jak? i dlaczego? Nadrzędnym celem badań jakościowych jest wyjaśnienie oraz zrozumienie motywów postępowania, odtworzenie stereotypów, wzorów myślenia, oceniania lub reagowania respondentów, a także dotarcie do nie uświadamianych motywów, zwyczajów czy przyzwyczajęń. Dobór osób do badania jest celowy, ściśle podporządkowany problematyce. Respondenci rekrutowani są na podstawie specyficznych dla danego badania kryteriów, które charakteryzują grupę docelową. Wyróżniamy następujące techniki badań jakościowych:

- **Indywidualne wywiady pogłębione** – Individual In-depth Interview (IDI)/ Telephone In-depth Interview (TDI)/online
- **Zogniskowane wywiady grupowe** – Focus Grup Interview (FGI)/online
- **Obserwacja uczestnicząca, badania etnograficzne.**

UWAGA: Szczegółowe omówienie metod badawczych w podręczniku BADANIA WŁASNE INSTYTUCJI KULTURY – CZYM SĄ I JAK JE ORGANIZOWAĆ, stanowiącym załącznik nr 2 do Strategii.

BADANIA ILOŚCIOWE

Badania ilościowe koncentrują się na opisie rzeczywistości w kategoriach ilościowych, a więc odpowiadają na pytania takie jak: kto?, co?, ile?, jak często?, jak silnie? Uzyskane w toku tych badań wyniki umożliwiają zatem ustalenie, jak często rozmaite opinie i fakty występują w danej zbiorowości. Podstawowym narzędziem pomiaru jest kwestionariusz wywiadu, złożony w przeważającej części z pytań zamkniętych, w których badany wskazuje odpowiedź wybraną z wcześniej opracowanego zestawu. Odpowiedzi poszczególnych respondentów mogą być porównywalne dzięki temu, że pytania są zadawane każdemu z nich w tej samej formie oraz kolejności. Podstawowe techniki badań ilościowych:

- Wywiad bezpośredni (PAPI/CAPI)
- Wywiad telefoniczny (CATI)
- Ankieta elektroniczna (CAWI)
- Ankieta audytoryjna
- Badania panelowe (cykliczne)

DOBÓR PRÓBY

W badaniach społecznych i marketingowych można rozróżnić dwa podstawowe typy doboru próby, mianowicie próby niepropabilistyczne (nielosowe) i losowe. W przypadku próby losowej dla każdej jednostki doboru próby (czyli np. odbiorcy instytucji kultury, mieszkańca miasta) można określić prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie. Gdy mamy do czynienia z próbą niepropabilistyczną, czyli nielosową, nie ma możliwości oszacowania tego prawdopodobieństwa. W ramach **prób nielosowych** wyróżniamy:

- a) Próbę okolicznościową – składają się na nią osoby, które są łatwo dostępne, bez żadnych dodatkowych kryteriów np. studenci, przechodnie na głównej ulicy,
- b) Próbę celową – do próby dobierane są osoby w sposób subiektywny, starając się otrzymać próbę, która będzie dobrze reprezentować daną populację,
- c) Próbę kwotową – w próbie kwotowej dąży się do maksymalnego podobieństwa próby do populacji wyjściowej np. jeśli dana populacja składa się w równej liczbie z kobiet

i mężczyzn, a 15% osób w populacji to młodzi do 25 roku życia, to proporcjonalnie w próbie będzie połowa mężczyzn i kobiet i 15% będą stanowić osoby młode,

- d) Próbie dobraną metodą "kuli śnieżnej" – gdy jeden członek populacji kieruje nas do kolejnych osób, a one – do następnych.

W ramach **prób losowych** można zastosować:

- a) Prostą próbę losową – każdej jednostce losowania przyporządkowuje się kolejne liczby i dokonuje losowania określonej liczby elementów przy pomocy tablicy liczb losowych
- b) Próbie systematyczną – ustala się odstęp losowania (n/N), wybiera pierwszy element losowo, a następnie losuje kolejne elementy posługując się odstępem losowania np. losując co piąty element,
- c) Próba warstwowa ze schematem proporcjonalnym – definiuje się warstwy (warstwą mogą być grupy wyróżnione np. ze względu na wiek, wykształcenie, przy czym grupy muszą być rozłączne i wyczerpujące), a następnie pobiera losową próbę z każdej warstwy, proporcjonalnie do wielkości każdej warstwy w populacji (losuje się elementy z każdej warstwy),
- d) Próba losowania ze schematem nieproporcjonalnym - definiuje się warstwy, a następnie pobiera losową próbę z każdej warstwy, jej liczebność jest ustalana na podstawie analiz,
- e) Próba oparta na losowaniu grup – populację dzieli się na rozłączne i wyczerpujące zbiory, a następnie dobierana jest losowa próba zbiorów (losuje się zbiory).

NIESTANDARDOWE METODY I TECHNIKI BADAWCZE

Warto też mieć na uwadze, że badanie w kontekście rozwoju publiczności w kulturze **nie zawsze musi ograniczać się do tradycyjnych form, takich jak ankiety czy wykorzystanie innych „twardych” metod i technik badań społecznych**. Często w pytaniu o prowadzenie badań, przedstawiciele badanych instytucji kultury, czuli się niepewnie twierdząc, że nie prowadzą profesjonalnych badań publiczności, rozumiejąc je niejednokrotnie jako badania ankietowe na dużej reprezentatywnej próbie.

Warto pamiętać, że istnieje szeroki zakres innych narzędzi, które mogą być bardziej angażujące zarówno dla pracowników instytucji kultury, jak i dla odwiedzających. Na przykład **rozmowy i dyskusje czy spacerowe badania i obserwacje** (np. w przestrzeni wystawy) mogą dostarczyć znacznie bardziej interesującego i pogłębionego materiału niż surowe dane ilościowe z ankiet, pozwalając lepiej zrozumieć potrzeby i perspektywy odbiorców oraz efektywniej dostosować działania instytucji kultury do ich oczekiwań. Ponadto sam proces prowadzenia badań może być angażującym i ciekawym wyzwaniem dla samych badanych. Jeśli dobrze zaprojektujemy proces, **niewykluczone, że sami przedstawiciele publiczności mogą stać się naszymi „badaczami”, np. dzieci, młodzież czy nawet seniorzy.**

W trakcie prowadzenia procesów badawczych gromadzimy znaczną ilość interesujących informacji, które mogą być cenne dla samych uczestników badania, którzy chętnie dowiedzieliby się o wynikach. Istnieje także możliwość, że same badania mogą stać się oddzielnym wydarzeniem – o czym wspominali w trakcie wywiadów przedstawiciele rzeszowskich instytucji kultury. **Słyszane narracje, oprócz dostarczenia informacji o funkcjonowaniu danej grupy osób, mogą być udostępniane innym odbiorcom, na przykład w formie podcastów czy wystaw.**

Uwaga: podobnie jak w przypadku każdego badania społecznego, ważne jest przestrzeganie standardów etycznych i metodologicznych. Prowadząc badania w instytucjach kultury, należy szczególnie zwrócić uwagę na ochronę prywatności uczestników badania oraz poszanowanie ich praw i godności.

I.5. Jak w praktyce wdrażać i realizować podejście *audience development* w instytucjach. Jak rozwijać relacje z publicznością?

Praktycy i facylitatorzy kultury, promujący koncepcję stałego dialogu z publicznością, wdrażający podejście *audience development*, specjaliści zajmujący się zagadnieniem budowania, rozwijania i wzmacniania relacji z widownią, zgodnie podkreślają, że:

Audience development to proces, a nie projekt.

I gdy postrzegamy go jako proces, zauważamy,

że działania związane z rozwojem publiczności nigdy się nie kończą.

Tak długo, jak dana instytucja kultury działa, funkcjonuje, kreuje kulturę, organizuje wydarzenia kulturalne, edukacyjne – tak długo jej celem jest docieranie do publiczności – obecnej, jak i nowej, budowanie z nią relacji, pogłębianie więzi.

Dla każdej instytucji i organizacji kulturalnej **budowanie i rozwijanie relacji z publicznością będzie w praktyce wyglądać inaczej**, jednak warto podkreślić, że Komisja Europejska w ramach projektu partnerskiego ADESTE+, finansowanego ze środków programu Kreatywna Europa, w którym uczestniczyło ponad 50 ekspertów, badaczy, organizacji i instytucji kultury z 7 krajów unijnych, w tym również z Polski, zleciła opracowanie wzorcowego modelu prowadzenia działań programowych (kulturalnych i edukacyjnych) odwołującego się do koncepcji *audience development*.

Model ten, o akronimie **ACED - Audience Centred Experience Design**²⁷ – jest zweryfikowanym, uniwersalnym, praktycznym i znajdującym zastosowanie w wielu typach organizacji kulturalnych **modelem projektowania działań (wydarzeń kulturalnych) zorientowanych na publiczność**.

Metodologia ACED została wypracowana w trakcie realizacji projektu ADESTE+, a następnie udoskonalona i zweryfikowana we współpracy z **instytucjami o bardzo różnym profilu działania i w różnych środowiskach**, w tym w środowiskach stricte artystycznych. W wyniku tego „testowania” i skalowania, **model ACED został przystosowany do pracy z wieloma typami organizacji kulturalnych różnych wielkości i jest odpowiedni dla wszystkich form sztuki**.

²⁷ Model opisany na podstawie "Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centered Experience Design (ACED)". Dokument został opracowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach projektu ADESTE+

ACED zachęca i wspiera instytucje kultury do wprowadzania pewnych zmian, które pozwolą efektywniej wykorzystać wiedzę o naszych odbiorcach – naszej publiczności, rozwijać z nią dobre relacje, nawiązywać skuteczną komunikację – a wszystko po to, by **zwiększyć uczestnictwo obywateli w kulturze** i sprawić, by kultura stała się bardziej **dostępna**. Model ACED ma na celu także **wspieranie wszystkich pracowników i pracowników sektora kultury**, dając im praktyczne i użyteczne narzędzia do tego, by działać jak najbardziej profesjonalnie.

Rozwój publiczności oznacza zarazem rozwój instytucji kultury.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, model ACED został wskazany w ramach niniejszej Strategii jako punkt wyjścia do pracy z **publicznością/widownią/odbiorcami/uczestnikami wydarzeń**, jak i do pracy – czyli kreowania i udostępniania oferty kulturalnej **dla nich**. Biorąc pod uwagę prezentowane w Strategii, i wyrażone w układzie Planu Strategicznego (zawartego w III części dokumentu) **kompleksowe podejście do kwestii *audience development***, zaproponowano model ACED, ponieważ obejmuje dwa kierunki działań:

- 1) **pracę wewnątrz organizacji/instytucji kultury** - co wymaga, po pierwsze odpowiedniego przywództwa i zaangażowania w proces przeprowadzenia zmian. Twórcy modelu wskazują, wprowadzanie koncepcji *audience development* wymaga zaangażowania całego zespołu pracowniczego, jednak konieczne jest wyznaczenie liderki/lidera, który będzie odpowiedzialny za koordynowanie i monitorowanie zmian. W praktyce proces ten może (i powinien) zostać zdecentralizowany i przekazany zespołowi zadaniowemu, a im większa jest instytucja, im więcej osób zatrudnia, tym ważniejsza będzie rola i skład tego zespołu roboczego. W ramach pracy wewnątrz instytucji kultury, model ACED pozwala efektywnie i twórczo wykorzystać potencjał pracowników, ich talenty, umiejętności i pomysły, aby dostosować ofertę do potrzeb odbiorców.
- 2) **pracę z publicznością /odbiorcami** - co oznacza poznanie, a w zasadzie poznawanie potrzeb i opinii publiczności, prowadzenie badań w grupach odbiorców, zarówno tych, którzy już są naszą publicznością, jak i tych, którzy dotąd naszej oferty nie znali i nigdy dotąd z niej nie korzystali.

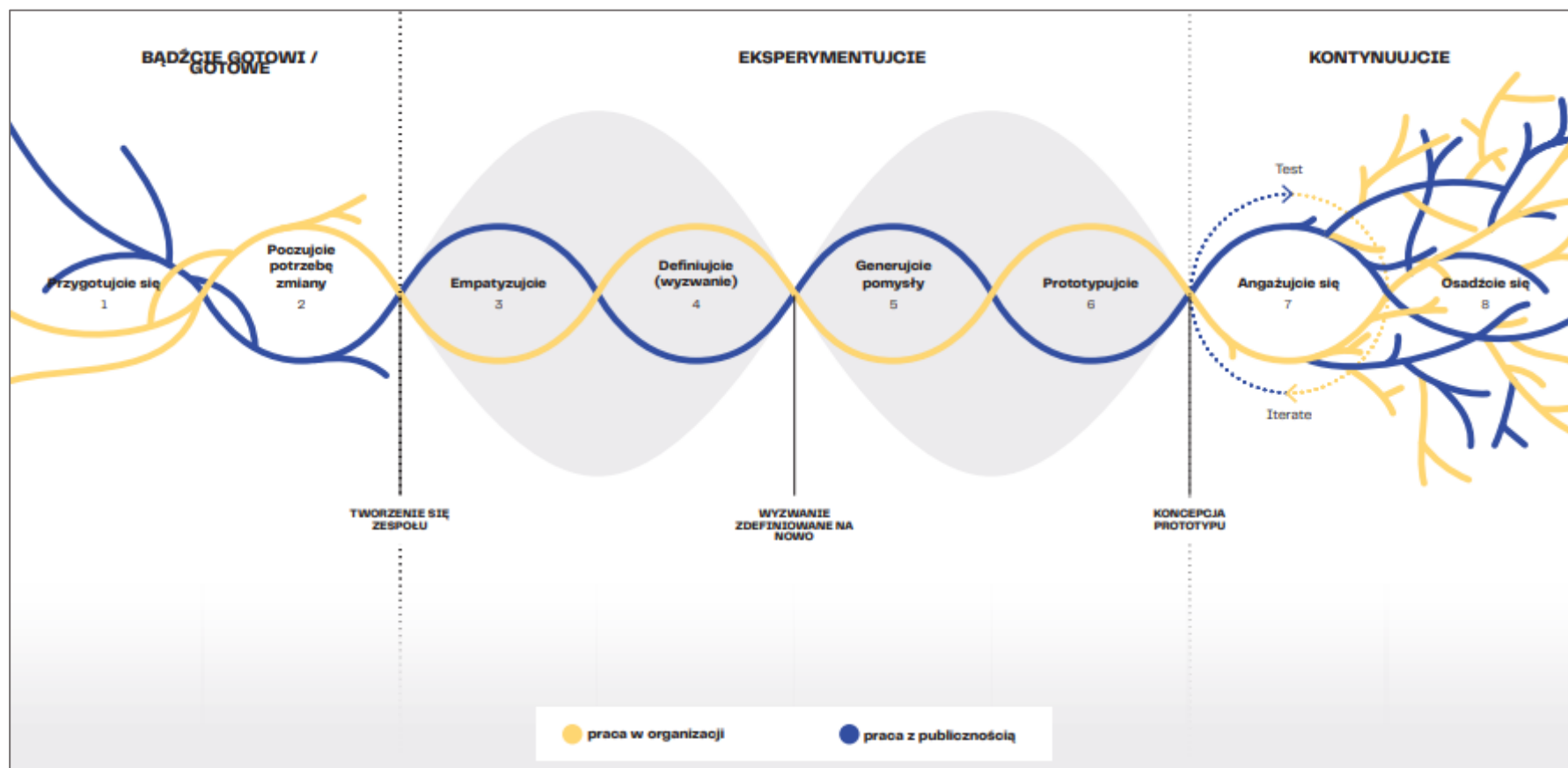
Model ACED opiera się na trzech kluczowych fazach:

- 1) FAZA GOTOWOŚCI INSTYTUCJI KULTURY/ZESPOŁU DO ZMIAN
- 2) FAZA EKSPERYMENTOWANIA,
- 3) FAZA WDROŻENIA I KONTYNUACJI

W ramach wymienionych trzech faz, autorzy wyodrębnili 8 etapów – kroków milowych, które **obrazują cały proces kreowania i realizowania wydarzeń i działań „zorientowanych” na widza**. Omówiony schemat, zaczerpnięty wprost z cytowanego opracowania, prezentuje kluczowe etapy projektowania wydarzeń i oferty kulturalnej zorientowanej na widza, **przy czym przecinanie się niebieskiej i pomarańczowej linii pokazuje wyraźnie, że na każdym etapie niezbędna jest wymiana myśli i komunikacja pomiędzy instytucją/organizacją kulturalną, a publicznością/odbiorcami oferty**.

Model ACED na celu pomóc danej instytucji kultury spojrzeć na własną pracę z perspektywy („oczami”) odbiorcy, a w wyniku tej zmiany perspektywy – zmieniać się i dostosowywać, biorąc pod uwagę potrzeby publiczności. Dlatego wszystkie zaprezentowane etapy są **iteracyjnie ukierunkowane na współpracę, przepływ informacji i zmiany**.

Rysunek 1. Schemat modelu Audience Centered Experience Design (ACED) i jego podział na kluczowe 3 fazy



Źródło: "Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centered Experience Design (ACED)"; str. 10

Tabela 2. Model ACED – szczegółowy podział na fazy i etapy²⁸

FAZA	ETAP	KLUCZOWE ZAŁOŻENIA ETAPU
GOTOWOŚĆ: Przygotowanie się do procesu i wyznaczenie punktów wyjścia	PRZYGOTOWANIE <i>(Prepare)</i>	Etap przygotowawczy oznacza podjęcie decyzji o tym, że w instytucji kultury należy wprowadzić zmiany, będące odpowiedzią na potrzeby naszych odbiorców - publiczności obecnej i tej, która dopiero zamierzamy pozyskać. Kroki: – przegląd zasobów organizacyjnych - w celu budowy zespołu zadaniowego – wyznaczenie grup roboczych, liderów i liderek koordynujących pracę – poinformowanie całego zespołu instytucji kultury o procesie - zdobycie przychylności, przekonanie – ustalenie zasad pracy zespołu zadaniowego i grup roboczych: spotkania, komunikacja, raportowanie, budowa harmonogramu, weryfikacja niezbędnych zasobów (np. finansowych) – przeprowadzenie szkolenia lub warsztatu dla wszystkich, prezentującego założenia koncepcji <i>audience development</i> i modelu pracy wg ACED
	POCZUCIE POTRZEBY ZMIANY <i>(Unfreeze)</i>	Jest to etap poznawania własnej organizacji/instytucji kultury, weryfikowania tego jaka instytucja jest TERAZ, a jaka może być w przyszłości. Etap ten wymaga spotkań grupowych, intensywnej komunikacji i przepływu informacji, wymiany pomysłów, refleksji od całego zespołu pracowniczego instytucji kultury, nie tylko od osób bezpośrednio zaangażowanych w pracę zespołu zadaniowego.

²⁸ Opracowano na podstawie "Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centered Experience Design (ACED)"

		To etap zadawania pytań o miejsce i znaczenie, jakie nasza instytucja kultury i jej oferta zajmuje w społeczności, o to, czym, i w jaki sposób instytucja ma przyciągać do siebie odbiorców, a następnie budować ich przywiązanie i prawdziwe zaangażowanie. Na tym etapie eksperci proponują zadanie w zespole pytań: – jaka jest obecna publiczność - kim jest nasz odbiorca (a także: kto jeszcze nie jest naszym odbiorcą) czego potrzebuje, co sprawia, że publiczność angażuje się w relacje z instytucją kultury. W ramach tego kroku rekomendowane jest wstępne przeprowadzenie segmentacji naszej publiczności, określenie głównych grup docelowych, lepsze poznanie obecnej publiczności i zdefiniowanie tych grup, które jeszcze naszą publicznością nie są. – jaka zmiana, jakie działania powinny zostać wprowadzone, aby publiczność zaczęła się bardziej interesować naszą ofertą, angażować w nasze działania? – w jakich obszarach powinny zostać wprowadzone zmiany, modyfikacje? Promocja, marketing, komunikacja? Czy infrastruktura? A może należy zweryfikować i udoskonalić ofertę? <u>Rekomendowane narzędzia:</u> – Pytania pogłębione – Analiza i segmentacja grup odbiorców (publiczności) – Mapowanie potrzeb publiczności
EKSPERYMENTOWANIE: Faza twórcza, poznawanie, badanie,	EMPATYZOWANIE (<i>Empathize</i>)	Etap ten pogłębia wiedzę o publiczności istniejącej, dzięki skupieniu się na potrzebach i oczekiwaniach jasno zdefiniowanej grupy docelowej. Twórcy metody rekomendują na tym etapie stworzenie realistycznych, dobrze określonych <u>"person"</u>, czyli <u>profilu modelowych przedstawicieli publiczności</u> (w poszczególnych grupach), do których instytucja chce skuteczniej dotrzeć z ofertą programową.

generowanie pomysłów, wymiana poglądów, prototypowanie i testowanie		W tym etapie kluczowe jest zrozumienie, że rozwój publiczności opiera się na autentycznym i pełnym empatii zrozumieniu potrzeb i oczekiwań ludzi - stąd koncepcja "empatyzowania", pozwalająca wczuć się w szereg różnych potrzeb i oczekiwań grup odbiorców, zarówno odnoszących się do oferty, jak i do sposobu komunikacji, potrzeb w zakresie infrastruktury, zrozumienia, jakie bariery należy zniwelować, aby umożliwić publiczności uczestnictwo itp. Empatyzowanie z modelowym odbiorcą pozwala uniknąć powielania stereotypów, i daje szansę na poznanie <u>prawdziwych</u> problemów lub barier, które dotąd powodowały, że dana grupa docelowa pozostawała poza naszym zasięgiem. <u>Rekomendowane narzędzia:</u> – Ćwiczenia z budowania person – Opis person (metoda "<i>persona canvas</i>") – Pytania pogłębione - potrzeby i bariery z punktu widzenia poszczególnych person
	ZDEFINIOWANIE WYZWANIA (<i>Define</i>)	Na tym etapie zespół zadaniowy koncentruje się na potrzebach publiczności. Bazując na rozpoznanych (w poprzednim etapie) problemach i barierach w odniesieniu do poszczególnych "person" (grup docelowych) podejmuje decyzję, w jaki sposób będzie minimalizować lub usuwać kluczowe bariery i problemy - po to, by zachęcić nieobecnych lub niechętnych odbiorców do wizyty, zapoznania się i skorzystania z oferty instytucji kultury. Wiedza, jaką na tym etapie zdobywa cały zespół zadaniowy dotyczy przede wszystkim tego, co jest najważniejszym problemem i najważniejszym wyzwaniem z perspektywy już lepiej rozpoznanego i poznanego odbiorcy. Ten etap pozwala skoncentrować się na najważniejszych dla instytucji grupach docelowych, do których <u>chcemy</u>, i dla których <u>jesteśmy w stanie</u> stworzyć atrakcyjną, angażując ofertę kulturową lub edukacyjną, biorąc pod uwagę wszystkie istotne czynniki,

		które są decydujące dla danego odbiorcy (jak np. tematyka, czas, dostępność, udogodnienia, lokalizacja i in.). <u>Rekomendowane narzędzia:</u> – Matryca potrzeb odbiorcy (<i>User's Needs Statement</i>)
	GENEROWANIE POMYSŁÓW (<i>Ideate</i>)	Jest to kluczowy dla powodzenia procesu etap kreatywny, w ramach którego zespół zadaniowy, korzystając z doświadczenia i wiedzy wszystkich pracowników instytucji kultury, podejmuje zadanie, jakim jest zaprojektowanie rozwiązań zdefiniowanych w poprzednim etapie problemów. Na tym etapie powstają różnorodne pomysły i rozwiązania, koncepcje działania, które następnie zostaną poddane selekcji - wygenerowanie tzw. "krótkiej listy" pomysłów możliwych do wdrożenia. Z punktu widzenia zespołu zadaniowego i całej instytucji kultury, etap ten, poprzez zastosowane narzędzia, pozwala na integrację pracowników, daje także ogromną szansę, aby w równościowy sposób zaangażować zespół do twórczej i kreatywnej pracy. Ważnym dodatkowym efektem jest także zrozumienie przez zespół pracowniczy, że relacje z publicznością, jej zaangażowanie i zainteresowanie zależy od wszystkich członków organizacji. <u>Rekomendowane narzędzia:</u> – Praca zespołowa w swobodnej atmosferze – Burza mózgów - sesje generowania pomysłów (co najmniej kilka), realizowane w zespole zadaniowym, lub we współpracy z przedstawicielami publiczności
	PROTOTYPOWANIE (<i>prototype</i>)	Na tym etapie, po wyborze najlepszych pomysłów, zostają zaprojektowane przykładowe doświadczenia, wydarzenia, działania, skierowane do grup docelowych (person). Mają one

		charakter prototypowych doświadczeń czy też działań, testowanych w jak najbardziej rzeczywistym środowisku, czyli tzw. "<i>minimum viable experiences</i>". Pozwalają one w małej skali, w małej grupie odbiorców (na małej próbie) ocenić ich skuteczność, zweryfikować, jak działają. Jest to etap, który pozwala na wypróbowanie nowych rozwiązań w mniejszej skali i przy mniejszych nakładach - po to, aby ocenić rzeczywistą skuteczność, i ewentualnie wprowadzić korekty, poprawki i udoskonalenia. Etap prototypowania może odnosić się do różnych obszarów działania instytucji kultury - może to być "próbne", testowe wydarzenie edukacyjne, nowy sposób komunikacji z odbiorcami, nowa metoda zbierania zgłoszeń itp. Etap ten może, a nawet powinien, być realizowany we współpracy z wybraną grupą docelową. Pozwoli to uzyskać w szybkim czasie lepszą informację zwrotną odnośnie kolejnych ulepszeń czy zmian (iteracja). Ponadto współpraca z mniejszymi grupami odbiorców na etapie testowania rozwiązań, pozwala uzyskać dodatkową wiedzę o ich potrzebach, daje lepszy wgląd w publiczność i społeczność, w jakiej działa instytucja kultury. <u>Rekomendowane narzędzia:</u> – Opis "prototypowego" działania lub wydarzenia ("<i>Prototyp statement</i>") – Współpraca w zakresie testowania z grupami docelowymi
WDROŻENIE I KONTYNUACJA: Faza wdrożenia wypracowanych rozwiązań w bieżącej pracy organizacji,	ZAANGAŻOWANIE (Commit)	Na tym etapie instytucja kultury podejmuje decyzję, które z testowanych, opracowanych wspólnie rozwiązań, warto dalej rozwijać, mając na uwadze stan docelowy. Jest to także etap, podczas którego zespół zadaniowy ocenia przydatność podejście ACED do pracy w zakresie rozwijania relacji z publicznością poprzez jej poznanie, zdefiniowanie jej potrzeb i budowę dla niej nowych działań czy rozwijanie oferty. Jest to etap kluczowy z punktu widzenia uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą już istniejącą, jak i nową.

kontynuowanie pozytywnych zmian		Etap ten może zostać także wykorzystany w celu budowania własnej strategii rozwoju relacji z publicznością i odbiorcami, także sformułowania dokumentów powiązanych, takich jak np. plan marketingowy czy zasady komunikacji z odbiorcami – w szerszym ujęciu ma on zatem znaczenie strategiczne. Warto także rozważyć, czy w instytucji powinien pozostać zespół zadaniowy lub roboczy, a może nawet wydzielone stanowisko związane z badaniem publiczności i rozwijaniem relacji z odbiorcami. <u>Rekomendowane narzędzia:</u> Ewaluacja działań zespołu zadaniowego Matryca celów i działań w odniesieniu do wybranych grup docelowych – jak dalej planujemy pracę z publicznością Plan działań w odniesieniu do kadry pracowniczej instytucji w celu zachowania, a nawet rozwijania wypracowanych dobrych praktyk.
	WDROŻENIE ROZWIĄZAŃ (OSADZENIE W PRAKTYCE DZIAŁANIA INSTYTUCJI) <i>(Embeed)</i>	Na tym etapie instytucja kultury podejmuje decyzję, które z przetestowanych, opracowanych wspólnie rozwiązań, działań czy wydarzeń są na tyle sprawdzone, budzące zainteresowanie w grupach odbiorców, że warto je wdrożyć do codziennej praktyki. Etap ten wymaga podjęcia ważnych decyzji ze strony kierownictwa instytucji kultury: określenia zasobów ludzkich, finansowych, czasowych i materialnych, które są niezbędne do wprowadzenie zaprojektowanych metodą ACED zmian/działania/wydarzeń. W tym miejscu należy zauważyć, że w polskich realiach do prowadzenia i organizowania działalności kulturalnej, niezbędne może być także zwrócenie się do organizatora po dodatkowe środki/ lub wystąpienie po dotację - kluczowe jest w tym przypadku uwzględnienie harmonogramu np. w zakresie zatwierdzania okresowego planu finansowego dla instytucji kultury.

		Etap ten może zostać także wykorzystany w celu budowania strategii rozwoju instytucji, a nie tylko strategii rozwoju relacji z publicznością i odbiorcami - ma on zatem znaczenie strategiczne. Rekomendowane jest także upowszechnienie wśród np. innych instytucji kultury, współpracujących organizacji wypracowanych w tym procesie rozwiązań – w co wchodzi np. dzielenie się wiedzą, wymiana kolejnych twórczych pomysłów. <u>Rekomendowane narzędzia i metody:</u> Ewaluacja pracy zespołu zadaniowego Plan działania w oparciu o wypracowane rozwiązania Harmonogram rzeczowo-finansowy
--	--	---

Na podstawie: "Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centered Experience Design (ACED)"

I.6. Obecność zagadnienia *audience development* w obecnie obowiązujących dokumentach strategicznych Miasta Rzeszowa - analiza i wnioski

Współczesna polityka kulturalna w Polsce, zwłaszcza na poziomie lokalnym i regionalnym jest **coraz bardziej zorientowana i skoncentrowana na publiczności**, a elementy spójne z koncepcją *audience development* **pojawiają się w wielu dokumentach strategicznych**, dotyczących rozwoju kultury, turystyki (zwłaszcza turystyki kulturowej), oraz promocji poszczególnych polskich miast i regionów. Jak słusznie stwierdza krakowska badaczka kultury, Joanna Szulborska:

*„za politykę kulturalną w mieście odpowiadają nie tylko politycy, nie tylko urzędnicy, ale i mieszkańcy, zarówno jako uczestnicy wydarzeń kulturalnych, sponsorzy, jak i współtwórcy oferty (pomysłodawcy, inicjatorzy, wyborcy, animatorzy, menedżerowie, pracownicy sektora kultury, nabywcy biletów, wejściówek, zaproszeń itp.)”.*²⁹

Analiza przedstawionych poniżej dokumentów strategicznych Miasta Rzeszowa pokazała, że jakkolwiek terminy „*audience development*”, „*rozwój widowni*”, „*rozwój publiczności*” nie pojawiają się w nich w dokładnie tym brzmieniu, to jednak należy podkreślić, że **działalność kulturalna i promująca kulturę jest w Rzeszowie planowana i realizowana z uwzględnieniem wielu aspektów wchodzących w zakres tej tematyki**.

Uważna analiza dokumentów strategicznych Miasta Rzeszowa, a przede wszystkim zapisów **odnoszących się do takich zagadnień jak:** znaczenie edukacji kulturowej³⁰, infrastruktura kultury i dziedzictwa, szeroko rozumiana dostępność obiektów, dostępność cyfrowa,

²⁹ Program Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030, [Szulborska-Lukaszewicz (red.) 2017, s. 8]

³⁰ W niniejszym dokumencie **celowo używa się określenia „edukacja kulturowa”**, jako spójnego z najnowszą/współczesną wiedzą i literaturą o zarządzaniu kulturą. Edukacja kulturalna jest zazwyczaj rozumiana jako przygotowanie odbiorców oferty kulturalnej proponowanej przez muzea, teatry, filharmonie, biblioteki i inne instytucje kultury. W ostatnich latach wielu badaczy i ekspertów w zakresie zarządzania kulturą, zamiast o edukacji kulturalnej, mówi o edukacji kulturowej, wpisując edukację kulturalną w szersze pojęcie edukacji kulturowej. **Pojęcie „edukacja kulturowa” obejmuje także zagadnienia wchodzące w zakres procesów „audience development”, co wyznacza nowe podejście do odbiorcy/użytkownika, jego rozwój i pobudzanie rozwoju kompetencji nie tylko do ODBIORU, ale i TWORZENIA zasobów kultury (podejście partycypacyjne).** Ma to na celu podkreślenie znaczenia działań edukacyjnych, pokazanie, jaką wartość ma budowanie świadomości tego, kim jest obywatel dzięki kulturze, podejmowania aktywności na rzecz zmiany na lepsze.

dostępność i atrakcyjność wydarzeń i oferty kulturalnej, udogodnienia i zachęty organizacyjne dla różnych grup odbiorców, działalność promocyjna i marketingowa, badania oczekiwań, potrzeb lub badania satysfakcji, a także pozostałe działania skupione na pozyskiwaniu odbiorców i uczestników kultury i in. pokazuje, że **procesy wchodzące w zakres *audience development* są już obecnie realizowane i wdrażane przez poszczególne instytucje i organizacje, jednak są one rozproszone i nie usystematyzowane - nie mają charakteru programowego.** Z tego powodu zamiar sformułowania strategii rozwoju publiczności przez Miasto Rzeszów jest wprowadzeniem **nowej jakości zarządzania w kulturze.**

Przegląd dokumentów strategicznych:

1. „Strategia Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030”

Już na etapie badawczym, poprzedzającym sformułowanie planu strategicznego, w obszarze *"Edukacja i promocja w zakresie kultury"* (str. 21 i nast.) autorzy Strategii zwrócili uwagę, że jako jeden z głównych celów działalności kulturalnej w Rzeszowie, *"badani wskazali na udostępnianie i dbanie o odpowiednią ofertę kulturalną oraz stwarzanie możliwości udziału w kulturze dla mieszkańców z uwzględnieniem potrzeb różnych grup docelowych, a także twórców i organizatorów"*³¹. Zapis ten, wraz z propozycjami i postulatami: dotarcia do jak najszerszych grup odbiorców (mieszkańców), w tym przede wszystkim do szkół, zbudowania we współpracy ze szkołami, a następnie realizacji dedykowanych programów edukacyjnych, opracowania koncepcji bonu na kulturę i towarzyszącego mu programu zniżek i promocji cenowych, prowadzenie aktywnych działań promocyjnych zachęcających do udziału w wydarzeniach kulturalnych w środowisku akademickim i szerzej - w grupie młodych odbiorców, z wykorzystaniem mediów społecznościowych, zwrócenie uwagi na potrzeby seniorów zarówno w zakresie budowania oferty, jak i stosowanych metod promocji - **pokazuje, że są to właśnie działania będące elementami procesów rozwoju publiczności.**

Również w kolejnym obszarze *"Oferta kulturalna Rzeszowa"*³² badani respondenci wskazywali na działania, które bezpośrednio wpisują się w koncepcję rozwoju publiczności. Podkreślono

³¹ „Strategia Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030”, str. 22.

³² *Ibidem*, str. 24 i nast.

tu przede wszystkim: konieczność dywersyfikacji gamy dostępnych ofert i przedsięwzięć kulturalnych, wprowadzenie nowych typów wydarzeń (np. o charakterze międzynarodowym, folklorystycznym itp.), w tym także położono nacisk na wydarzenia bardziej niszowe, skierowane do mniejszej liczby odbiorców, ale o bardziej sprofilowanych, wyspecjalizowanych zainteresowaniach. Ponadto autorzy zwrócili uwagę na bardzo ważną rolę dobrej koordynacji kalendarza wydarzeń, imprez i przedsięwzięć kulturalnych, tak aby po pierwsze nie nakładały się na siebie, a po drugie, by dać szansę udziału w nich wszystkim zainteresowanym, bez konieczności rezygnacji.

Analizując układ celów operacyjnych zawartych w *"Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030"*, za te bezpośrednio przyczyniające się do realizacji idei *audience development* należy uznać:

- Cel 2.3. *Wzrost zainteresowania i świadomego odbioru kultury wśród mieszkańców Rzeszowa poprzez realizację programu edukacji kulturalnej i kształtowanie postawy świadomego odbiorcy kultury;*
- Cel 2.4. *Wielokanałowa promocja wydarzeń i aktywizacja mieszkańców w obszarze kultury.*

Skumulowana lista zaproponowanych działań, wyrażonych miernikami realizacji celów bezsprzecznie pozwoli zbudować trwalsze więzi mieszkańców Rzeszowa z instytucjami kultury, zainteresować ich i szeroko udostępnić różnorodną ofertę kulturalną, co w pełni będzie zgodne z procesami rozwoju publiczności, i to zarówno pod względem jakościowym (co obejmuje nabycie nowych kompetencji, umiejętności, gotowość do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, a nawet do współtworzenia kultury), jak i ilościowym (wzrost liczby uczestników, zwiększenie wskaźników frekwencji w poszczególnych instytucjach).

2. Strategia Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025

W trakcie diagnozy strategicznej miasta, w obszarze *"Kultura"*, autorzy jako jeden z najważniejszych problemów wskazali **brak powiązań pomiędzy poszczególnymi wydarzeniami** oraz ukierunkowanie na jednorazowe imprezy o dużej skali, nie pozwalające budować klimatu kultury i integrować środowisk twórczych. **Co jednak warto podkreślenia,**

Strategia wskazuje działania będące w pełni spójne z koncepcją *audience development*, co zostało określone w następujący sposób:

- *na poziomie miasta "istotne jest stworzenie możliwości partycypacji mieszkańców w samym procesie tworzenia i pokazanie nakładu pracy oraz ekonomicznego wymiaru kultury"*³³;
- *"w Rzeszowie [jest] nadal duży obszar do zagospodarowania w sferze kultury, np. praca z młodzieżą, wizyty studyjne, pokazywanie co i jak należy robić, to niezbędne czynniki promocji kultury w Rzeszowie"*³⁴.

Wynika z tego, że **partycypacja, współtworzenie, poczucie sprawczości i zaangażowanie mieszkańców w budowanie oferty i życie instytucji kultury w mieście są najbardziej cennymi wartościami w procesie rozwoju publiczności** - pozwalają bowiem na budowanie najtrwalszych i najbardziej angażujących więzi, i warto podkreślić, że autorzy Strategii zwrócili na to uwagę.

Jako strategiczne kierunki rozwoju Rzeszowa w sferze kultury, spójne z podejściem *audience development*, wskazano³⁵:

- a) wzrost profesjonalizmu instytucji kultury,
- b) angażowanie młodzieży szkolnej i środowisk studenckich,
- c) tworzenie warunków sprzyjających promocji i rozwojowi młodych artystów,
- d) wzrost jakości komunikowania o kulturze,
- e) tworzenie rozwiązań formalnych sprzyjających rozwojowi kultury

Kierunki tych działań mieszczą się w zakresie celu C.1. Inteligentne Miasto – *Tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju Rzeszowa jako atrakcyjnego miejsca dla prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozwoju edukacji, szkolnictwa wyższego, nauki i kultury*, w którym jako cel szczegółowy wskazano „Wizerunek Rzeszowa jako „inteligentnego miasta”

³³<https://bip.erzeszow.pl/static/img/k02/BAS/strategia-rozwoju-miasta-rzeszowa/strategia-do-2025/Strategia%20Rozwoju%20Miasta%20Rzeszowa%20cz.%20I.pdf> [dostęp dn. 01.06.2023], str.156

³⁴ Ibidem, str. 157

³⁵<https://bip.erzeszow.pl/static/img/k02/BAS/strategia-rozwoju-miasta-rzeszowa/strategia-do-2025/Strategia%20Rozwoju%20Miasta%20Rzeszowa%20cz.%20I.pdf> [dostęp dn. 01.06.2023], str.145

które cechują: **innowacyjne zarządzanie**, **innowacyjne technologie**, **innowacyjna nauka i technika**, **innowacyjny przemysł i architektura**, **innowacyjna kultura i sztuka**”.

3. Aktualizacja Strategii Marki Rzeszowa oraz Programu Promocji Miasta Rzeszowa na lata 2020 – 2025

Diagnoza przeprowadzona w związku z opracowaniem tej Strategii, wskazała, że jednym z zagrożeń rozwojowych Rzeszowa jest m.in. niewystarczająca oferta kulturalna miasta, przy czym autorzy mieli na myśli brak wyjątkowej, charakterystycznej atrakcji, wyróżniającej Rzeszów z grona innych miast. **Jak pokazały badania skojarzeń z marką miasta, Rzeszów w zakresie kultury najbardziej kojarzył się z festiwalami i dużymi imprezami masowymi:** Europejskim Stadionem Kultury/Wschód Kultury oraz Carpathia Festivalem, które otrzymały po odpowiednio 43,9% oraz 42,1% wskazań. Funkcjonowanie festiwali, jako imprez angażujących zazwyczaj bardzo dużą grupę widzów, ale także dużą grupę pracowników danej instytucji czy organizacji kulturalnej, a ponadto przedstawicieli samorządów, jest bardzo dobrym przykładem **funkcjonowania w społeczeństwie pojęcia „marki” i marketingu bazującego, choć w części, na kulturze**. Budowanie marki, jej rozpoznawalność i spontaniczna znajomość w obszarze kultury ma znaczenie ze względu na jej rolę w procesie komunikacji z mieszkańcami, uczestnikami wydarzeń (np. festiwalowych). Warto zrobić w tym miejscu dygresję, że duża popularność tego rodzaju wydarzeń oraz spontaniczne kojarzenie Rzeszowa z festiwalami przez uczestników badań, stoi w pewnej opozycji do wniosków zawartych w „Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030”, w których postulowano przesunięcie akcentu z wydarzeń masowych na tzw. wydarzenia „niszowe”, wchodzące w katalog oferty tzw. kultury wysokiej. Warto przy tym wspomnieć, że tzw. „festiwalizacja”, czyli zjawisko polegające na organizowaniu wielu, „piętrzących się” (nakładających się, realizowanych w podobnym czasie) festiwali staje się w ostatnich latach dla wielu osób podstawową, a może i jedyną formą uczestnictwa w kulturze.³⁶

Cała koncepcja badań i celów wskazanych w Strategii obejmowała bardzo różnych odbiorców działań promocyjnych miasta, aspekty kreowania i budowania jego marki, pogłębioną analizę

³⁶ J. Kopciński, *Festiwalizacja teatru?*, Teatr 6/2015

potrzeb mieszkańców, już posiadanych przez nich skojarzeń z miastem, a ponadto dokładne rekomendacje dotyczące sposobów komunikacji z grupami docelowymi, **co samo w sobie stanowiło praktyczne wdrożenie i wykorzystanie zasad *audience development***. Należy podkreślić, że zwłaszcza w ostatnich latach *audience development* **wykracza poza sektor kultury i sztuki**, tym bardziej, **że pierwotnie podejście to było (i jest nadal) kształtowane przez myślenie marketingowe**. Zastosowanie metod rozwoju publiczności w procesie budowania strategii marki miasta Rzeszów, a także uwzględnienie potrzeb i oczekiwań mieszkańców było zatem naturalnym i trafnym posunięciem.

4. Strategia rozwoju województwa - Podkarpackie 2030

W Strategii wskazano **cele i działania, które w pełni odpowiadają wybranym aspektom koncepcji rozwoju publiczności**, przede wszystkim w zakresie rozwoju kompetencji kulturowych mieszkańców województwa, jak i **poszerzania dostępu do kultury**. Autorzy dokumentu zwracają uwagę, że powinno się to odbywać nie tylko poprzez **dostępność do różnych ofert** w zakresie kultury, ale także poprzez **dostępność obiektów** (zarówno zabytkowych, jak i nowych), w których mieszkańcy mogą korzystać z kultury i edukacji kulturowej. Cele te zostały bardzo precyzyjnie określone: przykładowo, w ramach celu szczegółowego 2.3. *Kultura i dziedzictwo kulturowe* wskazano działanie 2.3.1. *Tworzenie warunków dla upowszechniania kultury, rozwijania form działalności kulturalnej i interpretacji dziedzictwa wraz ze zwiększeniem kompetencji kulturowych mieszkańców*.³⁷

Autorzy Strategii planują szczegółowe działania, wpisujące się w *audience development*, z czego przede wszystkim poniższe mają ścisły związek z rozwojem publiczności i dywersyfikacją oferty:

- monitorowanie inicjatyw oraz **prowadzenie badań w obszarze kultury** we współpracy z przedstawicielami sektora kultury, edukacji i instytucjami naukowo-badawczymi;

³⁷https://www.podkarpackie.pl/images/pliki/RR/2022/Strategia_rozwoju_wojew%C3%B3dztwa_-_Podkarpackie_2030_-_Sejmik_WP_28.09.2020_r.pdf [str. 81 i nast.; dostęp dnia 01.06.2023]

- **tworzenie bogatej oferty kulturalnej wraz z poprawą jej dostępności** oraz inicjowanie działań **na rzecz zwiększenia uczestnictwa** w przedsięwzięciach kulturalnych i budowy więzi lokalnych;
- stwarzanie warunków **sprzyjających wzrostowi kompetencji** kultury

Z kolei w zakresie zapewnienia dostępności kultury i dziedzictwa osobom, które z różnych powodów nie uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych w formie tradycyjnej, czyli przede wszystkim stacjonarnej (w instytucjach, w obiektach, podczas wydarzeń) - wskazano w ramach działania 2.3.3. *Infrastruktura kultury i zwiększenie atrakcyjności dziedzictwa kulturowego* jako cel: realizację projektów digitalizacyjnych oraz informatycznych mających na celu **ułatwienie i poszerzenie dostępu do kultury**. Analiza zaproponowanych działań pokazuje kluczowe podejście autorów Strategii, które **skoncentrowane jest zarówno na szeroko rozumianej poprawie dostępności, poprawie jakości oferty, rozwoju kompetencji kulturowych**, jak i na wzroście liczby uczestników kultury – prezentuje zatem podejście jakościowe i ilościowe jednocześnie.

5. „Nowy europejski program na rzecz kultury”

Warto również przeanalizować zapisy dotyczące rozwoju publiczności zawarte w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów pt. ***"Nowy europejski program na rzecz kultury"***.³⁸ Kluczowe zapisy programu dotyczą tego, aby za pośrednictwem kultury i edukacji budować spójne, inkluzywne, otwarte społeczeństwo. Kultura przedstawiona została jako **czynnik budujący więzi społeczne**, sprzyjający włączeniu społecznemu, tym bardziej, że według badania Eurostatu z roku 2017, aż jedna trzecia Europejczyków w ogóle nie uczestniczy w wydarzeniach kulturalnych. Program proponuje podejście, którego zasadą przewodnią jest **rozwój zdolności kulturowej**, oznaczającej zapewnienie dostępu obywatelom, mieszkańcom Europy, **do szerokiej gamy jakościowych wydarzeń kulturalnych, propagowanie możliwości uczestnictwa i tworzenia dla wszystkich** oraz wzmacnianie powiązań między kulturą i edukacją, sprawami społecznymi, polityką miejską, badaniami naukowymi i innowacjami.

³⁸ Wersja z dnia 22.05.2018 (COM/2018/267 final)

Upowszechnianie idei *audience development* przez Komisję Europejską, a także inne organy UE, jest więc **wyrazem systemowego wsparcia dla tego typu działań i praktyk**, a dzięki programom grantowym³⁹ w ostatnich latach nastąpiła intensyfikacja działań popularyzujących to podejście w wielu krajach członkowskich. Różnorodne działania w zakresie rozwoju publiczności stały się także bardzo istotną częścią europejskiego programu, zarządzanego przez Komisję Europejską, jakim jest **Kreatywna Europa (Creative Europe)** i występują we wszystkich typach i schematach projektowych komponentu "Kultura". Porównując główne zapisy Programu z zaprezentowaną w rozdziale I.1. definicją tego, czym jest *audience development*, należy stwierdzić, że podejście wyrażone w Programie **w pełni odpowiada najszerszym założeniom koncepcji rozwoju publiczności**, zwłaszcza w zakresie zapewnienia wydarzeń kulturalnych o wysokiej jakości, odpowiadających potrzebom obywateli, budujących i pogłębiających więzi (relacje) uczestników kultury z instytucjami i organizacjami kulturalnymi. Zaprezentowane w trzeciej części niniejszego dokumentu, jakim jest Plan Strategiczny, cele strategiczne oraz cele operacyjne w zakresie rozwoju publiczności są spójne z następującymi celami zapisanymi w ww. programie europejskim:

- a) **w obszarze społecznym:** wzmocnienie zdolności kulturowej wszystkich Europejczyków poprzez udostępnienie **szerokiej gamy wydarzeń kulturalnych i zapewnienie możliwości aktywnego uczestnictwa**;
- b) **w obszarze gospodarczym:** propagowanie, upowszechnianie sztuki, kultury i myślenia twórczego w obszarze formalnego i **nieformalnego kształcenia** i szkolenia na wszystkich poziomach oraz w zakresie **uczenia się przez całe życie**.

6. Strategie instytucji kultury działających na obszarze Rzeszowa

Na etapie *desk research*, czyli analizy istniejących dokumentów definiujących politykę kulturalną w Rzeszowie, planowano także zbadanie istniejących strategii rozwoju, strategii komunikacji lub marketingowych poszczególnych instytucji kultury działających na obszarze Rzeszowa, biorących udział w pracach nad niniejszym dokumentem. Celem analizy były zapisy

³⁹ Np. ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, ADESTE+, CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development

dotyczące rozwoju publiczności, komunikacji z odbiorcami, pozyskiwania i włączania w krąg działalności nowych grup odbiorców.

Jak wykazała analiza, instytucje prowadzone przez Miasto Rzeszów posiadają szczegółowy plan działalności/pracy ustalany na każdy rok kalendarzowy, stanowiący wraz z planem finansowym podstawę dla realizacji dotacji tzw. statutowej na dany rok, natomiast **nie posiadały one w chwili badania odrębnych dokumentów strategicznych, dotyczących wizji wieloletniego rozwoju instytucji, ani strategii komunikacji z odbiorcami, czy też strategii promocyjno-marketingowych.**

Na szczególną uwagę w zakresie działań mających na celu rozwój publiczności, zasługuje Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie, która jako **jedyna z zaangażowanych w proces budowy strategii instytucji, prowadzi systematyczne (co trzy lata) badania satysfakcji i potrzeb swoich czytelników**, stanowiące podstawę nie tylko do tego, ażeby analizować, w jakim stopniu realizowane są ich oczekiwania, **ale będące ważnym elementem zarządzania instytucją i jej zasobami (rzecзовymi, finansowymi, osobowymi)**. Z kolei Teatr Maska, starający się o współprowadzenie instytucji przez ministra właściwego do spraw kultury i dziedzictwa pracuje nad strategią rozwoju (w chwili prac nad niniejszą Strategią dokument jeszcze nie został oficjalnie przyjęty i upubliczniony).

W przypadku innych instytucji prowadzonych przez Miasto Rzeszów, działania obejmujące rozwój publiczności, docierania do już istniejących, jak i nowych grup odbiorców, prowadzenia badań dotyczących potrzeb odbiorców, i in. **są rozproszone, prowadzone na bieżąco, często mają charakter doraźny i nie są ujęte w formę długofalowej strategii**, co utrudnia planowanie, a także pozyskiwanie środków zewnętrznych na takie przedsięwzięcia.

Podsumowując, analiza wykazała, że w instytucjach kultury działających na terenie Rzeszowa⁴⁰, **podejście strategiczne do zarządzania instytucją jako całością, lub zarządzania obszarami**

⁴⁰ Z działających na terenie Rzeszowa instytucji jedynie Filharmonia Podkarpacka nie będąca instytucją miejską, posiadająca status instytucji współprowadzonej przez Województwo Podkarpackie i ministra właściwego do spraw kultury, posiada bardzo syntetyczną "Strategię rozwoju instytucji opracowaną na lata 2022-2026". Dokument ten nie definiuje jednak szczegółowo celów i działań w zakresie komunikacji z odbiorcami, marketingu wydarzeń edukacyjno-kulturalnych, ani żadnych odwołań związanych z obszarem rozwoju publiczności. Z kolei Muzeum Okręgowe w Rzeszowie, także będące instytucją kultury, której organizatorem jest Województwo Podkarpackie, posiada wieloletni Program działania na lata 2022-2027, zawierający elementy strategii, takie jak:

takimi jak komunikacja z odbiorcami, promocja i marketing – a zatem elementy, które obejmują niektóre aspekty budowania relacji z publicznością, wyrażające się w sformułowaniu i wdrażaniu średnioterminowej lub długoterminowej strategii, jest nieobecne. Z tego względu, na etapie budowy Planu Strategicznego (zawartego w części III), zapisano szczegółowe **rekomendacje dotyczące wykorzystania w procesach zarządczych, mających kluczowe znaczenie dla wdrożenia koncepcji *audience development*, narzędzi takich jak: opracowanie strategii rozwoju instytucji, opracowanie takich dokumentów jak strategię/plany wykonawcze (tematyczne), prowadzenie systematycznych badań potrzeb i satysfakcji odbiorców/uczestników.**

zdefiniowanie wizji rozwoju i misji działania, cele działania uspołnione z regionalnymi dokumentami strategicznymi i wyrażone w postaci mierników realizacji. Dokument ten zawiera pewne elementy odnoszące się do celów w zakresie promocji, natomiast nie zostały wyznaczone wieloletnie cele marketingowe, czy w zakresie komunikacji z odbiorcami i poszerzania ich grupy.

CZĘŚĆ BADAWCZO – DIAGNOSTYCZNA

II. Wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych

II.1. Syntetyczny opis i podsumowanie przeprowadzonych badań

W ramach pogłębionej, wieloobszarowej diagnozy instytucjonalnego obszaru kultury Miasta Rzeszowa w kontekście rozwoju publiczności/*audience development*, opracowano raport badawczy, który stanowi **Załącznik nr 1 do niniejszej Strategii**.

Raport uwzględnia 11 zasadniczych elementów:

1. Wprowadzenie;
2. Koncepcja i metodologia badania;
3. Prezentacja, analiza i interpretacja wyników badań, z podziałem na części:
 - 3.1. Analiza Desk Research, w tym:
 - 3.1.1. Charakterystyka obszaru kultury w województwie podkarpackim, w kontekście czynników społeczno-gospodarczych;
 - 3.1.2. Charakterystyka 9 instytucji kultury w Rzeszowie;
 - 3.1.3. Analiza komunikacji pod kątem mediów społecznościowych, szczególnie analiza treści profili instytucji na portalu Facebook wraz z wnioskami i rekomendacjami;
 - 3.1.4. Analiza użyteczności i dostępności stron internetowych wraz z wnioskami i rekomendacjami;
 - 3.1.5. Analiza treści aplikacji mobilnej „Rzeszów To My” wraz z wnioskami i rekomendacjami;
 - 3.2. Wyniki analizy ilościowej wraz z wnioskami i rekomendacjami;
 - 3.3. Wyniki analizy jakościowej wraz z wnioskami i rekomendacjami.

Dodatkowo wartość dodaną badania stanowi opracowany autorski „*Przewodnik dla instytucji kultury - Jak realizować badania publiczności*”, który będzie stanowił uzupełnienie części pierwszej Strategii (teoretycznej), i który ułatwi rzeszowskim instytucjom kultury prowadzenie własnych badań jakościowych wśród publiczności. W ramach niniejszego podsumowania

zawarto także najważniejsze rekomendacje dotyczące sposobów realizacji badań przez instytucje kultury. W dalszej części rozdziału zaprezentowano najważniejsze wnioski, a także kluczowe rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań i analiz.

II.2. Opis koncepcji i metodologii badania

W celu przeprowadzenia **kompleksowej diagnozy środowiska lokalnego i ponadlokalnego dotyczącej rozwoju publiczności oraz potencjału instytucji kultury w Rzeszowie**, zastosowano różnorodne metody badawcze. Badanie miało charakter głównie eksploracyjny, ukierunkowany na zbieranie danych pozwalających na opisanie obecnego stanu kultury w Rzeszowie w kontekście rozwoju publiczności.

Badanie obejmowało instytucje kulturalne w Rzeszowie, których organizatorem jest Miasto Rzeszów, oraz uczestników kultury, czyli odbiorców oferty kulturalnej z Rzeszowa, Podkarpacia i innych miast. Badanie zostało przeprowadzone w okresie prac nad dokumentem Strategii, czyli od maja do lipca 2023 roku.

Głównym celem przeprowadzonego badania było **zdiagnozowanie potencjału instytucji kulturalnych w Rzeszowie do prowadzenia działań mających na celu jakościowy i ilościowy rozwój publiczności, a także dywersyfikację grup odbiorców**. Diagnoza obejmowała również odbiorców oferty kulturalnej Rzeszowa (lokalnych, regionalnych i ponadregionalnych), w celu zbadania wizerunku, marki i zapotrzebowania na wydarzenia kulturalne organizowane w mieście. Badano preferowane źródła i narzędzia promocji i informacji, z których odbiorcy czerpią informacje o wydarzeniach kulturalnych, badano również szczegółowe motywacje wpływające na ich uczestnictwo. Te zagadnienia są istotne dla skutecznej komunikacji i budowy relacji z różnymi grupami odbiorców, a także dla tworzenia atrakcyjnej, przyciągającej publiczność oferty kulturalnej w celu zwiększenia udziału różnych odbiorców nie tylko w skali regionalnej, ale krajowej czy międzynarodowej.

Pytania badawcze podzielono na cztery główne obszary badawcze, które dotyczyły instytucji kulturalnych, uczestników kultury, oceny oferty kulturalnej przez uczestników oraz analizy działań komunikacyjnych i promocyjnych.

Obszar pierwszy koncentruje się na samych organizacjach kulturalnych, oceniając ich ogólny stan i podejmowane działania w zakresie rozwoju publiczności. **Obszar drugi dotyczy uczestników kultury**, ich uczestnictwa i czynników wpływających na udział w kulturze. **Obszar trzeci skupia się na ocenie oferty i działań instytucji kulturalnych** z perspektywy odbiorców. **Obszar czwarty dotyczy analizy działań komunikacyjnych** podejmowanych przez organizacje kulturalne, takich jak informacja i promocja – w tym celu dokonano szerokiej analizy treści profili na Facebooku, analizy stron internetowych instytucji, a także analizy aplikacji „Rzeszów To My” pod kątem zamieszczanych treści kulturalnych oraz mających na celu promocję oferty kulturalnej.

W ramach każdego obszaru badawczego przeprowadzono odpowiednie analizy i zbierano dane, które pozwoliły na wyciągnięcie wniosków i odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Badanie składało się z **trzech głównych** etapów badawczych: eksploracji, diagnozy i weryfikacji. Zastosowanie takiego modelu badań pozwoliło na łączenie kompleksowych analiz, prowadzonych na wielu poziomach, które umożliwiły diagnozę potencjału organizacji kulturalnych miasta Rzeszowa w zakresie prowadzenia działań rozwoju publiczności.

W poniższej tabeli przedstawiono schemat całego procesu badawczego.

Tabela 3. Schemat procesu badawczego

ETAP I	EKSPLORACJA	MODUŁ PORZĄDKUJĄCY • Uporządkowanie źródeł danych zastanych i ich weryfikacja, • Pozyskanie i uporządkowanie danych statystycznych, • Wstępna analiza danych zastanych, umożliwiająca osadzenie rozwoju publiczności w instytucjach kultury w szerszym kontekście społeczno-kulturalnym.	MODUŁ ANALITYCZNY • Analiza danych nt. grup docelowych w instytucjach kultury, • Analiza danych zastanych w poszukiwaniu elementów kształtowania publiczności w dokumentach oraz realizowanych badaniach.
ETAP II	DIAGNOZA	MODUŁ ILOŚCIOWY • Badania ankietowe wśród poszczególnych grup odbiorców kultury w Rzeszowie, województwie Podkarpackim, a także w wybranych miastach Polski, • Analiza wyników i opracowanie statystyczne badań pierwotnych.	MODUŁ JAKOŚCIOWY • Warsztaty wydobywcze prowadzone z przedstawicielami instytucji kultury, • FGI z przedstawicielami instytucji kultury, • IDI z przedstawicielami samorządu terytorialnego, • FGI z przedstawicielami liderów życia kulturalnego w Rzeszowie.
ETAP III	WERYFIKACJA	MODEL ANALIZ I WNIOSEKOWANIA • Analiza i interpretacja wyników z uwzględnieniem szerszego kontekstu społecznego, • Weryfikacja skuteczności analiz, • Wypracowanie wniosków i rekomendacji.	

Źródło: opracowanie własne

W badaniu diagnozującym potrzeby kulturalne mieszkańców Rzeszowa oraz ofertę kulturalną miasta wykorzystano **triangulację metodologiczną**, która umożliwiła uzyskanie wiarygodnych i miarodajnych informacji, które następnie posłuży formułowaniu wniosków i rekomendacji.

W ramach **triangulacji metodologicznej** wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

Tabela 4. Metody i techniki badawcze i analityczne

Typ badania		Metody i techniki gromadzenia i analizy danych	Próba badawcza
Badania wtórne		1. Desk research	-
		2. Analiza treści mediów społecznościowych i stylów komunikacji instytucji kultury	9 profili Facebook
		3. Analiza stron internetowych instytucji kultury	9 stron www
		4. Analiza aplikacji „Rzeszów To My”	1 aplikacja mobilna
Badania pierwotne	ilościowe	3. Badanie ankietowe CAWI z uczestnikami kultury Rzeszowa i Podkarpacia	N = 531
		4. Badanie ankietowe PAPI z uczestnikami kultury Rzeszowa i Podkarpacia	N = 311
		5. Panel badawczy CAWI wśród mieszkańców innych miast	N = 268
	jakościowe	6. Warsztat wydobywczy z przedstawicielami instytucji kultury	N=1
		7. FGI online z przedstawicielami instytucji kultury (liczba osób)	N= 9 (30)
		8. IDI online z przedstawicielami samorządu terytorialnego	N=3
		9. FGI online z przedstawicielami liderów życia kulturalnego w Rzeszowie (liczba osób)	1 (4)

Źródło: opracowanie własne

II.3. Podsumowanie wniosków i rekomendacji na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Podsumowanie wniosków i rekomendacji na podstawie przeprowadzonych badań - ujęcie syntetyczne

OBSZAR	REKOMENDACJE
PODSUMOWANIE ANALIZY TREŚCI SOCIAL MEDIÓW	➤ Na analizowanych kontach społecznościowych daje się zauważyć niewykorzystany potencjał content marketingu. Posty o charakterze merytorycznym, wyjaśniającym zagadnienia związane z obszarem działalności instytucji pojawiają się sporadycznie i giną w gąszczu pozostałych publikacji. W ramach prowadzonych działań edukacyjnych instytucje mogą wykorzystać prowadzone profile społecznościowe. Warto oprzeć tego typu działania na treściach atrakcyjnych dla poszczególnych grup odbiorców, wtedy będą one mogły mieć potencjał by stać się częścią edukacji kulturowej i prowadzić do zwiększenia świadomości odbiorcy. Jednakże ta rekomendacja ma znaczenie dla instytucji, które nie publikują zbyt często informacji o działaniach, wydarzeniach, relacji czy konkursów. W innym wypadku element content marketingu w postaci postów angażujących może „wypierać” bieżące aktualności. ➤ Weryfikując element komunikacji z odbiorcami w mediach społecznościowych analizowanych instytucji, odbiorcy bardzo rzadko w ramach zaangażowania zostawiali komentarze. Ponadto w wielu przypadkach reakcje pozostawały bez odpowiedzi. Dobre praktyki stosują w tej kwestii Rzeszowskie Piwnice, które starają się wchodzić w relacje i reagować na pozostawione wpisy, dostosowując formę komunikacji do odbiorcy, np. poprzez używanie emotikonów. Taka sytuacja może być wynikiem braku strategii wykorzystywania kanałów social media. Należy jednak zaznaczyć, że spowodowane jest to faktem, że w instytucjach brakuje często zasobów (czasu, pracowników), które mogłyby być przeznaczone na świadome wykorzystywanie kanałów social media do budowania relacji i wspierania działań wizerunkowych. ➤ Promocja wydarzeń również powinna odbywać się w oparciu o utworzenie wydarzenia, dzięki czemu odbiorcy mogą wyrazić chęć uczestnictwa lub zainteresowanie a Facebook wyśle przypomnienie o nadchodzącym wydarzeniu. Tworzenie jedynie postu wraz z plakatem informującym o wydarzeniu przeważnie ginie na tle ilości pozostałych publikacji. ➤ Wszystkie analizowane platformy mediów społecznościowych korzystają z algorytmów, które decydują, jakie treści są wyświetlane

	użytkownikom. Na przykład, Facebook bezpłatnie preferuje wyświetlanie treści fanom danego profilu. Aby dotrzeć do szerszej publiczności, konieczne może być skorzystanie z płatnej promocji. Z kolei serwisy takie jak YouTube, Pinterest czy TikTok często prezentują wideo użytkownikom, którzy nie są obserwatorami danego profilu. Co więcej, te platformy mogą testować różnorodne treści i pokazywać je osobom, które dotychczas nie wykazywały zainteresowania danymi tematami. Dlatego regularne publikowanie treści daje instytucjom kultury większą szansę na znaczne zwiększenie zasięgów swoich postów czy wideo. Algorytmy są bardziej skłonne zauważyć i uwzględnić często publikowane treści. Bardzo wyraźnie okazuje to przykład Rzeszowskiego Domu Kultury, który jest niezwykle aktywny i publikuje dużą liczbę informacji (postów) w różnych social mediach. ➤ Wpisy na różnych platformach mediów społecznościowych mają zróżnicowany "okres życia", co stanowi istotny czynnik wpływający na częstotliwość publikacji. Na przykład, wpis na Twitterze może być widoczny tylko przez kilka minut lub kilkanaście minut. Z drugiej strony, film na YouTube może być "odkrywany" przez algorytm nawet po wielu latach, a grafika na Pinterście może być wyświetlana przez wiele miesięcy. Warto pamiętać, że te czasy mogą się różnić w zależności od wielu czynników, takich jak interakcje użytkowników, algorytmy platformy czy specyfika treści. Dlatego warto uważnie monitorować wyniki i dostosowywać strategię publikacji do danego medium społecznościowego. ➤ Warto również zadbać o optymalną długość treści w mediach społecznościowych, w celu zwiększenia prawdopodobieństwa zaangażowania i konwersji odbiorców. Krótsze posty zazwyczaj otrzymują więcej polubień, komentarzy i udostępnień. Jak pokazują liczne badania, w dzisiejszych czasach ludzie lubią, gdy wiadomość przekazuje swój punkt szybko i zwięźle. ➤ W związku z tym, że jednym z czynników zwiększających widoczność komunikacji na <i>fan page</i> na Facebooku jest skala wydatków na kampanie reklamowe, sugerujemy włączenie budżetu na budowanie zasięgu do kosztów stałych związanych z prowadzeniem <i>fan page</i>, przynajmniej dla wydarzeń o większej randze.
PODSUMOWANIE ANALIZY TREŚCI STRON INTERNETOWYCH	Warto zadbać, aby strona internetowa spełniała wymogi według następujących kryteriów: ➤ Nawigacja: Sugerujemy zapewnienie intuicyjnej nawigacji, która ułatwia poruszanie się po stronie. Warto stworzyć menu umożliwiające dostęp do różnych sekcji strony i jego czytelność. ➤ Układ i zawartość: Sugerujemy uporządkowanie treści na stronie internetowej, tak aby były czytelne i łatwe do zrozumienia. Warto

	skupić się na prostocie i klarowności, aby użytkownicy mogli szybko znaleźć potrzebne informacje. ➤ Aktualne informacje: Sugerujemy regularne/cykliczne aktualizowanie treści na stronie, tak aby odwiedzający mieli dostęp do najświeższych informacji. Można usuwać nieaktualne treści i dodawać nowe, które są ważne dla instytucji. ➤ Zgodność ze standardami dostępności: Sugerujemy upewnienie się, że strona spełnia podstawowe wymagania dostępności, takie jak odpowiednia kontrastowość kolorów, dostępność dla czytników ekranowych i możliwość nawigacji za pomocą klawiatury. ➤ Newsletter: Sugerujemy możliwość prostego i łatwo widocznego zapisu do newslettera, który umożliwi użytkownikom łatwiejszą komunikację z instytucją, co zapewni multiplikację kanałów komunikacji i zwiększenia szans dotarcia z informacją. ➤ Responsywność: Sugerujemy upewnienie się, że strona jest responsywna i dobrze dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów, tak aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści. Należy mieć na uwadze, że dostosowanie obecnej strony do tych kryteriów może pomóc w poprawie jej funkcjonalności i dostępności, ale może być ograniczone w zakresie zmian wizualnych i zaawansowanych funkcji. Jeśli budżet pozwoli w przyszłości, nadal warto rozważyć stworzenie nowej strony internetowej, aby jeszcze bardziej zoptymalizować doświadczenie użytkowników.
PODSUMOWANIE ANALIZY TREŚCI APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”	➤ Sugerujemy dodawanie aktywnych linków do stron internetowych instytucji organizującej wydarzenia lub profili na social mediach. ➤ Sugerujemy rozpatrzenie w miarę możliwości technicznych, personalizację treści wydarzeń kulturalnych, szczególnie pod kątem grup młodszych dzieci (sprawniejsze wyszukiwanie wydarzenia przez rodziców), a także grupy seniorów (ZAKŁADKA: „DLA DZIECI”, „DLA SENIORÓW”). ➤ Aby personalizacja była możliwa, każda informacja o danym wydarzeniu mogłaby zawierać hasztagi dla jakich grup docelowych dedykowane jest wydarzenie. Z kolei z trafnych hasztagów „zaciągałyby się” informacje do kategorii filtrowania po grupie docelowej. Drugą kategorią filtrującą mogłaby być nazwa instytucji czy podmiotu organizującego wydarzenie. ➤ Sugerujemy rozpatrzenie, w miarę możliwości technicznych, utworzenie zakładki WYRAŻ OPINIĘ, która mogłaby dotyczyć zbierania opinii na temat wszystkich aspektów życia społeczno-gospodarczego w Rzeszowie, nie tylko kulturalnych. W zakładce możliwe byłoby

	udzielanie odpowiedzi w formie krótkich ankiet, albo przekierowywać do badań na dedykowane aplikacje online z badaniami ankietowymi. ➤ Ważne jest, aby współpraca na rzecz budowania inkluzyjnej i dostępnej kultury Rzeszowa była symetryczna dla wszystkich podmiotów włączających się w sieciowanie. Oznacza to, że każdy z nich powinien nie tylko coś w tę współpracę wносить, ale i coś dzięki niej zyskiwać. Dlatego ważne jest zachęcanie podmiotów działających w sferze kultury do przysyłania treści (contentu) do zarządzających aplikacją, celem udostępnienia szerokim grupom odbiorców, w tym turystom, którzy odwiedzają Rzeszów celowo bądź przy okazji. ➤ Ważne jest wypromowanie aplikacji na szeroką skalę poprzez różnorodne źródła komunikacji z odbiorcą - nie tylko wydarzeń kulturalnych, ale także tych zainteresowanych sytuacją społeczno-gospodarczą w mieście, aby nastąpił efekt synergii. Należy w tym celu prowadzić kampanię promocyjną, w oparciu m.in. o: ✓ Kreowanie wartościowej treści poprzez artykuły na stronach www instytucji, infografiki czy filmy instruktażowe, ✓ Social media marketing: wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych wszystkich instytucji kultury, w tym zewnętrznych, aby budować społeczność wokół aplikacji. Regularnie udostępnianie informacji, aktualizacji, ciekawych treści i interakcji, aby zaangażować istniejących użytkowników i przyciągnąć nowych, ✓ Program poleceń, w którym istniejący użytkownicy aplikacji mogą rekomendować ją swoim znajomym i otrzymać jakieś korzyści lub nagrody w zamian. Zachęcanie do udostępniania aplikacji wśród społeczności może pomóc w jej skuteczniejszym rozpowszechnianiu. ✓ Relacje z mediami lokalnymi takimi jak gazety, stacje radiowe czy telewizyjne, aby przedstawić aplikację i jej korzyści. Może to być udział w wywiadzie, napisanie artykułu o aplikacji lub inna forma współpracy medialnej. ✓ Opinie i recenzje poprzez zachęcanie użytkowników do pozostawiania opinii i recenzji na platformach, takich jak sklep Google Play. Pozytywne opinie i wysoka ocena mogą przyciągnąć nowych użytkowników i zwiększyć zaufanie do aplikacji. ✓ Regionalne wydarzenia: promocja aplikacji poprzez banery, plakaty, ulotki z kodem QR upowszechniane w trakcie lokalnych wydarzeń, np. na targach, konferencjach czy festiwalach, ażeby promować aplikację i nawiązywać bezpośredni kontakt z potencjalnymi użytkownikami.
--	---

	✓ Partnerstwo z regionalnymi influencerami, w ramach którego mogliby tworzyć oryginalne treści związane z aplikacją. Mogą to być np. zdjęcia, filmy, posty na blogu lub relacje na Instagramie, Facebooku, w których prezentują aplikację, jej funkcje i korzyści. ✓ Banery lub billboardy dobrze widoczne już przy samym wjeździe do miasta, z przekazem do zwiedzających czy samych mieszkańców o byciu na bieżąco z ciekawymi wydarzeniami w Rzeszowie. ➤ Ponadto, aby skutecznie dotrzeć do odbiorcy ponadregionalnego czy międzynarodowego warto skorzystać z zewnętrznych aplikacji mobilnych gromadzących w jednym miejscu liczne wydarzenia kulturalne w podziałem na różne lokalizacje. Należy jednak dodać, że na razie w żadnej z nich nie występuje Rzeszów na liście miast do poszukiwania atrakcji kulturalnych. Proponujemy nawiązanie współpracy z dystrybutorami aplikacji mobilnych agregujących wydarzenia kulturalne oraz umożliwiających zakup przez nie biletów, szczególnie w przypadku imprez na większą skalę, bądź o charakterze międzyregionalnym czy nawet międzynarodowym. Najpopularniejsze tego typu aplikacje w Polsce to m.in.: ✓ GO ING - aplikacja, która pozwala użytkownikom przeglądać i śledzić wydarzenia kulturalne w Polsce, w tym koncerty, festiwale, wystawy i inne. Oferuje ona również opcję zakupu biletów online. Posiada ponad 1.5 miliona pobrań i ocenę 4.6. Publikuje ok. 5 tys. wydarzeń rocznie, i pozwala docierać do około 10 mln osób miesięcznie. Aplikacja jest zintegrowana z Marketplace Empiku. ✓ GOING OUT - multikanalowa platforma obsługi 360 stopni posiadająca nowoczesny system sprzedaży biletów online w Polsce. Umożliwia także dystrybucję wydarzeń w salonach Empik i poprzez milionowe zasięgi ekosystemu marketplace. ✓ EVENTIM – aplikacja, która umożliwia przeglądanie, wyszukiwanie i zakup biletów na różne wydarzenia kulturalne w Polsce, takie jak koncerty, spektakle teatralne, wystawy czy musicale. Działa w ponad 20 krajach wspiera i obsługuje szeroką gamę klientów B2B i B2C. Aplikacja umożliwia użytkownikom możliwość wyboru pomiędzy biletami elektronicznymi PDF, biletami mobilnymi (kod QR), biletami drukowanymi na oryginalnych blankietach Eventim, w tym również kolekcjonerską wersję FanTicket. Wszystkie aplikacje mobilne mają także swoje platformy online, a w większości współpraca opiera się na pobieraniu prowizji od sprzedaży biletów.
--	---

PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ ILOŚCIOWYCH	UCZESTNICTWO W KULTURZE ➤ Brak zróżnicowania oferty kulturalnej wywołuje zniechęcenie potencjalnych odbiorców, w związku z czym istotne jest odpowiednie kształtowanie, by odpowiadała na potrzeby różnych grup odbiorców. Dzięki różnorodności propozycji można generować większe zainteresowanie wydarzeniami i przyciągać liczniejsze audytorium. Należy jednak pamiętać, iż deklarowany deficyt różnorodności oferty kulturalnej przez badanych może wynikać równocześnie z jej ograniczonej świadomości, z tego względu kluczowym aspektem jest promocja w procesie planowania i implementacji działań kulturalnych. ➤ Kluczowe są również cenę biletów wstępu na wydarzenia, które w odczuciu części respondentów są za wysokie i często stanowią przeszkodę uczestnictwa. Szczególnie dla seniorów biorących udział w badaniu istotna była możliwość bezpłatnego wstępu na wydarzenie kulturalne. Dlatego warto dostosowywać politykę cenową w kontekście poszczególnych grup odbiorców. ZNAJOMOŚĆ OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA ➤ Nieznajomość oferty kulturalnej oraz trudność w wyborze spośród wielu dostępnych propozycji, która wskazywana była przez biorących udział w badaniu, może być niwelowana poprzez działania informujące o ofercie kulturalnej (w tym również, gdzie jej szukać) oraz działania promujące poszczególne wydarzenia. Na rolę promocji w organizowaniu wydarzeń kulturalnych wskazywali również przedstawiciele instytucji kultury. ➤ Zwiększenie efektywności wykorzystania już istniejących narzędzi promocji i komunikacji: wypromowanie istniejących stron zawierających informacje o wydarzeniach kulturalnych, tj. www.kultura.erzeszow.pl/ oraz www.visit.rzeszow.pl, a także wypromowanie aplikacji mobilnej „Rzeszów To My” informującej także o wydarzeniach kulturalnych w mieście mogłoby być również odpowiedzią na potrzeby osób, które wskazały, że brakuje im wiedzy o wydarzeniach lub dowiadują się o nich już po fakcie. ➤ Podczas budowania i różnicowania oferty kulturalnej należy wziąć pod uwagę potrzeby różnych grup wiekowych i społecznych. Tworząc ogólny harmonogram wydarzeń kulturalnych można wprowadzić możliwość ich filtrowania ze względu na rodzaj (np. koncert, spektakl, wystawa, warsztaty, etc.) cenę biletów (możliwość zniżek, wstęp bezpłatny), datę wydarzenia (dzisiaj, w ciągu najbliższego tygodnia), kategorię osób ze specjalnymi potrzebami (seniorzy, duże rodziny, młodzi rodzice z dziećmi do lat 3, etc.). Wprowadzenie takich kategorii mogłoby być odpowiedzią na potrzeby tych osób, które mają poczucie,
--	--

że oferta kulturalna nie jest dostosowana do ich potrzeb oraz tych, które odczuwają trudność w wyborze wydarzenia kulturalnego spośród dostępnych propozycji.

- Pomimo tego, że większość badanych twierdzi, że wie, gdzie szukać informacji o wydarzeniach kulturalnych, to i tak do analogicznego odsetka ankietowanych informacje docierają po czasie, najczęściej z relacji fotograficznej danego wydarzenia na profilu w mediach społecznościowych. Badani wskazywali na ważny **problem promocji wydarzeń kulturalnych**, która nie dociera do wszystkich zainteresowanych lub ginie w tle innych komunikatów na portalach internetowych lub w przestrzeni miejskiej.

OCENA OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA

- Spośród wskazanych przeszkód korzystania z oferty kulturalnej możemy wyodrębnić te, na które instytucje kultury mogą mieć wpływ i poprzez odpowiednie planowane działania marketingowe i promocyjne, a także programowe niwelować ich negatywny efekt. Odpowiedzią na opinie ankietowanych o **braku interesujących wydarzeń kulturalnych** może być różnicowanie oferty kulturalnej i informowanie o tym, tak aby obejmowała ona wszystkie grupy wiekowe oraz ich potrzeby. Szczególnie należy zwrócić uwagę na ceny biletów, różnicowanie oferty kulturalnej oraz odpowiednie działania informujące i promujące.

PROMOCJA

- **Do najpopularniejszych form promocji wskazywanych przez zdecydowaną większość respondentów należą media społecznościowe (72,0%).** To źródło komunikacji nabrało na znaczeniu zwłaszcza podczas pandemii COVID-19 oraz obostrzeń, które zostały nałożone w tamtym czasie na instytucje kultury. Wszystkie analizowane podmioty działające w obszarze kultury Rzeszowa prowadzą profile w mediach społecznościowych, a najbardziej popularnym medium jest Facebook. Profile te odgrywają kluczową rolę w promocji wydarzeń kulturalnych, ponieważ przy stosunkowo niedużych kosztach pozwalają na dotarcie do szerokiego grona odbiorców. W tym miejscu odsyłamy do rozdziału 2.3 Raportu badawczego dotyczącego analizy mediów społecznościowych i rekomendacji w tym obszarze.
- **Duże znaczenie, z punktu widzenia odbiorców, ma również strona internetowa instytucji kultury, na którą wskazało 43,1% ogółu badanych.** Dlatego ważne jest prowadzenie systematycznych audytów strony www oraz analizowanie jej elementów z punktu widzenia użytkowników. Ważne jest by strona internetowa była nie tylko

atrakcyjna, lecz również łatwa w nawigacji (intuicyjna). Powinna również dostarczać niezbędnych informacji, co ułatwia przemyślane menu nawigacyjne. Więcej na temat wniosków i rekomendacji z analizy poszczególnych stron internetowych znajduje się w rozdziale 2.4 Raportu badawczego.

SZCZEGÓLNE GRUPY UCZESTNIKÓW BADANIA

- Ważne jest, by pracownicy instytucji kultury i organizatorzy wydarzeń kulturalnych byli świadomi potrzeb wszystkich grup odbiorców i podejmowali odpowiednie działania, by docierać do szerokiego grona publiczności, w tym do publiczności potencjalnej, dotąd nieobecnej (tzw. nie uczestnicy). Szczególnie ważne jest **kierowanie działań promocyjnych i komunikacyjnych do danej grupy oraz dostosowanie oferty do potrzeb konkretnych grup wiekowych**, co wydaje się niemożliwe bez wejścia w dialog z publicznością.
- **Młode osoby** najczęściej korzystają z oferty instytucji kultury w ramach zorganizowanych grup szkolnych; w późniejszym okresie dorastania, kiedy mają większy wpływ na swoje wybory, przestają być tak aktywnymi uczestnikami oferty instytucji kultury. Jak podkreślają badania, wpływ na to ma brak wystarczającej edukacji kulturalnej na poziomie edukacji podstawowej i ponadpodstawowej, oraz popularność innych form uczestnictwa w kulturze – w związku z rozwojem mediów cyfrowych i ze zmianami cywilizacyjnymi, uczestnictwo w kulturze w znaczącej części przeniosło się do domów, dzięki czemu nastąpiło upowszechnienie kultury.
- **Ponadto, młodzi ludzie często wykazują niedostateczną wiedzę w zakresie różnorodności doświadczeń kulturowych**, a nawet w przypadku dostępu do zasobów, często nie są zainteresowani aktywnym uczestnictwem. Jednak w pewnych dziedzinach związanych z uczestnictwem w kulturze widoczna jest poprawa; przykładowo, ostatnie badania stanu czytelnictwa książek w Polsce w 2022 roku pokazują wzrost czytelnictwa wśród nastolatków.
- Ze strony poszczególnych instytucji kultury można odnotować raczej działania komunikacyjne niż promocyjno-marketingowe, ze względu na ograniczone środki finansowe. Dobrym rozwiązaniem mogłoby być kierowanie odrębnych komunikatów i dostosowanie działań promocyjnych do młodej grupy wiekowej, czego przykładem mogą być działania podejmowane przez Estradę Rzeszowską, Muzeum Dobranocek, Rzeszowski Dom Kultury czy Bibliotekę w ramach prowadzonych mediów społecznościowych.
- Duża konkurencyjność i różnorodnych form korzystania z kultury powoduje, że ludzie młodzi chętniej **korzystają z łatwiejszego i bardziej**

przystępnego dostępu do kultury, takiego jak kino oraz platformy streamingowe i VOD. Ogólnodostępność Internetu i nowych technologii sprawia, że młodzi mają dostęp do wielu treści online w dowolnym miejscu i czasie – uczestnictwo w kulturze przestaje być ograniczone konkretnym miejscem (np. salą muzealną) oraz czasem (godzinami otwarcia instytucji kultury). Jednakże, aby przyciągnąć młodzież, ważne jest **zapewnienie im możliwości dostępu do wiedzy i pełnego zrozumienia korzyści, jakie płyną z kultury.**

DODATKOWE REKOMENDACJE WOBEC WŁĄCZANIA MŁODYCH OSÓB W KULTURĘ INSTYTUCJONALNĄ W KONTEKŚCIE AUDIENCE DEVELOPMENT:

- Klucz do skutecznego nawiązania więzi między nowym pokoleniem, a kulturą leży w zachowaniu i **pielęgnowaniu różnorodności.** Przedstawiciele instytucji kultury powinni świadomie uwzględniać głosy młodszych pokolenia. Konieczne jest przemyślane zrozumienie preferencji artystycznych i kulturalnych, które są istotne dla młodych ludzi.
- Atrakcyjnymi formami aktywnego kształtowania i wzmacniania więzi z kulturą może być np. **możliwość oferowania interaktywnych wystaw sztuki, kreowania spektakli teatralnych, które dotyczą istotnych problemów społecznych oraz rozwijania programów edukacyjnych, w których wykorzystywane są aktywne metody uczestnictwa, np. wspólna realizacja projektu teatralnego lub wystawy.** Przez takie aktywizujące, włączające działania młodzi ludzie będą mogli nie tylko konsumować kulturę, lecz także brać w niej czynny udział, co sprzyja rozwijaniu ich połączenia z nią i pełniejszemu zrozumieniu.
- Aby zapewnić skuteczne kontynuowanie tradycji przez młode pokolenia, można wprowadzić **czynnik nagród lub wyróżnień,** np. poprzez **mechanizm grywalizacji,** czy zdobywania kolejnych odznaczeń w podobnych typach wydarzeń kulturalnych (jak przykładowo pieczętka na szlakach). Mogłoby to łączyć się z elementem gratyfikacji finansowej, czyli np. wprowadzeniem darmowej wejściówki za n-ty udział w wydarzeniu.
- Wzbogacającym, choć inwestycyjnie kosztownym doświadczeniem w odbiorze kultury może być wykorzystanie nowych technologii

w wielowymiarowych formach, takich jak **rzeczywistość wirtualna (VR)** czy **rozszerzona rzeczywistość (AR)**.

- **Filmy, grafika i muzyka** odgrywają istotną rolę w tworzeniu treści kulturalnych dla młodego pokolenia. Oprócz tego, istnieją również inne interesujące strategie, takie jak organizowanie konkursów lub wyzwań, które mogą zachęcić do aktywnego uczestnictwa.
- Istotne jest zapraszanie gości do dzielenia się swoimi doświadczeniami związanymi z kulturą, a wśród nich mogą być także **przedstawiciele nowych mediów**, tacy jak popularni twórcy treści (influencerzy) na YouTube, Instagram czy TikTok. Kluczowe jest kreatywne i właściwe wykorzystanie wszelkich okazji do pracy z młodymi ludźmi oraz wykorzystanie mediów społecznościowych jako platformy do promocji dotąd niewykorzystanych możliwości.
- Czynnikiem wpływającym na ograniczenie uczestnictwa osób młodych i seniorów w życiu kulturalnym miasta są również **zasoby finansowe**. Ograniczony budżet ankietowanych stanowi przeszkodę w korzystaniu z płatnej oferty instytucji kultury. Wyższe ceny biletów mogą zniechęcać zarówno młodych ludzi jak i seniorów do uczestnictwa w wydarzeniach. Rozwiązaniem tego problemu w niektórych instytucjach **mogłoby być wprowadzenie określonych dni w miesiącu, kiedy bilety na wydarzenia są płatne symboliczną kwotą, lub wprowadzenie godzin umożliwiających zakup biletu w promocyjnej cenie** (przykładowo takie rozwiązanie o nazwie „120 po 20” wprowadził Teatr Polski im. Arnolda Szyfmana w Warszawie.) Z dostępnych danych wynika, że jednym z kluczowych czynników wpływających na udział w wydarzeniach kulturalnych wśród osób powyżej 60 lat jest możliwość **bezpłatnego wstępu**.
- Najważniejszym czynnikiem kształtującym uczestnictwo seniorów w kulturze jest **stan zdrowia oraz ograniczenia fizyczne**, które mogą utrudniać udział w wydarzeniach. Ograniczenia w poruszaniu się, słaby wzrok oraz słuch mogą stanowić przeszkodę w korzystaniu z oferowanych form kultury, dlatego tak **niezbędne jest wprowadzanie rozwiązań niwelujących bariery w dostępie do kultury**. Większość badanych seniorów wskazała, że udział w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich bardzo ważny lub ważny (77,3%).
- **Osoby powyżej 60 lat mają odrębne preferencje co do charakteru i tematyki wydarzeń kulturalnych**, dlatego istotne jest również

	dostosowywanie oferty kulturalnej do potrzeb tej grupy wiekowej. Większość badanych osób wyraża niechęć wobec uczestniczenia w kulturze online, preferując tradycyjne formy uczestnictwa (61,4%). Wśród seniorów można również wyodrębnić różne grupy, które mają różne zainteresowania takie jak: wystawy, czytanie książek, warsztaty, spektakle teatralne, koncerty itp. Planując wydarzenia dla tej grupy należy mieć na uwadze szczególne potrzeby osób starszych, np. nagłośnienie, dostęp do windy, bliskość toalety, ułatwienie dojazdu, wygodne siedzenia, miejsca do wypoczynku, klimatyzacja. ➤ Seniorzy, tak jak wszystkie grupy wiekowe, wskazują jako problem brak informacji odnośnie oferty kulturalnej miasta oraz harmonogramu wydarzeń. ➤ Z zebranych informacji wynika, że preferują oni tradycyjne formy promocji: plakaty i ulotki, które nieodpowiednio rozdyskrebowane mogą jednak ginąć na tle innych reklam w przestrzeni miejskiej. ➤ Połowa badanych seniorów zgadza się ze stwierdzeniem, że informacje o wydarzeniach docierają do nich po czasie. Działania promocyjne skierowane do tej grupy wiekowej powinny być przemyślane i opracowane w formie strategii komunikacji, która mogłaby obejmować: lokalne media (gazety), stowarzyszenia i grupy seniorów, afisze, popularne lokalne strony www. Projektując komunikaty skierowane do seniorów należy wziąć pod uwagę elementy graficzne, szczególnie wielkość czcionki, kontrast oraz jasny i zrozumiały język (niekiedy tzw. język łatwy).
PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	➤ Zaleca się, aby rzeszowskie instytucje kulturalne nadal prowadziły otwartą komunikację z publicznością, koncentrując się na budowaniu i podtrzymywaniu relacji z widzami. Mogą w tym celu wykorzystać różnorodne środki komunikacji, takie jak media społecznościowe, newslettery, czy strony internetowe. ➤ W celu ulepszenia dialogu z publicznością, instytucje kulturalne powinny rozważyć wprowadzenie strategii komunikacji z widzami. W ten sposób zapewnią spójność i skuteczność komunikacji w różnych sytuacjach. ➤ Mimo korzystania z wirtualnych mediów, instytucje kulturalne powinny również kontynuować promocję i organizację wydarzeń analogowych, gdyż jak wynika z badań ilościowych, plakaty i ulotki oraz billboardy i citylighty są ciągle ważnym źródłem komunikacji (odpowiednio 42% i 36% wskazań). Warto jednak przeanalizować i dostosować strategię promocji, aby odpowiednio uwzględniać ograniczenia finansowe.

- Zaleca się **kontynuowanie koordynowania oferty wydarzeń w instytucjach kulturalnych przez Urząd Miasta, aby uniknąć pokrywających się terminów i miejsc realizacji**, szczególnie tożsamych dziedzinowo wydarzeń. Współpraca między instytucjami może pomóc w tworzeniu harmonogramu wydarzeń, który będzie bardziej korzystny zarówno dla organizatorów, jak i uczestników.
- Dla instytucji, które organizują dużą liczbę wydarzeń, w tym tych biletowanych, warto rozważyć **możliwość wprowadzenia wspólnego biletu wstępu jako strategii marketingowej**. Ta forma współpracy może przyciągnąć większą uwagę publiczności i umożliwić lepsze wykorzystanie potencjału marketingowego różnych instytucji.
- Dla instytucji, których oferta skupia się głównie na bezpłatnych i cyklicznych wydarzeniach skierowanych do lokalnej społeczności, istnieje możliwość zaangażowania się w "wspólny bilet" poprzez oferowanie różnych benefitów, takich jak zniżki w określonych instytucjach kulturalnych. W ten sposób mogą one przyciągnąć nowych odbiorców i zwiększyć swoją widoczność.
- Instytucje kulturalne powinny kontynuować **wysiłki mające na celu poprawę dostępności dla osób o różnych potrzebach, w tym sensorycznych**. Wymaga to uwzględnienia zarówno aspektów architektonicznych, jak i wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami. Warto również konsultować się z ekspertami w celu dostosowania instytucji do potrzeb różnych grup odbiorców.
- Instytucje kulturalne powinny nadal **reagować na zapotrzebowanie edukacyjne**, ale jednocześnie warto zainicjować badania nad potrzebami i preferencjami publiczności. Badania te pomogą w lepszym dostosowaniu oferty edukacyjnej do oczekiwań odbiorców.
- Instytucje kulturalne powinny *systematyzować badania nad publicznością, aby uzyskać bardziej szczegółowe informacje o swoich odbiorcach i lepiej dostosować swoje działania*. Można rozważyć współpracę z lokalnymi uczelniami, ekspertami ds. badań rynku lub agencjami specjalizującymi się w analizie danych. **Więcej informacji na temat prowadzenia badań nad publicznością znajduje się Rozdziale I.4. niniejszej Strategii oraz w Przewodniku Jak realizować badania publiczności?** W opracowaniach tych zaprezentowano w zwięzły sposób metody i techniki badań społecznych, a także omówiono praktyczne aspekty przeprowadzania badań w instytucjach kulturalnych.
- Zaleca się, aby instytucje kulturalne kontynuowały **rozwój działań związanych z audience development., czyli rozwojem publiczności**. Rekomendujemy organizację specjalistycznych szkoleń dla pracowników w celu poszerzenia umiejętności w obszarze komunikacji

	i zaangażowania publiczności oraz innych dziedzin, które zostały przedstawione w Rozdziale VII.1 Strategii w oparciu o potrzeby szkoleniowe pracowników. ➤ W związku ze zdiagnozowanym znacznym obciążeniem i wielozadaniowością pracowników instytucji kultury (zwłaszcza tych o niskiej obsadzie kadrowej jak Muzeum Dobranocek, Biuro Wystaw Artystycznych lub Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa), brakiem wyodrębnionych stanowisk odpowiedzialnych za budowanie i rozwijanie relacji z publicznością (we wszystkich instytucjach), brakiem wyodrębnionych stanowisk specjalistów odpowiedzialnych za działania promocyjno-marketingowe (w większości instytucji), rekomenduje się przeprowadzenie analizy struktur organizacyjnych i regulaminów organizacyjnych w podległych podmiotach, w celu analizy możliwości finansowych i organizacyjnych wyodrębnienia na bazie istniejących zasobów kadrowych, i/lub utworzenia dwóch typów stanowisk: specjalisty do spraw rozwoju publiczności (nie należy utożsamiać ze specjalistą ds. obsługi widowni) oraz specjalisty do spraw promocji i marketingu. Kwestia ta została szerzej opisana w dokumencie Strategii w Rozdziale VI. ➤ Dodatkowa rekomendacja w tym obszarze odnosi się do zwiększenia zatrudnienia w praktycznie wszystkich instytucjach kultury, zwłaszcza tych, które działają w oparciu o rozbudowaną sieć filii, jak WiMBP czy Rzeszowski Dom Kultury, jak i tych mniejszych, w których ze względu na niską liczbę pracowników występuje problem wielozadaniowości i przenikania się kompetencji zawodowych. Kwestia ta została szerzej opisana w dokumencie Strategii w Rozdziale VI. ➤ Rekomenduje się wprowadzenie zasad zarządzania wieloletniego w miejskich instytucjach kultury i opracowanie w każdej z nich: ▪ Indywidualnego Planu Rozwoju Publiczności ▪ oraz Planu Prowadzenia Działań Promocyjno-Marketingowych i Komunikacji, które mogą stanowić element <u>odrębnych Strategii Rozwoju</u> każdej z badanych instytucji.
SAMODZIELNEJ REALIZACJI BADAŃ PUBLICZNOŚCI	Badania publiczności w obszarze instytucji kultury można realizować skutecznie, nawet przy ograniczonym budżecie. Poniżej zostało przedstawionych kilka sposobów, które pomogą zminimalizować koszty: ➤ Ankiety online: wykorzystanie ankiet internetowych jest jednym z najtańszych i najskuteczniejszych sposobów zbierania danych od różnych grup publiczności. Istnieje wiele bezpłatnych narzędzi

do tworzenia i przeprowadzania ankiet online, takich jak Google Forms czy Dragon Survey. Ankietowanie pozwoli na zebranie opinii i preferencji odbiorców na większej próbie bez konieczności kosztownego zbierania danych w terenie (ankiety papierowe), a później ich czasochłonnego kodowania.

- **Tradycyjna ankieta papierowa (PAPI):** w proces zbierania danych od publiczności możemy zaangażować wolontariuszy, pracowników obsługi widowni, pracowników kasy czy animatorów prowadzących działania edukacyjne.
- **Wywiady indywidualne:** przedstawiciele instytucji kultury mogą przeprowadzać wywiady indywidualne, które polegają na rozmowie z pojedynczymi respondentami w celu zrozumienia ich opinii, potrzeb i oczekiwań. Wywiady mogą być prowadzone na podstawie wcześniej ustalonego scenariusza, ale mogą być to również wywiady swobodne, które mogą odbywać się osobiście, telefonicznie lub online. Zebrane dane są analizowane, a wnioski wykorzystywane do dostosowania oferty kulturalnej do preferencji publiczności oraz podejmowania lepiej ukierunkowanych działań.
- **Grupy fokusowe:** organizacja grup fokusowych jest stosunkowo niedroga i pozwala na bezpośredni kontakt z uczestnikami badania. Można poprosić osoby z różnych grup wiekowych i interesujących się kulturą o udział w takich spotkaniach, aby poznać ich opinie i potrzeby. Spotkania mogą odbyć się w siedzibie instytucji kultury.
- **Obserwacja:** celem obserwacji jest uzyskanie głębszego zrozumienia sposobu, w jaki publiczność korzysta z oferty kulturalnej, reaguje na wystawy, wydarzenia czy projekty artystyczne oraz jakie doznania i doświadczenia kulturowe zyskuje w ramach instytucji kultury. Możemy wyróżnić:
 - **Obserwację nieuczestniczącą:** obserwowanie zachowań i interakcji publiczności bez ingerencji w badane zdarzenia. Jest to bardziej obiektywna metoda, ale może być ograniczona w analizie reakcji emocjonalnych publiczności.
 - **Obserwacja uczestnicząca:** aktywne uczestniczenie w badanych wydarzeniach, dzięki czemu, obserwujący mogą lepiej zrozumieć reakcje emocjonalne i doświadczenia publiczności. Jednak ta metoda wymaga większej refleksji badacza nad jego własnym wpływem na badanych.
- **Analiza danych dostępnych publicznie (desk research):** wiele informacji na temat publiczności można znaleźć w otwartych źródłach danych, takich jak raporty demograficzne, statystyki społeczne czy wyniki wcześniej realizowanych badań przez instytucje kultury. Wykorzystanie dostępnych już danych pozwoli zaoszczędzić na zbieraniu informacji

od podstaw. Jeżeli chcemy być np. na bieżąco z ogólnymi trendami dotyczącymi zmian w odbiorze kultury czy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, to takie informacje można z powodzeniem zebrać w ramach analizy danych zastanych.

- **Wykorzystanie mediów społecznościowych:** Social media stanowią doskonały kanał komunikacji z publicznością. Za pomocą platform takich jak Facebook, Twitter czy Instagram, instytucje kultury mogą prowadzić ankietowanie online, zbierać opinie, a także obserwować reakcje na różne treści i wydarzenia, co pozwala na bezpośredni dialog z publicznością bez większych kosztów.
- **Partnerskie projekty badawcze:** Współpraca z innymi instytucjami kulturalnymi lub organizacjami może pomóc w podzieleniu się kosztami i zasobami badawczymi. Wspólne projekty badawcze umożliwiają uzyskanie większej ilości danych i różnorodnych perspektyw.
- Ponadto w ramach tworzenia sieci partnerskich, zaleca się **nawiązanie współpracy z wydziałami humanistycznymi** na rodzimych uczelniach w ramach programów stażowych, prac dyplomowych lub programów badawczych. Można rozważyć także utworzenie dedykowanego programu badawczego, takiego jak np. "Kulturotwórcze Laboratorium" lub "Kulturowe Laboratorium Badań" (czy w skrócie Kul_Lab). Program skierowany byłby do młodych studentów, badaczy oraz doktorantów, zapewniając im możliwość realizacji własnych pomysłów i projektów badawczych związanych z aspektami kulturowymi pod auspicjami uczelni. Warto nadmienić, że nie muszą to być duże projekty badawcze.
- W kontekście realizacji większych projektów dofinansowanych ze środków europejskich w ramach instytucji kultury, zaleca się **uwzględnienie prowadzenia badań jako ewaluacji**. Zazwyczaj badania ewaluacyjne stanowią koszt kwalifikowalny, co pozwoliłoby instytucji uniknąć konieczności ponoszenia dodatkowych wydatków z własnych środków na przeprowadzenie analiz.

Więcej szczegółowych informacji na temat prowadzenie badań publiczności przez instytucje kultury znajduje się w przygotowanym PRZEWODNIKU „Jak realizować badania publiczności”

Opracowanie własne

CZĘŚĆ STRATEGICZNO - KONCEPCYJNA

III. Wizja rozwoju – rok 2030

Wizja Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury do roku 2030 wyrasta z dotychczasowych doświadczeń i dorobku rzeszowskiego sektora kultury, mając na uwadze obecny potencjał i doświadczenie wszystkich instytucji i organizacji kulturalnych, nową rolę i sytuację geopolityczną, w jakiej znalazł się Rzeszów ze względu na wojnę prowadzoną w Ukrainie i napływ uchodźców z tego kraju, a także przybycie licznych kontyngentów wojskowych, jak i plany Rzeszowa związane z uczestnictwem w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury na rok 2029.

Wizja rozwoju określa pozytywne i pożądane zmiany, jakie nastąpią w latach 2023-2030 w wyniku wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności, a także w wyniku wdrożenia rekomendowanych rozwiązań organizacyjnych, programowych, marketingowo-promocyjnych oraz w zakresie zarządzania.

Wizji tej w dalszym etapie podporządkowane zostały cele strategiczne, **wyznaczone w siedmiu głównych obszarach tematycznych** związanych z rozwojem jakościowym, ilościowym i dywersyfikacją publiczności rzeszowskiego sektora kultury.

Założenia strategiczne i wizja rozwoju odnoszą się do wszystkich instytucji kultury działających na terenie Rzeszowa, stawiając w centrum wszystkich działań **PUBLICZNOŚĆ** w najszerszym tego słowa znaczeniu. **Istotny akcent został położony na znaczenie PARTYCYPACJI SPOŁECZNEJ, WŁĄCZENIA oraz szeroko rozumianej, kompleksowej DOSTĘPNOŚCI.**

*Rzeszów jest miastem, w którym kultura jest wspólną sprawą,
jest blisko ludzi i jest dostępna dla wszystkich,
w dostosowanych, przyjaznych miejscach i przestrzeniach,
i w różnorodnych formach działalności.*

*Mieszkańcy Rzeszowa nie są tylko biernymi odbiorcami kultury,
ale są jej zaangażowanymi i aktywnymi uczestnikami,
współtwórcami i współautorami, a ich głos jest wysłuchany i ważny.*

*W ofercie rzeszowskich instytucji i organizacji kulturalnych każdy
mieszkaniec i turysta odwiedzający to miasto, znajdzie coś dla siebie.*

W roku 2030 sektor kultury w Rzeszowie:

*systematycznie bada potrzeby obecnej i potencjalnej publiczności,
niweluje bariery w dostępie do kultury i włącza wszystkich;
tworzy optymalne warunki do rozwoju zainteresowań, pasji i wiedzy;
buduje trwałe relacje i rozwija więzi społeczne z publicznością.*

W roku 2030 rzeszowska publiczność:

*jest zróżnicowana, zainteresowana i liczna,
aktywnie uczestniczy w kulturze i ją współtworzy,
ma wpływ na rozwój Rzeszowa poprzez kulturę.*

IV. Obszary i cele strategiczne wyznaczone na lata 2023-2030

IV.1. Założenia prac nad określeniem Planu Strategicznego

Podstawą dla budowy zaprezentowanego planu strategicznego była przeprowadzona w okresie od maja do czerwca 2023 r., **wieloaspektowa diagnoza strategiczna wraz z dedykowanymi badaniami** (omówiona w sposób syntetyczny w części II dokumentu i zawarta w Załączniku nr 1 pt. *Diagnoza instytucjonalnego obszaru kultury Miasta Rzeszowa w kontekście rozwoju publiczności/ audience development. Raport końcowy z badań do Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030*”), rozumiana jako zgromadzenie i przetworzenie jak najszerszej wiedzy na temat obecnego stanu działań, zjawisk oraz uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych, mających wpływ na rozwój publiczności rzeszowskiego sektora kultury. Diagnoza ta, zgodnie z teorią zarządzania strategicznego⁴¹ miała kilka funkcji:

- **informacyjną:** obejmującą zgromadzenie i przetworzenie zebranych informacji;
- **porządkującą:** nadanie priorytetu kluczowym informacjom i danym;
- **edukacyjną:** wyciągnięcie wniosków, zdobycie wiedzy o obecnym *status quo* publiczności/widowni rzeszowskich instytucji kultury, barierach, problemach i potrzebach uczestników i odbiorców kultury, sformułowanie szczegółowych rekomendacji;
- **uspołeczniającą proces budowania strategii:** funkcja ta obejmowała zbieranie informacji **bezpośrednio od potencjalnej i obecnej publiczności/uczestników** wydarzeń kulturalnych, ale także **od kadr instytucji kultury, ekspertów i przedstawicieli organizatora życia kulturalnego w mieście**. W procesie budowy Strategii przyjęto **podejście partycypacyjne**, co, biorąc pod uwagę liczbę zaangażowanych w proces diagnozy instytucji i organizacji kulturalnych oraz pracowników, ekspertów, a także przedstawicieli Urzędu Miasta, stanowiło wyzwanie

⁴¹ Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. 2012 *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Warszawa.

organizacyjne, merytoryczne i poznawcze. Dlatego plan strategiczny jest wynikiem wymiany poglądów, efektem interpretacji różnorodnych stanowisk. **Partycypacja przedstawicieli** sektora kultury (zwłaszcza pracowników poszczególnych instytucji) w budowaniu strategii rozwoju, akceptacja przyjętych kierunków rozwoju, a następnie ich udział w procesach wdrażania **ma kluczowe znaczenie dla powodzenia planu strategicznego i osiągnięcia zamierzonych rezultatów, przesądza także o użyteczności wypracowanej Strategii.**

- **łączącą inne ważne elementy procesu strategicznego:** w tym miejscu należy między innymi podkreślić czynnik, jakim jest zamiar uczestniczenia Rzeszowa w konkursie o tytuł **Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2029** i związany z tym wymiar europejski Strategii oraz umiędzynarodowienie podejścia do zagadnienia rozwoju publiczności.

Rysunek 2. Przyjęty schemat przebiegu procesu budowy i wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury



Opracowanie własne

Zgodnie z powyższym schematem, na podstawie:

- a) przeprowadzonych analiz stanu istniejącego, w tym raportów i sprawozdań z działalności instytucji kultury, dokumentów strategicznych miasta Rzeszowa, ogólnodostępnych danych statystycznych;
- b) wyników badań ankietowych metodami CAWI I PAPI, prowadzonych w okresie od 22 maja do 11 czerwca 2023 r. wśród odbiorców i uczestników kultury z Rzeszowa oraz innych miast Polski (całkowita próba N= 1109 respondentów, w tym 618 mieszkańców Rzeszowa, 268 mieszkańców innych miast oraz 21 osób narodowości ukraińskiej)⁴²;
- c) wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z przedstawicielami Urzędu Miasta Rzeszowa (Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Wydział Marki Miasta, Współpracy Gospodarczej i Turystyki);
- d) wywiadów pogłębionych oraz informacji zebranych podczas dwóch sesji warsztatów wydobywczych⁴³ z pracownikami instytucji kultury, dla których organizatorem jest Miasto Rzeszów;
- e) zogniskowanego wywiadu grupowego (fokus) z ekspertami rzeszowskiego środowiska kultury, członkami Społecznej Rady Kultury;
- f) ankiety on-line, badającej różnorodne aspekty rozwoju publiczności i potrzeby w tym zakresie z punktu widzenia pracowników rzeszowskich instytucji kultury,

przyjęto na lata 2023-2030 **cele strategiczne, sformułowane dla siedmiu kluczowych obszarów tematycznych związanych z rozwojem jakościowym, ilościowym i dywersyfikacją publiczności rzeszowskiego sektora kultury.**

⁴² Badania metodą CAWI prowadzono na próbie mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia oraz wśród Ukraińców - do dnia 04.06.2023, metodą PAPI wśród uczestników festiwalu Reggae nad Wisłokiem do 03.06.2023 oraz badania metodą CAWI na próbie ogólnopolskiej do 11.06.2023

⁴³ Prowadzonych w dniach 27 kwietnia i 6 czerwca 2023.r. w Urban Lab w Rzeszowie

IV.2. Obszary tematyczne Strategii i cele strategiczne

Rozwój publiczności jest zagadnieniem wieloobszarowym, dotyczącym różnych, a w zasadzie wszystkich sfer funkcjonowania instytucji kultury i wiele czynników ma wpływ na pozyskanie i zatrzymanie (nawiązanie więzi, relacji) z odbiorcami, co dobrze pokazały badania ilościowe i wywiady jakościowe prowadzone w ramach części badawczo-diagnostycznej. Schemat przenikania się i wzajemnej korelacji wskazanych siedmiu obszarów strategicznych prezentuje poniższa grafika.

Rysunek 3. Schemat przenikania się wszystkich obszarów strategicznych, mających wpływ na rozwój publiczności



Opracowanie własne

Wszystkie wskazane w Planie Strategicznym cele operacyjne, związane z rozwojem widowni, odpowiednio dla wydzielonych obszarów strategicznych, będą realizowane w trzech kierunkach:

- **Przede wszystkim w kierunku jakościowym**, obejmującym nie tylko **rozwój atrakcyjnej i na wysokim poziomie oferty** kulturalnej, artystycznej i edukacyjnej, rozwój zainteresowań widowni/publiczności polskiej, jak i zagranicznej, lepsze przygotowanie do odbioru oferty kulturalnej, rozwój kompetencji i kreowanie nowych potrzeb związanych z coraz to aktywniejszym i szerszym uczestnictwem w kulturze, **ale także obejmującym zagadnienia związane z zapewnieniem dostępności na wielu poziomach (infrastrukturalnym, komunikacyjnym, cyfrowym, ekonomicznym)**, komfortu i przyjaznej atmosfery w obiekcie lub przestrzeni, w której odbiorca korzysta lub będzie korzystać z oferty;
- **Po drugie – w kierunku ilościowym**, co przełoży się na wzrost liczby odbiorców oferty rzeszowskich instytucji kultury, wzrost aktywności uczestnictwa – zwłaszcza w nowych grupach docelowych.
- **Po trzecie – w kierunku dywersyfikacyjnym i włączającym (inkluzywnym)**, w którym **kluczowe jest poszerzanie i różnicowanie zarówno grupy odbiorców** (poprzez docieranie do tych, którzy naszej oferty jeszcze nie znają i nigdy nie mieli z nią kontaktu), jak i **różnicowanie oferty kulturalnej**, budowanie jej w odpowiedzi na różne potrzeby (wskazane w badaniach), kompetencje i zainteresowania publiczności.

Celem nadrzędnym, zgodnym ze sformułowaną powyżej wizją rozwoju jest: **wykreować i wdrożyć w instytucjach i organizacjach kulturalnych trwałe rozwiązania służące zwiększeniu uczestnictwa w kulturze różnych grup społecznych**, w tym również tych, które obecnie, z różnych powodów, w niej nie uczestniczą, lub są z niej wykluczone.

Cele operacyjne zawarte w Planie Strategicznym mają względem siebie **charakter komplementarny**, tworząc spójny, dobrze przemyślany system planowania. W niektórych przypadkach wskazano cele **szczególnie ważne ze względu na kontekst**, jakim jest zamiar aplikowania Rzeszowa o tytuł **Europejskiej Stolicy Kultury na rok 2029**.

Tabela 6. Zestawienie celów strategicznych odpowiadających 7 obszarom Strategii.

OBSZAR TEMATYCZNY STRATEGII	ZDEFINIOWANE I UZASADNIENIE OBSZARU TEMATYCZNEGO	CEL STRATEGICZNY
PUBLICZNOŚĆ / WIDOWNIA	Obszar PUBLICZNOŚĆ/WIDOWNIA obejmuje obecnych i przyszłych (potencjalnych) uczestników kultury i nie-uczestników, mieszkańców oraz gości Rzeszowa z innych regionów Polski oraz z zagranicy. Obszar ten dotyczy wszystkich grup wyodrębnionych ze względu na cechy demograficzne (wiek, płeć), a także grup wyodrębnionych ze względu na sposób uczestnictwa w kulturze: odbiorców z nawyku, z wyboru, z zaskoczenia. Sposoby uczestnictwa w kulturze, które mogą być oferowane publiczności są bardzo różnorodne: od bycia obserwatorem lub odbiorcą, poprzez aktywnego uczestnika, aż po zaangażowanego współuczestnika a nawet współtwórcę projektów i wydarzeń kulturalnych. Biorąc pod uwagę całościową koncepcję <i>audience development</i>, obszar ten obejmuje także osoby z różnych powodów nieuczestniczące dotąd w kulturze, czyli publiczność tzw. nieistniejącą lub – wg typologii wg Nabuko Kawashimy – trudnodostępną, czyli tych, „którzy prawie nigdy nie uczestniczą w wydarzeniach artystycznych, aż po takich, którzy przestali na nich bywać lub bywają sporadycznie”.⁴⁴ Cechą kultury, która bierze pod uwagę różne aspekty rozwoju publiczności jest także zapewnienie różnorodności i społecznego włączania (inkluzji), a w szczególności podejmowanie działań mających na celu włączanie w obieg kultury grup i osób dotąd defaworyzowanych. Ze względu na lokalizację Rzeszowa oraz skutki toczącej się wojny w Ukrainie, duża grupa widowni potencjalnej lub trudnodostępnej to uchodźcy z Ukrainy, a także	<i>Poszerzanie grupy publiczności, stałe pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie potrzeb i aktywności kulturalnej wszystkich mieszkańców i gości odwiedzających Rzeszów</i>

⁴⁴ Raport końcowy. Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych, Komisja Europejska, 2017

	żołnierze z kontyngentów wojskowych stacjonujących w Rzeszowie. Ponadto, podjęcie decyzji Rzeszowa o aplikowaniu w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury na rok 2029 dodatkowo poszerza publiczność potencjalną o szerokie grupy odbiorców zagranicznych, dla których motywacją przyjazdową do Polski i do Rzeszowa będzie udział w wydarzeniu kulturalnym i/lub poznanie dziedzictwa kultury. Kluczowym aspektem tego obszaru strategicznego jest poszerzanie i różnicowanie grup publiczności (co przekłada się także na wzrost ilościowy), szeroki rozwój ich kompetencji kulturowych, rozpoznanie rzeczywistych potrzeb i możliwości odbiorców poprzez profesjonalnie prowadzone badania, których celem będzie połączenie refleksji badawczej z praktyczną wiedzą, tak aby oferta kulturalna spełniała oczekiwania i potrzeby odbiorców, a w długiej perspektywie czasowej uczyniła z nich zaangażowanych uczestników kultury.	
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Obszar strategiczny OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA dotyczy wszelkiej działalności kulturalnej i upowszechniającej kulturę i sztukę, którą prowadzą rzeszowskie instytucje i organizacje kulturalne. Zgodnie z prezentowaną koncepcją <i>audience development</i>, oferta kulturalna stanowi główny komunikat kierowany do publiczności i od atrakcyjności tej oferty, a także od tego, czy odpowiada ona na potrzeby i aspiracje publiczności, w dużej mierze zależy przyciągnięcie odbiorców i uczestników i ich pierwsze wrażenie, decydujące niejako o nawiązaniu relacji z instytucją. Jak wykazały przeprowadzone badania ilościowe (por. Raport...), 46% badanych mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia uznało, że oferta kulturalna Rzeszowa nie jest dopasowana do ich potrzeb. Jak wspomniano w części I dokumentu, kluczowe jest w aspekcie budowania oferty programowej zachowanie balansu pomiędzy misją i celami statutowymi danej instytucji, a potrzebami odbiorców. W praktykach <i>audience development</i> nie chodzi	<i>Analizowanie, weryfikowanie i zrównoważone rozwijanie oferty programowej i towarzyszącej w celu poszerzania dostępu publiczności do kultury</i>

bowiem o rezygnację z celów, dla których powołana została instytucja kultury i które realizuje w ramach tzw. misji statutowej, nawet jeśli odbiorcy nie zdają sobie z nich sprawy (jak np. ochrona, konserwacja i przechowywanie obiektów muzealnych dotąd nigdy nie prezentowanych publiczności na ekspozycji).

W skład oferty programowej należy zaliczyć zarówno główne działania programowe i artystyczne prowadzone przez instytucje kultury (np. wystawy stałe i czasowe, spektakle, koncerty, udostępnianie książek, organizację wydarzeń, udostępnianie dziedzictwa kultury, historii i sztuki i wiele innych), ale także wszelkie **działania towarzyszące i uzupełniające misję kulturową i główną działalność** (tzw. *statutową*) danej instytucji, jak: edukacja kulturowa w różnych formach, działalność wydawnicza, popularyzatorska, upowszechnieniowa i szkoleniowa. Obszar rozwoju **oferty programowej/kulturalnej w dużym stopniu skupia się także na zagadnieniu nowoczesnej, włączającej edukacji kulturowej i artystycznej** (na każdym poziomie wiekowym), która zgodnie z modelem **ACED (Audience Centred Experience Design)** będzie kreowana i budowana w porozumieniu z różnymi interesariuszami życia kulturalnego w Rzeszowie, w tym organizacjami pozarządowymi, rzeszowskimi szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi, uwzględniając powiązania pomiędzy kompetencjami kulturowymi dzieci i młodzieży, programem nauczania, a nowymi zjawiskami i trendami w kulturze, które są interesujące dla młodego odbiorcy.

Oferta programowa i towarzysząca powinny być poddawane stałej weryfikacji i analizie pod kątem zainteresowania nią publiczności, z zastrzeżeniem, że instytucje kultury prowadzą także działalność misyjną, która musi być kontynuowana. **Nie tracąc i nie rezygnując z misji danej instytucji kultury, konieczne jest spojrzenie na ofertę oczami odbiorcy, uczestnika oraz oczami „nie uczestnika”** – po to, by wprowadzić rozwiązania i udogodnienia poszerzające możliwości udziału w kulturze. Niekiedy konieczne jest odnowienie, zmodyfikowanie, przesunięcie akcentów, hybrydyzowanie

	i różnicowanie modelu oferty, aby skuteczniej przyciągać i zatrzymywać publiczność. Różnicowanie oferty programowej i towarzyszącej jest jedną z metod poszerzania widowni.	
KOMUNIKACJA, MARKETING I PROMOCJA	Obszar strategiczny KOMUNIKACJA, MARKETING I PROMOCJA, jak już szczegółowo opisywano w pierwszej części dokumentu, jest obszarem najsilniej kojarzonym i częstokroć utożsamianym z działaniami z zakresu <i>audience development</i>. Marketing w kulturze i sztuce dotyczy takich aspektów jak: misja i długofalowa wizja działania instytucji kultury, rozpoznanie i segmentacja grup odbiorców i badanie ich potrzeb, systematycznie prowadzona analiza rynku i konkurencji (czyli wiedza o ofercie innych instytucji kultury, bliższych i dalszych), rozpoznanie i wybór narzędzi promocyjnych i metod komunikacji z odbiorcami. Obszarowi temu, jak wykazały prowadzone wywiady pogłębione i praca podczas warsztatów grupowych, w ramach struktur organizacyjnych większości instytucji nie został nadany odpowiednio wysoki priorytet. Żadna z miejskich instytucji kultury biorących udział w pracach nad Strategią nie posiada odrębnie sformułowanej strategii komunikacyjnej, marketingowej, odnoszącej się nie tylko do poszczególnych wydarzeń i działań, ale także mających na celu promocję instytucji i jej marki w grupach docelowych. Nie zostały także wydzielone odrębne budżety przeznaczone na realizację strategii promocyjno-marketingowej. Zadania związane z prowadzeniem działań marketingowych i promocyjnych mają obecnie charakter doraźny i rozporoszony, a w dodatku bardzo często odpowiedzialni są za nie pracownicy, którzy realizują inne zadania zawodowe. Dla istotnej grupy pracowników obowiązki promocyjno-marketingowe są dodatkowym zajęciem, prowadzonym niejako „przy okazji”, często wymagającym poświęcenia na nie prywatnego czasu oraz sprzętu.	<i>Prowadzenie spójnej i wieloaspektowej polityki promocji kultury, skierowanej do różnych grup odbiorców, opartej na dobrym przygotowaniu organizacyjnym, kadrowym i finansowym</i>

Uczestnicy warsztatów strategicznych wskazywali na braki zasobów technicznych, finansowych (brak odrębnych budżetów na marketing i promocję) oraz brak profesjonalnej (np. potwierdzonej specjalistycznymi szkoleniami) wiedzy dotyczącej metod i sposobów prowadzenia działań marketingowych i promocyjnych.

Z kolei **działania mające na celu promowanie kultury w skali miejskiej cechuje nieefektywne wykorzystanie i niska funkcjonalność dostępnych narzędzi i kanałów komunikacyjnych**. Informacja kulturalna prowadzona w Rzeszowie jest rozproszona, cechuje się niewystarczającym zasięgiem - nie dociera w wystarczającym stopniu do mieszkańców regionu, Polski ani do obcokrajowców. Potwierdzają to także wyniki badań ilościowych. Pod względem form i kreacji nie odpowiada wymaganiom stawianym przez współczesnych odbiorców. W badaniu ankietowym respondenci, czyli obecna jak i potencjalna publiczność rzeszowska, zauważyli, że obecne źródła informacji i promocji wydarzeń kulturalnych, takie jak kalendarz na stronie Urzędu Miasta, są mało elastyczne i nieprzyjazne dla użytkowników. Wskazali oni m.in. na potrzebę stworzenia jednego, łatwego w użyciu źródła informacji o wydarzeniach kulturalnych, które umożliwiłoby filtrowanie wydarzeń według kategorii. Wiele razy w badaniach podnoszony był problem promocji wydarzeń kulturalnych, która nie dociera do wszystkich zainteresowanych lub ginie w tle innych komunikatów na portalach internetowych lub w przestrzeni miejskiej. Część osób podkreślała, że często zdarza się, iż dowiadują się o wydarzeniu już po fakcie, najczęściej z relacji fotograficznej danego wydarzenia na profilu w mediach społecznościowych.

Badani wskazywali także na **braki informacyjne, niską intuicyjność, fakt niedostatecznego umieszczania informacji o wydarzeniach kulturalnych na stronie internetowej Visit Rzeszów, niską znajomość i niską liczbę pobrań aplikacji mobilnej „Rzeszów To My”** informującej także o wydarzeniach kulturalnych w mieście. Poprawa efektywności i wypromowanie tych narzędzi mogłoby być również odpowiedzią

	na potrzeby osób, które wskazały, że brakuje im wiedzy o wydarzeniach lub dowiadują się o nich już po fakcie. Promowanie działań kulturalnych głównie poprzez media społecznościowe i strony internetowe wyklucza z kolei z dostępu do informacji grupy, które tymi narzędziami się nie posługują, zwłaszcza seniorów, dla których bardziej przydatne są narzędzia tradycyjne, jak ulotki, plakaty czy reklama w przestrzeni miasta. Kwestia dobrze prowadzonej, spójnej, efektywnej i docierającej na czas i do wszystkich promocji wymaga wprowadzania zmian, zwłaszcza w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029. Miasto Rzeszów w skali ponadregionalnej obecnie w niewielkim stopniu promowane jest poprzez kulturę, jako np. atrakcyjna destynacja dla amatorów turystyki kulturowej, dziedzictwa kultury, osób zainteresowanych uczestnictwem w wydarzeniu kulturalnym. Nacisk w promocji miasta położony jest na inne aspekty, związane z wysoką innowacyjnością technologiczną, rozwojem nauk ścisłych i technicznych, dynamicznym rozwojem technologii lotniczych i kosmicznych (Rzeszów jako stolica „polskiej doliny krzemowej”).	
KADRY KULTURY	Z praktycznego punktu widzenia prowadzenia działalności kulturalnej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i społecznej, mającej na celu jakościowy i ilościowy rozwój publiczności, kluczowym obszarem strategicznym są KADRY KULTURY. Umiejętności, kompetencje i zaangażowanie pracowników lokalnych i regionalnych instytucji kultury stanowią jeden z kluczowych zasobów wszystkich instytucji, które brały udział w pracach nad Strategią. Wielkość tych zasobów, zakres obowiązków, liczebność kadr w poszczególnych instytucjach kultury Rzeszowa jest zróżnicowana, ale bardzo ważna i w praktyce decyduje o tym, czy cele strategiczne udaje się wdrożyć. W przypadku badanych podmiotów działalność niejednokrotnie opiera się zaledwie na kilku osobach, pełniących jednocześnie różne funkcje, których rzeczywisty zakres obowiązków przekracza i wykracza poza formalnie przypisane do stanowiska pracy	<i>Zapewnienie najlepszych możliwych warunków i zasobów organizacyjnych, technicznych i finansowych dla rozwoju i profesjonalizacji rzeszowskich kadr kultury</i>

	zadania. Należy pamiętać, że wiedza i kompetencje kadr kultury, stopień ich profesjonalizacji, dostępność szkoleń i kursów specjalistycznych, przekładają się wprost na kompetencje organizacji, jej potencjał i realny wpływ na rozwijanie relacji z publicznością i w konsekwencji - na budowanie kapitału społecznego. Najważniejsze wyzwania w tym obszarze strategicznym to zapewnienie warunków do rozwoju zawodowego, profesjonalizacja, wyposażenie w narzędzia, zasoby i umiejętności pozwalające na rozwijanie działań jakościowych i ilościowych skierowanych do odbiorców, uporządkowanie struktury organizacyjnej, zapewnienie dobrego przepływu informacji, skutecznej komunikacji i wsparcia ze strony organizatora (*także w zakresie finansowym).	
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Obszar strategiczny INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ obejmuje zarówno istniejącą infrastrukturę wszystkich rzeszowskich instytucji kultury, jak i przestrzeń miasta, która sprzyja (lub nie) prowadzeniu działań kulturalnych, artystycznych, popularyzatorskich i rozrywkowych. Czynniki miejsca jest w wielu przypadkach kluczowy dla pozyskania i zatrzymania publiczności. „Miejsce” dotyczy zarówno fizycznej lokalizacji, obiektu, jego dostępności i wyposażenia, jak i atmosfery, jaka w nim panuje, a która ma znaczenie dla publiczności. Infrastrukturę kultury i jej dostępność (nie tylko architektoniczną, wynikającą z przepisów prawa) można uznać za jedno z kluczowych czynników strategii rozwoju publiczności, ponieważ przekładają się one w praktyczny sposób na działania włączające i angażujące odbiorców z różnych grup. Infrastruktura i jej jakość mają także znaczenie w procesie budowania i wzmacniania relacji pomiędzy instytucją, a publicznością. Czynniki miejsca pomagają także w rozbudzaniu poczucia przynależności. Jak pokazały prowadzone badania oraz wywiady pogłębione, rzeszowskie instytucje kultury borykają się z problemami lokalowymi, przestrzennymi,	<i>Rozwój oraz poprawa stanu infrastruktury kulturalnej, efektywne wykorzystanie i zapewnienie dostępności dla wszystkich grup publiczności</i>

w tym związanymi z dostępnością i jakością wyposażenia (np. do prowadzenia innowacyjnych działań edukacyjnych), udogodnień budowlanych i brakiem usprawnień, które mogłyby zapewnić lepszą, bardziej komfortową i przyciągającą przestrzeń. Mimo ponoszonych nakładów finansowych i prowadzonych projektów inwestycyjnych, braki i problemy w zakresie infrastruktury są obecne, w przypadku instytucji działających w modelu sieciowym – w ramach filii (np. Rzeszowski Dom Kultury i Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna), gdzie w poszczególnych, rozporoszonych na terenie miasta lokalizacjach, stan techniczny, wyposażenie i powierzchnie poszczególnych obiektów/przestrzeni znacznie się różnią. Rozproszona sieć bibliotek publicznych oraz filii domów kultury nie zawsze pozwala na prowadzenie spójnych i w jednorodnym standardzie działań kulturalnych, spełniających oczekiwania i potrzeby publiczności. Może to przekładać się na poczucie nierówności wśród grup odbiorców z różnych dzielnic i osiedli Rzeszowa. **Braki w zakresie dostępności infrastruktury towarzyszącej w przestrzeni miasta**, takiej jak np. odpowiednia liczba miejsc parkingowych, zagospodarowanie przestrzeni wokół instytucji kultury, dostępność ławek, mikroplaców zabaw dla dzieci, odpowiedniej liczby punktów wypoczynkowych i obiektów tzw. małej architektury miejskiej przekłada się także na zainteresowanie i uczestnictwo odbiorców. Ponadto, na poziomie całego miasta brak jest dużej infrastruktury kubaturowej, co potwierdzają także badania prowadzone na etapie tworzenia *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030*⁴⁵. **Potrzeby Rzeszowa dotyczą obecnie:**

- budowy sali koncertowej wykonanej w najnowszej technologii, dla 500-1000 osób, która umożliwiłaby realizację projektów międzynarodowych, sprowadzenie do Rzeszowa znaczącej marki artystów, którzy obecnie

⁴⁵ Raport opracowany przez Exacto Sp. z o.o. z badania CAWI/CATI o charakterze jakościowym wśród rzeszowskich instytucji kultury i organizacji kulturalnych Rzeszowa przygotowany na potrzeby Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030

	rezygnują z występów ze względu na brak warunków technicznych, akustycznych; – budowy wielofunkcyjnego centrum kulturalnego skupiającego różne dziedziny kultury i stanowiącego zaplecze dla realizacji różnorodnych form kulturalnych, skierowanych do lokalnego, ogólnopolskiego i zagranicznego odbiorcy. Brakujące obecnie funkcje ma zapewnić planowana w Rzeszowie kluczowa (uwzględniona w Strategii Rozwoju Województwa - Podkarpackie 2030) inwestycja - Biblioteka NOWA, zakładająca budowę nowoczesnej siedziby Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie z częścią konferencyjno - koncertową. Zebrane w badaniu ankietowym odpowiedzi na pytanie otwarte, dotyczące tego, czego rzeszowianom obecnie brakuje w ofercie kulturalnej, przyniosły dużo pomysłów i propozycji dotyczących zagospodarowania na kulturalne, przeoczonych, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących przestrzeni i lokalizacji w mieście, które mogą zostać poddane kolejnym analizom w celu ich kreatywnego wykorzystania i zagospodarowania na cele społeczno-kulturalne.	
ZARZĄDZANIE	Obszar strategiczny ZARZĄDZANIE obejmuje swoim zakresem procesy zarządzania kulturą na poziomie Gminy Miasta Rzeszów, jak i procesy zarządzania operacyjnego w instytucjach kultury, ponieważ mają one bezpośredni wpływ na wzrost ilościowy, dywersyfikację i jakościowy rozwój publiczności. Obszar ten obejmuje także procesy finansowania, monitorowania i ewaluacji działalności kulturalnych, zarządzania kadrami kultury - pracownikami w poszczególnych instytucjach, działania nakierowane na sieciowanie i nawiązywanie partnerstw (element obecny także w obszarze <i>Umieędzynarodowienie i wymiar europejski</i>). Efektywność mechanizmów zarządzania	<i>Wzrost spójności, jakości i efektywności procesów zarządzania rozwojem publiczności</i>

	i stałe doskonalenie się instytucji kultury przekłada się bezpośrednio na skuteczność jakościowego i ilościowego rozwoju widowni. Żadna z badanych instytucji kultury, dla których organizatorem jest Gmina Miasto Rzeszów nie posiada obecnie średniookresowej, ani długookresowej strategii rozwoju instytucji. Działalność instytucji kultury jest prowadzona w oparciu o roczne plany pracy. Brak strategii rozwoju utrudnia instytucjom planowanie w horyzoncie wieloletnim, ma wpływ na pozyskiwanie środków zewnętrznych na przedsięwzięcia i różnego rodzaju projekty. Analiza wykazała, że w instytucjach kultury działających na terenie Rzeszowa, podejście strategiczne do procesów zarządczych, zwłaszcza do zarządzania obszarami takimi jak komunikacja z odbiorcami, promocja i marketing, a zatem elementy, które obejmują ważne (choć nie jedyne, co należy podkreślić) aspekty budowania relacji z publicznością - są nieobecne, lub symboliczne.	
UMIĘDZYNARODOWIENIE I WYMIAR EUROPEJSKI	Rzeszów jest miastem, w którym od zawsze przenikały się kultury: polska, ukraińska i żydowska, miastem integrującym i łączącym różne narodowości, miastem o dynamicznie zmieniającej się, różnorodnej populacji. Profil demograficzny Rzeszowa już dziś jest międzynarodowy, co jest wynikiem nie tylko wojny, ale przede wszystkim potencjału gospodarczego, naukowego i innowacyjnego, lokalizacją w Euroregionie Karpat, na zewnętrznej granicy UE. W wyniku wojny prowadzonej w Ukrainie od 2022 roku, Rzeszów stał się jednym z najważniejszych miast polskich, o zupełnie nowej roli i znaczeniu geopolitycznym, areną ważnych wydarzeń politycznych, ekonomicznych i wojskowych, Miastem Ratownikiem (tytuł nadany w 2022 roku przez Prezydenta Ukrainy), dającym schronienie uchodźcom i zarazem ocalającym ich kulturę i język, miastem, które stanowi swego rodzaju pomost dla krajów pozostających poza UE. Rzeszów współpracuje na arenie międzynarodowej z 18 miastami partnerskimi (wg danych	<i>Zbudowanie i utrwalenie wizerunku Rzeszowa jako miasta kultury, liczącego się w Polsce i Europie, atrakcyjnego dla publiczności polskiej i zagranicznej</i>

obrazujących stan na czerwiec 2023)⁴⁶. Są to w większości miasta europejskie, ale nie brakuje miast z Ameryki Północnej, Chin, Korei Południowej (najnowsza umowa partnerska z miastem Sancheon podpisana 23.06.2023r.). Wśród miast partnerskich jest obecnie 6 miast ukraińskich. Współpraca miast bliźniaczych dotyczy nie tylko handlu, technologii, transferu innowacji, edukacji, nauki i sportu, **ale ma także bardzo duże znaczenie dla rozwoju potencjału kulturalnego.**

Partnerstwo miast daje duże szanse dla rozwoju współpracy i wymiany kulturalnej, implementacji dobrych praktyk w tym obszarze, a także wsparcia starań Rzeszowa w procesie aplikacji o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury na rok 2029.

W kontekście współpracy zagranicznej rozwój ilościowy widowni i uczestników wydarzeń, czyli uzyskanie wskaźników frekwencji w grupach międzynarodowych odbiorców kultury ma istotne znaczenie, podobnie jak budowanie więzi z publicznością zagraniczną.

Jednym z celów programu ESK będzie sprawienie, aby wizyta w Rzeszowie nie była jednorazowa, ale aby stała się początkiem kolejnych, inspirujących kulturowo, poznawczo, wysokojakościowych przyjazdów. Opracowane programy kulturalne, artystyczne i z zakresu edukacji kulturowej, kładące nacisk na współudział, partycypację i inkluzję, mogą wpłynąć na wzrost mobilności mieszkańców Rzeszowa, Polaków z innych regionów kraju, mieszkańców UE, a także państw dążących do członkostwa w Unii, jak np. Ukraina. Atrakcyjny i intensywny program kulturalny oferowany w Rzeszowie może skłonić mieszkańców Europy do kolejnych i częstszych odwiedzin w przyszłości, co będzie możliwe także dzięki kontynuacji po roku 2029 wybranych, najbardziej atrakcyjnych form i wydarzeń. Istotnym czynnikiem, który będzie mieć wpływ na pozyskanie widowni zagranicznej jest fakt, że

⁴⁶ Unia Europejska premiuje partnerstwa miast nagrodami: "Dyplom Europejski", "Medal Europejski", "Flaga Honorowa" oraz "Nagroda Europejska". Wyróżnienia są przyznane w ww. kolejności.

	Rzeszów jest miastem dobrze dostępnym komunikacyjnie (bliskość autostrady A4 i sprawnie funkcjonującego lotniska). Powinno to stanowić mocną stronę w ramach działań promocyjnych i informacyjnych, skierowanych do odbiorcy zagranicznego.	
--	--	--

Opracowanie własne

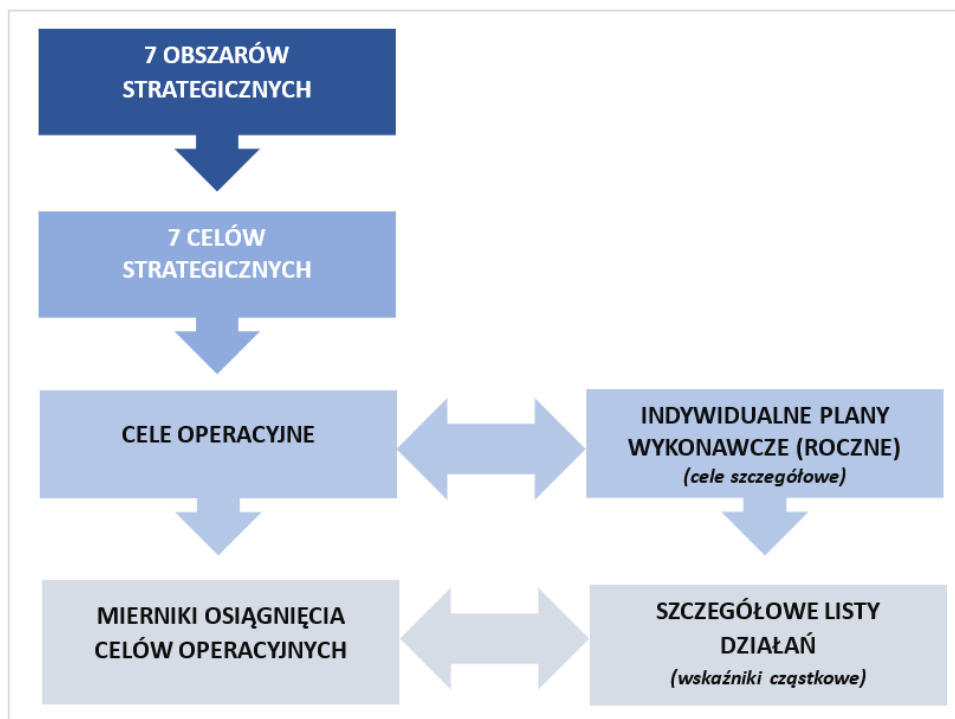
V. Plan Strategiczny wraz z miernikami osiągnięcia celów operacyjnych do roku 2030

„Wyznaczać jasne, realne cele. Czasem mniej, może oznaczać więcej”.

Paul Bogen⁴⁷

W kolejnym kroku dla każdego z wyznaczonych celów strategicznych zdefiniowano **cele operacyjne**, które wraz z miernikami (wskaźnikami realizacji) i przewidywanym rokiem osiągnięcia, składają się na **Strategię Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030**. Układ celów i elementów składowych Strategii zaprojektowano następująco:

Rysunek 4. Układ poszczególnych składowych Strategii



Opracowanie własne

⁴⁷ Paul Bogen – uznany konsultant European Arts&Culture Mangement, twórca fundacji Olivearte Culture Agency, działającej w Irlandii. Jego działania zawodowe obejmują m.in. budowanie strategii instytucji kultury, zarządzanie projektami, sieciowanie, doradztwo w zakresie fundraisingu, budowanie misji i wizji organizacji.

Istotnym zamierzeniem w procesie definiowania celów operacyjnych było dostosowanie ich do tzw. **koncepcji S.M.A.R.T⁴⁸**, czyli aby były:

- **proste** – a zatem jednoznacznie sformułowane, aby zrozumienie celów nie było kłopotliwe dla osób je realizujących;
- **mieralne** – aby możliwe było opracowanie dla nich wskaźników (mierników), mimo, że nie zawsze jest możliwe określenie wskaźnika liczbowego, ponieważ wiele celów w instytucjach kultury ma charakter jakościowy;
- **osiągalne** – czyli realne, możliwe do osiągnięcia;
- **istotne** – aby były ważne nie tylko z punktu widzenia poszczególnych instytucji, ale również aby stanowiły wartość dla osób je realizujących (wdrażających Strategię), ażeby pracownicy instytucji kultury oraz przedstawiciele Organizatora byli w stanie się z nimi utożsamiać;
- **określone w czasie** – aby miały określony termin, w jakim zamierza się je osiągnąć.

PLANY WYKONAWCZE:

Na poziomie **poszczególnych instytucji kultury** w celu wdrożenia Strategii rekomenduje się **opracowanie indywidualnych planów wykonawczych** (dokumentów wykonawczych) umożliwiających osiągnięcie celów strategicznych oraz wdrożenie rekomendowanych działań i usprawnień.

Plan wykonawczy powinien zawierać **zestawienie działań, jakie będą realizowane dla osiągnięcia wyznaczonych celów szczegółowych Strategii na poziomie każdej z instytucji kultury, wraz z przewidywanym harmonogramem**. Rekomendowane jest, aby plany wykonawcze były ustalone na rok, a następnie poddane weryfikacji i ewaluacji wewnętrznej, która pozwoli zebrać wyniki cząstkowe i ustalić poprawność wdrażania całego Planu Strategicznego i jego zgodność z założeniami. Dla monitoringu i ewaluacji rocznych planów wykonawczych zostaną wykorzystane **mierniki przyporządkowane do celów operacyjnych, jednak w ujęciu cząstkowym**.

⁴⁸ Akronim z jęz. angielskiego: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*, dosł. sprytny

Takie podejście jest zalecane ze względu na to, że Strategia będzie wdrażana przez stosunkowo dużą liczbę podmiotów – z tego powodu konieczne będzie także wyznaczenie na poziomie każdej z instytucji **Zespołu lub Głównego realizatora ds. wdrażania Strategii** (jest to uzależnione od wielkości instytucji i istniejących struktur organizacyjnych), co wraz z wyznaczonymi, odpowiedzialnymi osobami w strukturach Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa, pozwoli na utworzenie **Komitetu Sterującego do spraw Wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności**. Szerzej zagadnienie wdrażania i zarządzania Strategią zostało opisane w Rozdziale VIII.

Tabela 7. Plan Strategiczny na lata 2023-2030 – macierz celów

OBSZAR STRATEGICZNY	CEL STRATEGICZNY	CELE OPERACYJNE	OKRES REALIZACJI	MIERNIK (WSKAŹNIK) OSIĄGNIĘCIA CELU OPERACYJNEGO
PUBLICZNOŚĆ /WIDOWNIA	I. Poszerzanie grupy publiczności, stałe pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie potrzeb i aktywności kulturalnej wszystkich mieszkańców i gości odwiedzających Rzeszów	I.1. Prowadzenie systematycznych badań publiczności (jakościowych i ilościowych) w celu dokonania segmentacji grup odbiorców oraz rozpoznania rzeczywistych potrzeb i możliwości związanych z kulturą wśród uczestników i nie-uczestników	2024 - 2030	M.I.1.1. Liczba przeprowadzonych przez instytucje kultury własnych badań jakościowych i ilościowych wśród lokalnych i regionalnych uczestników i nie-uczestników kultury M.I.1.2. Liczba przeprowadzonych zewnętrznych badań ilościowych zleconych przez Gminę Miasta Rzeszów, dotyczących uczestnictwa w kulturze, w grupach respondentów polskich i zagranicznych M.I.1.3. Liczba mieszkańców Rzeszowa i innych części kraju, biorących udział w badaniach ilościowych, jakościowych i panelach badawczych związanych z tematyką kultury
		I.2. Rozbudzanie, rozwijanie i wspieranie kompetencji kulturowych publiczności rzeszowskiego sektora kultury	2023 - 2030	M.I.2. Liczba wprowadzonych nowych lub rozwiniętych/udoskonalonych ofert z zakresu edukacji kulturowej, artystycznej, animacji kulturalnej, odpowiadających na zapotrzebowanie grup docelowych

		poprzez różnorodne formy i metody edukacji kulturowej, artystycznej i animacji kulturalnej ⁴⁹		
		I.3. Zapewnienie dostępności oferty kulturalnej do możliwości i potrzeb mieszkańców Rzeszowa oraz gości odwiedzających miasto, zgodnie z kryteriami wyznaczanymi przez np. wiek, tryb życia, niepełnosprawność, miejsce zamieszkania, szczególne potrzeby, ryzyko wykluczenia i in.	2023 - 2030	M.I.3.1 Liczba przeprowadzonych wewnętrznych diagnoz lub audytów dotyczących dostępności oferty kulturalnej i edukacyjnej, pod kątem organizacyjnym, komunikacyjnym, wprowadzonych udogodnień dla osób ze szczególnymi potrzebami M.I.3.2. Liczba wprowadzonych usprawnień, udogodnień i zmian zwiększających dostępność oferty.
		I.4. Wspieranie działań partycypacyjnych, oddolnych i aktywizujących mieszkańców i gości Rzeszowa do współuczestnictwa i współtworzenia kultury, realizowania własnych działań twórczych	2023 - 2030	M.I.4. Liczba zrealizowanych projektów i przedsięwzięć o charakterze aktywizującym i partycypacyjnym
		I.5. Angażowanie i włączanie lokalnej społeczności Rzeszowa, w tym mieszkańców nowych osiedli i dzielnic w proces kształtowania kultury w ich miejscu zamieszkania	2023 - 2030	M.I.5. Liczba projektów i inicjatyw kulturalnych, przeprowadzonych w poszczególnych osiedlach i dzielnicach Rzeszowa we współpracy z ich mieszkańcami

⁴⁹ Cel komplementarny do celu 2.3. „Wzrost zainteresowania i świadomego odbioru kultury wśród mieszkańców Rzeszowa poprzez realizację programu edukacji kulturalnej i kształtowanie postawy świadomego odbiorcy kultury”, zawartego w Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa 2023-2030

OFERTA PROGRAM OWA I TOWARZY		I.6. Wzrost liczby uczestników wydarzeń kulturalnych, artystycznych, edukacyjnych realizowanych przez rzeszowskie instytucje kultury	2023 - 2030	M.I.6. Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych, artystycznych, edukacyjnych w roku 2030 <i>(wskaźnik wspólny dla obu celów operacyjnych, mierzony narastająco rok do roku, oraz w ostatnim roku obowiązywania Strategii, wartość zestawiona z wartościami frekwencji dla roku 2024 jako pierwszego pełnego roku obowiązywania Strategii)</i>
		I.7. Stałe realizowanie misji rzeszowskich instytucji kultury jako dostępnych i otwartych dla szerokich grup publiczności	2023 - 2030	
		I.8. Zróżnicowana i szeroka dostępność cenowa biletów dla wybranych grup: młodzież, seniorzy, studenci (szeroka rozpiętość cenowa – dostosowana do zróżnicowanych możliwości ekonomicznych grup docelowych) <i>(od dostępnych niedrogich biletów dla seniorów, młodzieży i studentów po ekskluzywną ofertę biletów specjalnych)</i>	2023 - 2030	M.I.8. Liczba ofert uwzględniających szeroki zakres cenowy dla różnych grup odbiorców
		I.9. Dostosowanie godzin otwarcia instytucji do potrzeb odbiorców	2023 - 2030	M.I.9. Liczba wprowadzonych udogodnień w zakresie dostosowania godzin otwarcia
		II.1. Wprowadzanie nowych elementów do oferty kulturalnej, artystycznej i do działań z zakresu edukacji kulturowej w odpowiedzi na zdiagnozowane i określone potrzeby i możliwości publiczności	2023 - 2030	M.II.1. Liczba wprowadzonych do oferty nowych elementów i/lub działań w odpowiedzi na zapotrzebowanie publiczności

	<i>Analizowanie, weryfikowanie i zrównoważone rozwijanie oferty programowej i towarzyszącej w celu poszerzenia dostępu publiczności do kultury</i>			
		II.2. Budowanie i stały rozwój oferty programowej i z zakresu edukacji kulturowej dla grup dotąd nieobecnych, nieuwzględnianych, zagrożonych wykluczeniem lub defaworyzowanych	2023 - 2030	M.II.2. Liczba wydarzeń i nowych elementów oferty programowej, skierowanych do nowych grup publiczności
		II.3. Przygotowanie w każdej instytucji modelu i przeprowadzenie tzw. „eventów wzorcowych” skierowanych do odbiorców z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami w celu określenia niezbędnych udogodnień i form działania zachęcających do udziału	2023 - 2030	M.II.3.1. Liczba opracowanych modeli i zaleceń dotyczących organizacji wydarzeń skierowanych do osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami ⁵⁰ M.II.3.2. Liczba przeprowadzonych wydarzeń skierowanych do osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami ⁵¹
		II.4. Wypracowanie i wdrożenie modeli współpracy instytucji kultury z innymi organizacjami i podmiotami sektora kreatywnego	2023 - 2030	M.II.4.1 Liczba nowych działań i projektów kulturalnych zrealizowanych we współpracy z innymi organizacjami i podmiotami sektora kreatywnego

⁵⁰ Miernik komplementarny do miernika M2.3.16. pt. „Liczba inicjatyw i projektów zawierających obligatoryjne zapisy dotyczących realizacji poszczególnych przedsięwzięć z uwzględnieniem dedykowanych rozwiązań dla osób ze szczególnymi potrzebami”, zawartego w SRKMRz 2023-2030

⁵¹ Jak wyżej

		(np. organizacjami pozarządowymi, podmiotami z sektora kreatywnego, szkołami i uczelniami, zwł. o profilu artystycznym, oddolnymi grupami artystycznymi i twórczymi)		M.II.4.2. Liczba umów i/lub listów intencyjnych o współpracy podpisanych z innymi organizacjami i podmiotami sektora kreatywnego
		II.5. Wypracowanie i wdrożenie indywidualnego modelu ACED ⁵² w instytucjach kultury – projektowania działań i wydarzeń kulturalnych zorientowanych na publiczność	2023 - 2030	M. II.5. Liczba wydarzeń i działań kulturalnych, edukacyjnych, animacyjnych zrealizowanych w oparciu o metodologię ACED
KOMUNIKACJA, MARKETING I PROMOCJA	III. <i>Prowadzenie spójnej i wieloaspektowej polityki promocji kultury, skierowanej do różnych grup odbiorców, opartej na dobrym przygotowaniu organizacyjnym, kadrowym i finansowym</i>	III.1. Weryfikacja skuteczności i wprowadzenie rozwiązań podnoszących funkcjonalność, dostępność cyfrowo-komunikacyjną i szersze wykorzystanie już działających w Rzeszowie narzędzi marketingowych i promocyjnych (np. aplikacji mobilnej, kalendarium wydarzeń, strony Visit Rzeszów, istniejących kanałów w mediach społecznościowych i in.)	2023 - 2025	M.III.1.1 Liczba przeprowadzonych audytów i badań funkcjonalności oraz zasięgów dla istniejących i wykorzystywanych w Rzeszowie narzędzi i kanałów promocyjno-marketingowych M.III.1.2 Liczba wprowadzonych wersji językowych M.III.1.3. Liczba wprowadzonych dostosowań do standardu WCAG 2.1 M.III.1.4. Liczba wprowadzonych udogodnień w zakresie UX (user experience)

⁵² Por. Rozdział I.5. Strategii; ACED - Audience Centred Experience Design⁵² – jest zweryfikowanym, uniwersalnym, praktycznym i znajdującym zastosowanie w wielu typach organizacji kulturalnych modelem projektowania działań (wydarzeń kulturalnych) zorientowanych na publiczność.

				M.III.1.5. Liczba wprowadzonych udogodnień w zakresie standardu komunikacyjnego (np. język łatwy i in.)
		III.2. Opracowanie i wdrożenie na poziomie Gminy Miasta Rzeszów zintegrowanego planu promocji kultury i miasta poprzez kulturę, uwzględniającego działania promujące i informujące o aplikowaniu do tytułu ESK w 2029 roku	2023 - 2025	M.III.2. Liczba opracowanych i wdrożonych miejskich planów promocji kultury i miasta poprzez kulturę
		III.3. Poprawa planowania i prowadzenia działań marketingowych i promocyjnych we wszystkich miejskich instytucjach kultury w związku z nowymi wyzwaniami w zakresie rozwoju publiczności oraz staraniami Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029	2024 - 2030	M.III.3.1. Liczba opracowanych i wdrażanych indywidualnych wieloletnich strategii marketingowych w miejskich instytucjach kultury M.III.3.2. Liczba opracowanych i wdrażanych indywidualnych rocznych planów promocji w miejskich instytucjach kultury M.III.3.3. Wartość w zł wyodrębnionych budżetów na działania promocyjne i marketingowe w miejskich instytucjach kultury

	III.4. Poprawa funkcjonalności stron internetowych w instytucjach kultury wraz z wprowadzeniem standardów zwiększających dostępność (WCAG 2.1., UX i in.)		M.III.4. Liczba wprowadzonych nowych funkcjonalności i zmian wpływających na dostępność cyfrową
	III.5. Analiza zasięgów i efektywności reklamy outdoorowej w przestrzeni miasta oraz tradycyjnych form reklamy i promocji pod kątem różnych grup odbiorców, ze szczególnym uwzględnieniem seniorów i osób wykluczonych cyfrowo	2023 - 2030	M.III.5.1. Liczba zrealizowanych form reklamy outdoorowej M.III.5.2. Liczba publikacji i nakład egz. materiałów promocyjnych (plakaty, ulotki, katalogi i in.) dostępnych w formie tradycyjnej (papierowej)
	III.6. Wysoka jakość materiałów promocyjnych oraz dopasowanie kanałów komunikacji, stylu i formy przekazu promocyjnego do określonych preferencji i możliwości grup docelowych	2023 - 2030	M.III.6.1. Liczba zrealizowanych form materiałów promocyjnych i informacyjnych M.III.6.2. Liczba publikacji i nakład egz. materiałów promocyjnych dostępnych w formie tradycyjnej (papierowej) oraz cyfrowej
	III.7. Przeprowadzenie dedykowanego szkolenia dla pracowników miejskich instytucji kultury, dotyczącego metod skutecznej promocji, marketingu i komunikacji w sektorze kultury (Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029; Cel komplementarny z celem IV. 1)	2023 - 2030	M.III.7.1. Liczba pracowników miejskich instytucji kultury biorących udział w szkoleniu M.III.7.2. Liczba edycji szkolenia z zakresu skutecznej promocji, marketingu i komunikacji w sektorze kultury

	III.8. Aktywizowanie społeczności lokalnej wokół działań programowych, edukacyjnych i towarzyszących realizowanych przez instytucje kultury - wzmacnianie przekazu do głównych grup docelowych	2023 - 2030	M.III.8. Liczba interakcji użytkowników z kanałami społecznościowymi instytucji kultury
	III.9. Opracowanie koncepcji i wdrożenie zbiorczej miejskiej platformy e-usług, z wersjami w językach obcych, umożliwiającym poznanie oferty, analizę dostępności miejsc/biletów, łatwe zapisanie się, zakup biletu, opłacenie udziału w wydarzeniu <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2026-2029	M.III.9. Liczba wdrożonych e-usług 4 i 5 poziomu ⁵³ , umożliwiających łatwiejsze uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych
	III.10. Utworzenie sieci nowoczesnych, wielojęzycznych punktów informacji kulturalnej na terenie Rzeszowa ⁵⁴ <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2027-2029	M.III. 10. Liczba utworzonych nowoczesnych punktów informacji kulturalnej (lub infokiosków)

⁵³ Poziom 4: Integracyjny - odbiorcy wykorzystują specjalne portale, w których udostępniane są informacje pochodzące z różnych instytucji. Jest to możliwe dzięki integracji danych z różnych źródeł. Połączenie danych umożliwia przejście przez cały proces załatwiania danej sprawy zdalnie i elektronicznie - odbiorca uzyskuje informacje, uzupełnia dane w formularzach, przesyła je, wnosi opłaty i uzyskuje decyzje (zaświadczenia, bilety, potwierdzenie udziału itp.) od instytucji.

Poziom 5: Personalizacja - odbiorcy oferowane są usługi dostosowane do ich indywidualnych potrzeb i sytuacji. Dzięki wdrożeniu odpowiednich algorytmów przetwarzania danych usługi są zautomatyzowane i świadczone proaktywnie.

⁵⁴ Mogą to być także ogólnodostępne infokioski, wykorzystujące nowe technologie lokalizacyjne i różne opcje językowe

KADRY KULTURY	IV. <i>Zapewnienie najlepszych możliwych warunków i zasobów organizacyjnych, technicznych i finansowych dla rozwoju i profesjonalizacji rzeszowskich kadr kultury</i>	IV.1. Rozwój, doskonalenie i profesjonalizacja kadr miejskich instytucji kultury w obszarach tematycznych i kompetencjach przekładających się na rozwój publiczności (Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)	2023 - 2030	M.IV.1.1 Liczba szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących, w których wzięli udział pracownicy miejskich instytucji kultury M.IV.1.2. Liczba uczestników szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących
		IV.2. Wyodrębnienie (lub utworzenie) w strukturach miejskich instytucji kultury stanowiska specjalisty ds. rozwoju publiczności wraz ze wskazaniem precyzyjnego zakresu obowiązków i odpowiedzialności (Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)	2023 - 2030	M.IV.2.1. Liczba wyodrębnionych stanowisk specjalisty ds. rozwoju publiczności w strukturze organizacyjnej miejskich instytucji kultury M.IV.2.2. Liczba etatów (EPC) dla stanowiska specjalisty ds. rozwoju publiczności M.IV.2.3. Liczba regulaminów organizacyjnych i pozostałych dokumentów organizacyjnych, uwzględniających zapisy dot. stanowiska specjalisty ds. rozwoju publiczności
		IV.3. Wyodrębnienie (lub utworzenie) w strukturach miejskich instytucji kultury stanowiska specjalisty ds. promocji i marketingu wraz ze wskazaniem precyzyjnego zakresu obowiązków i odpowiedzialności	2023 - 2030	M.IV.3.1. Liczba wyodrębnionych stanowisk specjalisty ds. promocji i marketingu w strukturze organizacyjnej miejskich instytucji kultury

		<i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>		M.IV.3.2. Liczba etatów (EPC) dla stanowiska specjalisty ds. promocji i marketingu M.IV.3.3. Liczba regulaminów organizacyjnych i pozostałych dokumentów organizacyjnych, uwzględniających zapisy dot. stanowiska specjalisty ds. promocji i marketingu
		IV.4. Zainicjowanie i prowadzenie systemu wyjazdów studialnych do innych instytucji kultury i organizacji kulturalnych w celu wymiany doświadczeń i poznania dobrych praktyk w zakresie metod rozwoju publiczności <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029, wykorzystanie potencjału współpracy z miastami partnerskimi Rzeszowa)</i>	2023 - 2030	M.IV.4.1. Liczba zrealizowanych wyjazdów studialnych M.IV.4.2. Liczba pracowników instytucji kultury uczestniczących w wyjazdach studialnych M.IV.4.3 Liczba raportów dotyczących implementacji dobrych praktyk w zakresie metod rozwoju publiczności w instytucjach macierzystych
		IV.5. Zapewnienie odpowiednich zasobów technicznych, wyposażenia i oprogramowania specjalistycznego (np. graficznego, do obróbki filmów i in.) niezbędnego do prowadzenia działań w zakresie promocji i marketingu	2023 - 2030	M.IV.5. Zestawienie środków trwałych, lista zakupionego wyposażenia i oprogramowania (szt.)
		IV.6. Uzupełnienie braków kadrowych w instytucjach, w których występuje problem wielozadaniowości, efektywności, niedostatecznej liczby specjalistów	2024 - 2030	M.IV.6. Liczba utworzonych miejsc pracy w instytucjach kultury (EPC)

INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	V. <i>Rozwój oraz poprawa stanu infrastruktury kulturalnej, efektywne wykorzystanie i zapewnienie dostępności dla wszystkich grup publiczności</i>	i rozproszonych kompetencji		
		V.1. Poprawa stanu technicznego infrastruktury, stanu wyposażenia, dostępności przestrzeni, wprowadzenie nowoczesnych funkcjonalności we wszystkich lokalizacjach i obiektach instytucji kultury, w których prowadzone są działania kulturalne, artystyczne, edukacyjne, animacyjne <i>Uwaga: szczegółowe rekomendacje w zakresie infrastruktury, odrębnie dla poszczególnych instytucji kultury zostały wskazane w Rozdziale VII.</i>	2023 - 2030	M.V.1.1. Liczba zmodernizowanych, wyremontowanych, przebudowanych obiektów infrastruktury kultury; M.V.1.2. Liczba nowych wprowadzonych udogodnień technicznych, architektonicznych i przestrzennych w obiektach infrastruktury kultury, poprawiających ich dostępność; M.V.1.3. Liczba zakupionego wyposażenia podnoszącego jakość i efektywność prowadzonych działań kulturalnych
		V.2. Prowadzenie systematycznych audytów dostępności obiektów infrastruktury pod kątem zapewnienia i zwiększenia udziału grup odbiorców ze szczególnymi potrzebami ⁵⁵	2023 - 2030	M.V.2. Liczba wprowadzonych zmian i udogodnień zwiększających dostępność i poprawiających komfort uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych
		V.3. Zaprojektowanie i wprowadzenie rozwiązań przestrzennych i architektonicznych sprzyjających	2024 - 2030	M.V.3. Liczba wprowadzonych rozwiązań i udogodnień w przestrzeni miasta

⁵⁵ Cel ten odnosi się nie tylko do osób z niepełnosprawnościami, ale także osób z innych grup docelowych, dla których wprowadzenie udogodnień organizacyjnych (np. ciche godziny, wyciszona przestrzeń, przygaszone światło), administracyjnych, przestrzennych, w zakresie komunikacji, zapewnienie odpowiedniego wyposażenia (np. przewijak, miejsce do karmienia itp.) jest warunkiem udziału w wydarzeniu kulturalnym

		interakcji społecznej i działalności kulturalnej w przestrzeni miasta		
		V.4. Rozpoznanie możliwości wykorzystania na cele kulturalne istniejących, a niewykorzystywanych dotąd przestrzeni i obiektów⁵⁶ <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2024 - 2030	M.V.4.1. Liczba zweryfikowanych pod wzgl. stanu prawnego i technicznego obiektów posiadających potencjał zagospodarowania na cele kulturalne i animacyjne M.V.4.2. Liczba opracowanych wstępnych koncepcji zagospodarowania niewykorzystywanych, a dostępnych pod wzgl. prawnym i administracyjnym obiektów na cele kulturalne
		V.5. Przeprowadzenie inwestycji strategicznej mającej na celu budowę wielofunkcyjnej infrastruktury kultury, zapewniającej sale/sale audytoryjną do 1000 miejsc, oraz przestrzeń dla prowadzenia interdyscyplinarnych, prestiżowych projektów kulturalnych, skierowanych do publiczności polskiej i zagranicznej <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2026 - 2029	M.V.1. Liczba nowopowstałych wielofunkcyjnych obiektów infrastruktury kultury

⁵⁶ Zestawienie propozycji zebranych w trakcie badań ilościowych przedstawiono w Rozdziale VI

ZARZĄDZANIE	VI. <i>Wzrost spójności, jakości i efektywności procesów zarządzania rozwojem publiczności</i>	VI.1. Wdrożenie modelu strategicznego planowania wieloletniego w miejskich instytucjach kultury, zwł. w obszarach wpływających na rozwój publiczności (w tym wprowadzenie zasady przygotowania w poszczególnych instytucjach indywidualnych Planów Rozwoju Publiczności) <i>(Cel komplementarny z celem operacyjnym nr III.3.)</i>	2024 - 2030	M.VI.1.1. Liczba opracowanych i wdrażanych strategii rozwoju instytucji kultury; M.VI.1.2. Liczba opracowanych i wdrażanych indywidualnych Planów Rozwoju Publiczności w poszczególnych instytucjach kultury M.VI.1.3. Liczba opracowanych i wdrażanych indywidualnych wieloletnich strategii marketingowych w miejskich instytucjach kultury ⁵⁷
		VI.2. Prowadzenie regularnego monitoringu i ewaluacji działań w zakresie rozwoju publiczności, z wykorzystaniem badań ilościowych i jakościowych, na poziomie miasta i instytucji kultury <i>(Cel komplementarny do celu operacyjnego I.1.)</i>	2023 - 2030	M.VI.2.1. Liczba raportów ewaluacyjnych z wdrażania strategii rozwoju publiczności na poziomie Gminy Miasta Rzeszów i instytucji kultury ⁵⁸
		VI.3. Zintegrowane zarządzanie działaniami w zakresie rozwoju publiczności zgodnie z wnioskami wynikającymi ze szczegółowych analiz i rekomendacji jakościowych	2023 - 2030	M.VI.3. Liczba wprowadzonych rekomendacji i zaleceń
		VI.4. Stałe podnoszenie kompetencji kadr zarządzających kulturą i rozwojem publiczności, w tym urzędników,	2023 - 2030	M.VI.4. Liczba uczestników specjalistycznych szkoleń z zakresu

⁵⁷ Miernik tożsamy z miernikiem M.III.3.1. w ramach celu III.3.

⁵⁸ Mierniki komplementarne do mierników M.I.1.1.1.; M.I.1.1.2.; M.I.1.1.3.

		organizatorów kultury, kadr instytucji oraz animatorów życia kulturalnego Rzeszowa <i>(cel komplementarny do celu IV.1.)</i> <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>		zarządzania kulturą i rozwojem publiczności
UMIĘDZYNARODOWIENIE I WYMIAR EUROPEJSKI	VII. Zbudowanie i utrwalenie wizerunku Rzeszowa jako miasta kultury, liczącego się w Polsce i Europie, atrakcyjnego dla publiczności polskiej i zagranicznej	VII.1. Aktywna współpraca z instytucjami kultury z miast partnerskich Rzeszowa w celu realizacji projektów, wymiany dobrych praktyk i działań związanych z rozwojem publiczności, organizacji wyjazdów studialnych dla pracowników miejskich instytucji kultury <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023 - 2030	M.VII.1. Liczba projektów kulturalnych przeprowadzonych/realizowanych z instytucjami kultury z miast partnerskich Rzeszowa
		VII.2. Nawiązanie współpracy z 3 miastami wybranymi jako Europejskie Stolice Kultury na rok 2028 w celu skutecznej promocji, uzyskania efektu sieciowania i wymiany dobrych praktyk <i>(Czechy - Broumov lub Czeskie Budziejowice, miasto francuskie, oraz miasto z kraju kandydującego do UE - Budva w Czarnogórze lub Skopje w Macedonii Północnej),</i> <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023 - 2030	M.VII.2. Liczba listów intencyjnych lub umów o współpracy

		VII.3. Stałe promowanie i wspieranie finansowe, marketingowe i merytoryczne projektów mających na celu dialog międzykulturowy i międzynarodowy, docierających do publiczności polskiej i zagranicznej <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023 - 2030	M.VII.3.1. Liczba projektów mających na celu dialog międzykulturowy i międzynarodowy, docierających do publiczności polskiej i zagranicznej M.VII.3.2. Wartość przedsięwzięć i projektów mających na celu dialog międzykulturowy i międzynarodowy <i>(w zł., mierzone rok do roku; Rekomendowane wskazanie skumulowanej wartości w roku 2023 dla porównania wzrostu wartości nakładów z rokiem 2022)</i>
		VII.4. Wspieranie i promowanie partycypacji społecznej i aktywności kulturalnej imigrantów z Ukrainy i innych regionów, we wszystkich obszarach, nie tylko związanych z folklorem <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023 - 2030	M.VII.4. Liczba projektów partycypacji społecznej i projektów kulturalnych realizowanych we współpracy z imigrantami z Ukrainy i innych regionów świata
		VII.5. Opracowanie koncepcji oraz systematyczna publikacja elektronicznego biuletynu promocyjno-informującego o wydarzeniach kulturalnych w Rzeszowie, dostępnego w języku polskim i wybranych językach UE	2023 - 2030	M.VII.5.1. Liczba edycji biuletynu (mierzona rok do roku) M.VII.5.2. Liczba wersji językowych biuletynu

	wraz z szeroką dystrybucją na arenie polskiej i europejskiej <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>		M.VII.5.3. Liczba kontaktów w liście mailingowej do dystrybucji biuletynu
	VII.6. Aktywna współpraca z Przedstawicielstwem Województwa Podkarpackiego i Domu Polski Wschodniej, Międzyregionalnej Grupy „Karpaty” przy Komitecie Regionów, działającymi w Brukseli <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023 - 2030	M.VII.6 Liczba przeprowadzonych wspólnych działań promocyjno-marketingowych i akcji informacyjnych
	VII.7. Opracowanie strategii promocji i komunikacji z potencjalną publicznością międzynarodową, wraz z przeprowadzeniem segmentacji odbiorców zagranicznych (w tym zainteresowanych udziałem w wydarzeniu kulturalnym), m.in. na podstawie badań ruchu turystycznego w Rzeszowie <i>(Cel istotny w kontekście starań Rzeszowa o tytuł ESK na rok 2029)</i>	2023-2030	M.VII.7.1. Liczba opracowanych strategii komunikacji z głównymi grupami odbiorców zagranicznych M.VII.7.2. Liczba wariantów uwzględniających specyfikę danego kręgu kulturowego

Opracowanie własne

Uwagi i objaśnienia do Planu Strategicznego

Cele szczegółowe wyznaczone dla osiągnięcia celów strategicznych, zostaną zaproponowane i opisane w **Rocznych Planach Wykonawczych**, za których opracowanie odpowiadać będą poszczególne instytucje kultury. Poniżej objaśniono główne założenia przyświecające wyznaczeniu **celów operacyjnych**.

OBSZAR: PUBLICZNOŚĆ/WIDOWNIA

Cele wyznaczone w tym **obszarze koncentrują się na poznaniu obecnej publiczności, jak i rozpoznaniu tych grup, które dotąd nie znajdowały się w orbicie oddziaływania rzeszowskich instytucji kultury** (tzw. nie uczestnicy, lub publiczność trudnodostępna). Z tego względu, zgodnie z podejściem *audience development* zaplanowano cele związane z systematycznym badaniem potrzeb odbiorców, barier uczestnictwa w kulturze (w ramach systematycznie prowadzonych, dobrze zaprojektowanych badań jakościowych i ilościowych, których znaczenie dla procesów rozwoju publiczności omówiono szczegółowo w rozdziale I.4.), co pozwoli na wprowadzanie modyfikacji w ofercie i działaniach, zgodnych z zapotrzebowaniem publiczności. Metody jakościowe w praktyce działania instytucji kultury można łączyć z działaniami animacyjnymi. Wiele z nich bazuje na codziennych czynnościach poznawczych (obserwacji, rozmowie, dyskusji). Dzięki temu łatwo je adaptować na potrzeby lokalnie prowadzonych badań. Cele wyznaczone w tym obszarze koncentrują się także na **rozwijaniu kompetencji kulturowych i potrzeby uczestnictwa w kulturze, dywersyfikacji odbiorczych, poprzez różnego rodzaju działania związane z budowaniem zachęt programowych lub związanych z zakupem biletu**. Bardzo ważne są cele operacyjne związane z wyrównywaniem dostępu do kultury grup zagrożonych wykluczeniem defaworyzowanych, osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami. Główny nacisk w tym obszarze został położony na inkluzywność, szerokie uczestnictwo zróżnicowanych grup, i partycypację.

OBSZAR: OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA

Cele operacyjne wyznaczone w tym obszarze odnoszą się m.in. **do rozwoju oferty programowej odpowiadającej na potrzeby odbiorców, z zastosowaniem metody ACED** (*Audience Centred Experience Design*), omówionej szczegółowo w Rozdziale I.5.

Odnosząc się do założeń tego modelu, Strategia zakłada, że **w rzeszowskich instytucjach kultury wdrażane będzie podejście, w którym rozwój oferty kulturalnej i edukacyjnej będzie poprzedzony badaniami potrzeb publiczności, zaproponowaniem publiczności wydarzeń i doświadczeń kulturalnych, w których ujęte zostaną ich potrzeby, a bariery dostępu zostaną zniwelowane.**

Cele operacyjne wyznaczone w tym obszarze w dużym stopniu skupiają się na zagadnieniu nowoczesnej, **włączającej edukacji kulturowej i artystycznej (na każdym poziomie wiekowym), która zgodnie z modelem ACED powinna być kreowana i budowana w porozumieniu z rzeszowskimi szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi, uwzględniając powiązania pomiędzy kompetencjami kulturowymi dzieci i młodzieży, programem nauczania, a nowymi zjawiskami i trendami w kulturze, które są interesujące dla młodego odbiorcy.** Uwzględniona powinna zostać także perspektywa środowisk międzynarodowych – poprzez zaangażowanie do tych działań nauczycieli i młodzieży z Ukrainy, mieszkających i uczących się w Rzeszowie. Istotną rolę w tym procesie powinny pełnić m.in. **rzeszowskie szkoły artystyczne**, takie jak Zespół Szkół Plastycznych oraz Zespół Szkół Muzycznych, których planowane **zaangażowanie w wypracowanie modeli i szczegółowych ofert (propozycji) edukacji artystycznej**, skierowanej do młodych grup odbiorców polskich i zagranicznych powinno przełożyć się na większe zainteresowanie uczestnictwem grup szkolnych. **Zgodnie z zaprezentowanym w części pierwszej podejściem partycypacyjnym i modelem ACED, w proces budowy oferty edukacji kulturowej, a także wydarzeń artystycznych i kulturalnych skierowanych do grup docelowych dzieci i młodzieży (w tym osób ze szczególnymi potrzebami i z niepełnosprawnościami), zaangażowani powinni być pedagodzy i nauczyciele z rzeszowskich szkół, dzieci i młodzież** (dla poszerzenia i zrozumienia perspektywy rzeczywistego uczestnika). Rozbudzone zostaną nie tylko potrzeby kulturalne środowisk szkolnych, ale także zostaną one włączone do aktywnego tworzenia/kreowania oferty, stając się współtwórcami wydarzeń i zjawisk kulturalnych.

OBSZAR: KOMUNIKACJA, MARKETING I PROMOCJA

Cele koncentrują się na poprawie działania, wzroście efektywności i zasięgów już istniejących narzędzi promocji i marketingu, jakimi dysponuje miasto Rzeszów, a z drugiej strony dotyczą

konieczności wprowadzenia modelu planowania wieloletniego działań promocyjno-marketingowych we wszystkich miejskich instytucjach kultury, wprowadzenia (wyodrębnienia) budżetów na działania promocyjno-marketingowe, i budowy w tym celu dobrze wyszkolonego, profesjonalnego zaplecza kadrowego. Ujęto ponadto cele operacyjne, związane z rozwojem i wzrostem efektywności prowadzonych działań promocyjnych i marketingowych, prezentujących ofertę rzeszowskich instytucji kultury i promujących uczestnictwo w kulturze. Ujęto cele mające na celu wzrost zasięgów i szersze dotarcie do grup docelowych, działania związane ze sformułowaniem indywidualnych planów promocji i komunikacji dla poszczególnych instytucji, uwzględniających aspekt międzynarodowy.

Szczegółowe rekomendacje, związane m.in. z przeprowadzoną w ramach badań jakościowych **weryfikacją funkcjonalności stron internetowych** rzeszowskich instytucji kultury zostały zawarte w raporcie *„Diagnoza instytucjonalnego obszaru kultury Miasta Rzeszowa w kontekście rozwoju publiczności / audience development. Raport końcowy z badań do Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030”*.

OBSZAR: KADRY KULTURY

Cele operacyjne wyznaczone w tym obszarze odnoszą się do rozwoju i profesjonalizacji zespołów pracowniczych rzeszowskich instytucji kultury, **tak aby zagadnienia rozwoju widowni stały się stałym elementem ich pracy zawodowej**, oraz aby pracownicy tych instytucji, bez względu na staż, rodzaj stanowiska czy częstotliwość dotychczasowego kontaktu z publicznością, **byli przygotowani do pracy z różnymi grupami publiczności**, a także aby rozwijali te kompetencje i umiejętności (np. językowe, organizacyjne, marketingowe, promocyjne, komunikacyjne, zarządcze, m.in. związane z zarządzaniem kryzysem i ryzykiem), które **bezpośrednio przekładają się na powodzenie projektów i wydarzeń skierowanych do publiczności**.

W obszarze tym istotny akcent zostanie położony zarówno na rozwój kompetencji miękkich, jak i konkretnych umiejętności zawodowych, udoskonalających procesy prowadzenia działalności wewnątrz poszczególnych organizacji kulturalnych Rzeszowa, co docelowo przełoży się na wyższy poziom oferty, wzrost satysfakcji widowni/publiczności, lepsze zrozumienie potrzeb zarówno kadr kultury, jak i konkretnych umiejętności zawodowych

(związanych np. z marketingiem, promocją, zarządzaniem projektami partnerskimi i in.). **Lista szczegółowych propozycji szkoleniowych została opisana w Rozdziale VII, zawierającym rekomendacje w tym zakresie.**

Ponadto ważne cele operacyjne wiążą się ze **zniwelowaniem problemów braku obsady lub w ogóle braku wyodrębnionych w strukturze stanowisk związanych z promocją i marketingiem**, problemu wielozadaniowości pracowników (zwłaszcza w przypadku mniejszych liczebnie instytucji), czy brakami kadrowymi, które utrudniają prowadzenie działań w pełnym zakresie i z wykorzystaniem całego potencjału instytucji.

OBSZAR: INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ

W tym obszarze wskazano cele operacyjne niezbędne do poprawy i dostosowania infrastruktury rzeszowskich instytucji kultury, tak aby ich przestrzeń była w pełni przyjazna, zapraszająca widza do wewnątrz, komfortowa, a także dostosowana do potrzeb różnych grup odbiorców – zwłaszcza ze szczególnymi potrzebami (np. seniorzy, matki i opiekunowie z małymi dziećmi, osoby ze spektrum autyzmu itp.). Działania prowadzone w tym obszarze mają uzupełnić dostosowania już wprowadzone wymogami *Ustawy o dostępności*, a z drugiej strony, mają poszerzyć możliwość udziału tych grup, które dotąd nie korzystały z przestrzeni rzeszowskich instytucji kultury. Celem nadrzędnym jest w tym obszarze **otwarcie i udostępnienie przestrzeni rzeszowskich instytucji kultury i obiektów dziedzictwa dla jak najszerszych grup odbiorców**, a także zapewnienie nowej infrastruktury – w dwóch ujęciach: budowy nowego, wielofunkcyjnego obiektu kultury, pozwalającego na realizację prestiżowych, o dużym zasięgu wydarzeń, oraz „odzyskania” przestrzeni dla kultury, poprzez zaadaptowanie istniejących w mieście, a niewykorzystywanych dotąd, częstokroć niszczących i zapomnianych przestrzeni i miejsc, cechujących się dużym potencjałem wykorzystania na cele kulturalno-społeczne (przykłady wskazano w Rozdziale VI). W ramach szczegółowych Planów Wykonawczych do Strategii należy na poziomie poszczególnych instytucji uwzględnić/zaplanować niezbędne zakupy wyposażenia, remonty, prace dostosowawcze, wykraczające poza standard architektoniczny, wpływające na wysoki poziom dostępności, przyjazności i komfortu poszczególnych obiektów.

OBSZAR: ZARZĄDZANIE

Uzupełnieniem wszystkich wskazanych obszarów strategicznych jest także obszar zarządzania, **związany z instytucjonalnym i strategicznym wsparciem działań związanych z rozwojem jakościowym i ilościowym oferty kulturalnej**, także w kontekście działań związanych z Europejską Stolicą Kultury. W tym obszarze wskazano cele operacyjne związane z wprowadzeniem zarządzania strategicznego i planowania wieloletniego zarówno w instytucji Organizatora, jak i w instytucjach kultury, wprowadzenie zorganizowanego monitoringu działań w zakresie rozwoju publiczności, podnoszenia kompetencji w zakresie zarządzania.

OBSZAR: UMIĘDZYNARODOWIENIE I WYMIAR EUROPEJSKI

Cele wyznaczone w tym obszarze mają strategiczne znaczenie dla jak najlepszego przygotowania Rzeszowa do aplikowania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury na rok 2029, ale także wiążą się z przygotowaniem zaplecza promocyjnego, marketingowego, budowy sieci kontaktów i relacji instytucjonalnych, międzynarodowych (w tym m.in. w oparciu o sieć miast partnerskich), pozwalających na docieranie z przekazem o ofercie kulturalnej Rzeszowa do jak najszerszych grup publiczności polskiej i zagranicznej, i budowaniu trwałych, wieloaspektowych więzi z tą publicznością. Bez względu na wynik procesu aplikacyjnego, zmiany wprowadzone w tym obszarze strategicznym, na zawsze zmieniają postrzeganie i wizerunek Rzeszowa w skali ponadregionalnej, jako miasta kultury, atrakcyjnego miejsca na przyjazd w celu wzięcia udziału w wydarzeniu kulturalnym, lub w celu współtworzenia go, dlatego nadano im tak wysoki priorytet.

VI. Pozostałe rekomendacje w zakresie *audience development* dla Gminy Miasta Rzeszów

Nota: szczegółowe rekomendacje odnoszące się do działań w zakresie promocyjno-marketingowym, zostały zawarte w raporcie końcowym z badań do Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030 (Załącznik nr 1), w Rozdziale 4. Zaprezentowane tam rekomendacje i zalecenia odnoszą się przede wszystkim do obszaru tematycznego **KOMUNIKACJA MARKETINGOWA I PROMOCJA**, a szczególnie duży nacisk został położony na efektywne prowadzenie działań marketingowych z wykorzystaniem Internetu i mediów społecznościowych.

Z kolei poniższe rekomendacje odnoszą się do obszarów: **ZARZĄDZANIE, KADRY KULTURY oraz INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ:**

W ramach odpowiedzi na pytanie otwarte, które było elementem badania ankietowego publiczności, **pojawiły się opinie dotyczące braku tzw. dużej infrastruktury kultury, w tym obiektów**, które ze względu na wielkość sceny, jakość akustyczną, wielkość (pojemność) widowni, mogłyby być miejscem realizacji dużych koncertów, **wydarzeń muzycznych wysokiej rangi**, skupiających znane nazwiska i artystów. Ankietowani wskazywali także na **brak przestrzeni do realizacji spektakli teatru muzycznego, atrakcyjnej przestrzeni muzealnej**, pozwalającej na realizację wystaw i ekspozycji czasowych o wysokiej randze, realizowanych np. w ramach wymiany muzealnej – stosunkowo często przywoływano wystawy malarstwa Tamary Łempickiej, które w 2022 i 2023 roku były udostępniane w muzeach Lublina oraz Krakowa („Łempicka do obejrzenia w Lublinie i Krakowie, ale nie w Rzeszowie”), a także na **brak odpowiednio dużej i spełniającej kryteria akustyczne przestrzeni do organizowania koncertów i festiwali o szerokim zasięgu:**

*„(...) brakuje przestrzeni do organizowania koncertów **na większą skalę** jak np. Tauron Arena w Krakowie, przez co w Rzeszowie **nie ma możliwości zorganizowania koncertów gwiazd światowego formatu** (...);*

*„(...) Uczestniczyłam również jako widz w wielu spektaklach w Teatrze Roma w Warszawie i uważam, że **brakuje w Rzeszowie takiego miejsca, gdzie odbywałyby się spektakle muzyczne na takim poziomie**. Odwiedzając takie miasta jak Gdańsk, Wrocław, czy Kraków uważam, że Rzeszów jest jeszcze w tyle jeśli chodzi o ilość i jakość wydarzeń kulturalnych w porównaniu do tych miast”;*

*„**Brak miejsca / estrady z prawdziwego zdarzenia, które spełniałoby kryteria akustyczne czy przestrzenne** (np. większy plac w parku). Posiadanie ćwierć stadionu się nie liczy”.*

W niektórych wypowiedziach pojawia się wątek **utrudnionej dostępności komunikacyjnej** miejsc, w których mają miejsce wydarzenia kulturalne:

„(brak) koncertów na stadionie miejskim lub innym miejscu dostępnym komunikacyjnie, przykład: ESK przeniesiono na bardzo mało dostępny mieszkańcom z południa Rzeszowa obszar. Zawsze brałam udział w tych koncertach, ale odkąd lokalizacja została zmieniona nie mam szans wzięcia w nim udziału”

„(brak) dostępności dla zwiedzających zabytków Rzeszowa np. Zamek Lubomirskich”

Zebrane w badaniu ankietowym odpowiedzi na pytanie otwarte, dotyczące tego, czego rzeszowianom obecnie brakuje w ofercie kulturalnej, **przyniosły z kolei dużo pomysłów i propozycji dotyczących zagospodarowania na cele kulturalne, miejsc przeoczonych, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących przestrzeni i lokalizacji w mieście, które mogą zostać poddane kolejnym analizom w celu ich kreatywnego wykorzystania i zagospodarowania na cele społeczno-kulturalne:**

„W mieście niszczyć zabytki, które byłyby wspaniałymi przestrzeniami na kulturę - ruiny wojskowego magazynu w pobliżu kościoła reformatów, a był projekt zrobienia tam galerii sztuki nowoczesnej, willa Kotowicza w świetnej lokalizacji, Willa Janusza, gdzie mieści się prężna Estrada Rzeszowska, aż prosiłaby się o usunięcie lumpeksu obok i odtworzenie ogrodu, pałac na Staromieściu i dwory na Słocinie i Załężu. Oprócz tego tereny kolejowe i lokomotywnia. To byłaby świetna przestrzeń eventowo-koncertowa oraz przestrzeń ekspozycyjna dla instalacji artystycznych i muzeum techniki, które ciasni się w małych przestrzeniach. Stacja pomp, która mogłaby być wręcz wizytówką architektury przemysłowej i doliny Wisłoka. Olbrzymi potencjał jest niewykorzystany. Na ul. Piłsudskiego są dwa interesujące budynki - dawne koszary i duża kamienica mieszczańska. Oba interesujące i zabytkowe, jednak zostały przejęte przez developera. Dobrze, że zostaną odrestaurowane, ale szkoda, że takie historyczne przestrzenie w samym centrum miasta będą lokalami prywatnymi zamkniętymi dla mieszkańców”;

„Rzeszów zapomniał o kulturze żydowskiej. Synagoga Staromiejska, której mury były murami obronnymi miasta wraz z domem rabina obok po wyprowadzce Archiwum Państwowego stały się Archiwum Miasta. To świetna przestrzeń w świetnej lokalizacji. Aż prosiłoby się o przygotowanie i otwarcie jej dla mieszkańców i turystów. Swoją

*drogą pod murem synagogi staromiejskiej, pod trawnikiem mogą się znajdować nadal macewy ze starego cmentarza żydowskiego. (...) **Również plac między synagogami ma potencjał, jest malowniczy i mógłby służyć koncertom (m.in. muzyki żydowskiej) i festiwalom**”;*

„Dobrze, że pojawiły się pomysły otwarcia wieży farnej i wieży zamkowej dla odwiedzających. To byłoby coś interesującego (...)”

Podsumowując, rekomendacje w obszarze strategicznym INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ są następujące:

1. Przeprowadzenie **pogłębionej analizy dostępności i inwentaryzacji istniejących na terenie Rzeszowa przestrzeni** (obiektów, miejsc, działek, w tym zabytków techniki inżynierskiej, zabytków kultury żydowskiej i in.) **pod względem prawnym, własnościowym i technicznym**, w celu wskazania obiektów/lokalizacji priorytetowych **(o najwyższym potencjale zagospodarowania i udostępnienia do roku 2029)**, dla których można opracować wstępne koncepcje zagospodarowania na cele kulturalno-społeczne. W drugim etapie konieczne będzie ustalenie wstępnych kosztorysów inwestycyjnych, opracowanie programów funkcjonalno-użytkowych, co pozwoli zweryfikować dostępność i możliwość sfinansowania tych inwestycji ze środków publicznych (Budżetu państwa lub w ramach Funduszy Europejskich), lub w ramach przedsięwzięć wykorzystujących model PPP.
2. Szczególnie istotnym zagadnieniem jest **zapewnienie odpowiedniej lokalizacji dla Muzeum Dobranocek**, które współdzieląc przestrzeń jednego obiektu z Teatrem Maska, boryka się z poważnymi ograniczeniami lokalowymi, utrudniającymi rozwój oferty programowej. Zapewnienie nowej lokalizacji dla Muzeum Dobranocek, przy jednoczesnym odzyskaniu przestrzeni przez Teatr Maska **byłoby korzystne dla rozwoju działalności programowej obu tych instytucji**;
3. Należy mieć na uwadze, że udostępnienie czy „uwolnienie” nowych przestrzeni na rzecz działań kultury w Rzeszowie, przełoży się bezpośrednio na rozwój publiczności (nowe formy działania, nowe wydarzenia, rozwój jakościowy oferty, zwiększona skala

i ranga wydarzeń, wzrost zainteresowania i frekwencji), a także wzmocnienie atrakcyjności Rzeszowa w kontekście ESK 2029;

4. **Konieczność priorytetowego przeprowadzenia inwestycji strategicznej** (uwzględnionej w Strategii Rozwoju Województwa - Podkarpackie 2030) **o roboczej nazwie *Biblioteka NOWA***, zakładającej budowę nowoczesnej siedziby Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie z częścią konferencyjno- koncertową (nawet na 1000 osób), na ponad hektarowej działce przy ulicy Towarnickiego. Postulat zapewnienia obiektu w Rzeszowie o takiej pojemności pokazały także wyrażnie badania i zapisy zawarte w Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030 (na str. 26);
5. Dofinansowanie działań remontowych, modernizacyjnych i związanych z zakupami wyposażenia do prowadzenia działalności kulturalno-edukacyjnej, w poszczególnych instytucjach - zgodnie z potrzebami wskazanymi w Rozdziale VII.

W Obszarach strategicznych KADRY KULTURY oraz ZARZĄDZANIE, zaprezentowane poniżej rekomendacje zostały sformułowane na podstawie przeprowadzonej analizy danych zastanych (*Desk research*) przekazanych przez instytucje kultury, wywiadów jakościowych, a także informacji zebranych w trakcie warsztatu wydobywczego w Urban Lab w dniu 6 czerwca 2023 r., w którym uczestniczyli specjaliści i kadra zarządzająca z rzeszowskich instytucji kultury:

1. **Obszar ZARZĄDZANIE. Rekomenduje się wprowadzenie w instytucjach kultury, dla których organizatorem jest Gmina Miasto Rzeszów, procesów zarządzania strategicznego opartych o planowanie wieloletnie.** Procesy planowania, o których mowa, powinny być ujęte w trzech głównych aspektach:
 - odnoszącym się do zarządzania instytucją kultury jako całości,
 - zarządzania działaniami w zakresie rozwoju publiczności,
 - zarządzania działaniami promocyjno-marketingowymi.

Sukces każdej instytucji kultury, rozumiany jako poszerzanie pola kultury i zdobywanie oraz utrzymywanie odbiorców w dużej mierze zależy od wyznaczenia kierunków rozwoju organizacji oraz ciągłego monitorowania uzyskiwanych efektów. Obecnie żadna z badanych instytucji kultury, dla których organizatorem jest Gmina Miasto Rzeszów **nie posiada średniookresowej,**

ani długookresowej strategii rozwoju instytucji. Działalność instytucji kultury jest prowadzona w oparciu o roczne plany pracy. Brak strategii rozwoju utrudnia instytucjom planowanie w horyzoncie wieloletnim, ma wpływ na pozyskiwanie środków zewnętrznych na przedsięwzięcia i różnego rodzaju projekty.

Strategia Rozwoju każdej z instytucji powinna odpowiadać na potrzeby odbiorców, doskonalić procesy wewnętrzne, uwzględniać rozwój pracowników oraz zapewniać finansowanie działalności, załącznikami do niej powinny być: **Plan Rozwoju Publiczności oraz Plan Prowadzenia Działań Promocyjno-Marketingowych i Komunikacji.**

Ze względu na specyfikę działań w instytucjach kultury (m.in. cykliczność niektórych wydarzeń, kalendarz kulturalny, wydarzenia o charakterze wieloletnim) **rekomenduje się, aby były to plany wykraczające poza horyzont roku.** Rekomenduje się sformułowanie dla każdej z instytucji:

- średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030);
- trzyletnich Planów Indywidualnych dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjno - marketingowych.

Oznacza to, że w trakcie obowiązywania indywidualnej Strategii Rozwoju, instytucje opracowywałyby dwa Plany Indywidualne. Rekomendowane jest wsparcie merytoryczne, organizacyjne i finansowe miejskich instytucji kultury w procesie budowy Strategii i Planów poprzez nawiązanie współpracy ze specjalistami w zakresie zarządzania instytucjami kultury, a także zapreliminowanie kwoty dotacji celowej, która pokryłaby tego rodzaju zadanie.

Komisja Europejska⁵⁹ zaleca aby Plan Rozwoju Publiczności był „wbudowany” w instytucję kultury lub organizację i tworzył jego kulturę organizacyjną, i aby był postrzegany jako zadanie i obowiązek całej instytucji, a nie tylko jednego działu, np., związanego z promocją. Dlatego rekomendujemy **równoległe prowadzenie prac** nad sformułowaniem Strategii Rozwoju dla każdej z miejskich instytucji kultury, uzupełnionej o indywidualny Plan Rozwoju Publiczności.

⁵⁹ *Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych. Raport końcowy, Komisja Europejska, 2017*

Należy także mieć na uwadze, że jednym z kluczowych elementów wdrażania Strategii Rozwoju oraz Planu Rozwoju Publiczności w poszczególnych instytucjach będzie rola kierownictwa i kadry zarządzającej, która musi zbudować wewnętrzne poparcie dla wyznaczonych celów i działań. **Przewodnictwo oraz wewnętrzny konsensus w instytucji mają kluczowe znaczenie dla sukcesu wdrażania Strategii i towarzyszących jej Planów.**

2. **Obszar KADRY KULTURY. Weryfikacja struktur organizacyjnych:** w związku ze zdiagnozowanym znacznym obciążeniem i wielozadaniowością pracowników instytucji kultury (zwłaszcza tych o niskiej obsadzie kadrowej jak Muzeum Dobranocek, Biuro Wystaw Artystycznych lub Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa), brakiem wyodrębnionych stanowisk odpowiedzialnych za budowanie i rozwijanie relacji z publicznością (we wszystkich instytucjach), brakiem wyodrębnionych stanowisk specjalistów odpowiedzialnych za działania promocyjno-marketingowe (w większości instytucji), **rekomenduje się przeprowadzenie analizy struktur organizacyjnych i regulaminów organizacyjnych w podległych podmiotach, w celu analizy możliwości finansowych i organizacyjnych wyodrębnienia na bazie istniejących zasobów kadrowych, i/lub utworzenia dwóch typów stanowisk:**

- specjaliści do spraw rozwoju publiczności (nie należy utożsamiać ze specjalistą ds. obsługi widowni)
- oraz specjaliści do spraw promocji i marketingu

Wymiar EPC powinien być uzależniony od wielkości danej instytucji kultury. Jedna osoba może pełnić obie te funkcje, jeżeli posiada odpowiednie kompetencje i pożądane umiejętności, np.:

- doświadczenia w obszarze komunikacji marketingowej i/lub PR;
- znajomość podstaw public relations oraz komunikacji marketingowej;
- dobrą znajomość kanałów komunikacji marketingowej/PR;
- umiejętności i doświadczenie obejmujące opracowanie treści informacyjnych i marketingowych.

Dodatkowa rekomendacja w tym obszarze odnosi się także do koniecznego zwiększenia zatrudnienia w praktycznie wszystkich instytucjach kultury, zwłaszcza tych, które działają

w oparciu o rozbudowaną sieć filii, jak WiMBP czy Rzeszowski Dom Kultury, jak i tych mniejszych, w których ze względu na niską liczbę pracowników występuje problem wielozadaniowości i przenikania się kompetencji zawodowych. Konieczność taką w ramach badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników badanych instytucji **wskazało 87,5% badanych** (21 z całkowitej grupy 24 osób, które wypełniły ankietę). Stanowiska, które wymagają zatrudnienia dodatkowych pracowników dotyczą przede wszystkim działów **edukacji/animacji, promocji, marketingu, obsługi klienta/widza**. W trakcie warsztatów wskazywano również na kwestię zwiększenia obsady w **działach zajmujących się animacją i edukacją kulturową**, co ma szczególnie istotne znaczenie w przypadku prowadzenia działań skierowanych do nowych grup odbiorców, albo odbiorców ze szczególnymi potrzebami, rozwijania i uatrakcyjniania oferty edukacyjnej, tak by stanowiła ona „magnes” przyciągający nową publiczność.

W przypadku utworzenia nowych stanowisk i zwiększenia obsady kadrowej w danej instytucji kultury niezbędne będzie zwiększenie dotacji programowej, z tego względu rekomenduje się przeprowadzenie ww. analizy do listopada 2023 r. Konieczne jest w związku z tym także kompleksowe zwiększenie nakładów na kulturę w Rzeszowie i poprawa finansowania instytucji, w tym zapewnienie zasobów na wzrosty wynagrodzenia pracowników.

3. Obszar KADRY KULTURY: rekomendowany zakres zadań nowotworzonych lub wyodrębnionych (na bazie istniejących zasobów i struktur) stanowisk specjalisty do spraw rozwoju publiczności.

Ze względu na interdyscyplinarną specyfikę działań związanych z rozwojem publiczności, rekomenduje się sformułowanie zakresu obowiązków zawierającego co najmniej poniższe wymagania:

- a) monitoring bieżącej oferty programowej (kulturalnej, edukacyjnej, towarzyszącej) instytucji kultury;
- b) budowanie, pogłębianie i rozwijanie relacji z publicznością, w tym tworzenie planów rozwoju, realizacja działań, rozpoznanie grup docelowych, najważniejszych barier w uczestnictwie, jak i potrzeb. Jak wskazano w Rozdziale I.4, **badania odbiorców można prowadzić w instytucjach kultury w oparciu o własne metody i niskobudżetowe**

narzędzia do analizy jakościowej i ilościowej, możliwe jest także prowadzenie badań o szerszym zasięgu, przy współpracy wyspecjalizowanych firm badawczych - jest to uzależnione od potrzeb, oraz od możliwości budżetowych danej instytucji. **Metody jakościowe w badaniach prowadzonych przez instytucje kultury można łączyć z działaniami animacyjnymi.** Wiele z nich bazuje na codziennych czynnościach poznawczych, np. obserwacji, rozmowie, dyskusji. Dzięki temu łatwo je adaptować na potrzeby lokalnie prowadzonych badań. Kluczowym elementem jest systematyczność oraz analiza danych. Bardzo często prowadzone na własną rękę przez różne instytucje, własne badania jakościowe, używanie prostych i bezpłatnych narzędzi do ankietowania odbiorców również pozwala uzyskać bardzo cenną i dużą wiedzę o odbiorcach;

- c) tworzenie planów komunikacji z grupami docelowymi;
- d) współorganizacja wydarzeń promocyjnych w ramach przyjętego planu działań komunikacji;
- e) redagowanie materiałów informacyjnych i reklamowych związanych z realizowanymi wydarzeniami, projektami i przedsięwzięciami;
- f) koordynowanie działań związanych z rozwojem publiczności pomiędzy działami/komórkami organizacyjnymi danej instytucji.

Dodatkowym argumentem, który wzmacnia zasadność powyższych rekomendacji, są wyniki ankiety dodatkowej (pomocniczej), wypełnionej przez 24 osoby z badanych instytucji kultury, głównie przez przedstawicieli kadry zarządzającej i specjalistów. Ankieta miała na celu zbadanie zainteresowania dla konkretnych rozwiązań i propozycji, dla potrzeb budowy Planu Strategicznego. **Ze względu na swój szczegółowy charakter, jej wyniki mogą w przyszłości zostać wykorzystane do budowy Programów Wykonawczych** w poszczególnych instytucjach kultury.

W obszarze KADRY KULTURY, pracownicy jako najważniejsze i najbardziej pożądane wskazywali następujące rozwiązania:

- a) Wzrost zatrudnienia w działach np. edukacji/animacji, promocji, marketingu, obsługi itp. - 87,5% (21 osób);

- b) Wydzielenie lub stworzenie stanowiska ds. relacji i rozwoju publiczności (lub podobnego) - 45,8% (11 osób);
- c) Aktualizacja struktury organizacyjnej i/lub regulaminu organizacyjnego pod kątem zapisów dot. rozwoju publiczności - 45,8% (11 osób).

W obszarze ZARZĄDZANIE, pracownicy jako najważniejsze i najbardziej pożądane wskazywali następujące rozwiązania:

- a) Zainicjowanie prac nad wieloobszarową strategią rozwoju instytucji - 50% (12 osób);
- b) Sformułowanie strategii / planu promocji i/lub marketingu wydarzeń, oferty, jak i samej instytucji, wraz z określeniem budżetu - 58,3% (14 osób);
- c) Aktualizowana systematycznie strategia/plan komunikacji z odbiorcami, partnerami społecznymi i in. - 41,7% (10 osób).

VII. Pozostałe rekomendacje szczegółowe w zakresie *audience development* dla instytucji kultury

Rekomendacje i zalecenia zawarte w tym rozdziale zostały sformułowane na podstawie:

- przeprowadzonej analizy danych zastanych (*Desk research*) przekazanych przez instytucje kultury,
- wywiadów jakościowych,
- dodatkowej ankiety on-line, badającej różnorodne aspekty rozwoju publiczności i potrzeby w tym zakresie z punktu widzenia pracowników rzeszowskich instytucji kultury,
- a także informacji zebranych w trakcie warsztatu wydobywczego w Urban Lab w dniu 6 czerwca 2023 r., w którym uczestniczyli specjaliści i kadra zarządzająca z rzeszowskich instytucji kultury.

VII.1. Rekomendacje zbiorcze dotyczące rozwoju kompetencji kadr, uczestnictwa w szkoleniach i ich tematyki

Rozwój zawodowy kadr kultury, dostęp do szkoleń i systematyczna profesjonalizacja są jednym z czynników, które mają bezpośredni wpływ na procesy rozwoju publiczności. Jak często wspomina się w niniejszym dokumencie, rozwój publiczności jest koncepcją interdyscyplinarną, w której przenikają się różne obszary funkcjonowania instytucji kultury. Wysokie kompetencje zawodowe i profesjonalne, **umiejętności i wiedza pracowników kultury pozwalają realizować cele rozwojowe danej instytucji kultury**, a to z kolei przekłada się na potencjał instytucji w zakresie budowania i rozwijania kapitału społecznego. Pracownicy badanych instytucji intensywnie angażują się w proces realizowania i wdrażania wydarzeń, co przy istniejących i opisanych brakach kadrowych – wiąże się z dużymi obciążeniami czasowym, i nakładaniem się obowiązków. Braki kadrowe i napięte zakresy obowiązków powodują, że często pracownicy nie mają czasu ani przestrzeni na zdobywanie i rozwój specyficznych, wysoce wyspecjalizowanych kompetencji i umiejętności. **Z tego powodu tematyka szkoleń zajmuje tak ważne miejsce w Planie Strategicznym (Cel operacyjny IV.1 Rozwój, doskonalenie i profesjonalizacja kadr miejskich instytucji kultury w obszarach tematycznych i kompetencjach przekładających się na rozwój publiczności).**

Rekomendowane formy podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych:

Aby ułatwić budowę planów szkoleniowych w rzeszowskich instytucjach kultury, w ramach ankiety on-line zbudowano kafeterię zawierającą różne tematy szkoleń, jak i różne formy szkoleniowe i edukacyjne. **W zakresie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników dostępne są różne formy zdobywania wiedzy i umiejętności**, przy czym ankietowani pracownicy jako najbardziej pożądane opcje wskazywali przede wszystkim:

- **Szerszy dostęp pracowników do szkoleń komercyjnych, płatnych** - 66,7% (16 osób);
- **Poprawa przepływu informacji i komunikacja pom. pracownikami** - 58,3% (14 osób);
- **Szerszy dostęp pracowników do szkoleń bezpłatnych** - 50% (12 osób);
- **Dostęp do staży, wyjazdów studialnych** - 45,8% (11 osób), uwaga: powiązana z tematyką wyjazdów studialnych opcja "**Benchmarking i wprowadzanie dobrych praktyk i wzorców z innych instytucji (polskich, zagranicznych)**", którą można było zaznaczyć w ramach pytania, o to, jakie rozwiązania/narzędzia ułatwiłyby

skuteczniejsze zarządzanie relacjami z publicznością, odbiorcami, partnerami, została wskazana przez 41,7% (10 osób).

Szkolenia komercyjne mają tę przewagę nad innymi formami kształcenia zawodowego i profesjonalnego, że zazwyczaj pozwalają na dopasowanie tematyki do szczególnych potrzeb i instytucji, dostosowanie harmonogramu i przebiegu do możliwości czasowych pracowników (możliwe są także szkolenia realizowane na miejscu, w instytucji), a dostęp do uznanych ekspertów i specjalistów jest kluczową zaletą.

Wyjazdy studialne (studyjne) są bardzo ciekawą, szczególnie wartą polecenia formą zdobywania wiedzy i podnoszenia kompetencji. Są to odwiedziny w organizacji, instytucji lub miejscu, które warto bliżej poznać, by zrozumieć jego sposób funkcjonowania, ofertę, tajemnicę sukcesu. Efektami wyjazdów studialnych są przede wszystkim: wzrost wiedzy, wymiana doświadczeń, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, zapoznanie się z działalnością instytucji partnerskiej niejako "od kuchni" oraz inspiracja do dalszego rozwoju własnego, jak i instytucji. Wyjazdy studialne warto polecić ze względu na wymianę i implementację dobrych praktyk, sprawdzonych, działających rozwiązań. Dodatkowym efektem jest rozwój współpracy sieciowej i rozwój partnerstw projektowych.

Projektując plan wyjazdów studialnych można wykorzystać **sieć miast partnerskich Rzeszowa** i już nawiązane relacje z działającymi tam instytucjami kultury. Szczególnie wartościowym rozwiązaniem byłby wyjazd pozwalający na obserwację przygotowań do wydarzenia, które wymaga szerokich działań marketingowych, a także wydarzenia, które jest skierowane do osób ze szczególnymi potrzebami. W Planie Strategicznym zaproponowano odpowiadający tej rekomendacji **Cel operacyjny IV.4.** *„Zainicjowanie i prowadzenie systemu wyjazdów studialnych do innych instytucji kultury i organizacji kulturalnych w celu wymiany doświadczeń i poznania dobrych praktyk w zakresie metod rozwoju publiczności”.*

Na uwagę zasługuje także opcja *"Poprawa przepływu informacji i komunikacja pom. pracownikami"*, która również została wskazana jako narzędzie rozwoju kompetencji. **Wiąże się to ze zjawiskiem zarządzania w organizacji tzw. "wiedzą ukrytą"** (ang. *tacit knowledge*). Wiedza ukryta najczęściej i najskuteczniej jest przekazywana w trakcie wspólnej pracy nad projektem czy przedsięwzięciem, podczas warsztatów, poprzez konwersację, opowiadanie,

wspólne doświadczenia. Jak podkreślają specjaliści od zarządzania - **jest to wiedza przyswajana podświadomie i równie podświadomie wykorzystywana**. Poprawa przepływu informacji i komunikacji w instytucjach kultury może się przełożyć na wydobywanie wiedzy ukrytej, jednak bardzo dużo zależy w tym przypadku od sytuacji, w jakiej możliwe jest dzielenie się tą wiedzą.

Podstawowym źródłem wiedzy ukrytej jest pracownik, jego doświadczenie, a w szczególności:

- wiedza zdobyta podczas samodzielnych działań przy realizacji zadań i projektów.
- wiedza i obserwacje nabyte podczas np. wyjazdów studialnych, szkoleń;
- wiedza zdobyta w trakcie wymiany informacji z odbiorcą kultury (np. uczestnikiem warsztatów, osobą zwiedzającą ekspozycję, itp.)
- każdy rodzaj uzyskanego feedbacku od odbiorcy, uczestnika wydarzeń kulturalnych;
- wspólne burze mózgów i przyglądanie się problemowi z innej strony.

Umiejętne zarządzanie wiedzą ukrytą w instytucji kultury może wpłynąć nie tylko na poziom kreatywności, wzrost skuteczności podejmowania odpowiednich decyzji, ale może się przełożyć na wypracowanie ciekawych rozwiązań i metod działania związanych z rozwojem publiczności. **Obszary szczególnie sprzyjające tej metodzie** to prowadzenie badań jakościowych oraz projektowanie wydarzeń zorientowanych na odbiorcę (w skojarzeniu z metodologią ACED).

Tematyka szkoleń wpływająca na rozwój publiczności:

Najbardziej interesujące i użyteczne tematy szkoleń - **z punktu widzenia rozwoju widowni**, w których chcieliby uczestniczyć pracownicy rzeszowskich instytucji to przede wszystkim:

- **Praktyczne metody budowania publiczności (warsztaty)** - 70,8% (17 osób)
- **Skuteczna komunikacja z różnymi grupami odbiorców** - 70,8% (17 osób)

W dalszej kolejności istnieje zapotrzebowanie na szkolenia związane z **zagadnieniami reklamy, realizowania działań promocyjnych**, w tym szkolenia dotyczące obsługi programów graficznych i grafiki reklamowej, a także zdobycie umiejętności wystąpień publicznych i komunikowania się:

- **Digital marketing (media społecznościowe, inne formy cyfrowe)** - 58,3 % (14 osób);
- **Dostępność cyfrowa, komunikacyjna (np. język łątowny, migowny i in.)** - 58,3 % (14 osób);
- **Grafika reklamowa, obsługa programów graficznych** - 58,3 % (14 osób);
- **Wystąpienia publiczne** - 58,3 % (14 osób).

Pozostała lista potrzeb szkoleniowych przedstawia się następująco:

- **Skuteczna komunikacja wewnątrz instytucji** - 45,8% (11 osób);
- **Badanie potrzeb i satysfakcji publiczności** - 41,7% (10 osób);
- Praca i komunikacja z odbiorcą ze szczególnymi potrzebami (np. senior, spectrum autyzmu i in.) - 41,7% (10 osób);
- Praca i komunikacja z odbiorcą z niepełnosprawnościami - 37,5% (9 osób);
- Obsługa publiczności (dla pracowników obsługi, sklepiku, kasy) 37,5% (9 osób);
- Prowadzenie zajęć edukacyjnych, animacji - 37,5% (9 osób);
- Praca z publicznością zagraniczną, w tym z uchodźcami - 33,3% (8 osób);
- Budowanie oferty edukacyjnej dla odbiorców z różnymi potrzebami - 33,3% (8 osób);
- *Customer Experience*, projektowanie i zarządzanie doświadczeniami odbiorcy - 33,3% (8 osób).

Szkolenia z **komunikacji wewnętrznej** mogą być szczególnie rekomendowane w instytucjach, które działają w oparciu o rozproszoną na terenie miasta sieć filii, jak Rzeszowski Dom Kultury czy Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna.

Ponadto rekomendowane jest **utworzenie i prowadzenie ogólnodostępnej bazy danych o szkoleniach dla sektora kultury i jej stała aktualizacja**, przekazywanie informacji o dostępnych szkoleniach wszystkim pracownikom rzeszowskich instytucji kultury, wraz z ustaleniem przejrzystych kryteriów i zasad uczestnictwa w szkoleniach w każdej z instytucji.

VII.2. Rekomendacje dla Rzeszowskiego Domu Kultury

Tabela 8. Rekomendacje dodatkowe dla RDK

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
--------	------------------------

OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Oferta programowa i edukacyjna RDK jest niezwykle bogata i różnorodna: – 40 rodzajów zróżnicowanych zajęć dla maluchów, dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów, które prowadzone są przez fachową i wszechstronnie przygotowaną kadrę instruktorów. – 50 grup artystycznych, wśród których obecne są zespoły taneczne, grupy folklorystyczne oraz studia aktorskie. – RDK w każdym roku jest organizatorem ponad 200 imprez kulturalnych odbywających się na terenie całego Rzeszowa (w tym festiwale, koncerty, turnieje, przeglądy, konkursy, spektakle, pokazy artystyczne, dni osiedli, pikniki rodzinne, potańcówki, zabawy dla dzieci i dorosłych oraz imprezy realizowane w ramach Rzeszowskiego Budżetu Obywatelskiego). Problemem jest brak dostosowania tej oferty do realnych potrzeb i oczekiwań różnorodnych grup odbiorców, które zmieniają się w czasie i w związku z pojawiającymi się nowymi trendami. Ponadto ze względu na warunki lokalowe i ograniczenia przestrzenne niektórych (zwł. mniejszych) filii, nie jest możliwe wprowadzanie do oferty niektórych form działalności, nawet jeśli instruktorzy posiadają umiejętności i kompetencje w danym zakresie, a odbiorcy oczekują nowych elementów. Problemem jest niewystarczające rozpoznawanie i aktualizowanie wiedzy na temat potrzeb odbiorców i grup docelowych, choć trzeba podkreślić, że RDK we własnych ramach przeprowadza badania publiczności poprzez rozmowy i głosowanie, a także śledzi trendy kulturowe i zmiany w preferencjach publiczności. Instytucja ma silną obecność w mediach społecznościowych, z aktywnymi kontami na Facebooku, Instagramie i YouTube. RDK działa na obrzeżach miasta i w miarę możliwości realizuje projekty zgłaszane przez mieszkańców. Instytucja jest otwarta na współpracę z mieszkańcami i publicznością. Z tego względu rekomenduje się: 1) Kontynuację i systematyczne rozwijanie obecnie prowadzonych badań potrzeb odbiorców, nawet przy zastosowaniu własnych metod jakościowych. Kluczem jest systematyczne badanie potrzeb i omawianie ich w zespołach programowych, poddawanie pomysłów konsultacjom społecznym i jak najszerze włączanie w kreowanie oferty społeczności lokalnej na poszczególnych osiedlach. Rekomenduje się także dalszą kontynuację współpracy ze szkołami i świetlicami w celu monitorowania potrzeb odbiorców w wieku szkolnym; 2) Ze względu na specyfikę i różnorodność osiedli Rzeszowa, zwłaszcza nowo włączanych w struktury miasta rekomenduje się nawiązanie współpracy ze specjalistami, w celu bardziej
--	--

	adekwatnego rozpoznania potrzeb i opracowania kompleksowej diagnozy potrzeb; 3) Stałe śledzenie trendów w zakresie edukacji i animacji kulturalnej, aby modyfikować i stale udoskonalać ofertę; 4) Rozwój oferty dla grup odbiorców z niepełnosprawnościami, szczególnymi potrzebami sensorycznymi lub innego rodzaju, w różnych grupach wiekowych, przy zapewnieniu odpowiednio wykwalifikowanych instruktorów i zaplecza lokalowego (wymogi dostępności); 5) Utrzymanie wysokiej otwartości na innowacje społeczne, angażujące pracowników, odbiorców, mieszkańców; 6) Prowadzenie działań sprzyjających integracji z osobami z Ukrainy – preferowane mniejsze grupy, 7) Nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami z sektora kreatywnego, w celu wykorzystania współpracy dla celów projektowych, organizowania nowych form działania (np. warsztatów dla młodzieży) a nawet pozyskiwania osób do współpracy w zakresie prowadzenia zajęć, warsztatów, laboratoriów itp.; 8) Zapewnienie wersji strony internetowej w jęz. ukraińskim – przynajmniej w zakresie ogólnej prezentacji oferty.
KADRY KULTURY	Ze względu na specyfikę działania RDK, jako instytucji posiadającej wiele filii, której działalność jest rozproszona na terenie całego miasta, a oferta jest bardzo bogata i zróżnicowana i w zasadzie dostępna cały czas w ciągu tygodnia, problemem są niedobory kadry, jej wielozadaniowość i nadmierne obciążenie pracowników, co przy braku samochodu do transportu wyposażenia generuje dodatkowo problemy logistyczne. Ważnym zagadnieniem w zakresie rozwoju kadr jest dostęp do szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej oraz nowych form edukacyjnych, nakierowanych na odbiorcę ze szczególnymi potrzebami. Rekomenduje się: 1) Rozwój struktury organizacyjnej, a zwłaszcza zatrudnienie pracowników/edukatorów i animatorów posiadających doświadczenie i kompetencje w zakresie pracy z odbiorcą z niepełnosprawnościami, szczególnymi potrzebami sensorycznymi lub innego rodzaju, w różnych grupach wiekowych; 2) Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym zatrudnienie profesjonalnych edukatorów i specjalistów ds. animacji kulturowej w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami (co jest szczególnie ważne w przypadku mniejszych filii RDK)

	3) Utworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. rozwoju publiczności i zapewnienie jego uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach, 4) Zapewnienie szerokiego dostępu kadry RDK do specjalistycznych szkoleń, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem; 5) Umożliwienie udziału pracowników merytorycznych w wyjazdach studyjnych – ma to szczególne znaczenie ze względu na specyfikę działań w różnorodnych grupach i społecznościach (także wielokulturowych); 6) Wprowadzenie systemu wzmocnień i motywacji dla pracowników, w celu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Infrastruktura RDK obejmuje 19 obiektów (placówek) o zróżnicowanej powierzchni, różnym stopniu dostępności i różnym zagospodarowaniu terenów wokół obiektów. Problemem jest zbyt mała powierzchnia filii, ograniczająca prowadzenie wszystkich oczekiwanych przez odbiorców form działania, w dogodnych warunkach. Problemem wpływającym na logistykę działań, jest brak samochodu do transportu osób i sprzętu na wydarzenia kulturalno-edukacyjne, odbywające się pomiędzy poszczególnymi placówkami. Wiele filii, zwł. tych starszych oraz mniejszych powierzchniowo nie jest dostosowana do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami. Mała pojemność filii mieszczących się w blokach mieszkalnych powoduje także ograniczenia dotyczące natężenia hałasu, przyjęcia większej liczby uczestników wydarzenia. W niektórych lokalizacjach występują problemy z Internetem, dostępem do sieci Wi-Fi. Głównym problemem jest brak nowoczesnej siedziby głównej RDK, zapewniającej dobrze wyposażoną salę widowiskową (w systemie kinowym). Rekomendacje: 1) Przeprowadzenie wizji lokalnych we wszystkich 19 placówkach RDK na terenie miasta w celu analizy wprowadzenia wymaganych udogodnień dla osób niepełnosprawnych ruchowo (w tym także analiza możliwości zamiany lokali na takie, które zapewniają bardziej dostępną, większą i funkcjonalną przestrzeń, w porozumieniu z pracownikami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta); 2) Wprowadzenie udogodnień dla osób z innymi niepełnosprawnościami (np. dotyczącymi wzroku, słuchu), wprowadzenie udogodnień dla osób z różnymi potrzebami sensorycznymi, ze spectrum autyzmu (np. ciche godziny, przygaszone światła, miejsce dające możliwość wyciszenia się i in.),

	3) Zapewnienie we wszystkich lokalizacjach dostępu do toalet dla matek z dziećmi, osób z niepełnosprawnościami; 4) Poprawa estetyki wnętrz placówek poprzez remonty i modernizacje, zakupy nowoczesnego wyposażenia; 5) Poprawa przepustowości Internetu w lokalizacjach RDK i dostępności sieci WiFi; 6) Zwiększenie widoczności na osiedlach - np. szyldy, kierunkowskazy (zwł. tych placówek, które znajdują się w "zakamarkach" osiedli); 7) Zakup samochodu do transportu osób i sprzętu na wydarzenia kulturalno-edukacyjne, odbywające się pomiędzy poszczególnymi placówkami; 8) Zainicjowanie prac nad koncepcją funkcjonalną nowej siedziby głównej, zapewniającej oczekiwane i pożądane atrybuty, jak sala widowiskowa, pomieszczenia warsztatowe itp. (w porozumieniu z pracownikami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta).
ZARZĄDZANIE	Rzeszowski Dom Kultury jest instytucją o charakterze sieciowym, której placówki są rozproszone na terenie całego Rzeszowa. W trakcie codziennego zarządzania, rozproszenie to generuje typowe problemy komunikacyjne i logistyczne. Stąd też rekomenduje się: – Wprowadzenie wewnętrznych rozwiązań, w tym organizacyjnych poprawiających obieg i przepływ informacji; – Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym zatrudnienie profesjonalnych edukatorów i specjalistów ds. animacji kulturowej w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami (co jest szczególnie ważne w przypadku mniejszych filii, często obsadzie jednoosobowej); – Rozwój struktury organizacyjnej, a zwłaszcza zatrudnienie pracowników/edukatorów i animatorów posiadających doświadczenie i kompetencje w zakresie pracy z odbiorcą z niepełnosprawnościami, szczególnymi potrzebami sensorycznymi lub innego rodzaju, w różnych grupach wiekowych; – Utworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. rozwoju publiczności i zapewnienie jego uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach, – Ze względu na rozporoszoną na terenie miasta sieć placówek RDK (filii) rekomenduje się działania doskonalące wewnętrzny obieg i przepływ informacji, w tym dostęp do szkoleń specjalistycznych związanych z zarządzaniem, obiegiem informacji, komunikacją; – Wprowadzenie zespołów projektowych (efektywność, szybki obieg informacji).

	Ponadto rekomenduje się sformułowanie: – Planu i strategii komunikacji z różnymi grupami docelowymi, – Średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni).
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Strona internetowa RDK jest częściowo zgodna z przepisami dotyczącymi dostępności, a instytucja stara się dodawać opisy i audiodeskrypcje do obrazów i dokumentów. RDK posiada wtyczkę <i>Accessibility Pro</i> dla osób ze szczególnymi potrzebami, która zwiększa rozmiar czcionki i kontrast oraz zmienia kolory. Instytucja nie dysponuje specjalistyczną kadrą do pracy z odbiorcami z potrzebami specjalnymi, ale posiada instruktorów z odpowiednimi kompetencjami. Filie RDK często znajdują się w starych, нефункциональных budynkach, które nie mogą być w pełni dostosowane do potrzeb dostępności. Rekomendacje: 1) Przeprowadzenie wizji lokalnych we wszystkich 19 placówkach RDK na terenie miasta w celu analizy wprowadzenia wymaganych udogodnień dla osób niepełnosprawnych ruchowo (w tym także analiza możliwości zamiany lokali na takie, które zapewniają bardziej dostępną, większą i funkcjonalną przestrzeń, w porozumieniu z pracownikami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta) 2) Wprowadzenie udogodnień dla osób z innymi niepełnosprawnościami (wzrok, słuch), udogodnienia dla osób z różnymi potrzebami sensorycznymi, ze spectrum autyzmu (ciche godziny, przygaszone światła i in.), 3) Zapewnienie we wszystkich lokalizacjach dostępu do toalet dla matek z dziećmi, osób z niepełnosprawnościami, 4) Opracowanie modelu tzw. "eventu wzorcowego" dla osób z niepełnosprawnościami/szczególnymi potrzebami oraz testowanie go w trakcie różnych wydarzeń, zbieranie informacji o koniecznych udoskonaleniach.

Opracowanie własne

VII.3. Rekomendacje dla Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej

Tabela 9. Rekomendacje dodatkowe dla WiMBP w Rzeszowie

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
--------	------------------------

OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Biblioteka wraz z rozbudowaną siecią filii i bezpłatną ofertą stanowi najbardziej powszechną i ogólnodostępną instytucję kultury w Rzeszowie, która jako jedyna zajmuje się promocją czytelnictwa we wszystkich grupach wiekowych, a ze względu na swój charakter posiada także unikalne więzi z odbiorcami, którzy odwiedzają ją stale na przestrzeni wielu lat. Jest to także jedyna z ankietowanych instytucji, która systematycznie prowadzi profesjonalne badania swoich odbiorców, m.in. po to, aby modyfikować program edukacyjny i wprowadzać nowe formy działań, atrakcyjne dla różnych grup docelowych. Oferta edukacyjna i kulturalna jest niezwykle szeroka i rozbudowana, zarówno w siedzibie głównej, jak i w filiach osiedlowych. Dla wielu młodych odbiorców zwłaszcza filie są instytucją kultury „pierwszego kontaktu” i uzupełniają ofertę – a niekiedy ją wręcz zastępują – młodzieżowych domów kultury. Główne rekomendacje związane z rozwojem oferty programowej dotyczą: – Zapewnienie stałej puli środków w celu dokonywania systematycznych i na większą skalę zakupów nowości wydawniczych, tak aby zapewnić równomierny dostęp do nowych książek na terenie całego miasta. Zazwyczaj zakupy nowości są skumulowane pod koniec roku, co powoduje, że przez większą część roku brakuje nowości w bibliotece. – Dokonywanie niezbędnych zakupów wyposażenia dla potrzeb prowadzenia wydarzeń plenerowych oraz wzbogacenie oferty gier interaktywnych dla młodych ludzi; – Zwiększenie dostępności oferty prasy i czasopism w filiach, w tym dostępnych online; – Zwiększenie liczby bezpłatnych kodów dostępu do ebooków; – Rozpoczęcie działań na rzecz pozyskania mecenatu lub współpracy sponsorskiej ze strony wydawnictw – współpraca taka mogłaby zaowocować dostępem do nowości książkowych, o które upominają się czytelnicy; – Zapewnienie odpowiedniego sprzętu multimedialnego, wyposażenia wystawienniczego; – Przekształcenie filii jednoosobowych w filie wieloosobowe, wraz ze zwiększeniem w nich dostępnej oferty edukacyjnej i kulturalnej, co pozwoliłoby na wzrost zasięgu działania i poprawę jakości; – Angażowanie się Biblioteki jako całej instytucji w międzynarodowe projekty partnerskie (już na bazie istniejących kontaktów).
KADRY KULTURY	Kluczowe rekomendacje w tym obszarze są związane ze wzrostem dostępu pracowników WiMBP do szkoleń specjalistycznych (w tym

	komercyjnych), m.in. dotyczących obsługi czytelnika, języków obcych, nowych trendów w działaniach edukacyjnych, animacyjnych, w promocji, marketingu i komunikacji, w tym także szkoleń z zakresu mediów cyfrowych. Pracownicy Biblioteki to osoby bardzo zaangażowane w swoją pracę, profesjonalisci, z bardzo wysoką empatią, znające doskonale potrzeby swoich odbiorców, umiające pracować z odbiorcą z niepełnosprawnościami, ze szczególnymi potrzebami - np. dziećmi z zespołem Aspergera, ze spektrum autyzmu (co wynika z praktycznego i wieloletniego doświadczenia), pracownicy znają język migowy. Ze względu na specyfikę działania Biblioteki, jako instytucji posiadającej wiele filii, której działalność jest rozproszona na terenie całego miasta, ważnym zagadnieniem w zakresie rozwoju kadr jest dostęp do szkoleń dotyczących komunikacji wewnętrznej oraz wystąpień publicznych. Ponadto rekomenduje się: – Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym zatrudnienie procesjonalnych edukatorów i specjalistów ds. animacji kulturowej w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami (co jest szczególnie ważne w przypadku mniejszych filii, często obsadzie jednoosobowej); – Stworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. rozwoju publiczności; – Udział pracowników w szkoleniach specjalistycznych, w tym szkoleniach komercyjnych, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem; – Możliwość udziału pracowników odpowiadających za działania edukacyjne i promocyjne w wyjazdach studialnych w celu wymiany dobrych praktyk dotyczących rozwoju publiczności i wprowadzania innowacji edukacyjnych; – Prowadzenie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy bibliotekami z terenu całego kraju, szkoleń wewnętrznych i wyjazdów rozpoznawczych; – Wprowadzenie systemu zachęt i motywacji zawodowej dla kadry bibliotecznej, wprowadzenie działań zapobiegających wypaleniu zawodowemu.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Rekomenduje się: – Przeprowadzenie szerokiej inwentaryzacji stanu technicznego poszczególnych filii na terenie miasta w celu rozpoznania i ew. przeprowadzenia zamian/zmian lokalizacji, niezbędnych modernizacji, remontów, zakupów wyposażenia i elementów (np. edukacyjnych, multimedialnych), podnoszących jakość przebywania w poszczególnych placówkach (dotyczy to zwłaszcza

	małych, ciasnych filii, często zlokalizowanych w ten sposób, że ograniczają absolutnie dostęp osób z niepełnosprawnościami); – Weryfikacja układów funkcjonalnych poszczególnych, zwłaszcza mniejszych filii w celu zapewnienia przestrzeni na pracę własną czytelników, działania edukacyjne, a także wypoczynek i skupienie, a w dalszym etapie przeprowadzenie niezbędnych remontów, modernizacji i przebudów; – Likwidacja barier dostępu (architektonicznych) w tych filiach, gdzie ten problem jeszcze funkcjonuje, zwłaszcza tych małych powierzchniowo; – Ze względu na profil odbiorcy, obejmujący wszystkie grupy odbiorców, w tym dzieci, matki z dziećmi, seniorów, osoby z niepełnosprawnościami i in. rekomenduje się zapewnienie odpowiednich przestrzeni/sanitariatów, przewijaków, w tych lokalizacjach, gdzie jest to możliwe pod względem technicznym i funkcjonalnym; – Zapewnienie we wszystkich lokalizacjach komfortowej przestrzeni dla różnych grup użytkowników (seniorów, dzieci, matek z dziećmi, młodzieży, osób z niepełnosprawnościami); – Oczekiwany i pożądanym działaniem w skali miejskiej i regionalnej jest budowa nowego obiektu (Biblioteka NOWA), co umożliwi dynamiczny rozwój instytucji, organizację wielu nowych działań oraz zlikwiduje bariery architektoniczne; – Zwiększenie widoczności filii w przestrzeni miasta (spójna identyfikacja siedziby głównej i filii osiedlowych, wyraźne, atrakcyjne graficznie szyldy, zapraszające do wejścia, w tym w obiekcie przy ul. Rzeplińskiego).
ZARZĄDZANIE	Rekomenduje się: – Utworzenie Działu Promocji (wraz z wyodrębnionym budżetem), który byłby odpowiedzialny za działania promocyjne, marketingowe całej instytucji i koordynował te działania na poziomie wszystkich filii, w celu zachowania spójności, zwiększenia efektywności i zasięgów; – Przekształcenie filii jednoosobowych w filie wieloosobowe, wraz ze zwiększeniem w nich dostępnej oferty edukacyjnej i kulturalnej, co przełoży się na wzrost zasięgu i poprawę jakości działania; – Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym zatrudnienie procesjonalnych edukatorów i specjalistów ds. animacji kulturowej w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami (co jest szczególnie ważne w przypadku mniejszych filii, często obsadzie jednoosobowej);

	– Ze względu na rozporoszoną na terenie miasta sieć placówek Biblioteki (filii) rekomenduje się działania doskonalące wewnętrzny obieg i przepływ informacji. Ponadto rekomenduje się sformułowanie: – Planu i strategii komunikacji z różnymi grupami docelowymi, – Średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni)
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	– Likwidacja barier dostępu (architektonicznych) w tych filiach, gdzie ten problem jeszcze funkcjonuje, zwłaszcza tych małych powierzchniowo, ciasnych i нефunkcjonalnych; – Dalsze inwestowanie w specjalistyczne wyposażenie, sprzęt i oprogramowanie specjalistyczne dla osób niewidzących i słabowidzących; – Dalsze rozwijanie kompetencji pracowników w zakresie pracy z czytelnikiem ze specjalnymi potrzebami np. dziećmi z zespołem Aspergera, ze spektrum autyzmu, ADHD (poprzez specjalistyczne szkolenia).

Opracowanie własne

VII.4. Rekomendacje dla Teatru Maska

Tabela 10. Rekomendacje dodatkowe dla Teatru Maska

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	W celu poszerzenia grupy odbiorców i jej rozwoju jakościowego, mimo bardzo dobrych efektów działania wyrażonych wysoką frekwencją, a także w celu zmiany wizerunkowej (aby teatr nie był postrzegany jako miejsce oferujące wyłącznie spektakle dla dzieci) rekomendowane jest: 1. Poszerzanie oferty spektakli i wydarzeń towarzyszących o skierowanych do widza młodego, młodego dorosłego oraz do seniorów; 2. Rozwijanie, wzmocnienie marki i rozwój Międzynarodowego Festiwalu Ożywionej Formy Maskarada; 3. Promowanie współczesnych zjawisk mających miejsce w teatrze formy i teatrze lalkowym, poprzez atrakcyjne formy edukacji kulturowej takie jak warsztaty, wystawy czasowe, wykłady; 4. Nawiązanie i rozwój współpracy z Muzeum Archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi, które prowadzi unikalny w kraju Dział

	Widowisk Lalkowych i dysponuje bardzo bogatą kolekcją lalek wybitnych polskich twórców, jak i elementów scenograficznych do widowisk lalkowych, pochodzących nawet z lat 50-tych XX. w. Potencjalna współpraca (<u>w którą dodatkowo rekomenduje się włączyć Muzeum Dobranoczek, działające w tym samym budynku</u>) może zaowocować wspólnym projektem badawczym, nowymi, dotąd nie realizowanymi wystawami czasowymi, wymianą eksponatów (wypożyczenia muzealne), nowymi w treści prelekcjami i pokazami; 5. Kontynuacja prowadzonych od czasów pandemii działań związanych z nagrywaniem słuchowisk i audycji – docelowo mogłyby one zasilić cyfrową galerię Teatru (<i>por. poniżej - rekomendacje w zakresie dostępności, dotyczące zainicjowania projektu digitalizacji zasobów</i>); 6. Zainicjowanie i systematyczne prowadzenie własnych badań jakościowych - wśród obecnej publiczności i interesariuszy, w tym osób dorosłych, nauczycieli rzeszowskich szkół, w celu rozpoznania potrzeb, oczekiwań i zainteresowań grup takich jak: młodzież szkolna, osoby dorosłe, nauczyciele (którzy są inicjatorami grupowych wyjść do Teatru). 7. Wzrost udziału publiczności w kreowaniu oferty Teatru – w tym celu rekomenduje się prowadzenie badań własnych, ankietowanie publiczności z wykorzystaniem mediów społecznościowych, zbieranie opinii o wydarzeniach bezpośrednio po ich zakończeniu (np. skrzynka do zbierania opinii dostępna przy wyjściu z Teatru);
KADRY KULTURY	Kluczowe rekomendacje w tym obszarze są związane ze wzrostem dostępu pracowników do szkoleń, rozwojem kompetencji pracowników w zakresie pracy z odbiorcą z niepełnosprawnościami i ze szczególnymi potrzebami, w tym przeszkolenie wybranych osób ze znajomości podstaw języka migowego. Ponadto rekomenduje się: – Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami; – Stworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. rozwoju publiczności; – Udział pracowników w różnych szkoleniach specjalistycznych, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem (w tym szkolenia dotyczące metod prowadzenia promocji i komunikacji), pracy z odbiorcą z niepełnosprawnościami); – Możliwość udziału pracowników odpowiadających za działania edukacyjne i promocyjne w wyjazdach studialnych w celu wymiany dobrych praktyk dotyczących rozwoju publiczności.

INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Ze względu na zabytkowy charakter budynku, ograniczenia przestrzenne (wynikające ze współdzielenia obiektu z Muzeum Dobranocek oraz wynajmem części przestrzeni budynku) problemem jest brak właściwie zaadaptowanej przestrzeni na działania edukacyjne, niemożność wprowadzenia zalecanych udogodnień w zakresie architektonicznym dla osób z niepełnosprawnościami. Braki te przekładają się na brak możliwości udostępnienia oferty Teatru dla dotąd nieuwzględnianych w wystarczającym stopniu grup odbiorców. Z tego względu rekomendowane jest: – przeprowadzenie we współpracy z Gminą Miasta Rzeszów analizy możliwości technicznych (i ew. lokalizacyjnych) związanych z „odzyskaniem” i powiększeniem dostępnej dla Teatru przestrzeni, – opracowanie projektu koncepcyjnego niezbędnych remontów, modernizacji i przebudów (zaakceptowanych i dozwolonych przez WKZ) w celu wprowadzenia do obiektu windy i zniesienia barier architektonicznych, wydzielenia przestrzeni na pomieszczenia do zajęć edukacyjnych, poprawy układu funkcjonalnego obiektu; w tym celu niezbędny będzie wzrost dotacji celowej przeznaczonej na opracowanie projektów modernizacji/ przebudowy, oraz przeprowadzenie niezbędnych inwestycji; – wydzielenie przestrzeni na zewnątrz lub wewnątrz budynku w celu utworzenia mini planu zabaw dla dzieci lub kącika dla najmłodszych.
ZARZĄDZANIE	Rekomenduje się sformułowanie: – Planu i strategii komunikacji z różnymi grupami docelowymi, – średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni) – Wyodrębnienie budżetu na rzesz działań promocji i upowszechnienia wizerunku Teatru w przestrzeni miasta, w tym zapewnienie ze strony Gminy Miasta Rzeszów możliwości bez kosztowego umieszczania plakatów w miejscach publicznych zwłaszcza w przed i okresie trwania Festiwalu Maskarada.
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I	Rekomendowane jest wprowadzenie rozwiązań technicznych i organizacyjnych, pozwalających na wzrost dostępności przedstawień dla osób z niepełnosprawnościami – np. wprowadzenie podczas przedstawień

WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	tłumacza języka migowego oraz audiodeskrypcji (z wykorzystaniem rzutnika). Teatr planuje poszerzenie grup odbiorców o osoby z niepełnosprawnościami słuchu, ruchu i wzroku, z tego względu wprowadzenie udogodnień architektonicznych, oraz programowych jest konieczne. Rekomendowanym elementem, łączącym obszar udogodnień dostępowych, z obszarem rozwoju oferty programowej, jest także zainicjowanie działań mających na celu digitalizację posiadanych zbiorów lalkowych i utworzenie w dalszej perspektywie galerii cyfrowej, uzupełnionej o nagrania słuchowisk i audycji, zrealizowane z udziałem aktorów Teatru Maska – co miało miejsce w trakcie pandemii (np. w oparciu o środki MKiDN lub dotację z programu operacyjnego FERC – Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy).
--	--

Opracowanie własne

VII.5. Rekomendacje dla Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy

Tabela 11. Rekomendacje dodatkowe dla Muzeum Dobranocek

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Kluczowym czynnikiem rozwoju tej instytucji jest zapewnienie nowej siedziby/odpowiednio dużej i funkcjonalnej przestrzeni, która pozwoliłaby na stworzenie na bazie istniejących zasobów i doświadczenia kadry Muzeum – innowacyjnego, ogólnodostępnego centrum kultury filmowej, kreatywnej edukacji skierowanej do grup dzieci i młodzieży, ośrodka animacji działań o wpływie ponadregionalnym i ogólnopolskim. Warunkiem dalszego rozwoju oferty programowej jest w tym przypadku zapewnienie odpowiedniej przestrzeni do ekspozycji zasobów i prowadzenia działań edukacyjnych – obecnie możliwe jest organizowanie zajęć tylko dla jednej grupy naraz, nie istnieją możliwości techniczne realizowania przeglądów filmów animowanych/dobranocek, festiwali. Podejmowana przez Muzeum Dobranocek tematyka jest niezwykle atrakcyjna jako źródło kreacji wielu nowych, ciekawych dla odbiorców form programowych, co pozwoliłoby na znaczące poszerzenie publiczności. Ze względów sentymentalnych jest ona także interesująca dla starszego wiekiem odbiorcy. Rekomendowane jest ponadto: – Prowadzenie działań edukacyjnych on-line, mających na celu rozbudzenie w społeczeństwie zainteresowania tematyką dobrocanocek, których emisja zakończyła się w roku 2013, i dla której oferta kanałów streamingowych stanowi konkurencję – W sytuacji uzyskania nowej siedziby - utworzenie tzw. magazynu studyjnego, dającego zwiedzającym np. możliwość obserwacji prac związanych z konserwacją filmów czy lalek. Magazyny studyjne są bardzo popularnym trendem w organizacji przestrzeni muzealnych i stanowią same w sobie ciekawą i innowacyjną ofertę – ze względu na trudną „dostępność” magazynów, a także niewiedzę odbiorców na temat tego, jak przechowywane są obiekty muzealne, na czym polega ich konserwacja. Przykładami takich przestrzeni są magazyny studyjne w Muzeum archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi lub w Thesaurus Cracoviensis - Muzeum Krakowa; – Podobnie jak w przypadku Teatru Maski - nawiązanie i rozwój współpracy z Muzeum Archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi, które prowadzi unikalny w kraju Dział Widowisk Lalkowych

	i dysponuje bardzo bogatą kolekcją lalek wybitnych polskich twórców, jak i elementów scenograficznych do widowisk lalkowych, nawet z lat 50-tych XX. w. Współpraca (w którą dodatkowo rekomenduje się włączyć Teatr Maska, działający w tym samym budynku) może zaowocować wspólnym projektem badawczym, nowymi wystawami czasowymi, wymianą eksponatów (wypożyczenia muzealne), unikalnymi w treści prelekcjami i pokazami; – Zakupy nowych muzealiów (przy zapewnieniu odpowiedniej przestrzeni magazynowej) i prowadzenie wymiany muzealnej w celu wprowadzenia nowej oferty wystaw stałych.
KADRY KULTURY	Ponadto rekomenduje się: – Analizę możliwości rozwoju struktury organizacyjnej Muzeum – obecnie jest to Muzeum jednowydziałowe, – Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w celu zniwelowania problemu wielozadaniowości i nadmiernego obciążenia pracowników zadaniami; – Zapewnienie właściwych warunków lokalowych dla pracowników merytorycznych i administracyjnych; – Stworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. rozwoju publiczności; – Udział pracowników w szkoleniach specjalistycznych, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem (w tym szkolenia dotyczące metod prowadzenia promocji i komunikacji), pracy z odbiorcą z niepełnosprawnościami); – Możliwość udziału pracowników odpowiadających za działania edukacyjne i promocyjne w wyjazdach studialnych w celu wymiany dobrych praktyk dotyczących rozwoju publiczności.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Kluczowym problemem Muzeum jest brak własnej, dostosowanej do specyfiki działania siedziby, i wymuszone koniecznością współdzielenie obiektu z Teatrem Maska, co przekłada się na trudności organizacyjne dla obu tych instytucji i bariery w rozwoju oferty skierowanej do grup docelowych. Problemem jest także brak komfortu osób odwiedzających zajmowany budynek, brak odpowiednich dostosowań przestrzeni dla osób ze szczególnymi potrzebami. Ze względu na współdzielenie obiektu, Muzeum Dobranocek nie posiada odpowiedniej, niezbędnej dla rozwoju działalności, przestrzeni ekspozycyjnej, magazynowej i dla potrzeb pracy merytorycznej. Problemem jest brak transportu muzealnego, niewystarczający dostęp do nowych technologii multimedialnych, które można zastosować przy ekspozycjach - ze względu na podejmowaną tematykę dobranocek,

	będących filmami animowanymi/rysunkowymi, byłoby to bardzo wskazane. Z tego względu rekomendowane jest: – przeprowadzenie we współpracy z Gminą Miasta Rzeszów analizy dostępnych na terenie miasta przestrzeni, które mogłyby stać się docelową siedzibą Muzeum. Biorąc pod uwagę rekomendację dla Gminy Miasta Rzeszów związaną z weryfikacją i analizą wykorzystania istniejących w Rzeszowie miejsc „przeoczonych”, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących, można ocenić, że potencjalnie zasoby takie istnieją i mogą zostać poddane analizie w celu zapewnienia dobrych warunków lokalowych dla Muzeum Dobranocek; – zapewnienie odpowiedniej przestrzeni magazynowej, a potencjalnie w nowej lokalizacji – utworzenie tzw. magazynu studyjnego, dającego możliwość obserwacji prac związanych z konserwacją filmów czy lalek; – zapewnienie własnego transportu muzealnego, co pozwoli realizować działania, np. ekspozycję w innych lokalizacjach, a także zapewni szerszą wymianę między muzeami; – w sytuacji gdy Muzeum pozostanie w obecnej lokalizacji jeszcze przez określony czas, rekomendowane jest umożliwienie prowadzenia działań edukacyjnych i zwiedzania na poziomie „0”, bez barier architektonicznych (obecnie problemem są schody prowadzące na ekspozycję); – zapewnienie większej przestrzeni dla Sali projekcyjnej; – zakup siedzisk mobilnych (lekkich, łatwych do przenoszenia), co ułatwi prowadzenie różnorodnych działań; – zapewnienie przestrzeni dla dzieci w bezpośrednim otoczeniu zajmowanego obiektu, np. poprzez organizację mini-placu zabaw dla dzieci.
ZARZĄDZANIE	Rekomenduje się sformułowanie: – Rozwój struktury organizacyjnej Muzeum, wraz z koniecznym wzrostem zatrudnienia ze względu na duże zapotrzebowanie i popyt oferowaną tematyką ze strony grup docelowych (obecnie zespół składa się z sześciu pracowników, w tym dyrektora i księgowego, zespół jest wielozadaniowy i wysoko wykwalifikowany, każdy członek przyczynia się do różnych aspektów działalności muzeum); – Planu i strategii komunikacji z różnymi grupami docelowymi, – średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030);

	– Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni) – Wyodrębnienie budżetu na rzecz działań promocyjnych.
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Rekomenduje się: – w sytuacji gdy Muzeum pozostanie w obecnej lokalizacji jeszcze przez określony czas, rekomendowane jest umożliwienie prowadzenia działań edukacyjnych i zwiedzania na poziomie „0”, bez barier architektonicznych (obecnie problemem są schody prowadzące na ekspozycję); – wydzielenie i zapewnienie przestrzeni dla odpoczynku, organizacji Sali wyciszenia dla osób/dzieci ze szczególnymi potrzebami.

Opracowanie własne

VII.6. Rekomendacje dla Rzeszowskich Piwnic – Interaktywnej Instytucji Kultury

Tabela 12. Rekomendacje dodatkowe dla Rzeszowskich Piwnic

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Rzeszowskie Piwnice, jako instytucja działająca na rzecz publiczności od roku 2022, w dużej mierze opiera swoją działalność na koncepcji programowej (oferta ekspozycyjna, wraz z ofertą towarzyszącą i programem edukacji kulturowej) zawartej w Studium Wykonalności, które było elementem dokumentacji aplikacyjnej do POLiŚ. Ze względu na trwałość projektu i wymogi umowy dofinansowania, Piwnice są zobowiązane zrealizować do roku 2027 zaplanowany i ujęty w Studium Wykonalności główny program edukacyjno-kulturowy. Możliwe jest wprowadzanie nowych elementów, ale przy założeniu, że elementy zaplanowane i ujęte w Studium zostaną zrealizowane, co wiąże się z wymogiem osiągnięcia zakładanych w projekcie, obowiązkowych wskaźników rezultatu (np. odnoszących się do poziomu frekwencji). Z tego względu rekomenduje się: – wykorzystując doświadczenia z wdrażania obecnej oferty programowej, a także wnioski z prowadzonych badań i interakcji z odbiorcami, rozpocząć proces budowania i modyfikowania oferty na kolejne lata działalności (w tym konsultowanie różnych form działań z formalnymi i nieformalnymi grupami odbiorców, innymi instytucjami);

	– tworzenie cykli wydarzeń, w celu utrzymywania więzi z odbiorcami i kontynuacji ich uczestnictwa; – systematyczne prowadzenie własnych badań satysfakcji odbiorców, badanie metodami nieformalnymi obszarów, jakie są dla odbiorców najbardziej interesujące; – wprowadzić większą liczbę wersji językowych na trasie zwiedzania (w o oparciu o wyposażenie multimedialne); – koordynację dużych wydarzeń w porozumieniu z innymi instytucjami, w celu uniknięcia nakładania się terminów, czy też konkurowania o tego samego odbiorcę; – wprowadzenie „wspólnego biletu” na wydarzenia realizowane przez współpracujące instytucje (np. Centrum Nauki Łukasiewicz) i zwiedzanie Rzeszowskich Piwnic (jako czynnik promocji i zachęty dla odbiorców); – zapewnienie środków na promocję Rzeszowskich Piwnic w innych miastach - ze względu na unikalność i specyfikę trasy podziemnej jako ponadregionalnej atrakcji turystycznej.
KADRY KULTURY	Dla dalszego rozwoju tej nowej instytucji rekomenduje się: – rozwój struktury kadrowej, wzrost zatrudnienia w grupie osób odpowiedzialnych za promocję, marketing i komunikację; – wydzielenie w strukturze instytucji (utworzenie) Działu Edukacji, w celu rozwijania współpracy i działań ze szkołami, dla młodszych grup odbiorców; – utworzenie miejsc pracy dla edukatorów, ze względu na duże zainteresowanie ofertą skierowaną do dzieci i młodzieży; – zapewnienie odpowiedniej do potrzeb obsady przewodników i edukatorów, w tym ze znajomością języka ukraińskiego; – zapewnienie pracownikom dostępu do szerokiej gamy szkoleń specjalistycznych, m.in. związanych z komunikacją, prowadzeniem działań marketingowych i promocyjnych, oraz innych, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem, w tym w zakresie podstaw języka migowego.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Infrastruktura Piwnic jest nowa, oddana do użytku dla zwiedzających w 2022 roku, w wyniku przeprowadzonego projektu unijnego, który już na etapie koncepcyjnym przewidywał wprowadzenie rozwiązań funkcjonalnych, umożliwiających zwiedzanie różnym grupom, przy nadrzędnym założeniu, że trasa podziemna posiada swoją własną specyfikę, ciasne korytarze (jeden największy o szerokości zaledwie 70 cm). Obecnie posiadane zasoby pozwalają na prowadzenie różnorodnych działań - Piwnice dysponują małą sceną z odpowiednim nagłośnieniem, kinem, przestrzenią koncertową, ekranem multimedialnym i innymi nowoczesnymi elementami. Dostępna przestrzeń wielofunkcyjna pozwala

	jednorazowo na zorganizowanie wydarzenia dla 150 osób (pomijając zwiedzanie Trasy Podziemnej). W związku z powyższym, w obszarze tym nie wskazuje się rekomendacji.
ZARZĄDZANIE	Rzeszowskie Piwnice to instytucja działająca w strukturach Estrady Rzeszowskiej, a jej utworzenie jest wynikiem projektu zrealizowanego ze środków POIiŚ na lata 2014-2020, dzięki czemu w zabytkowych reliktach podziemi na rzeszowskim rynku utworzono podziemną Trasę Turystyczną, wykorzystującą elementy multimedialne w połączeniu z autentyzmem miejsca. Instytucja jest nowa, trasa podziemna działa (jest udostępniona) od stycznia 2022 roku. Instytucja w dużej mierze opiera swoją działalność na koncepcji programowej (oferta ekspozycyjna, wraz z ofertą towarzyszącą i programem edukacji kulturowej) zawartej w Studium Wykonalności, które było elementem dokumentacji aplikacyjnej do POIiŚ. Z tego względu instytucja nie posiada wypracowanych takich dokumentów, jak strategia rozwoju czy komunikacji. Promocja jest realizowana zgodnie z planem zawartym w Studium Wykonalności, a ramach odrębnej od strony Estrady Rzeszowskiej, strony internetowej i mediów społecznościowych, w oparciu o własne rozpoznanie grup docelowych i preferowanych metod komunikacji. Problemem jest brak w strukturze Piwnic "własnego" grafika, co powoduje że prace graficzne na rzecz promocji są realizowane w oparciu o zasoby Estrady Rzeszowskiej - powoduje to problemy organizacyjne. Z tego względu, dla dalszego rozwoju tej nowej instytucji rekomenduje się: – rozwój struktury kadrowej, wzrost zatrudnienia w grupie osób odpowiedzialnych za promocję, marketing i komunikację; – utworzenie miejsc pracy dla edukatorów, ze względu na duże zainteresowanie ofertą skierowaną do dzieci i młodzieży; – wydzielenie w strukturze Piwnic (utworzenie) <u>Działu Edukacji (ewentualnie ujęcie Działu Edukacji w strukturze Estrady Rzeszowskiej, jako instytucji nadzorującej działania Piwnic Rzeszowskich)</u>, w celu rozwijania współpracy i działań ze szkołami, dla młodszych grup odbiorców; – zapewnienie pracownikom dostępu do szerokiej gamy szkoleń specjalistycznych, m.in. związanych z komunikacją, prowadzeniem działań marketingowych i promocyjnych; – sformułowanie średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – sformułowanie Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni)

	– wprowadzenie efektywnych mechanizmów planowania wydarzeń w układzie rocznym
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Trasa Podziemna jest bardzo specyficzną przestrzenią, prowadzi do niej ponad około 150 schodów, trasa jest kręta i długa. Jest to przestrzeń do pewnego stopnia klaustrofobiczna (najwyższy podziemny korytarz ma zaledwie 70 cm. szerokości), o czym Piwnice informują na stronie internetowej. Przy wejściu znajduje się winda i nie ma problemu z tym, żeby osoba z niepełnosprawnością ruchową dostała się do przestrzeni wielofunkcyjnej, natomiast zwiedzanie podziemi i korytarzy przez osoby z taką niepełnosprawnością, poruszającej się na wózku inwalidzkim w zasadzie nie jest możliwe, ze względów technicznych, szerokości i układu korytarzy. Dla tej grupy został przygotowany spacer multimedialny, który pozwala zapoznać się z przestrzenią w formie wirtualnej - zwiedzanie odbyć poprzez monitor bądź za pomocą okularów typu VR. Rekomenduje się: – Udostępnienie spaceru wirtualnego po Rzeszowskich Piwnicach w sieci; – udostępnienie przestrzeni do karmienia w wydzielonym miejscu i zapewnienie przewijaka dla małych dzieci w toaletach; – zwiększenie liczby wersji językowej – strona internetowa i materiały drukowane; – wprowadzenie audiodeskrypcji, publikacja materiałów lub specjalnych oznaczeń w języku Braille’a.

Opracowanie własne

VII.7. Rekomendacje dla Estrady Rzeszowskiej wraz z Rzeszowskim Inkubatorem Kultury

Tabela 13. Rekomendacje dodatkowe dla Estrady Rzeszowskiej i Rzeszowskiego Inkubatora Kultury

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Estrada Rzeszowska jest instytucją kultury najbardziej kojarzoną z Rzeszowem, ze względu na organizację szeroko znanych Festiwalu o ponadregionalnym zasięgu, a jej oferta generuje największą frekwencję na poziomie całego miasta. Z tego względu może ona postawić bardziej na rozwój jakościowy swojej oferty, i dywersyfikację grup odbiorców/publiczności, aniżeli na rozwój ilościowy. Rekomenduje się: 1. Kontynuację działań już prowadzonych, stałe rozwijanie oferty programowej w celu dotarcia do jak najszerszych grup odbiorców 2. Rozwój atrakcyjnej oferty "pakietowej" dla turystów tzw. jednodniowych, przybywających do Rzeszowa na weekend (w tym wprowadzenie wspólnego biletu na wydarzenia, np. realizowane wspólnie z Rzeszowskimi Piwnicami - połączone ze zwiedzaniem Trasy Podziemnej, BWA, ale także z innymi instytucjami - konieczność poprzedzenia szczegółową analizą finansową); 3. Kontynuacja projektów partycypacyjnych, wspierania oddolnych inicjatyw i działań angażujących społeczność lokalną według obecnych dobrych praktyk Rzeszowskiego Inkubatora Kultury 4. Rozwój programu mikrograntów prowadzonego przez RIK w celu poszerzania pola kultury i wprowadzania działań, na które istnieje realne zapotrzebowanie w grupach odbiorców z terenu Rzeszowa 5. Dalszy rozwój projektów wspierających integrację poprzez kulturę dla społeczności ukraińskiej (w tym finansowanych z UNICEF), a także innych grup odbiorców międzynarodowych; 6. Wprowadzenie wspólnego biletu na wydarzenia (np. realizowane wspólnie z Rzeszowskimi Piwnicami - połączone ze zwiedzaniem Trasy Podziemnej, ale także z innymi instytucjami - konieczność poprzedzenia szczegółową analizą finansową) 7. Zwiększenie liczby wersji językowych wszystkich prowadzonych stron internetowych (w tym zwłaszcza dla dużych wydarzeń festiwalowych); 8. Kontynuacja i dalsze rozwijanie oferty Rzeszowskiego Inkubatora Kultury w zakresie oferty edukacyjnej i szkoleniowej, związanej ze specjalistycznymi zagadnieniami, np. Akademia Wolontariatu, szkolenia lokalnych liderów i animatorów kultury, realizacja

	i przygotowanie projektów grantowych, rozliczanie projektów, crowdfunding itp. 9. Rozbudowanie oferty wydarzeń cyklicznych w celu utrwalenia więzi z odbiorcami; 10. Prowadzenie na własną rękę badań jakościowych, w celu poznania opinii odbiorców o wydarzeniach i wprowadzenia udogodnień, nowych działań czy elementów (metodami nie wymagającymi poświęcenia przez odbiorcę dużo czasu)
KADRY KULTURY	Rekomenduje się: – Wzrost zatrudnienia w obsadzie kadrowej Estrady Rzeszowskiej i Inkubatora Kultury, ze względu na problem wielozadaniowości i przeciążenie pracowników, wynikające często z odpowiedzialności jednej osoby za wiele obszarów funkcjonowania (przekłada się to także na efektywność); – Rozbudowę kadrową Działu Marketingu, który obecnie zatrudnia zaledwie 3 osoby – jest to niewystarczająca obsada kadrowa, zwłaszcza w zestawieniu z bardzo dużą liczbą prowadzonych wydarzeń, stron internetowych i kanałów komunikacji; – Utworzenie/wyodrębnienie miejsca pracy dla specjalisty ds. fundraisingu i rozwoju relacji ze sponsorami; – Utworzenie miejsca pracy dla specjalisty z zakresu rozwoju publiczności, współpracującego z Działem Marketingu oraz ewentualnie nowoutworzonym Działem Edukacji; – Zapewnienie szerokiego dostępu do <u>szkoleń specjalistycznych, zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem</u>, w tym szkoleń z zakresu marketingu i promocji w Internecie, z wykorzystania mediów społecznościowych dla potrzeb promocji i reklamy, komunikacji z różnymi grupami odbiorców, fundraisingu, pozyskiwania środków od sponsorów.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Dla dalszego rozwoju rekomenduje się: 1. Zapewnienie (budowę) zadanej Sali koncertowej, o odpowiedniej akustyce i dużej pojemności, w celu poszerzenia oferty, organizowania koncertów i wydarzeń w miesiącach zimowych, a także w celu minimalizowania skutków pogody na oczekiwaną frekwencję podczas wydarzeń masowych; 2. Dostosowanie obiektu RIK do potrzeb osób z niepełnosprawnościami; 3. Poprawę warunków pracy stacjonarnej pracowników, w tym zapewnienie wyposażenia i sprzętu indywidualnego.
ZARZĄDZANIE	Dla dalszego rozwoju rekomenduje się: – precyzyjny przegląd i rozwój struktury organizacyjnej, w tym utworzenie <u>Działu Edukacji Kulturowej</u>, który by współpracował

	z Piwnicami Rzeszowskimi (Utworzenie/wyodrębnienie Działu Edukacji jest także wskazane dla Piwnic Rzeszowskich) – Rozbudowa kadrowa Działu Marketingu, który obecnie zatrudnia jedynie 3 osoby – jest to niewystarczająca obsada kadrowa w zestawieniu z liczbą prowadzonych wydarzeń, stron internetowych i kanałów komunikacji; – utworzenie miejsc pracy dla edukatorów w strukturze Piwnic Rzeszowskich ze względu na duże zainteresowanie ofertą skierowaną do dzieci i młodzieży; – zapewnienie pracownikom dostępu do szerokiej gamy szkoleń specjalistycznych, m.in. związanych z komunikacją, prowadzeniem działań marketingowych i promocyjnych; – poprawę przepływu i obiegu informacji pomiędzy wszystkimi jednostkami organizacyjnymi wchodzącymi w skład Estrady Rzeszowskiej – ze względu na specyficzną strukturę organizacyjną, obejmującą trzy podmioty; – Wprowadzenie efektywnych narzędzi do planowania wydarzeń, ze względu na ich dużą liczbę i w celu zapobiegania sytuacji nakładania się terminów z innymi eventami w mieście; – Sformułowanie <u>średniookresowej Strategii Rozwoju</u>, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Sformułowanie Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni); – Wprowadzenie efektywnych mechanizmów planowania wydarzeń w układzie rocznym.
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Estrada Rzeszowska organizuje wiele wydarzeń plenerowych, które cechują się stosunkowo łatwym dostępem dla osób ze szczególnymi potrzebami, ale jednak pojawia się na nich problem braku dedykowanej dla tej grupy infrastruktury towarzyszącej, jak np. toalety czy miejsca do przebrania. Rzeszowski Inkubator Kultury jest ulokowany w budynku zabytkowym, problemem jest brak windy oraz toalet dla osób niepełnosprawnych. Natomiast do wszystkich pomieszczeń tego budynku można wejść z psem przewodnikiem, a istniejąca toaleta jest przyjazna matkom z dziećmi, jest dostępny przewijak. Strony internetowe Rzeszowskiego Inkubatora Kultury oraz Estrady Rzeszowskiej są dostosowane do potrzeb osób słabowidzących. Rekomenduje się: 1. Zaprojektowanie, przygotowanie modelu i przeprowadzenie tzw. „eventów wzorcowych” realizowanych w różnych przestrzeniach (np. w plenerze) skierowanych do odbiorców z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami w celu

	określenia niezbędnych udogodnień i form działania zachęcających do udziału; 2. Analizę możliwości dostosowania przestrzeni RIK do wymogów Ustawy o dostępności.
--	--

Opracowanie własne

VII.8. Rekomendacje dla Biura Wystaw Artystycznych

Tabela 14. Dodatkowe rekomendacje dla Biura Wystaw Artystycznych

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Ze względu na braki w obsadzie kadrowej, działania edukacyjne, animacyjne towarzyszące głównej ofercie programowej są z konieczności ograniczone do minimum. Istniejące ograniczenia przestrzenne, wykluczające możliwość zmian funkcjonalnych pomieszczeń, w obecnie zajmowanym, zabytkowym budynku byłej Synagogi mają wpływ na prowadzoną działalność ekspozycyjną i edukacyjną, mimo bardzo dużego potencjału zbiorów, jakimi dysponuje BWA. Problemem jest brak przestrzeni do prezentacji bardzo bogatych, wręcz unikatowych zbiorów BWA, obejmujących ponad 1500 szt. obiektów z zakresu malarstwa, rzeźby, grafiki. Z tego względu rekomenduje się: - Po utworzeniu odrębnego Działu Edukacji i zatrudnieniu specjalistów ds. edukacji, zaleca się intensywne prace mające na celu rozwój działań edukacyjnych, w tym skierowane do osób z niepełnosprawnościami, czego w obecnej ofercie bardzo brakuje – w zasadzie oferta dla tej grupy odbiorców jest nierealizowana; - Zapewnienie nowej lokalizacji/siedziby dla BWA, zapewniającej odpowiednie warunki ekspozycyjne, dla działań edukacyjnych, dla zapewnienia uczestnictwa osób z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami; - Ze względu na plan rozwijania i wprowadzania nowych form działań do programu edukacyjnego BWA, rekomenduje się nawiązanie współpracy/prowadzenie konsultacji ze szkołami, organizacjami pozarządowymi, osobami młodymi (zarówno formalne lub nieformalne grupy), seniorami, innymi grupami, np. skupionymi wokół popularnych w Rzeszowie klubów, kawiarni, a nawet parafii i innych miejsc, gdzie gromadzą się ludzie itp. po to, by rozpoznać rzeczywiste oczekiwania i potrzeby

	odbiorców w zakresie kształtu i charakteru nowych działań edukacyjnych; 4. Wprowadzanie do oferty cykli wydarzeń edukacyjnych, kulturalnych, po to aby oferta miała charakter budujący długotrwałe więzi z odbiorcami - obecnie Biuro Wystaw Artystycznych skupia się na realizacji raczej "pojedynczych" wydarzeń; 5. Prowadzenie własnych badań (nawet małoskalowych) wśród grup publiczności, aby poznać oczekiwania dotyczące podejmowanej tematyki działań.
KADRY KULTURY	Biuro Wystaw Artystycznych jest instytucją o bardzo małej obsadzie kadrowej, w której dodatkowym problemem jest wielozadaniowość i przeciążenie pracowników. Brak jest w strukturze działów, które organizowałyby w sposób systemowy prace w zakresie edukacji czy działań promocyjnych. Problemem jest brak kadry edukatorów i animatorów, co przekłada się na mały/niewystarczający zakres oferty edukacyjnej, niedostosowanej do rzeczywistego potencjału zbiorów BWA i oczekiwań odbiorców. Braki specjalistycznej kadry mają także wpływ na niedostateczny poziom promocji realizowanych wydarzeń i małą "widzialność" BWA w przestrzeni miasta. Z tego względu, mając na uwadze działania związane z rozwojem publiczności rekomenduje się: 1. Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym stworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. promocji i marketingu, edukatora i animatora działań kulturalnych, z zastrzeżeniem, by <u>były to osoby posiadające także doświadczenie w zakresie prowadzenia działań dla odbiorcy ze szczególnymi potrzebami i/lub z niepełnosprawnościami</u>; 2. Zapewnienie szerokiego udziału pracowników (obecnych i nowych) w szkoleniach specjalistycznych, komercyjnych, jak i bezpłatnych, zgodnie z deklarowanym zapotrzebowaniem. Ważnym tematem szkoleń powinna być metodyka budowa oferty programowej i edukacyjnej dla osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami (w tym grup młodzieży), a także praca z tą grupą odbiorców; 3. Umożliwienie udziału pracowników merytorycznych w wyjazdach studyjnych – ma to szczególne znaczenie ze względu na specyfikę sztuki współczesnej, szanse rozpoznania nowych trendów w zakresie upowszechniania jej w szerokich grupach odbiorców. Dałoby to także szanse na wykreowanie pomysłów projektów partnerskich, realizowanych z innymi galeriami z terenu Polski,

	na które to projekty można uzyskać finansowanie ze środków publicznych (programy Ministra, Fundusze Europejskie).
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Budynek będący siedzibą BWA jest obiektem zabytkowym – byłą Synagogą, obiektem nie posiadającym funkcjonalności niezbędnych dla prowadzenia rozbudowanej działalności wystawienniczej, kulturalnej, i edukacyjnej, w którym poważnym problemem są istniejące i niemożliwe do usunięcia (ze względu na zabytkowy charakter) bariery architektoniczne. Ten stan rzeczy przekłada się na znaczne ograniczenia prowadzonej działalności ekspozycyjnej i edukacyjnej, mimo bardzo dużego potencjału zbiorów, jakimi dysponuje BWA. Problemem jest brak przestrzeni do prezentacji bardzo bogatych zbiorów BWA, obejmujących ponad 1500 szt. obiektów z zakresu malarstwa, rzeźby, grafiki. Ponieważ obiekt ten jest dzierżawiony i nie stanowi własności miasta, można rozważyć zmianę lokalizacji - biorąc pod uwagę rekomendację dla Gminy Miasta Rzeszów związaną z weryfikacją i analizą wykorzystania istniejących w Rzeszowie miejsc „przeoczonych”, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących, można ocenić, że potencjalnie zasoby takie istnieją i mogą zostać poddane analizie w celu zapewnienia dobrych warunków lokalowych dla BWA, w celu zapewnienia tej instytucji odpowiednich warunków na działania skierowane do jak najszerszych grup odbiorców, w tym z niepełnosprawnościami i seniorów. Zmiana lokalizacji pozwoliłaby także na zapewnienie lepszych warunków pracy dla pracowników merytorycznych, a także wprowadzenie bogatego programu ekspozycyjnego i edukacyjnego – obecnie brak jest wystarczającej przestrzeni na tego rodzaju działania, na które istnieje jednak realne zapotrzebowanie.
ZARZĄDZANIE	Rekomenduje się sformułowanie: – średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni) – Przeprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej i utworzenie: • nowych działów: promocji/marketingu oraz działu graficznego – lub stworzenie miejsca pracy w tym zakresie w obrębie działu promocji, • stworzenie nowych miejsc pracy (dla specjalisty ds. promocji i marketingu, a także dla edukatora i animatora –

	w tym obszarze niezbędne są co najmniej 2 nowe miejsca pracy).
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Obecnie BWA nie posiada dedykowanej oferty edukacyjnej skierowanej dla osób z niepełnosprawnościami, czego w obecnej ofercie bardzo brakuje – w zasadzie oferta dla tej grupy odbiorców jest nierealizowana. Również obiekt zajmowany przez BWA, mieszczący się w zabytkowym obiekcie Synagogi, nie jest ze względów zabytkowych/konserwatorskich dostosowany do potrzeb tej grupy odbiorców, poważny problemem są istniejące bariery architektoniczne, w tym brak windy, brak dostosowania toalet dla osób niepełnosprawnych.. Rekomendacje: 1. Ze względu na fakt, że budynek będący siedzibą BWA jest dzierżawiony i nie stanowi własności miasta można rozważyć zmianę lokalizacji, biorąc pod uwagę zaproponowaną rekomendację dla Gminy Miasta Rzeszów związaną z weryfikacją i analizą wykorzystania istniejących w Rzeszowie miejsc „przeoczonych”, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących, można ocenić, że potencjalnie takie zasoby lokalowe istnieją i mogą zostać poddane analizie w celu zapewnienia dobrych warunków rozwojowych dla BWA, warunków na działania skierowane do jak najszerzych grup odbiorców, w tym z niepełnosprawnościami i seniorów. 2. Wprowadzenie, budowa i rozwój oferty edukacyjnej, skierowanej do różnych grup osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami.

Opracowanie własne

VII.9. Rekomendacje dla Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa

Tabela 15. Dodatkowe rekomendacje dla Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa

OBSZAR	DODATKOWE REKOMENDACJE
OFERTA PROGRAMOWA I TOWARZYSZĄCA	Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa prowadzi szeroko zakrojoną działalność kulturalną, związaną z rozwojem twórczości fotograficznej oraz upowszechnianiem i propagowaniem fotografii i sztuki fotograficznej. W swoim archiwum Galeria posiada zbiory fotograficzne ukazujące Rzeszów od końca XIX w. aż po czasy współczesne: m. in. negatywy szklane Edwarda Janusza i Rodziny, fotografie z okresu międzywojennego i okupacji, negatywy i fotografie znanych rzeszowskich fotografików z lat 50. – 90. XX wieku, oraz

	wykonywane obecnie pliki cyfrowe fotografii. Galeria organizuje liczne wystawy we własnej siedzibie, wystawy plenerowe prezentowane w przestrzeni miejskiej, pokazy prezentacji na bazie swoich zbiorów fotograficznych, warsztaty fotograficzne, wydaje katalogi do wystaw, wspiera młodych twórców, promując ich sztukę fotograficzną w Galerii Debiuty. <u>Dla dalszego rozwoju Galerii rekomenduje się:</u> 1. Rozwój oferty programowej skierowanej przede wszystkim do młodzieży i tzw. młodych dorosłych - wzrost liczby nowych wystaw czasowych (6-8 w ciągu roku) oraz wprowadzenie nowych form działań edukacyjnych, takich jak spotkania autorskie, projekcje, prezentacje, warsztaty, działania edukacyjne; 2. Atrakcyjnym elementem nowej oferty może być także planowane utworzenie pracowni fotograficznej z możliwością wynajmu dla użytkowników indywidualnych oraz zainteresowanych firm i podmiotów z branży; 3. Podejmowanie współpracy programowej i artystycznej z kluczowymi i wybitnymi przedstawicielami sztuki, jaka jest fotografia (wystawy, warsztaty, wykłady i prezentacje); 4. Kontynuacja i rozwój oferty skierowanej do osób dorosłych, w tym do seniorów (m.in. w ramach współpracy z Uniwersytetem Trzeciego Wieku) ; 5. Kontynuacja i rozwój działalności komercyjnej, obejmującej m.in. warsztaty, projekcje filmów, sprzedaż produktów fizycznych, takich jak katalogi, czy albumy, które cieszą się dużym zainteresowaniem odbiorców; 6. Kontynuacja już prowadzonych działań w zakresie dostosowania harmonogramu wydarzeń do potrzeb czasowych odbiorców (godziny popołudniowe, weekendy); 7. Prowadzenie kalendarza wydarzeń i planowanie wydarzeń (zwłaszcza o dużym zasięgu, prestiżowych itp.) z odpowiednim wyprzedzeniem i w porozumieniu z innymi instytucjami, w celu uniknięcia kolizji terminów i potencjalnego wykluczenia zainteresowanych uczestników.
KADRY KULTURY	Galeria jest instytucją o bardzo małej obsadzie kadrowej, w której dodatkowym problemem jest wielozadaniowość i przeciążenie pracowników – za zagadnienia merytoryczne, w tym związane z prowadzeniem działalności programowej, edukacyjnej, promocyjno-marketingowej odpowiada w sumie 4 pracowników. Z tego względu, mając na uwadze działania związane z rozwojem publiczności rekomenduje się: 1. Wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych, w tym stworzenie miejsca pracy dla specjalisty ds. promocji i marketingu, a także dla edukatora;

	2. Udział pracowników (obecnych i nowych) w szkoleniach specjalistycznych, komercyjnych, jak i bezpłatnych, zgodnie z deklarowanym zapotrzebowaniem; 3. Umożliwienie udziału pracowników merytorycznych w wyjazdach studyjnych – ma to szczególne znaczenie ze względu na specyfikę fotografii jako dziedziny sztuki, szanse rozpoznania nowych trendów w prezentacji fotografii i upowszechniania jej w szerokich grupach odbiorców.
INFRASTRUKTURA KULTURY I PRZESTRZEŃ	Ze względu na fakt ulokowania Galerii w obiekcie zabytkowym, w którym ze względów konserwatorskich prowadzenie przebudów i modernizacji jest utrudnione, problemem jest brak właściwie zaadaptowanej przestrzeni ekspozycyjnej, brak pomieszczeń, w których mogą być prowadzone nowe działania, w tym edukacyjne, niemożność wprowadzenia zalecanych udogodnień dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami, brak przestrzeni dla pracy własnej pracowników merytorycznych. Z tego względu rekomenduje się: 1. Kontynuację prowadzonych już działań mających na celu utworzenie dodatkowej przestrzeni wystawienniczej o pow. 150m² (lokalizacja na parterze obecnie zajmowanego budynku, w pomieszczeniach byłej restauracji) z trwale wkomponowanymi elementami multimedialnymi, zlokalizowanej w zabytkowym budynku na rogu ulicy 3 Maja i Dymnickiego. Lokalizacja w ścisłym centrum Rzeszowa, dostępność bezpośrednio z poziomu parteru, a także przewidywany/planowany układ funkcjonalny pomieszczeń powinny przełożyć się na wzrost dostępności dla nowych grup odbiorców i wprowadzenie nowej oferty programowej i edukacyjnej, a także unowocześnienie wizerunku tej instytucji. 2. Wprowadzenie rozwiązań funkcjonalnych, poprawiających warunki techniczne i lokalowe pracy,
ZARZĄDZANIE	Rekomenduje się sformułowanie: – średniookresowej Strategii Rozwoju, obejmującej horyzont 6 lat (przykładowo na lata 2024-2030); – Planów Indywidualnych: dla potrzeb rozwoju publiczności oraz dla działań promocyjnych oraz marketingowych (obejmujących horyzont trzyletni); – Przeprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej i utworzenie nowych miejsc pracy (dla specjalisty ds. promocji i marketingu, a także dla edukatora).
INNE ASPEKTY, W TYM ZWIĄZANE Z UDOGODNIENIAMI I	W warunkach powiększonej przestrzeni wystawienniczej, dostępnej z poziomu parteru (bez bariery progów) rekomenduje się wprowadzenie i rozwój oferty skierowanej do osób z niepełnosprawnościami oraz dla seniorów.

WZROSTEM DOSTĘPNOŚCI	Kontynuowane powinny być działania, które na poziomie koncepcji wystaw i wydarzeń towarzyszących sprzyjają włączeniu grup wykluczonych lub defaworyzowanych.
---------------------------------	--

Opracowanie własne

VIII. Zarządzanie i wdrażanie Strategii Rozwoju Publiczności

VIII.1. Struktura zarządzania

Warunkiem efektywnej realizacji niniejszej Strategii będzie sprawnie funkcjonujący system zarządzania, monitorowania i oceny (ewaluacji), pozwalający na obserwację efektów działań prowadzonych przez Gminę Miasto Rzeszów i instytucje kultury, dla których jest organizatorem, we wszystkich wyznaczonych obszarach tematycznych Strategii.

Strategia będzie wdrażana przez stosunkowo dużą liczbę podmiotów, a nadzór i główna odpowiedzialność spoczywa na Gminie Miasta Rzeszów. **Czynnikami, które będą mieć decydujące znaczenie dla powodzenia wdrożenia Strategii będą:** struktura organizacyjna, decyzyjność (uprawnienia decyzyjne) oraz płynny i w miarę bezkolizyjny obieg i przepływ informacji.

Biorąc pod uwagę czynnik struktury organizacyjnej, konieczne będzie wyznaczenie na poziomie każdej z instytucji kultury **Zespołu lub Głównego Realizatora ds. wdrażania Strategii** (w zależności od wielkości instytucji i istniejących struktur organizacyjnych), którzy w strukturze wdrażania będą podlegać kierownictwu Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa, posiadającemu najważniejsze uprawnienia decyzyjne.

Głównemu Realizatorowi w strukturach poszczególnych instytucji mogą podlegać powołane **tematyczne zespoły robocze**, których kompetencje są spójne poszczególnym obszarom Strategii. Rekomendowane jest aby wyznaczyć zespoły (lub w mniejszych instytucjach – osoby) posiadające wiedzę w zakresie programu edukacyjnego, głównej oferty programowej/artystycznej, promocji i marketingu, obsługi publiczności itp.

Zaproponowany układ pozwoli na utworzenie i sprawne działanie **Komitetu Sterującego do spraw Wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności**.

Rysunek 5. Struktura Komitetu Sterującego ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności



Opracowanie własne

Jednym z zadań stojących przed Dyrekcją Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w tym zakresie będzie oczywiście, **zarządzanie obejmujące współpracę z zespołem kierowników i specjalistów z poszczególnych instytucji kultury działających na obszarze Rzeszowa**, którzy byli uczestnikami procesu tworzenia niniejszego dokumentu. Należy jednak podkreślić, **że wszystkie osoby zaangażowane bezpośrednio lub pośrednio w pracę z/lub na rzecz publiczności w poszczególnych instytucjach powinny wiedzieć, jaki kształt i zakres ma opracowana Strategia, jakie są cele strategiczne**, jakie grupy odbiorców wskazane zostały jako kluczowe, na podstawie jakich mierników można stwierdzić, że cele strategiczne zostały osiągnięte i w jakim czasie. Istotne jest, by w organizowanych systematycznie spotkaniach związanych z analizą postępów we wdrażaniu Strategii brał udział **cały zespół, który ją współtworzył**, ale również, ażeby zapraszać na takie spotkania osoby, które są odpowiedzialne np. za kwestie infrastrukturalne, finansowe i in., aby mieć ogólny obraz całości obszarów, jakie dotyczą Strategii. Rolą wyznaczonych Realizatorów ds. Strategii będzie między innymi **budowa klimatu poparcia dla Strategii** wewnątrz instytucji kultury. Należy mieć bowiem na uwadze, że zagadnienie rozwoju publiczności/*audience development* jest zagadnieniem kompleksowym, obejmującym praktycznie wszystkie sfery działania każdej z instytucji kultury.

Pozwoli to osiągnąć wysoki poziom efektywności pracy całego międzyinstytucjonalnego zespołu wdrażającego Strategię. Ponadto, takie spojrzenie na instytucję z różnych punktów widzenia jest pomocne w organizowaniu kolejnych procesów: ewaluacji (ocenie) i monitoringu postępów, a także wspólnym analizowaniu – czy wszystkie cele, które wyznaczyła Strategia, zostały osiągnięte.

VIII.2. Zarządzanie ryzykiem strategicznym

Na realizację celów Strategii Rozwoju Publiczności rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023 - 2030 mogą wpływać różnorodne i zmieniające się w czasie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Określane są mianem **czynników ryzyka i mogą stanowić przeszkodę w procesie wdrożenia Planu Strategicznego**. Zarządzanie ryzykiem będzie leżeć w kompetencjach całego Komitetu Sterującego, z zastrzeżeniem, że władze Miasta będą w tym procesie kluczowe i będą mieć główny głos decyzyjny, ponieważ **zarządzanie ryzykiem stanowi narzędzie zarządcze**. Dla każdego ryzyka można podjąć działania ograniczające, niwelujące zagrożenie, albo przyjąć tzw. aktywną akceptację i opracować program działań awaryjnych/alternatywnych.

Zarządzanie ryzykiem zagwarantuje skuteczność i efektywność w osiągnięciu celów strategicznych opisanych w niniejszym dokumencie. Konieczność obsługi ryzyka wynika również z przepisów prawa, w tym wewnętrznych norm Miasta Rzeszów, które są uregulowane m.in. *Zarządzeniem nr 78/2021 Prezydenta Miasta Rzeszowa z dnia 15 września 2021r. w sprawie zatwierdzenia księgi Jakości Urzędu Miasta Rzeszowa*, a także *Zarządzeniem nr 81/2021 Prezydenta Miasta Rzeszowa z dnia 30 września 2021r. w sprawie trybu postępowania podczas kontroli zarządczej* (Załącznik do Zarządzenia pozwala na identyfikację i analizę ryzyka).

Dla procesów wdrażania Strategii dokonano **jakościowej analizy ryzyka**. Pierwszym etapem analizy ryzyka było zidentyfikowanie wszystkich czynników ryzyka, które mogłyby mieć wpływ

na Plan strategiczny. Identyfikację czynników ryzyka dokonano mając na uwadze specyfikę sektora JST oraz sektora kultury, w jakim planowany jest rozwój publiczności.

W drugim etapie analizy ryzyka dla każdego z czynników ryzyka ustalono poziom ryzyka jako wypadkową prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i stopnia jego wpływu. Poszczególnym ryzykom przyporządkowano jedną z pięciu kategorii prawdopodobieństwa: marginalne, niskie, średnie, wysokie, bardzo wysokie. Dodatkowo, opisano w jakich okolicznościach prawdopodobieństwa przyporządkowane poszczególnym zmiennym mogą się zmienić. Określono wpływ każdego z czynników ryzyka na realizację inwestycji lub zachowanie trwałości projektu: nieistotny, niewielki, średni, znaczący, duży.

Wszystkie możliwe do wystąpienia poziomy ryzyka zestawiono poniżej.

Tabela 16. . Matryca poziomu ryzyka.

		WPŁYW				
		nieistotny	niewielki	średni	znaczący	duży
PRAWDOPODOBIEŃSTWO	marginalne	Niski	Niski	Niski	Niski	Średni
	niskie	Niski	Niski	Średni	Średni	Wysoki
	średnie	Niski	Średni	Średni	Wysoki	Wysoki
	wysokie	Niski	Średni	Wysoki	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki
	bardzo wysokie	Średni	Wysoki	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki

Opracowanie własne

W trzecim etapie analizy ryzyka przedstawiono działania zapobiegawcze i minimalizujące dla danego czynnika ryzyka. W odniesieniu do Strategii Rozwoju Publiczności stwierdzono możliwość wystąpienia następujących czynników ryzyka:

Tabela 17. Matryca ryzyk mających wpływ na wdrażanie Strategii

Ryzyko	Możliwość wystąpienia	Wpływ	Ocena łączna	Sposób minimalizacji ryzyka
Zmiana kierunków zarządzania sektorem kultury w Rzeszowie, przekładająca się na cały proces zarządzania i wdrażania Strategii	Niskie	Znaczące	Średnie	1. Szerokie zaangażowanie mieszkańców (badania) i innych interesariuszy (sektor kultury, sektor NGO badania jakościowe) w proces budowy Strategii; 2. Otwarty (niedyskryminujący) dostęp do informacji dotyczących Strategii; 3. Szerokie działania informacyjne (m.in. konferencja prasowa, prezentacja publiczna, publikacje na stronie erzeszow.pl), 4. Stałe włączenie interesariuszy z różnych grup publiczności, sektora edukacji, NGOs, sektorów kreatywnych z terytorium Rzeszowa w proces wdrażania (spotkania monitoringowe, udział w badaniach ewaluacyjnych); 5. Budowanie i promowanie idei porozumień ponad podziałami na rzecz wdrażania celów Strategii; 6. Prezentowanie Strategii jako wspólnej sprawy, ważnej dla rozwoju Rzeszowa.
Wystąpienie nieprzewidzianej sytuacji np. geopolitycznej, ekonomicznej, katastrofy środowiskowej itp. zagrażającej bezpieczeństwu mieszkańców miasta Rzeszów, i funkcjonowaniu instytucji kultury, interesariuszy Strategii,	Niskie	Duży	Wysoki	1. Dobrze działające, stale aktualizowane procedury i plany Miasta Rzeszowa na wypadek wystąpienia sytuacji nieprzewidzianych i katastrof; 2. Aktualizacja Strategii (zmniejszenie/modyfikacja zakresu) pozwalająca na częściową realizację w sytuacji mniejszych zasobów kadrowych i finansowych oraz innych ograniczeń (np. prawnych);

co spowodowałyby przesunięcie środków i wysiłków na działania naprawcze				3. Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań alternatywnych, umożliwiającego realizację założeń Strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów kadrowych i finansowych.
Niewystarczające kompetencje pracowników miejskich instytucji kultury w zakresie wszystkich obszarów wpływających na <i>audience development</i> , co może wpłynąć na mniejszą skuteczność realizacji Indywidualnych Planów Wykonawczych, a w konsekwencji - realizacji całej Strategii	Marginalne	Znaczące	Niskie	1. Zapewnienie szerokiego dostępu do szkoleń specjalistycznych wśród pracowników samorządowych instytucji kultury (zgodnie ze zdiagnozowanymi potrzebami); 2. Zapewnienie warunków technicznych, lokalowych, finansowych i organizacyjnych do podnoszenia kompetencji wpływających na prace z różnymi grupami publiczności; 3. wzrost liczby pracowników, zwłaszcza w instytucjach o obecnie niskiej obsadzie kadrowej; 4. Zapewnienie systemu motywacji i wzmocnień dla kadr kultury (finansowych i pozafinansowych).
Problemy związane z przepływem i obiegiem informacji niezbędnych dla procesu wdrażania Strategii, ze względu na zaangażowanie dużej liczby podmiotów, co może powodować opóźnienia we wdrażaniu Strategii i tym samym osłabiać efekty wdrażania, lub negatywnie oddziaływać na wizerunek Strategii	Marginalne	Znaczące	Niskie	1. Dobrze, sprawnie działające, wdrożone i sprawdzone procedury obiegu informacji pomiędzy Urzędem Miasta Rzeszowa a miejskimi instytucjami kultury; 2. Czuwanie Komitetu Sterującego nad jawnością wszystkich informacji dotyczących strategii oraz otwarty dostęp do nich; 3. Zapewnienie, jeżeli będzie to konieczne szkoleń z zakresu komunikacji i ew. narzędzi cyfrowych (np. oprogramowania).

Opracowanie własne

IX. Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Publiczności

IX.1. Monitoring

Warunkiem efektywnej realizacji niniejszej Strategii będzie **sprawnie funkcjonujący system zarządzania, monitorowania i oceny**, pozwalający na obserwację efektów działań prowadzonych przez Gminę Miasta Rzeszów oraz instytucje kultury, dla których jest ona organizatorem, we wszystkich obszarach tematycznych Strategii oraz na poziomie wyznaczonych celów strategicznych, celów operacyjnych, a także – w przypadku poszczególnych instytucji – na poziomie celów szczegółowych, które zostaną zapisane w **Indywidualnych Planach Wykonawczych do Strategii**.

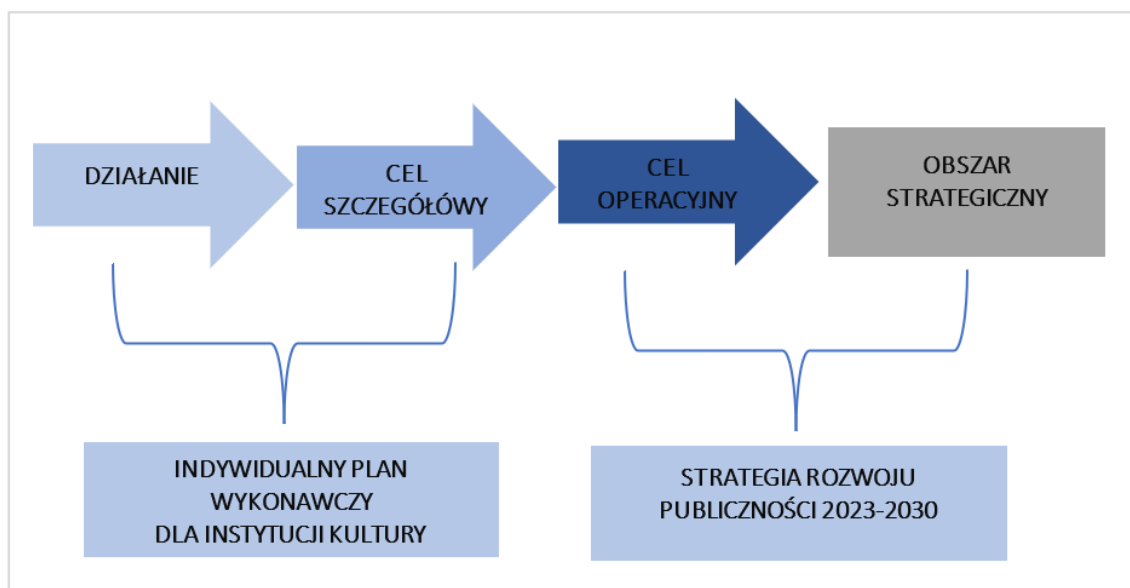
Monitoring Strategii będzie zatem polegał na systematycznym (bieżącym) obserwowaniu procesu wdrażania strategii przez wszystkich wskazanych interesariuszy, osiągania poszczególnych wskaźników i cyklicznym, najlepiej rocznym raportowaniu postępów.

Za raporty z monitoringu Strategii będą odpowiadać:

1. **Dyrektorzy miejskich instytucji kultury**, sporządzający co roku cząstkowy raport z realizacji Indywidualnego Planu Wykonawczego do Strategii, w którym będą oni przedstawiać stopień realizacji celów szczegółowych i osiągniętych wskaźników cząstkowych. Raporty będą przedkładane **Dyrektorowi Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa** raz do roku – rekomendowany jest koniec I-ego kwartału w każdym kolejnym roku, gdy zostaną zebrane najważniejsze dane ilościowe i jakościowe z działań w zakończonym roku sprawozdawczym
2. **Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa**, sporządzający raz do roku **zbiorczy raport** z monitoringu Strategii, **bazujący na przekazanych ww. raportach** i danych ilościowych oraz jakościowych pozyskanych z podlegających instytucji kultury. Raport zbiorczy będzie prezentowany władzom Miasta wraz z oceną stopnia wdrożenia Strategii w danym roku.

3. Dyrektor Wydziału może wyznaczyć instytucji kultury obowiązek dostarczenia dodatkowych danych, uszczegóławiających raport roczny z monitoringu Strategii.
4. W trakcie każdego roku sprawozdawczego należy **prowadzić rejestr ryzyk**, które mogą mieć wpływ na stan osiągnięcia mierników wykonania. Instytucje kultury mają obowiązek prowadzenia rejestrów ryzyka, będących dokumentami niezbędnymi do kontroli zarządczej. Z tego względu rekomenduje się, aby już stosowany wzór wykorzystać dla potrzeb monitoringu Strategii.
5. Planowane jest **8 cykli monitoringu** w latach 2023-2030, pokrywających się z latami budżetowymi. Pierwszy cząstkowy monitoring, z konieczności niepełny, będzie dotyczył stanu wdrażania w roku 2023.
6. Monitoring będzie polegał na odpowiednim przeliczaniu wskaźników z wykonania /realizacji poszczególnych przedsięwzięć, projektów i działań ujętych w formę CELU SZCZEGÓŁOWEGO i DZIAŁANIA, w ramach danego CELU OPERACYJNEGO.
7. W celu zapewnienia płynnego obiegu informacji i sprawnego zbierania danych do monitoringu, rekomendowane jest **organizowanie zebrań Komitetu Sterującego ds. Wdrażania Strategii**; literatura przedmiotu zaleca, by spotkania związane z monitorowaniem i ewaluacją Strategii Rozwoju odbywały się regularnie, **np. co 6 miesięcy**.

Rysunek 6. Schemat powiązań pomiędzy celami Strategii i celami Indywidualnych Planów Wykonawczych



Opracowanie własne

8. Jest rekomendowane, aby w Indywidualnych Planach Wykonawczych, opracowanych przez poszczególne instytucje kultury, utrzymać w miarę możliwości zaproponowane w Planie Strategicznym (por. Rozdział V zawierający i prezentujący tzw. macierz celów) **nazewnictwo mierników** w celu sprawniejszego sporządzania raportów. Zaproponowane w niej mierniki (wskaźniki) w przeważającej mierze są kwantyfikowalne (policzalne), co zapewnia ich obiektywizm.

Oprócz zliczania wartości mierników, do przygotowania raportu zbiorczego wykorzystane zostaną sprawozdania z realizacji poszczególnych działań, sporządzane przez instytucje kultury. **Przygotowywane będą one w I kwartale roku następującego po roku sprawozdawczym**, zgodnie z obowiązującym harmonogramem sprawozdawczym obowiązującym w instytucjach kultury.

Systematycznie prowadzony monitoring umożliwi identyfikację sukcesów i niepowodzeń w realizacji Strategii, ale przede wszystkim pozwoli **elastycznie reagować na problemy, odchylenia i zmiany**, a także może być pomocny w przypadku, gdy niezbędne będzie aktualizowanie Planu Strategicznego i wnoszenie do niego zmian i kodyfikacji, które mogą być uzależnione od bardzo wielu czynników zewnętrznych i ryzyk. W oparciu o analizę osiągnięcia

w danym roku częściowych wartości mierników **możliwe będzie formułowanie wniosków i rekomendacji istotnych dla dalszego wdrażania Strategii**. Dzięki nim wykonawcy będą wprowadzać na bieżąco niezbędne działania naprawcze i korekty.

W celu sprawnego monitoringu Strategii zaleca się także **organizowanie spotkań podsumowujących rok sprawozdawczy**. Podczas systematycznie prowadzonych spotkań monitorujących i oceniających wdrażanie Strategii Rozwoju, oraz zespoły wdrażające z instytucji kultury mogą potencjalnie dojść do wspólnych wniosków, że niektóre cele i zadania wyznaczone do realizacji wymagają zmian, przemodelowania, lub nawet – w skrajnych przypadkach rezygnacji z realizacji, jeśli podejmowane wysiłki i zaangażowane środki w tego rodzaju działania nie odniosły zamierzonych rezultatów. Pod tym względem proces monitorowania Strategii Rozwoju jest podobny do działań prowadzonych w ramach tzw. *ewaluacji ciągłej* (ang. *on going evaluation*), która ma na celu wsparcie procesów zarządzania i wzmocnienie relacji między członkami zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie Planu Strategicznego.

IX.2. Ewaluacja Strategii Rozwoju Publiczności

Literatura przedmiotu zaleca, aby planując i przeprowadzając ewaluację Strategii Rozwoju oprzeć ją na analizie następujących kryteriów:

- **trafności Strategii** – analiza adekwatności celów i zastosowanych metod działania;
- **skuteczności Strategii** – analiza stopnia realizacji założonych celów, skuteczność działań, narzędzi, analiza wpływu czynników zewnętrznych na działania instytucji kultury;
- **efektywności Strategii** – analiza relacji między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi a osiągniętymi efektami (przykładowe pytanie na tym poziomie ewaluacji dotyczy stwierdzenia, czy np. osiągnięte rezultaty można było uzyskać przy niższych kosztach);

- **użyteczności Strategii** – kryterium spójne z kryterium trafności, stawia się tu pytania: *czy Strategia spełniła oczekiwania instytucji kultury, jak i oczekiwania publiczności (czy nawet szerzej – wszystkich interesariuszy)?*

W niniejszym dokumencie rekomenduje się, aby **w trakcie ewaluacji brać pod uwagę przede wszystkim rezultaty i społeczne oddziaływania Strategii**, które powinny być wyrażone w postępkach związanych z jakościowym i ilościowym rozwojem publiczności, a także jej dywersyfikacją. O ile monitoring Strategii prowadzony będzie w oparciu o policzalne, obiektywne wskaźniki (czyli będzie realizowany głównie metodami ilościowymi), **o tyle ewaluacja Strategii będzie prowadzona głównie metodami jakościowymi**, a jednym z najważniejszych elementów ewaluacji powinny być dobrze zaprojektowane i przeprowadzone badania jakościowe oraz pogłębiona analiza danych zastanych (w tym analiza danych uzyskiwanych dzięki monitoringowi). W celu prowadzenia skutecznej ewaluacji rekomenduje się wykorzystanie następujących, komplementarnych względem siebie metod i źródeł informacji:

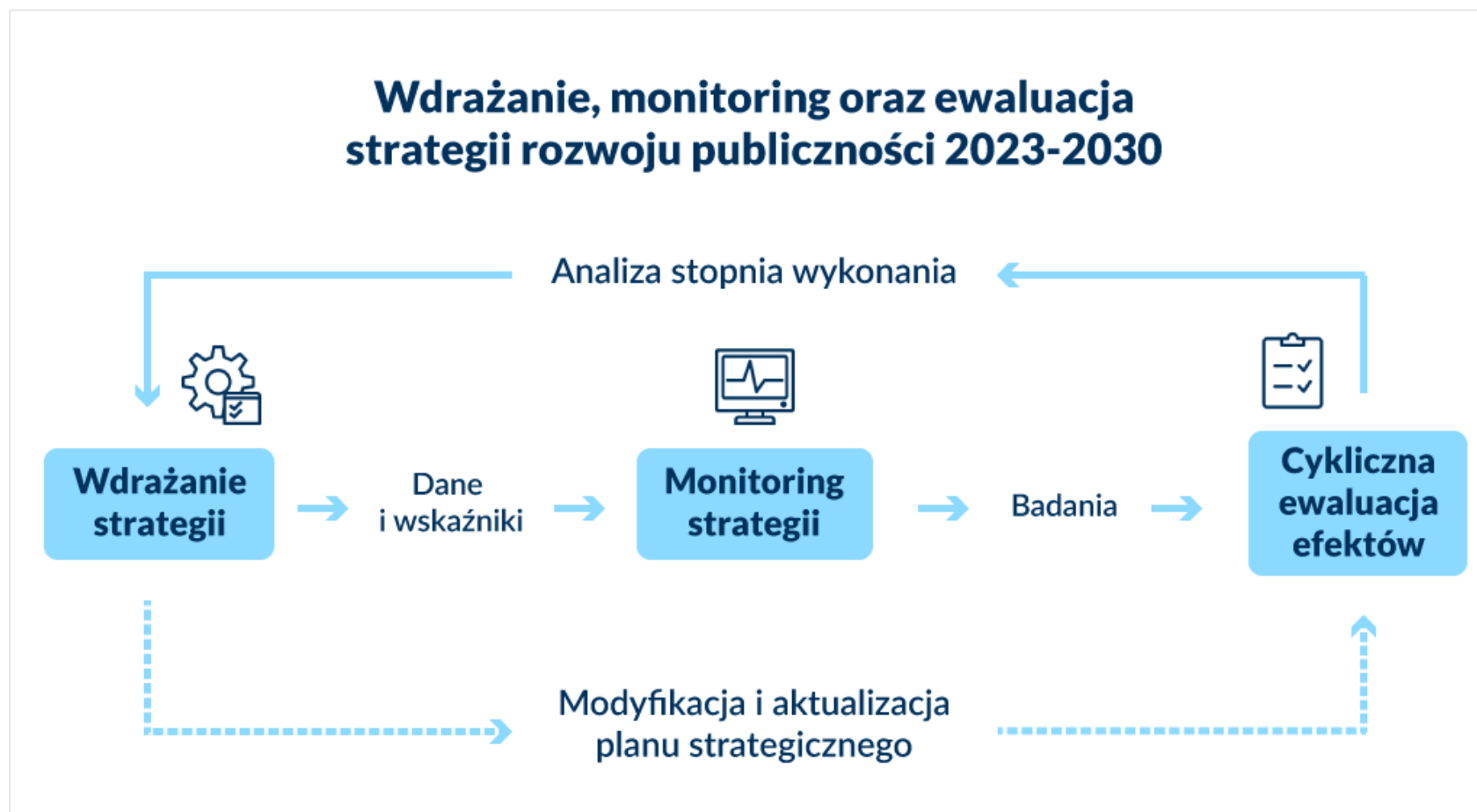
- a) analiza *desk research* - dostępnych danych pozyskanych z monitoringu Strategii oraz innych dokumentów sprawozdawczych instytucji kultury (dane ilościowe, oficjalne dane statystyczne, sprawozdania, raporty sektorowe i in.);
- b) badania jakościowe, prowadzone jako wywiady pogłębione z instytucjami kultury (indywidualne) oraz wywiady w grupach fokusowych (FGI). Rekomendowane jest, aby w wywiadach fokusowych brali udział eksperci zewnętrzni,
- c) badania ilościowe – przeprowadzone na reprezentatywnej próbie publiczności oferty kulturalnej oferowanej przez instytucje Rzeszowa;
- d) panel ekspertów, czyli moderowana dyskusja prowadzona z głównymi interesariuszami strategii, oceniająca osiągnięte efekty w ujęciu długofalowym.

Ze względu, że Strategia Rozwoju Publiczności ma charakter wieloletni, obejmując swoim horyzontem okres 8,5 roku, rekomenduje się przeprowadzenie **dwóch ewaluacji** w trakcie jej wdrażania:

- a) **ewaluacji typu ewaluacji *mid-term*.** Ewaluacja *mid-term* powinna być zrealizowana mniej więcej w połowie wdrażania Strategii, czyli w latach 2026 -2027. Pozwoli ona na pogłębioną analizę osiągniętych do tego czasu rezultatów i będzie stanowić pierwszą ocenę jakości całego dokumentu strategicznego. W wyniku przeprowadzonej ewaluacji *mid-term*, oraz przy zastosowaniu wniosków z prowadzonego systematycznie monitoringu, mogą zostać wprowadzone modyfikacje do Planu Strategicznego i niezbędne aktualizacje (będące wynikiem n[p. okoliczności zewnętrznych, czynników, które nie wystąpiły na etapie formułowania Strategii)
- b) **ewaluacji *ex-post*,** po zakończeniu wdrażania Strategii – do zrealizowania optymalnie w roku 2031. Ewaluacja ta pozwoli ocenić, na ile cele zostały zrealizowane, a główne założenia osiągnięte, ponadto oceniona zostanie skuteczność, trafność, efektywność i użyteczność Strategii. Ostatecznym rezultatem ewaluacji będą wnioski (w tym opinie osób odpowiedzialnych za proces wdrażania) i założenia przydatne dla sformułowania kolejnych dokumentów strategicznych.

Poniżej zaprezentowano proces przenikania się procesów monitoringu oraz monitoringu – jak widać, są one wzajemnie powiązane: systematyczny monitoring dostarcza ważnych informacji do analizy danych zastanych, niezbędnych dla przeprowadzenia ewaluacji. Ewaluacja pozwala ocenić – między innymi – czy w Planie Strategicznym niezbędne są korekty i modyfikacje. **Oba procesy są niezbędne dla skutecznego zarządzania wdrażaniem Strategii.**

Rysunek 7. Schemat monitoringu oraz ewaluacji Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury



Opracowanie własne

X. Załączniki

Poniższe załączniki stanowią elementy składowe niniejszego dokumentu:

1. Diagnoza instytucjonalnego obszaru kultury Miasta Rzeszowa w kontekście rozwoju publiczności / *audience development*. Raport końcowy z badań do Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023-2030;
 2. Poradnik na temat prowadzenia badań własnych przez instytucje kultury (tekst autorski).
-

SPIS TABEL

<i>Tabela 1. Porównanie badań jakościowych i ilościowych.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 2. Model ACED – szczegółowy podział na fazy i etapy.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 3. Schemat procesu badawczego.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 4. Metody i techniki badawcze i analityczne</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 5. Podsumowanie wniosków i rekomendacji na podstawie przeprowadzonych badań - ujęcie syntetyczne.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 6. Zestawienie celów strategicznych odpowiadających 7 obszarom Strategii.</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 7. Plan Strategiczny na lata 2023-2030 – macierz celów</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 8. Rekomendacje dodatkowe dla RDK</i>	<i>140</i>
<i>Tabela 9. Rekomendacje dodatkowe dla WiMBP w Rzeszowie</i>	<i>145</i>
<i>Tabela 10. Rekomendacje dodatkowe dla Teatru Maska</i>	<i>149</i>
<i>Tabela 11. Rekomendacje dodatkowe dla Muzeum Dobranoczek.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabela 12. Rekomendacje dodatkowe dla Rzeszowskich Piwnic</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 13. Rekomendacje dodatkowe dla Estrady Rzeszowskiej i Rzeszowskiego Inkubatora Kultury</i>	<i>160</i>
<i>Tabela 14. Dodatkowe rekomendacje dla Biura Wystaw Artystycznych.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 15. Dodatkowe rekomendacje dla Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabela 16. . Matryca poziomu ryzyka.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabela 17. Matryca ryzyk mających wpływ na wdrażanie Strategii</i>	<i>174</i>

SPIS RYSUNKÓW I GRAFIK

<i>Rysunek 1. Schemat modelu Audience Centered Experience Design (ACED) i jego podział na kluczowe 3 fazy.....</i>	<i>45</i>
<i>Rysunek 2. Przyjęty schemat przebiegu procesu budowy i wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury</i>	<i>88</i>
<i>Rysunek 3. Schemat przenikania się wszystkich obszarów strategicznych, mających wpływ na rozwój publiczności.....</i>	<i>90</i>

<i>Rysunek 4. Układ poszczególnych składowych Strategii</i>	<i>104</i>
<i>Rysunek 5. Struktura Komitetu Sterującego ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Publiczności .</i>	<i>171</i>
<i>Rysunek 6. Schemat powiązań pomiędzy celami Strategii i celami Indywidualnych Planów Wykonawczych</i>	<i>178</i>
<i>Rysunek 7. Schemat monitoringu oraz ewaluacji Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury</i>	<i>182</i>

DIAGNOZA

INSTYTUCJONALNEGO OBSZARU KULTURY MIASTA RZESZOWA W KONTEKŚCIE ROZWOJU PUBLICZNOŚCI/ AUDIENCE DEVELOPMENT

***RAPORT KOŃCOWY Z BADAŃ
DO STRATEGII ROZWOJU PUBLICZNOŚCI
RZESZOWSKIEGO SEKTORA KULTURY
NA LATA 2023-2030***

ZAMAWIAJĄCY

GMINA MIASTO RZESZÓW

Rynek 1, 35-064 Rzeszów

NIP 8130008613

REGON 690581353

WYKONAWCA UMOWY

KPPM Doradztwo Sp. z o.o.



ul. Prof. Michała Bobrzyńskiego 31/13

30-348 Kraków

KRS: 0000216507

NIP: 676 21 66 446

REGON: 357208280

WYKONAWCY BADAŃ

SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o.o.



ul. Fatimska 41a/310

31-831 Kraków

KRS: 0000553237

NIP: 6783154371

REGON: 361248163

Eval House Sp. z o.o.

ul. Fatimska 41a/311

31-831 Kraków

KRS: 0000759598

NIP: 6783176964

REGON: 381884825

**Zespół badawczo -
analityczny:**

- Katarzyna Pałko, SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o.o. i Eval House Sp. z o.o.
Aleksandra Polit-Krzystanek, SACADA Pracownia Badawcza i i Eval House Sp. z o.o.
- Natasza Janczak - Nadczuk, KPPM Doradztwo Sp. z o.o. (współpraca)
Krzysztof Dadej, KPPM Doradztwo Sp. z o.o. (współpraca)

ZAANGAŻOWANI BADANI

Przedstawiciele Urzędu Miasta Rzeszowa:

- Katarzyna Pawlak – Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa
- Zakia Cieślicka-Majka – Kierownik Referatu ds. Upowszechniania Kultury Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Rzeszowa
- Agnieszka Tomaka – Zastępca Dyrektora Wydziału Pozyskiwania Funduszy Urzędu Miasta Rzeszowa
- Kamil Czyż - Dyrektor Wydziału Marki Miasta, Współpracy Gospodarczej i Turystyki Urzędu Miasta Rzeszowa
- Marzena Kłeczek-Krawiec - Kierownik Biura Prasowego i Komunikacji Społecznej Kancelaria Prezydenta Miasta Rzeszowa

Przedstawiciele instytucji kultury Miasta Rzeszowa

Przedstawiciele Estrady Rzeszowskiej:

- Marcin Dziedzic – Dyrektor Estrady Rzeszowskiej
- Katarzyna Madera – Specjalista ds. programowych
- Patrycja Pastuszka – Specjalista ds. promocji i marketingu
- Dorota Rachelska – Specjalista ds. organizacji imprez
- Piotr Madura – Specjalista ds. organizacji imprez

Przedstawiciel Rzeszowskiego Inkubatora Kultury:

- Katarzyna Madera – Koordynator Rzeszowskiego Inkubatora Kultury

Przedstawiciele Rzeszowskich Piwnic:

- Joanna Dul-Cichy – Kierownik Rzeszowskich Piwnic
- Joanna Jęczalik – Animator Kultury / Przewodnik
- Sławomir Nosal – Animator Kultury

Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy w Rzeszowie:

- Katarzyna Lubas – Dyrektor Muzeum Dobranocek w Rzeszowie
- Eryka Łakomy – Specjalista ds. promocji
- Jakub Czaja - Kurator wystaw
- Renata Dziubak - Specjalista ds. edukacji

Biuro Wystaw Artystycznych:

- Piotr Rędziniak – Dyrektor Biura Wystaw Artystycznych
- Eryk Tohl - Kierownik działu merytorycznego
- Sylwia Krupińska - Doktor sztuki w dziedzinie sztuk plastycznych, pracownik Biura Wystaw Artystycznych

Rzeszowski Dom Kultury:

- Marzena Styga – Durak – Dyrektor Rzeszowskiego Domu Kultury w Rzeszowie
- Daniel Czarnota – Kierownik Działu Promocji i Marketingu
- Dorota Bacher – Kierownik filii
- Dominika Gil – Kierownik filii
- Filip Cieśla – Kierownik filii
- Marcin Sopel – Kierownik filii

Teatr Maska:

- Monika Szela – Dyrektor Teatru Maska w Rzeszowie
- Anna Kulpa - Specjalista ds. promocji

Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa:

- Piotr Piech – Dyrektor Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa
- Paulina Koń - Specjalista do spraw archiwizacji i digitalizacji zbiorów

Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej:

- Bożena Janda – Dyrektor Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie
- Renata Pasternak - Z-ca Dyrektora
- Natalia Szwedo - Specjalista ds. promocji
- Sylwia Wierzbińska - Specjalista ds. udostępniania zbiorów

Niezależno eksperci w dziedzinie kultury:

- Marta Bury – Fundacja Teatr o.de.la
- Bartłomiej Kupisz Stowarzyszenie Kultura Rzeszowska
- Tomasz Koliber – Teatr Maska, Teatr O.de.la, Stowarzyszenie Pełna Kultura
- Robert Wróbel – Mediashow – firma marketingowo - promocyjna

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	5
WPROWADZENIE.....	7
1. KONCEPCJA I METODOLOGIA BADANIA.....	8
1.1. KONCEPTUALIZACJA KLUCZOWYCH POJĘĆ.....	9
1.2. CELE I PYTANIA BADAWCZE	10
1.3. OBSZARY BADANIA	13
1.4. ODBIORCY BADANIA	14
1.5. PRZEBIEG BADANIA.....	15
1.6. OPIS ZASTOSOWANEJ METODOLOGII	17
1.6.1. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH	17
1.6.2. BADANIE ILOŚCIOWE (MIXED-MODE – CAWI/PAPI).....	18
1.6.3. BADANIE JAKOŚCIOWE	20
1.7. UWAGI DO ANALIZY I PREZENTACJI DANYCH	21
2. PREZENTACJA, ANALIZA I INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ	23
2.1 ANALIZA DESK RESEARCH	23
2.1.1. KONTEKST – WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE	23
2.1.2 KULTURA W RZESZOWIE	26
2.2. CHARAKTERYSTYKA INSTYTUCJI KULTURY MIASTA RZESZOWA	28
2.2.1 MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE.....	28
2.2.2 BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH	33
2.2.3 GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA	37
2.2.4 RZESZOWSKI DOM KULTURY.....	41
2.2.5 TEATR MASKA	46
2.2.6 ESTRADA RZESZOWSKA.....	51
2.2.7 RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY.....	53
2.2.8 RZESZOWSKIE PIWNICE.....	55
2.2.9 WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W RZESZOWIE	58
2.3 MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE JAKO SPOSÓB NA KOMUNIKACJĘ Z PUBLICZNOŚCIĄ.....	62
2.3.1 WNIOSKI I REKOMENDACJE Z ANALIZY SOCIAL-MEDIA	70
2.4 ANALIZA UŻYTECZNOŚCI I DOSTĘPNOŚCI STRON INTERNETOWYCH.....	75
2.4.1 MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE	75

2.4.2 BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH	77
2.4.3 GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA	79
2.4.4 RZESZOWSKI DOM KULTURY	81
2.4.5 TEATR MASKA	84
2.4.6 ESTRADA RZESZOWSKA	86
2.4.7 RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY	88
2.4.8 RZESZOWSKIE PIWNICE	90
2.4.9 WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W RZESZOWIE	92
2.4.10 WNIOSKI I REKOMENDACJE ZBIORCZE WOBEC ANALIZY STRON WWW	95
2.5 ANALIZA TREŚCI APLIKACJI MOBILNEJ „RZESZÓW TO MY”	96
2.5.1 WNIOSKI I REKOMENDACJE Z ANALIZY TREŚCI APLIKACJI	97
2.6 WYNIKI ANALIZY ILOŚCIOWEJ	103
2.6.1 UCZESTNICTWO W KULTURZE	103
2.6.2 OCENA OFERTY KULTURALNEJ INSTYTUCJI MIASTA RZESZOWA	127
2.6.3 SZCZEGÓLNE GRUPY UCZESTNIKÓW KULTURY	136
2.6.4 KATEGORIE UCZESTNIKÓW KULTURY	140
2.6.5 WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z ANALIZY BADAŃ ILOŚCIOWYCH	143
2.7 WYNIKI ANALIZY JAKOŚCIOWEJ	150
2.7.1 WYWIADY Z PRZEDSTAWICIELAMI RZESZOWSKICH INSTYTUCJI KULTURY	150
2.7.2 BADANIE FOKUSOWE Z NIEZALEŻNYMI EKSPERTAMI RZESZOWSKIEGO SEKTORA KULTURY	161
2.7.3 WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z ANALIZY BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	162
3. ANEKS	167
3.1. WYBRANE PYTANIA W PODZIALE NA SZCZEGÓŁOWE CECHY RESPONDENTÓW	167
3.2. SPIS SCHEMATÓW	175
3.3. SPIS TABEL	175
3.4. SPIS WYKRESÓW	176
3.5. SPIS OBRAZÓW	177

WPROWADZENIE

Niniejszy raport jest efektem projektu badawczego zrealizowanego w okresie od maja do lipca 2023 roku. Prezentowane badanie **dotyczy opracowania diagnozy instytucjonalnego obszaru kultury Miasta Rzeszowa w kontekście prowadzenia działań z zakresu *audience development***. W tym celu zostały wykorzystane różnorodne metody i techniki badawcze, tak by zebrać kompleksowy materiał pozwalający na zdiagnozowanie ww. obszaru. Realizowane badanie miało charakter eksploracyjny, czyli nastawione było w dużej mierze na odkrywanie, jednak prezentowane wnioski zostały uzupełnione o dane z istniejących już badań obszaru kultury Miasta Rzeszowa i województwa podkarpackiego, tak by móc w sposób wyczerpujący odnieść się do badanego obszaru i jego charakterystyki.

Planując przeprowadzanie diagnozy Zespół Badawczy miał na uwadze dylematy związane z badaniem zagadnień z obszaru *audience development* - wiele prowadzonych badań nad kulturą lokalną i ponadlokalną ma charakter ilościowy i dokładnie opisuje kto jest uczestnikiem kultury - co oznacza, że możliwa jest ocena średnich wydatków na kulturę statystycznego Polaka, poznanie częstotliwości chodzenia do kina, czy teatru, jednak nie wiadomo „dlaczego” i tym bardziej nieznane są przyczyny jego nieuczestnictwa. Przedstawione w tej części zagadnienia mają stanowić również inspiracje dla rzeszowskich organizacji kulturalnych do zwrócenia się ku swojemu odbiorcy i podjęcia próby systematycznego pogłębiania informacji o swojej publiczności.

Niniejszy raport z przeprowadzonych badań jest załącznikiem nr 1 do Strategii Rozwoju Publiczności Rzeszowskiego Sektora Kultury na lata 2023–2030. Wyniki przeprowadzonych badań, jak i założenia Strategii, mogą znaleźć zastosowanie w procesie aplikowania Rzeszowa o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury w roku 2029. Przede wszystkim jednak stanowią podstawę dla zdefiniowania celów strategicznych i działań w obszarze rozwijania relacji z publicznością przez rzeszowskie instytucje i organizacje kulturalne.

1. KONCEPCJA I METODOLOGIA BADANIA

W ramach projektu zostały wykorzystane różnorodne metody badawcze. Ich celem było opracowanie diagnozy środowiska lokalnego i ponadlokalnego. Diagnoza ta dotyczy:

1. możliwości i potrzeb w zakresie rozwoju publiczności (*audience development*),
2. potencjału rzeszowskich instytucji kultury w zakresie prowadzenia działań z zakresu *audience development* (w tym oceny potencjału merytorycznego, infrastrukturalnego i technicznego instytucji).

Zastosowane metody i techniki badawcze umożliwiły zebranie kompleksowego materiału pozwalającego zdiagnozować badany obszar. **Badania miały charakter przede wszystkim eksploracyjny tj. nastawiony na odkrywanie i zbieranie danych pozwalających opisać obecny stan kultury w Rzeszowie – szczególnie w kontekście planowanych działań rozwoju publiczności.** W niniejszym rozdziale przedstawiono opis zastosowanych metod i technik badawczych, które przyczyniły się do realizacji celów badania oraz uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Badaniem objęto rzeszowskie instytucje kultury, dla których organizatorem jest Miasto Rzeszów oraz uczestników kultury – odbiorców oferty kulturalnej z obszaru Rzeszowa, Podkarpacia oraz mieszkańców innych miast. Zakres przedmiotowy w przypadku drugiej grupy stanowi uczestnictwo w ofercie kulturalnej Rzeszowa. Zakres czasowy badania to okres realizacji projektu, czyli maj – lipiec 2023.

1.1. KONCEPTUALIZACJA KLUCZOWYCH POJĘĆ

Organizacje kulturalne - zgodnie za definicją stosowaną przez P. K. Firycha to wszelkie podmioty będące częścią sektora kultury, w tym instytucje kultury takie jak teatry, muzea, centra kultury oraz podmioty prywatne, które współtworzą ofertę kulturalną w danym miejscu¹.

Audience development – najbardziej powszechna definicja koncepcji została zaproponowana przez Arts Council of England, gdzie rozwój widowni odnosi się do opisu działań podejmowanych w celu odpowiadania na potrzeby zarówno obecnych, jak i potencjalnych publiczności, odwiedzających czy uczestników, które mogą się przysłużyć organizacjom kulturalnym w budowaniu przez nie długotrwałych relacji z odbiorcami. Rozwój widowni może obejmować aspekty marketingowe, sprzedażowe, edukację, obsługę widza oraz dystrybucję (Arts Council of England, Grants for the Arts - audience development and marketing, Arts Council of England, Manchester 2011). Audience development ma służyć nie tylko przyciąganiu nowej publiczności, lecz również polepszaniu ich doświadczenia kultury i możliwości interpretacyjnych. Japońska badaczka kultury, Nabuko Kawashima podkreśla, że koncepcja służy poszerzaniu bazy odbiorców zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym oraz wzbogacaniu doświadczeń klientów (Beyond the Division of Attenders).

Strategia działań *audience development* - to ogół działań mających na celu poznanie i zrozumienie grup (segmentów) odbiorców oferty kulturalnej, zwiększanie ich liczby oraz wspierania ich kompetencji do odbioru i uczestnictwa w kulturze, co prowadzi do budowania głębszych relacji z odbiorcami na poziomie lokalnym i regionalnym. Działania te prowadzone są przede wszystkim przy wykorzystaniu zasobów organizacji (dzięki połączonemu wysiłkowi współpracowników danej organizacji kultury i jej interesariuszy) oraz świadomego zwiększania zasięgu organizacji kulturalnych, co przekłada się na poprawę jej

¹ Firych P.K. *Koncepcja audience development: między teorią a praktyką*, UAM, Poznań, 2020.

rozpoznawalności. W tym celu *audience development* wykorzystuje wiele narzędzi komunikacyjnych oraz marketingowych - ale wychodzi poza „sprzedaż kultury”.

Publiczność / odbiorcy / uczestnicy

Według raportu Komisji Europejskiej należy przesunąć perspektywę z tego, w jaki sposób ludzie korzystają z treści kulturowych, na **zespół czynników, które decydują o podejmowaniu przez nich decyzji o uczestnictwie**. Zalecenia Komisji Europejskiej zawarte w konkluzjach z projektu „Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations” podkreślają, że **każdy obywatel może stać się publicznością na różne sposoby**. **Trzy kategorie odbiorców**, których klasyfikacja jest elastyczna i w niektórych przypadkach może się pokrywać, ponieważ granice między nimi nie są wyraźne. Podział ten powinien pomóc organizacjom w lepszym zrozumieniu swoich odbiorców, jednak nie powinien być traktowany jako segmentacja.

Schemat 1. TRZY KATEGORIE ODBIORCÓW WEDŁUG TYPOLOGII KOMISJI EUROPEJSKIEJ

Publiczność z przyzwyczajenia	Publiczność z wyboru	Publiczność z zaskoczenia
To osoby, które zwykle uczestniczą w działaniach kulturalnych, dla których bariery w dostępie do kultury są stosunkowo łatwe do pokonania i wobec których możliwe są różne strategie, takie jak edukacja odbiorców w celu przyciągnięcia podobnych odbiorców, którzy obecnie nie uczestniczą, publiczność z przyzwyczajenia traktuje uczestnictwo w kulturze jako część ich tożsamości i postrzegania samego siebie.	Tu klasyfikowane są osoby, które nie są przyzwyczajone do uczestnictwa ze względu na styl życia, brak możliwości lub środków finansowych, dla nich uczestnictwo w kulturze nie jest nawykiem, rzadko decydują się na udział w kulturze, ale nie ze względu na niekorzystną sytuację społeczną lub kulturową. Aby ich zaangażować potrzebne są strategie takie jak rozszerzony marketing, ale także podejście edukacyjne i partycypacyjne.	Osoby trudno dostępne, obojętne, niekiedy nawet wrogo nastawione do kultury lub danej instytucji kultury, niechętne, które nie uczestniczą w żadnej działalności kulturalnej ze złożonych przyczyn związanych z dostępnością, edukacją, sytuacją finansową. Ich udział jest niemożliwy bez celowego, długoterminowego i ukierunkowanego podejścia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania na temat rozwoju widowni – *Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych?*

1.2. CELE I PYTANIA BADAWCZE

Głównym celem realizowanego badania jest diagnoza potencjału organizacji kulturalnych Miasta Rzeszowa w zakresie prowadzenia działań rozwoju publiczności. Ponadto, diagnoza objęła również odbiorców oferty kulturalnej Rzeszowa, w celu sprawdzenia wizerunku / marki / oraz ich zapotrzebowania na wydarzenia kulturalne organizowane w Rzeszowie. Badane były również preferowane źródła promocji, z jakich odbiorcy czerpią wiedzę o realizowanych wydarzeniach kulturalnych oraz motywacje, które mają wpływ na ich uczestnictwo. Zagadnienia te wydają się niezbędne do rozpoczęcia planowania skutecznej komunikacji i budowy relacji z różnorodnymi grupami odbiorców, a także kreowania atrakcyjnej oferty kulturalnej dla potrzeb zwiększenia udziału społeczności lokalnej i regionalnej.

Postawione pytania badawcze możemy podzielić na cztery główne obszary badawcze, które dotyczą instytucji kulturalnych, uczestników kultury, oceny oferty kulturalnej przez jej uczestników oraz analizy działań komunikacyjnych i promocyjnych.

- 1) Pierwszy z nich dotyczy samych **organizacji kulturalnych**, które funkcjonują w Rzeszowie i pozwala na aktualną ocenę obszaru kultury miasta z perspektywy frekwencji oraz podejmowanych działań.
- 2) Drugi obszar dotyczy **odbiorców oferty kulturalnej**, ich uczestnictwa w kulturze oraz czynników wpływających na udział w kulturze. Na podstawie definicji Komisji Europejskiej, należy uznać, że cele w działaniach związanych z rozwojem publiczności powinny zmierzać do poszerzania już aktywnych odbiorców, pogłębiania ich doświadczeń oraz do dywersyfikacji widowni.
- 3) Kolejna grupa badanych zagadnień oscyluje wokół **oceny proponowanej oferty i podejmowanych działań przez organizacje kulturalne**. Nie jest możliwe podjęcie diagnozy potencjału rozwoju publiczności z pominięciem zagadnień z obszaru marketingu kultury, z którym to rozwój publiczności jest ściśle związany. Dlatego obszar ten oceniony został z perspektywy czterech komponentów marketingowych: produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji.
- 4) Ostatni obszar badawczy związany jest z **analizą działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizacje kulturalne**. Brak informacji o wydarzeniach kulturalnych stanowi jeden z najważniejszych powodów nieuczestniczenia w kulturze,

co potwierdzają m. in. badania uczestnictwa w kulturze Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM w Poznaniu oraz badania wśród mieszkańców Rzeszowa i powiatu rzeszowskiego realizowane na potrzeby Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa. Dlatego uzasadnione wydaje się, aby diagnozując potencjał organizacji kulturalnych miasta przyjrzeć się również zagadnieniom komunikacji, promocji oraz budowania wizerunku.

1.3. OBSZARY BADANIA

I. OBSZAR BADAWCZY - ORGANIZACJE KULTURALNE RZESZOWA

- Jaka jest ogólna ocena obszaru kultury w Rzeszowie? - dane z desk research;
- Czy i jakie są prowadzone badania w instytucjach?
- Jakie działania są podejmowane w instytucjach w ramach rozwoju publiczności?
- Jaka jest świadomość spontaniczna i wspomagana oferty kulturalnej Rzeszowa wśród mieszkańców innych miast Polski?

II. OBSZAR BADAWCZY - ODBIORCY OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA

- Kim jest uczestnik kultury? - analiza danych uzyskanych podczas warsztatów wydobywczych, jakie osoby zostały stworzone?, jakie segmenty odbiorców uważane są za kluczowe?, jakie cechy charakteryzują uczestników kultury na podstawie badań ilościowych?
- Z jakim wyprzedzeniem uczestnicy kultury planują udział w wydarzeniach kulturalnych?
- Jaka jest frekwencja na przestrzeni ostatnich 10 lat w instytucjach kultury (w oparciu o dane przekazane przez instytucje kultury)?

III. OBSZAR BADAWCZY - OCENA OFERTY I DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI KULTURALNYCH Z PERSPEKTYWY ODBIORCÓW

- Jaka jest ocena oferty kulturalnej instytucji na podstawie wskaźnika NPS?
- Jakie obszary działalności instytucji kultury są szczególnie ważne dla publiczności, które wymagają zmiany (analiza danych Marketing Mix)?

IV. OBSZAR BADAWCZY - KOMUNIKACJA (INFORMACJA, PROMOCJA)

- Jaka jest ocena działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizacje kulturalne - analiza kanałów komunikacji organizacji kulturalnych (strona www, social media)?
- Jakie są preferowane formy promocji przez uczestników kultury?
- Co jest najsilniejszą motywacją w podjęciu decyzji o uczestnictwie w wydarzeniach kulturalnych?

1.4. ODBIORCY BADANIA

Wyniki badań stanu istniejącego, a w szczególności płynące z nich wnioski i rekomendacje będą mogły zostać wykorzystane przez rzeszowskie instytucje i organizacje kulturalne:

1. w przypadku, gdy starania Rzeszowa o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury (ESK) 2029 zakończyłyby się sukcesem,
2. w trakcie wszystkich działań mających na celu przyciągnięcie (w celu uczestnictwa) do Rzeszowa publiczności ogólnopolskiej i międzynarodowej w wydarzeniach ESK2029,
3. w toku codziennej pracy, bez względu na efekt procedury konkursowej.

Głównymi odbiorcami wyników badania są instytucje kultury, dla których organizatorem jest Miasto Rzeszów, tj.:

1. Biuro Wystaw Artystycznych,
2. Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa,
3. Estrada Rzeszowska,
4. Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy w Rzeszowie,
5. Rzeszowski Inkubator Kultury,
6. Rzeszowskie Piwnice,
7. Rzeszowski Dom Kultury,
8. Teatr Maska,
9. Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie, a także
10. Urząd Gminy Miasta Rzeszowa.

1.5. PRZEBIEG BADANIA

Badanie składało się z trzech głównych etapów badawczych: eksploracji, diagnozy i weryfikacji. Zastosowanie takiego modelu badań pozwoliło na łączenie kompleksowych analiz, prowadzonych na wielu poziomach, które umożliwiły diagnozę potencjału organizacji kulturalnych Miasta Rzeszowa w zakresie prowadzenia działań rozwoju publiczności.

1. Etap eksploracji

W ramach etapu eksploracji wykonano porządkowanie wszelkich danych zastanych, a następnie ich analizę. Rozpoczęto pracę od weryfikacji i uporządkowania danych zastanych z literatury i źródeł, które zostały przedstawione w ramach analizy desk research w niniejszym raporcie. Zebrane dane oraz ich analiza umożliwiła diagnozę kontekstu społeczno-ekonomicznego badania.

2. Etap diagnozy

Na tym etapie rozpoczęto realizację badań reaktywnych: CAWI i PAPI z uczestnikami kultury w Rzeszowie, Podkarpacia oraz mieszkańcami wybranych miast w Polsce. W autorskim badaniu ilościowym diagnozującym potrzeby kulturalne mieszkańców Rzeszowa oraz ofertę kulturalną miasta, wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu w języku polskim oraz ukraińskim. **Kwestionariusz przygotowywany był w 3 wersjach:**

1. skierowanej do mieszkańców Rzeszowa i województwa podkarpackiego,
2. osób narodowości ukraińskiej, które obecnie przebywają na terytorium miasta i są również odbiorcami wydarzeń kulturalnych instytucji,
3. mieszkańców innych miast Polski

Kwestionariusz ankiety zawierał pytania zamknięte, otwarte oraz w formie tablic wielokrotnego wyboru. Zastosowane skale w pytaniach miały charakter porządkowy (5-stopniowa skala Likerta) i miały one ułatwić udzielenie odpowiedzi respondentowi, tj. ustosunkowanie się do danych stwierdzeń (przykładowo: *na ile zgadza się Pan/Pani z wybranymi stwierdzeniami na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”*). Realizacja badań ilościowych pozwoliła na identyfikację uczestników kultury pod względem ich częstotliwości korzystania z oferty

kulturalnej, przeszkód, ale także czynników decydujących o udziale w wydarzeniach kulturalnych. Konstrukcja narzędzi miała ułatwić udzielenie odpowiedzi na badane kwestie – zastosowano zarówno pytania jednokrotnego wyboru, wielokrotnego jak i pytania tabelaryczne z 5-stopniową skalą Likerta.

3. Etap weryfikacji

Na etapie weryfikacji dokonana została analiza i interpretacja uzyskanych wyników z uwzględnieniem szerszego kontekstu społecznego. Dane zostały opracowane w formie tabelarycznej lub wykresów graficznych, w ujęciu procentowym. Uwzględniono również kluczowe cechy społeczno-demograficzne tj. płeć, kategorie wiekowe oraz miejsce zamieszkania. Uzyskane w ten sposób wyniki badań posłużyły do opracowania wniosków i rekomendacji.

TABELA 1. SCHEMAT PROCESU BADAWCZEGO

ETAP I	EKSPLORACJA	MODUŁ PORZĄDKUJĄCY • Uporządkowanie źródeł danych zastanych i ich weryfikacja, • Pozyskanie i uporządkowanie danych statystycznych, • Wstępna analiza danych zastanych, umożliwiająca osadzenie rozwoju publiczności w instytucjach kultury w szerszym kontekście społeczno-kulturalnym.	MODUŁ ANALITYCZNY • Analiza danych nt. grup docelowych w instytucjach kultury, • Analiza danych zastanych w poszukiwaniu elementów kształtowania publiczności w dokumentach i realizowanych badaniach.
ETAP II	DIAGNOZA	MODUŁ ILOŚCIOWY • Badania ankietowe wśród poszczególnych grup odbiorców kultury w Rzeszowie, województwie podkarpackim, a także w wybranych miastach Polski, • Analiza wyników i opracowanie statystyczne badań pierwotnych.	MODUŁ JAKOŚCIOWY • Warsztaty wydobywcze z przedstawicielami instytucji kultury, • FGI z przedstawicielami instytucji kultury, • IDI z przedstawicielami samorządu terytorialnego, • FGI z przedstawicielami liderów życia kulturalnego w Rzeszowie.
ETAP III	WERYFIKACJA	MODEL ANALIZ I WNIOSKOWANIA • Analiza i interpretacja wyników z uwzględnieniem szerszego kontekstu społecznego, • Weryfikacja skuteczności analiz, • Wypracowanie wniosków i rekomendacji.	

Źródło: opracowanie własne

1.6. OPIS ZASTOSOWANEJ METODOLOGII

W badaniu diagnozującym potrzeby kulturalne mieszkańców Rzeszowa oraz ofertę kulturalną miasta wykorzystano triangulację metodologiczną, która umożliwiła uzyskanie wiarygodnych i miarodajnych informacji. Te następnie posłużyły formułowaniu wniosków i rekomendacji. W ramach triangulacji metodologicznej wykorzystano następujące metody i techniki badawcze.

TABELA 2. METODY I TECHNIKI BADAWCZE I ANALITYCZNE

Typ badania		Metody i techniki gromadzenia i analizy danych		Próba badawcza
Badania wtórne		1.	Desk research	-
		2.	Analiza treści mediów społecznościowych i stylów komunikacji instytucji kultury	9 profili Facebook
		3.	Analiza stron internetowych instytucji kultury	9 stron www
		4.	Analiza aplikacji „Rzeszów To My”	1 aplikacja mobilna
Badania pierwotne	ilościowe	3.	Badanie ankietowe CAWI z uczestnikami kultury Rzeszowa i Podkarpacia	N = 531
		4.	Badanie ankietowe PAPI z uczestnikami kultury Rzeszowa i Podkarpacia	N = 311
		5.	Panel badawczy CAWI wśród mieszkańców innych miast	N = 268
	jakościowe	6.	Warsztat wydobywczy z przedstawicielami instytucji kultury	N=1
		7.	FGI online z przedstawicielami instytucji kultury (liczba osób)	N= 9 (30)
		8.	IDI online z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego	N=3
		9.	FGI online z przedstawicielami liderów życia kulturalnego w Rzeszowie (liczba osób)	1 (4)

Źródło: opracowanie własne

1.6.1. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Polegająca na gromadzeniu, przetwarzaniu i scalaniu materiałów zebranych z różnych źródeł analiza danych zastanych objęła:

- jakościową i ilościową analizę **materiałów dostarczonych przez 9 instytucji kultury zarządzanych lub współzarządzanych przez Miasto Rzeszowa**, w tym m.in. frekwencję za ostatnie 10 lat, liczbę wydarzeń międzynarodowych realizowanych przez instytucje

kultury, sprawozdania z działalności merytorycznej, statystyki stron internetowych, statystyki z portalu Facebook, a także badania prowadzone przez instytucje kultury,

- analizę wyników badań zrealizowanych w ramach opracowania Strategia Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030,
- kwerendę i analizę **raportów i opracowań** poświęconych analizowanej problematyce przede wszystkim raportów poświęconych rozwojowi publiczności w instytucjach kultury, realizacji badań w instytucjach kultury, promocji i marketingowi w kulturze i inne.
- analizę treści profili instytucji kultury na portalu Facebook,
- analizę funkcjonalności i użyteczności stron internetowych instytucji kultury,
- analizę funkcjonalności i użyteczności aplikacji mobilnej „Rzeszów To My”.

Analiza danych zastanych dostarczyła informacji o *audience development* w ramach działań instytucji kultury. Wyzaczyła również ramy dla badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej analizy.

1.6.2. BADANIE ILOŚCIOWE (MIXED-MODE – CAWI/PAPI)

Badanie ilościowe zrealizowano w schemacie mieszanym (*mixed-mode*), łącząc dwie techniki badawcze:

- **CAWI** – wystandaryzowany kwestionariusz ankiety realizowany przy użyciu ankiety elektronicznej,
- **PAPI** – technika badawcza, w ramach której wywiad realizowany jest poprzez papierowy wystandaryzowany kwestionariusz ankiety (metodą bezpośrednią).

Łącznie wszystkimi technikami ankietowymi zrealizowano 1110 ankiet.

OPIS BADANEJ PRÓBY

W autorskim badaniu ilościowym, diagnozującym potrzeby kulturalne mieszkańców Rzeszowa oraz ofertę kulturalną miasta, wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu w języku polskim oraz ukraińskim. **Kwestionariusz przygotowywany był w 3 wersjach skierowanych do:**

1. **mieszkańców Rzeszowa i województwa podkarpackiego,**
2. **osób narodowości ukraińskiej, które obecnie przebywają na terytorium miasta i są również odbiorcami wydarzeń kulturalnych instytucji,**
3. **mieszkańców innych miast Polski.**

Kwestionariusz ankiety zawierał pytania zamknięte, otwarte oraz w formie tablic wielokrotnego wyboru. Zastosowane skale w pytaniach miały charakter porządkowy (5-stopniowa skala Likerta). Miały one ułatwić udzielenie odpowiedzi respondenta – ustosunkowanie się do danych stwierdzeń (przykładowo: *na ile zgadza się Pan/Pani z wybranymi stwierdzeniami na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”*). Zebrane dane oraz ich analiza umożliwiły ocenę atutów oraz możliwości prowadzących do zwiększenia międzynarodowej rangi Rzeszowa w związku z opracowywaniem „Strategii rozwoju publiczności rzeszowskiego sektora kultury na lata 2023 – 2030”.

Badanie zrealizowano w okresie od 23.05. do 11.06. 2023 roku i objęto nim łącznie aż 1109 respondentów, w tym 618 mieszkańców Rzeszowa (**60,4%**), 136 mieszkańców Podkarpacia (**13,3%**) oraz 268 mieszkańców innych miast Polski (25,9%). Osoby narodowości ukraińskiej stanowiły 2,0% ogółu badanej próby (21 osób), dlatego ostatecznie zdecydowano się je wyłączyć z analizy ilościowej i przedstawić w ujęciu jakościowym.

Z perspektywy koncepcji realizowanego badania istotne było objęcie badaniem również mieszkańców innych miast, którym zadano dodatkowe pytania związane ze znajomością oferty kulturalnej miasta. W badaniu wzięli udział mieszkańcy m.in. Warszawy (5,7% próby ogółem), Krakowa (4,3%) oraz Lublina (3,8%). Pojawili się również mieszkańcy Wrocławia, Kielc, Katowic, Łodzi, Tarnowa oraz Nowego Sącza.

Najwięcej osób biorących udział w badaniu znajduje się między **36 a 49 rokiem** życia (42,8% próby ogółem) oraz między **25 a 35** rokiem życia (31,0%). Zdecydowana większość respondentów posiada wykształcenie wyższe (74,0% próby ogółem) oraz pracuje zawodowo (78,2%). Ponad co piąta badana osoba posiada wykształcenie średnie. Osoby uczące się lub studiujące oraz przebywające na rencie lub emeryturze stanowią odpowiednio 9,9% oraz 4,6%.

Ponad połowa badanych respondentów deklaruje miesięczne dochody gospodarstwa domowego do 5 tys. zł netto (52,0%). Odpowiedź powyżej 10 tys. zł wskazało 12,4% osób.

TABELA 3. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

Zmienna	Kategoria	Liczebność	%
Płeć	Kobieta	682	66,6%
	Mężczyzna	342	33,4%
Grupa wiekowa	18-24	94	9,4%
	25-35	311	31,0%
	36-49	429	42,8%
	50-60	113	11,3%
	Powyżej 60 lat	55	5,5%
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	60,4%
	Podkarpacie (poza Rzeszowem)	136	13,3%
	inne miasto w Polsce	265	25,9%
	poza Polską	4	0,4%
Wykształcenie	podstawowe	28	2,7%
	średnie	219	21,4%
	wyższe	759	74,0%
	zawodowe	19	1,9%
Aktywność zawodowa	pracuje zawodowo	802	78,2%
	nie pracuje zawodowo	75	7,3%
	renta/ emerytura	47	4,6%
	uczy się/ studiuje	101	9,9%
Miesięczne dochody netto gospodarstwa domowego	poniżej 3000 zł	163	16,4%
	3001 - 5000 zł	353	35,6%
	5001 - 10 000 zł	326	32,9%
	powyżej 10 000 zł	123	12,4%
	odmowa odpowiedzi	27	2,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

1.6.3. BADANIE JAKOŚCIOWE

Warsztat wydobywczy z przedstawicielami instytucji kultury, indywidualne wywiady pogłębione oraz zogniskowane wywiady grupowe zostały przeprowadzone przez członków zespołu badawczego wyspecjalizowanych w prowadzeniu badań jakościowych. Rolą badacza było zachęcanie badanych do otwartego wyrażania myśli i dopytywanie o istotne szczegóły. Ramę dla wywiadu zawierały tematy ujęte w scenariuszu, który opracowany został przez wszystkich członków zespołu badawczego. Badacze prowadzący wywiady dokładnie przeanalizowali wyniki wcześniejszych badań zrealizowanych na potrzeby *Strategii Rozwoju*

Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023–2030, by wiedzieć które z poruszanych kwestii dotyczyły elementów związanych z *audience development*.

Indywidualne wywiady pogłębione zostały przeprowadzone online oraz nagrywane były za pośrednictwem platformy Google Meet, dzięki czemu uzyskana została doskonała jakość obrazu i dźwięku. Z każdego wywiadu sporządzona została dokładna transkrypcja.

Po przeprowadzeniu wywiadów, zebrany materiał został poddany analizie jakościowej, obejmującej analizę zawartości materiału w aspekcie najczęściej występujących treści, które posłużyły do ustalenia odpowiedzi na pytania badawcze. Jednym z najważniejszych etapów analizy treści wywiadów było tzw. Kodowanie, obejmujące zakresowanie fragmentów tekstu, dołączanie komentarzy i identyfikację podobnych treści. W omawianym procesie analizy danych wykorzystane zostało wnioskowanie indukcyjne, polegające na sformułowaniu stwierdzeń ogólnych wynikających z wielu powtarzających się treści pojedynczych wywiadów.

Badania jakościowe przeprowadzono następującymi technikami:

- 1 warsztat wydobywczy z przedstawicielami instytucji kultury, w którym wzięli udział przedstawiciele wszystkich 9 instytucji,
- 9 FGI online z przedstawicielami instytucji kultury – łącznie z 30 osób,
- 3 IDI online z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego,
- 1 minifokus (FGI) online z przedstawicielami liderów życia kulturalnego w Rzeszowie – 4 ekspertów.

1.7. UWAGI DO ANALIZY I PREZENTACJI DANYCH

Należy podkreślić, że **różnice w liczebności próby**, które są odzwierciedlone w tabelach i wykresach przedstawionych w rozdziale dotyczącym wyników badania ilościowego, wynikają zarówno z liczebności poszczególnych prób (mieszkańców Rzeszowa, Podkarpacia oraz innych miast), jak również z braków danych, które wynikły z nieudzielenia odpowiedzi na określone pytania.

Ważne jest zrozumienie, że różnice w liczebności prób oraz braki danych są naturalnymi aspektami badania i mogą mieć wpływ na prezentowane wyniki. Wszelkie wnioski

i interpretacje powinny być oparte na dostępnych danych i uwzględniać te różnice i ograniczenia.

Struktura analizy jest oparta na logicznym układzie rozdziałów, które pozwalają na analizę i interpretację zgromadzonych danych. Odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze uwzględniają różne perspektywy i aspekty badanego zagadnienia.

Każdy rozdział analizy jest zakończony podsumowaniem, które zawiera kluczowe wnioski wpływające z przeprowadzonej analizy danych. Te wnioski zostały następnie wykorzystane do opracowania rekomendacji, które dotyczą badanego zagadnienia. Rekomendacje te mają na celu zaproponowanie praktycznych działań lub sugestii, które wynikają z przeprowadzonej analizy i mogą być wykorzystane w dalszych działaniach badawczych lub praktycznych.

2. PREZENTACJA, ANALIZA I INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ

2.1 ANALIZA DESK RESEARCH

2.1.1. KONTEKST – WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

Region Podkarpacia słynie ze zdrowej, tradycyjnej żywności oraz pięknej przyrody, która chroniona jest w dwóch parkach narodowych. To tu przez wieki przenikały się kultury Wschodu i Zachodu. Na terenie województwa znajduje się unikalna Dolina Lotnicza, która skupia firmy wysokich technologii.

Na terenie województwa podkarpackiego, tak jak w innych częściach Polski widoczne są trendy spadku liczby ludności oraz trendy wzrostu osób w wieku poprodukcyjnym. Udział dzieci i młodzieży w wieku 0-17 lat systematycznie maleje, zmniejsza się również udział ludności w wieku produkcyjnym. Można zauważyć jednak, że te procesy demograficzne przebiegają wolniej niż w pozostałych województwach kraju.

W Rzeszowie udział osób w wieku 65 i więcej w ogólnej liczbie ludności wyniósł 17,8%. Według danych zebranych przez Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2021 r. populacja województwa podkarpackiego liczyła 2,1 mln osób, co stanowiło 5,5% populacji Polski. Liczba ludności na 1 km² powierzchni województwa w 2021 r. wyniosła 117 osób. W Rzeszowie liczba mieszkańców wzrosła o 9,2% w ciągu ostatnich 10 lat (w porównaniu do danych ze NSP 2011 r.).

Wydatki z budżetu państwa i samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2021 r. według danych GUS zwiększyły się w porównaniu z rokiem poprzednim o 5,1% i wynosiły 12,3 mln zł. Największa część wydatków z budżetu państwa przeznaczona została na inwestycje i funkcjonowanie muzeów (29,4%). Wydatki budżetu jednostek samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego wyniosły 9,7 mln zł w skali kraju oraz 469 tys. zł. dla województwa podkarpackiego (łącznie z transferami pomiędzy JST). Z budżetów samorządowych na terenie województwa podkarpackiego

najwięcej wydano na działalność domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic (35,9%) oraz bibliotek (18,2%).

Pozostaje jednak pytanie, czy wydatki te są wystarczające wobec coraz nowszych wyzwań stających przed instytucjami kultury związanymi ze zmianami społeczno-ekonomicznymi, które są pokłosiem pandemii Covid-19 oraz trwającej wojny na Ukrainie. **Jednym z kluczowych celów strategicznych wymienianych w Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa 2023 – 2030 jest zwiększanie poziomu finansowania kultury, co ma być katalizatorem rozwoju obszaru kultury w oczekiwanym tempie.**

Na podstawie zezwoleń władz lokalnych na przeprowadzenie imprez masowych według danych GUS w 2022 r. zorganizowano 5,2 tys. wydarzeń tego typu na terenie całego kraju. W porównaniu z 2021 r. obserwujemy wzrost imprez masowych o 77,0%, co wynikało z ograniczeń zgromadzeń związanych z pandemią Covid-19. Najwięcej imprez masowych zorganizowano w województwie: śląskim (828), mazowieckim (577), kujawsko-pomorskim (514) oraz województwie dolnośląskim (501). W województwie podkarpackim w 2022 r. odbyło się **215 imprez masowych**. Średnia liczba uczestników przypadająca na 1 imprezę masową wyniosła **3,7 tys. osób**. Dużym zainteresowaniem cieszyły się również imprezy o charakterze artystyczno-rozrywkowym, których odbyło się 191 - w porównaniu do roku poprzedniego ich liczba wzrosła o 168,3%.

Na terenie województwa podkarpackiego w 2021 r. działalność wystawienniczą prowadziło **37 muzeów**, w tym 5 oddziałów muzealnych. W ciągu roku, w instytucjach muzealnych, odbyły się 132 wystawy stałe oraz 119 wystaw czasowych na terenie kraju, które odwiedziło ponad **585 tys. osób**. Wśród zwiedzających, 14% stanowiła młodzież szkolna, zaś z bezpłatnego zwiedzania skorzystało niespełna 21% odbiorców.

Do działalności wystawienniczej zaliczyć możemy również galerie i salony sztuki, których 7 funkcjonuje na terenie województwa podkarpackiego - w tym 6 należy do sektora publicznego, zaś 2 działają na terenie Rzeszowa. W porównaniu z resztą województw Polski jest to stosunkowo niewiele (2,2%). Zorganizowały one jednak w 2021 r. 112 wystaw, w tym 13 z zagranicy. Liczba zwiedzających galerie na terenie województwa wyniosła 29,6 tys. i zwiększyła się o 8,1%. Sytuacja związana z pandemią Covid-19 oraz obostrzeniami

dotyczącymi zamykania instytucji kultury spowodowały rozwój działalności prowadzonej online – zdalnie zorganizowano 43 wystawy oraz 40 imprez, w których uczestniczyło 57,3 tys. i 11,2 tys. osób.

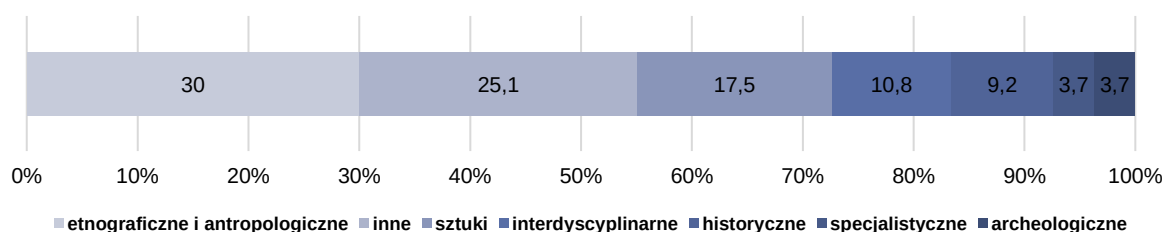
TABELA 4. DZIAŁALNOŚĆ GALERII I SALONÓW SZTUKI W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM

Liczba	2020 r.	2021 r.
Galerie	7	7
Wystawy	84	112
Ekspozycje	89	112
Zwiedzający	27,3 tys.	29,6 tys.

Źródło: opracowanie własne według danych GUS

Na terenie województwa podkarpackiego według danych GUS z 2021 r. działalność wystawienniczą prowadziło 60 muzeów, w tym 11 oddziałów muzealnych. Najliczniejszą grupę instytucji muzealnych stanowiły muzea historyczne (25 placówek) oraz etnograficzne i antropologiczne (8 placówek). Wejścia do budynku przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami posiadało 38,3% jednostek, zaś udogodnieniami wewnątrz budynku dysponowało 36,7%. W ciągu roku jednostki muzealne odwiedziło 698,9 tys. osób, w tym 101,9 tys. młodzieży w wieku szkolnym.

Wykres 1. Struktura zwiedzających muzea według rodzajów w 2021 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z 2021 r.

Popularną okazją do nieodpłatnego uczestnictwa w kulturze jest „**Noc Muzeów**”, z której skorzystało 3225 osób na terenie województwa podkarpackiego w 2021 roku.

W województwie podkarpackim działały 2 teatry: dramatyczny i lalkowy oraz filharmonia, których siedziba mieści się na terenie Miasta Rzeszowa. Łącznie w 2021 r. zorganizowały 1013 przedstawień i koncertów, gromadząc 81,7 tys. widzów i słuchaczy. W porównaniu

z poprzednim rokiem liczba wydarzeń zwiększyła się o 86,6% a liczba widzów i słuchaczy o 66,2%.

W 2021 r. zorganizowano 15 imprez artystyczno-rozrywkowych – odbyło się 7 koncertów, 5 imprez łączonych, 2 festiwale oraz 1 kabaret. Wydarzenia te zgromadziły 42,6 tys. osób. Przeciętnie jedna impreza masowa gromadziła **2,8 tys. osób**. Zdecydowana większość uczestników brała udział w wydarzeniach ze **wstępem wolnym – 86,5%**. Najwięcej imprez artystyczno-rozrywkowych odbyło się w powiecie rzeszowskim.

Przedstawione dane pokazują różnorodność oferty kulturalnej. Wyniki badań realizowanych przez GUS w 2021 r. pokazują, że działalność instytucji kultury odnotowuje wzrost liczby odwiedzających. Odbiorców zasypywane są oferty reklamowe związane z wydarzeniami i różnymi formami spędzania czasu wolnego, dlatego istotne wydaje się prowadzenie działań z zakresu budowania relacji z publicznością.

Sektor kultury w Polsce od ponad 150 lat zastanawia się, jak zwiększyć i utrzymać liczbę odbiorców. Jak zauważa M. Poprawski rozwój publiczności jest jednym z najchętniej podejmowanych tematów należących do obszaru zainteresowań badaczy polityk kulturalnych i zarządzania w kulturze (Koncepcja rozwoju publiczności w europejskiej perspektywie porównawczej).

2.1.2 KULTURA W RZESZOWIE

Rzeszów w ostatnich latach cechuje się dynamicznym rozwojem w wielu sferach życia społecznego. Na szczególną uwagę zasługuje obszar kultury – na mapie miasta pojawiły się nowe instytucje kultury, a wśród nich są **Rzeszowskie Piwnice – Interaktywna Instytucja Kultury**, która działa w ramach Estrady Rzeszowskiej oraz **nowe filie Rzeszowskiego Domu Kultury**. Środki na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego sukcesywnie zwiększają się na przestrzeni ostatnich lat. W 2021 r. wynosiły one ponad 45 mln zł. Wzrost ten również przekłada się na udział finansowania kultury i dziedzictwa narodowego względem pozostałych wydatków miasta (wzrost do 2,6% udziału wydatków na kulturę w wydatkach ogółem).

Na terenie Rzeszowa działa również Podkarpacka Komisja Filmowa, której działania wspierają twórców audiowizualnych – do najważniejszych dzieł objętych wsparciem finansowym można zaliczyć „Zimną Wojnę”, „IO”, „Eter”, „Disco Boy”, „Śubuk”.

Od 2011 r. Miasto Rzeszów jest gospodarzem wydarzenia Wschód Kultury – Europejski Stadion Kultury, którego głównym celem jest integracja i współpraca miast Polski Wschodniej z krajami Partnerstwa Wschodniego w obszarze kultury. Festiwal organizowany jest również w Lublinie i Białymstoku. Jest to największe tego typu wydarzenie, które uznawane jest za wizytówkę Rzeszowa. Do ważniejszych wydarzeń kulturalnych można zaliczyć również Letnie Brzmienia oraz RE: Rzeszów Festiwal 2022. Od 2019 r. organizowany jest również „Toast Urodzinowy dla Tomasza Stańko, który jest inicjatywą nawiązującą do twórczości artysty związanego z miastem.

Z badań realizowanych na potrzeby *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030* wynika, że **średnio co siódmy mieszkaniec miasta śledzi co dzieje się w obszarze kultury miasta, jednak prawie połowa śledzi jedynie główne wydarzenia kulturalne**. 75% osób biorących udział w badaniu ankietowym **w ciągu roku korzystała z oferty kulturalnej kilku różnych instytucji kultury**. **Największą popularnością cieszyły się Rzeszowskie Piwnice, zaś drugą instytucją pod względem odwiedzin był Teatr „Maska”** oraz kolejno: Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie oraz Estrada Rzeszowska.

Wiele zmian w obszarze kultury w ostatnim okresie zostało wprowadzonych również na szczeblu samorządowym. Z poprzedniego Wydziału Kultury, Sportu i Turystyki wyodrębniono dwa wydziały – Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Wydział Sportu i Rekreacji. Zmiany w strukturze Urzędu Miasta spowodowały skupienie na działalności z obszaru kultury. Wydział współpracuje z ok. 40 organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań z obszaru kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. W 2022 r. została powołana Społeczna Rada Kultury, która powstała przy Prezydencie Miasta i jest organem o charakterze doradczym i opiniotwórczym w zakresie działań kulturalnych.

Jednym z kluczowych wyzwań, o których owa w *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023 - 2030*, przed którym obecnie stoi miasto jest trwająca agresja Rosji na Ukrainę. W 2022 r. Rzeszów stał się głównym miastem, do którego udawali się obywatele Ukrainy.

Miasto musiało poradzić sobie z przyjęciem kilkudziesięciu tysięcy osób oraz przepływem uchodźców. Według danych gromadzonych przez miasto wynika, że w Rzeszowie osiedliło się 40 tys. osób (głównie cudzoziemców), co wpłynęło na wzrost liczby mieszkańców o 20%. Z danych udostępnionych przez Ministerstwo Cyfryzacji wynika, że 6,7 tys. obywateli Ukrainy posiada aktywny numer pesel. Gwałtowny wzrost ludności powoduje wyzwania nie tylko infrastrukturalne i organizacyjne, lecz również społeczno-kulturalne. Efektem wsparcia dla obywateli Ukrainy było podpisane w 2022 r. porozumienie z UNICEF. Znacząca rola, jaką przyszło odgrywać miastu została uhonorowana przez Prezydenta Ukrainy W. Zełenskiego tytułem „miasta-ratownika”. W ciągu ostatnich miesięcy przenikanie się kultury polskiej i ukraińskiej jest coraz bardziej widoczne, dlatego znaczenia nabierają wszelkiego rodzaju wydarzenia, których celem jest integracja mieszkańców. Rzeszów wraz z Jasionką stał się swoistym centrum przenikania różnych kultur. Plany strategiczne podmiotów decyzyjnych również powinny brać potencjał wielokulturowości miasta, który do tej pory można uznać za obszar do wykorzystania.

2.2. CHARAKTERYSTYKA INSTYTUCJI KULTURY MIASTA RZESZOWA

W diagnozie potencjału rozwoju publiczności w Rzeszowie wzięło udział 9 instytucji kultury, które współprowadzone są z Urzędem Miasta Rzeszowa: Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie, Biuro Wystaw Artystycznych, Muzeum Dobranocek, Muzeum Fotografii Miasta Rzeszowa, Teatr Maska, Estrada Rzeszowska, Rzeszowski Inkubator Kultury, Rzeszowskie Piwnice oraz Rzeszowski Dom Kultury.

2.2.1 MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE

Muzeum zlokalizowane w centrum miasta, w pobliżu rzeszowskiego rynku i współdzieli budynek wraz z Teatrem Maska. Zostało powołane uchwałą Rady Miasta w 2008 r. Prezentuje eksponaty ze zbiorów Wojciecha Jamy, które zostały przekazane miastu.

Muzeum współpracuje przy realizacji oferty kulturalno-edukacyjnej z licznymi instytucjami kultury z Rzeszowa i spoza regionu oraz placówkami oświatowymi.

DZIAŁALNOŚĆ

Na wystawie stałej Muzeum Dobranocek można zobaczyć oryginalne lalki z filmów kukiełkowych produkowanych w Studiu Małych Form filmowych Se-Ma-For w Łodzi. Obok lalek z filmów kukiełkowych, w muzeum prezentuje różnego rodzaju przedmioty związane z popularnymi dobranockami m.in. zabawki, książki, plakaty. W ramach możliwości przestrzennych, muzeum organizuje liczne wystawy czasowe oraz prowadzi zróżnicowany program zajęć muzealnych.

Muzeum Dobranocek w 2022 r. prowadziło zróżnicowany program zajęć muzealnych, który obejmował edukację, rozwój umiejętności manualnych oraz zabawę. Organizatorzy zadbali, by uczestnicy mogli zdobyć wiedzę o klasycznych metodach animacji wykorzystywanych przy produkcji kultowych dobranoczek. W ciągu roku zorganizowano 225 wydarzeń kulturalno-edukacyjnych, w których brało udział ponad 4,5 tys. osób. Oferta obejmowała również zajęcia przygotowane na okres ferii zimowych oraz wakacji, podczas których zorganizowano łącznie 55 zajęć, w których brało udział 1,1 tys. osób.

Tabela 5. DZIAŁALNOŚĆ MUZEUM DOBRANOCEK W 2022 R.

Lp.	Oferta organizowanych zajęć	Liczba wydarzeń	Liczba uczestników
1.	Zajęcia muzealne na rok szkolny 2022/2023	93	1732
2.	Zajęcia edukacyjne i warsztaty	107	2190
3.	Inne wydarzenia tematyczne m.in. „100. rocznica urodzin Zbigniewa Rychlickiego”, „Archiwalne wieczorynki” z okazji dnia Babci i Dziadka, „Teraz Dzieci Mają Głos” w ramach Ogólnopolskiego Festiwalu Polskiej Animacji O!PLA	25	579

Źródło: opracowanie na podstawie Sprawozdania z 2022 r. Muzeum Dobranocek w Rzeszowie. W zestawieniu nie brano pod uwagę wydarzeń plenerowych oraz organizowanych konkursów artystycznych

W ciągu lat 2012-2022 Muzeum Dobranocek było także aktywne w realizacji różnorodnych inicjatyw międzynarodowych, które przyczyniły się do promocji kultury i wymiany artystycznej.

Wszystkie te inicjatywy międzynarodowe, zrealizowane przez Muzeum Dobranocek, przyczyniły się do poszerzenia horyzontów artystycznych, promocji różnorodności kulturowej oraz integracji społeczności lokalnej i międzynarodowej. Muzeum kontynuowało swoją misję edukacyjną i twórczą, dostarczając wyjątkowych doświadczeń dla wszystkich, którzy odwiedzili jego wystawy i uczestniczyli w wydarzeniach.

Tabela 6. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ MUZEUM DOBRANOCEK W LATACH 2012-2022

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	SZACUNKOWA LICZBA UCZESTNIKÓW
2012	Wystawa Ilustracji Surena Vardaniana	1	-
	Spotkanie z kulturą ukraińską - Polska i Ukraina we wspólnej Europie- prezentacja członków Koła Naukowego Forum Inicjatyw Europejskich (FIE), działającego przy Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie 2 spotkania	Bd.	Bd.
2013	Wyprawa Piotrusia na księżyc – wystawa czasowa, zorganizowana we współpracy z Teatrem Lalkowym Dagmar Selje z Bielefeld – miasta partnerskiego Rzeszowa	1	bd.
2017	Lisek Vuk i inni”- wystawa czasowa dorobku Attili Dargay, twórcy węgierskiej animacji dla dzieci	1	Bd.
	Spotkanie z Irene Henrik - żoną węgierskiego reżysera Attili Dargai	1	Bd.
2022	„Bajkowy Świat z Funduszami Europejskimi – cykl integracyjnych wydarzeń, warsztatów twórczych i zajęć edukacyjnych w Muzeum Dobranocek w Rzeszowie	4	Bd.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Muzeum Dobranocek

Ponadto Muzeum Dobranocek realizuje nieprzerwanie od 2018 roku projekt "Magiczna Moc Bajek", który jest projektem międzynarodowym. Aktualnie realizowana jest IV edycja projektu, Muzeum przygotowuje scenariusze lekcji realizowanych w licznych przedszkolach także za granicą - ok. 1400 placówek z Polski oraz polonijnych z Gruzji, Hiszpanii, Litwy, Anglii, Ukrainy, Stanów Zjednoczonych, Norwegii, Niemiec.

ODBIORCY

Muzeum Dobranocek dotychczas nie prowadziło szczegółowych badań nad publicznością i nie posiada opracowanej segmentacji grup docelowych. Jednak prowadzi monitoring publiczności za pomocą systemu sprzedaży i rezerwacji KSORIS oraz zestawień opracowanych przez pracowników instytucji. Każdorazowo prowadzone zajęcia edukacyjne oraz oprowadzanie

z przewodnikiem dostosowane są do potrzeb i możliwości konkretnego odbiorcy lub grupy. Po zajęciach edukacyjnych z najmłodszymi pracownicy instytucji proszą o ich ocenę wyrażaną na skali zadowolony – niezadowolony w formie ikon (emotek).

TABELA 7. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) MUZEUM DOBRANOCEK

Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Przedszkola	Dzieci od 3 lat, Rzeszów i okolice	Edukacja	Mailing, strona www, Facebook, patronat
Szkoły	Dzieci w wieku 6-12 lat Licealiści, Rzeszów i okolice	Edukacja	Mailing, strona www, Facebook, patronat
Półkolonie	Dzieci w wieku 5 – 12 lat	Edukacja	Mailing, strona www, Facebook, patronat
Seniorzy	Seniorzy zwiedzający z wnykami lub w grupach zorganizowanych	Spędzanie czasu wolnego, edukacja	Mailing, strona www, Facebook, patronat
Młode rodziny	Rodziny 2+1, osoby z dziećmi do lat 7-8	Historia, spędzanie czasu wolnego z rodziną	Media społecznościowe: Facebook, Instagram
Studenci	Zagraniczni	Ciekawość miasta, atrakcja turystyczna	Strona www, Google Maps
Osoby zagraniczne	Rodziny z Ukrainy, żołnierze (25+) Korzystają z opcji zwiedzania z przewodnikiem w j. angielskim lub ukraińskim	Ciekawość miasta, atrakcja turystyczna	Z doskoku, strona www, Google Maps
Biura podróży	Seniorzy, wycieczki młodzieży	Ciekawość miasta, atrakcja turystyczna	Strona www
Osoby z niepełnosprawnością	Niepełnosprawność ruchowa lub umysłowa	Edukacja	Kontakt z fundacjami, patronaty
Turyści	Odwiedzają Rzeszów po drodze do miejsca docelowego, W wieku 30+, 40+	Ciekawość miasta, atrakcja turystyczna	Z doskoku, strona www, Google Maps

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

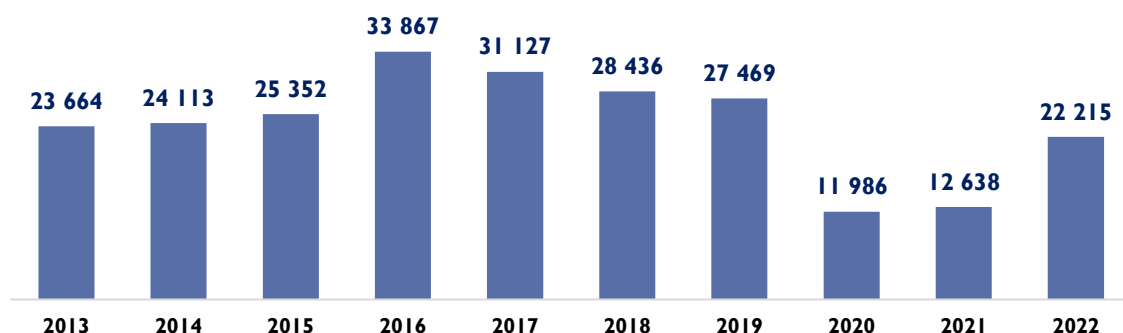
W 2022 r. Muzeum Dobranocek odwiedziło 22,2 tys. osób, z czego ponad 50% skorzystało z biletów ulgowych. Osoby zwiedzające zbiory instytucji w grupy zorganizowane stanowiły 27%, a osoby korzystające z wejść bezpłatnych jedynie 7% ogółu zwiedzających.

Na wykresie 2 można zauważyć, że frekwencja w Muzeum Dobranocek była zmienna w badanym okresie 10 lat. W latach 2013-2015 roku liczba odwiedzających stabilnie rosła, poczynając od 23 tys. odwiedzających rocznie, do 25 tys. w 2015 roku. Następnie w 2016 roku frekwencja wzrosła do około 33,8 tysięcy, co oznaczało znaczący wzrost zainteresowania odwiedzinami, ale zaczęła spadać do 2019 roku do 27,4 tys.

W 2020 roku, ze względu na pandemię Covid-19, muzeum było czasowo zamknięte lub ograniczało liczbę odwiedzających, co wpłynęło na ostateczne wyniki. W 2022 r. Muzeum zaczęło odbudowywać zainteresowanie odwiedzinami, przez co frekwencja wyniosła o 10 tys. więcej odbiorców niż rok wcześniej.

Maksimum frekwencji dla muzeum przypada zwykle na miesiąc maj, co jest związane z licznymi odwiedzinami wycieczek szkolnych i przedszkolnych.

Wykres 2. Frekwencja odwiedzających Muzeum Dobranocek w latach 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

W ramach warsztatu pracownicy podsumowali najważniejsze **BARIERY**, które dotyczą ich instytucji:

- brak własnej infrastruktury lokalowej – współdzielenie przestrzeni w budynku innej instytucji,
- ograniczenie przestrzenne - mała sala edukacyjna, brak możliwości, wygospodarowania przestrzeni na odpoczynek dla uczestników, sklepiku, parkingu dla odbiorców czy autobusów przywożących grupy zorganizowane,
- ograniczenia personalne – zbyt mała ilość pracowników,
- brak interaktywnej ekspozycji,
- niska frekwencja odbiorców w wieku 40+.

2.2.2 BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

Biuro Wystaw Artystycznych w Rzeszowie powstało w 1962 r. i zostało powołane jako instytucja wyrażająca mecenat państwa nad kulturą. Celem galerii nie jest jedynie wystawiennictwo i pokazywanie dzieł sztuki, lecz głównie organizowanie życia kulturalnego środowiska plastycznego. Siedziba instytucji znajduje się w XVII-wiecznej synagodze, gdzie powstała galeria z dwiema unikalnymi salami wystawowymi w południowo-wschodniej Polsce. Biuro Wystaw Artystycznych jest jedną z dwóch galerii publicznych Rzeszowa, obok Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa. Pozostałe tego typu placówki stanowią galerie zlokalizowane przy innych instytucjach kultury, uczelni, czy prywatnych firmach (m.in. Szajna Galeria przy Teatrze im. W. Siemaszkowej).

DZIAŁALNOŚĆ

Biuro Wystaw Artystycznych w 2022 r. zorganizowało 18 wystaw premierowych, w tym 12 wystaw zbiorowych i 6 wystaw indywidualnych prezentując różne dyscypliny sztuki (ceramika, rzeźba, malarstwo, rysunek, fotografia, sztuki interdyscyplinarne). Część wystaw prezentowane były w formie spacerów wirtualnych na mediach społecznościowych. Instytucja jest również częścią projektu „Noc Muzeów”, który odbywa się w jedną sobotę maja. W 2022 r. instytucja zorganizowała również wystawę artystów z Ukrainy „Czas dobra w złych czasach” w ramach rzeszowskiego festiwalu Europejski Stadion Kultury.

Oprócz działalności wystawienniczej Biuro Wystaw Artystycznych prowadzi działania edukacyjne. W 2022 r. zorganizowano regularne zajęcia plastyczne oraz 12 warsztatów plastycznych skierowanych do dzieci i młodzieży (w wieku 7–18 lat).

Tabela 8. DZIAŁALNOŚĆ BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH W 2022 R.

Lp.	Obszar działalności	Liczba działań	Liczba odbiorców
1.	Działalność wystawiennicza	18 wystaw	6500 osób
2.	Działalność edukacyjna	12 warsztatów plastycznych	ok. 250 osób
3.	Działalność wydawnicza	7 katalogów, 5 folderów	1300 szt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

Poniżej przedstawiono tabelę, który przedstawia zbiór danych dotyczących inicjatyw międzynarodowych realizowanych przez Biuro Wystaw Artystycznych w latach 2018–2022.

Tabela 9. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKI DOM KULTURY W LATACH 2018-2022

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	LICZBA UCZESTNIKÓW
2018	„Radio Luksemburg – wielokulturowe pejzaże sztuki i edukacji” – wystawa/ sympozjum artystów pedagogów Wielkiego Księstwa Luksemburg i polskich ośrodków akademickich Kraków, Rzeszów, Lublin	5	1 000
	Wystawa poplenerowa międzynarodowego pleneru malarsko-rzeźbiarskiego Kolbuszowa 2017	8	800
	Międzynarodowe Triennale Malarstwa Regionu Karpat Srebrny Czworokąt 2018	32	800
	Międzynarodowy festiwal sztuk TRANS-MISJE Josef Nadj /wystawa fotografii	1	200
łącznie		46	2 800
2019	Youth in Pictures – wystawa fotografii we współpracy ze stowarzyszeniem INPRO	25	250
	Wystawa poplenerowa międzynarodowego pleneru malarsko-rzeźbiarskiego Kolbuszowa 2018	6	1 200
łącznie		46	2 800
2020	BRAK		
2021	Międzynarodowa wystawa malarstwa, grafiki, rysunku i plakatu „Art. & Science – Sztuka powstawania życia”	17	500
2022	Wystawa artystów z Ukrainy „Czas dobra w złych czasach” zorganizowana w ramach rzeszowskiego festiwalu Europejski Stadion Kultury	15	600
	Kolekcja czyli 6 dekad ceramiki unikatowej – wystawa z kolekcji I.Siewierskiej	10	600
	In Beetwen /pomiędzy wystawa artystów węgierskich zrzeszonych w stowarzyszeniu twórczym HADRON z partnerskiego miasta Neyregyhaza	14	350
	Międzynarodowe Triennale Malarstwa Regionu Karpat Srebrny Czworokąt 2021	33	400
łącznie		89	2 450

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Biura Wystaw Artystycznych

Ponadto Biuro Wystaw Artystycznych w Rzeszowie w miarę regularnie podejmowało współpracę artystyczną z innymi miastami partnerskimi:

- 2009 – wymiana wystaw artystów greckich z miasta Lamia w Rzeszowie i artystów z Rzeszowa w Lamii (współpraca ze Związkiem Artystów Środkowej Grecji SKETKE).
- 2010/2011 – wymiana wystaw artystów litewskich w Rzeszowie i rzeszowskich twórców w Litwie (Galeria Arka – w Kownie).
- 2011- I Międzynarodowy Plener Malarski –Niebylec 2011 organizowany przez Biuro Wystaw Artystycznych w Rzeszowie i Gminę Miasto Niebylec (uczestniczyli w nim artyści z Grecji, Włoch, Seulu, Taiwanu, Islandii). Plener był kontynuowany do 2016 r.
- 2012 – wystawa rzeszowskich i podkarpackich artystów w Muzeum Termopile – z okazji 2500-lecia zwycięskiej bitwy pod Termopilami (uroczyste otwarcie nowego muzeum w Termopilach nieopodal Lamii).
- 2017 – wystawa artystów z Białorusi w Biurze Wystaw Artystycznych w Rzeszowie (do wymiany nie doszło).

ODBIORCY

Biuro Wystaw Artystycznych jest instytucją kulturalną, która przyciąga różne grupy odbiorców. Tabela 10 przedstawia charakterystykę tych grup oraz ich motywację do odwiedzenia biura, które zostały opracowane przez przedstawicieli instytucji podczas warsztatów wydobywczych.

TABELA 10. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Stali bywalcy	Osoby dojrzałe, w większości kobiety zainteresowane wydarzeniami i sztuką Rzeszów	Towarzyski, poznanie sztuki, udział w kulturze	Strona www, Facebook, Instagram, reklama
Artyści	Młodzi i osoby w średnim wieku (50+), z Rzeszowa lub innych miast Polski	Poznanie innych artystów, samorozwój, udział w kulturze	Strona www, Facebook, Instagram
Dzieci, młodzież, studenci	Grupy zorganizowane, dzieci zainteresowane zajęciami z inicjatywy rodzica z Rzeszowa i okolic	Edukacja, spędzenie czasu wolnego	Strona www, Facebook, Instagram

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

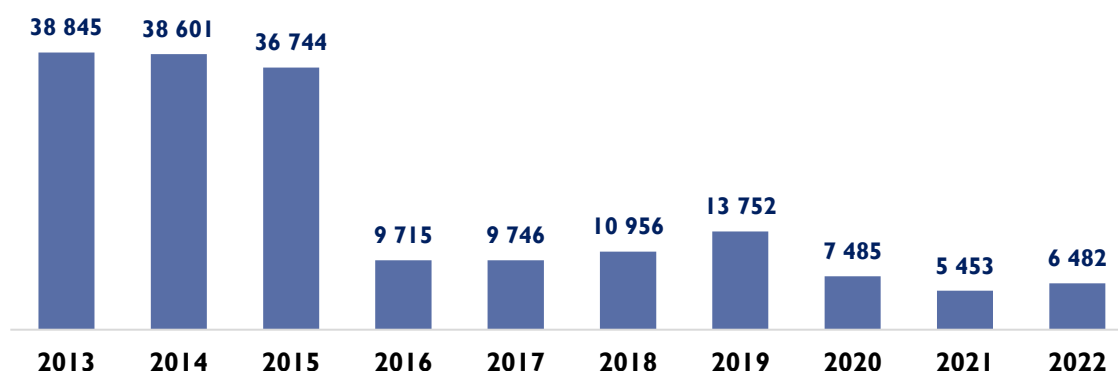
Wykres 3 przedstawia informacje dotyczące frekwencji odwiedzających Biuro Wystaw Artystycznych w okresie za ostatnie 10 lat.

Na wykresie można zauważyć, że frekwencja odwiedzających Biuro Wystaw Artystycznych wahała się w badanym okresie. W 2013 roku liczba odwiedzających wynosiła około 39 tysięcy, co stanowiło początkowy punkt wykresu. Następnie w trzech kolejnych latach frekwencja systematycznie oscylowała wokół tej liczby, by w 2016 roku osiągając spadek do 9 700 odwiedzających. Według pracowników instytucji, tak duża zmiana wynikała ze zmiany metodologii liczenia odwiedzających.

Od 2016 frekwencja zaczęła stopniowo wzrastać, by w 2019 osiągnąć szczyt odwiedzających, a następnie w 2020 roku nastąpił gwałtowny spadek frekwencji, co można przypisać wpływowi pandemii Covid-19 na sektor kulturalny. W tym roku liczba odwiedzających Biuro Wystaw Artystycznych wyniosła ok. 7,5 tys.

W kolejnych latach, czyli od 2021 do 2022 roku, frekwencja zaczęła się stopniowo odbudowywać. Mimo że liczba odwiedzających nadal była niższa niż przed pandemią, można zauważyć tendencję wzrostową.

Wykres 3 . Frekwencja odwiedzających Biuro Wystaw Artystycznych w latach 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Biuro Wystaw Artystycznych

Podczas warsztatu zwrócono uwagę na następujące **BARIERY**:

- Architektoniczne – siedziba ma miejsce w synagodze, brak możliwości utworzenia garderoby, kawiarni, brak organizacji eventów,

- Bariery architektoniczne wpływają na ograniczenia związane z organizacją wydarzeń, typu performance, teatr, koncert, czy innego rozszerzenia działań z publicznością,
- Brak zasobów rzeczowych (sprzęt multimedialny, komputerowy, wyposażenia sal i pracowni oraz magazynów),
- Brak zasobów kadrowych (brak pracowników mogących rozwijać i kreować kontakt z publicznością, brak działu edukacyjnego i promocji).

2.2.3 GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA

Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa jest samorządową instytucją kultury działającą od 1992 r. Głównym celem instytucji jest prowadzenie działalności kulturalnej w celu popularyzowaniu sztuki fotografii. Obok działalności wystawienniczej i prezentowania fotografów, gromadzone są zbiory fotograficzne związane z miastem, a także na bieżąco wykonywana dokumentacja fotograficzna Rzeszowa.

W zbiorach galerii można znaleźć zbiory pokazujące Rzeszów od końca XIX w. po czasy współczesne m.in. fotografie z okresu międzywojennego i okupacji, fotografie znanych rzeszowskich fotografików z lat 50. - 90.

DZIAŁALNOŚĆ

Oprócz wystaw odbywających we wnętrzu lokalu instytucja organizuje wystawy plenerowe, pokazy prezentacji, wystawy, czy prowadzi działalność wydawniczą. Od 1993 r. zajmuje się również promocją młodych twórców w Galerii Debiuty. Galeria współpracuje również z innymi instytucjami kultury, placówkami oświatowymi i związkami twórczymi w zakresie fotografii.

W roku 2022 Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa prowadziła różnorodne działania w trzech obszarach: wystawienniczym, wydawniczym i edukacyjnym. W obszarze wystawienniczym zorganizowano łącznie 16 wystaw fotografii, z czego 3 z nich odbyły się na świeżym powietrzu. Wystawy te przyciągnęły zainteresowanie prawie 9 tys. odwiedzających.

W obszarze edukacyjnym Galeria zorganizowała 7 warsztatów fotograficznych, które przyciągnęły łącznie 1 410 uczestników.

Tabela 11. DZIAŁALNOŚĆ GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA W 2022 R.

Lp.	Obszar działalności	Liczba działań	Liczba uczestników
1.	Działalność wystawiennicza	16 wystaw fotografii (w tym 3 plenerowe)	8 917 (w tym plenerowe 5 000)
2.	Działalność wydawnicza	4 katalogi	-
3.	Działalność edukacyjna	7 warsztatów fotograficznych	1 410

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa w latach 2018-2022 zrealizowała kilka inicjatyw międzynarodowych, które przyczyniły się do różnorodności i rozwijania zrozumienia kulturowego.

Tabela 12. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ GALERIĘ FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA W LATACH 2018-2022

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	LICZBA UCZESTNIKÓW
2018	„Życie codzienne w dobie monarchii austro-węgierskiej”. W ramach projektu „Rzeszów i Stropkov	1	230
	„Militaria w historii Rzeszowa i Stropkova do roku 1918”. Wystawa w ramach projektu „Rzeszów i Stropkov – współpraca na rzecz kultury pogranicza	1	107
	Prelekcja historyczna „Dziedzictwo kulturowe obszaru polsko-słowackiego pogranicza z okresu monarchii austro-węgierskiej” organizowana w ramach projektu „Rzeszów i Stropkov – współpraca na rzecz kultury pogranicza”	-	50
	„MANHATTAN”, Ryszard Jerzy Świątkowski (USA)	1	154
2020	<u>Wystawa plenerowa:</u> „Polish Americans/American Poles. Polscy Amerykanie/Amerykańscy Polacy”. Organizatorzy: Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa wraz z Konsulatem Generalnym Stanów Zjednoczonych w Krakowie oraz Instytutem Kultury Willa Decjusza w Krakowie, wystawa przy kościele Farnym w Rzeszowie	-	200
2021	„The New York Photo League” Sonia Hadelman Meyer, wystawa w ramach Rzeszowskiego Weekendu Fotografii	1	376

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa

Ponadto Galeria zrealizowała wystawy poza swoją siedzibą:

- 2019r. „ŻYCIE CODZIENNE W DOBIE MONARCHII AUSTRO-WĘGERSKIEJ” w ramach projektu „Rzeszów i Stropkov – współpraca na rzecz kultury pogranicza” w Regionalnym Muzeum w Preszovie – Dwór Stropkova. Brak danych nt. frekwencji.
- 2022 r. „THE NEW YORK PHOTO LEAGUE” – SONIA HADELMAN MEYER – Fotofestiwal w Łodzi, wernisaż 8-10.06.2022. 500 osób

ODBIORCY

Tabela 13 przedstawia charakterystykę grup odbiorców Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa opracowaną w trakcie warsztatów nad personami.

Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa ma różnorodne grupy odbiorców. Artyści w wieku 30+ są wykształconymi ekspertami, dla których fotografia jest zawodem i pasją. Hobbyści i pasjonaci fotografii stanowią szeroką grupę o różnym wieku i wykształceniu, dla których fotografia jest hobby i sposobem na rozwijanie się. Dzieci i młodzież są ważne z punktu widzenia edukacji wizualnej i rozwoju kompetencji twórczych.

Tabela 13. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa

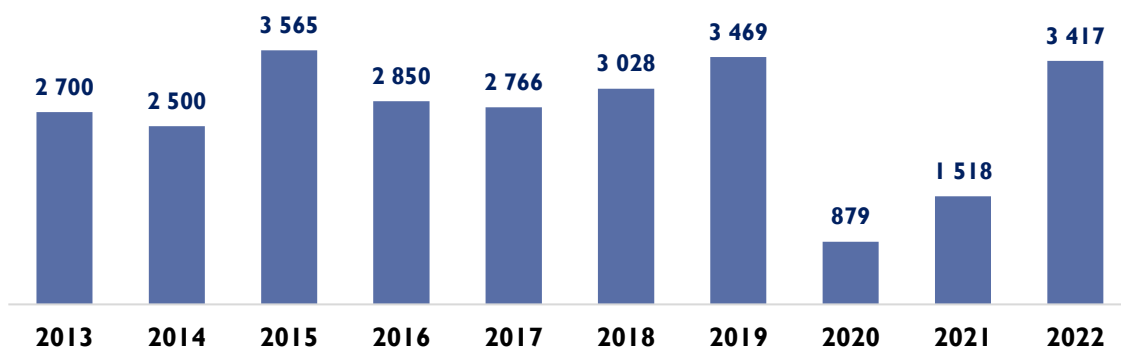
Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Artyści	Wiek 30+ Wykształceni „eksperci” Mieszkaniec Rzeszowa i okolic Fotografia to zawód, pasja, źródło utrzymania	Towarzyski, poznanie sztuki, samorozwój	Strona www, Facebook, email, newsletter
Hobbyści, pasjonaci fotografii	Szeroka grupa, wiek 25 - 75 lat Różnorodne wykształcenie i zawód, mieszkańcy miasta, ale również inne województwa Fotografia jako pasja, hobby	Obcowanie ze sztuką, poszukiwanie inspiracji, samorozwój, edukacja	Strona www, Facebook, Instagram, newsletter
Dzieci i młodzież	Grupa incydentalna (dziecko), ale zarazem regularna (szkoły ponadpodstawowe zwiedzające w grupach), ważni z punktu widzenia edukacji wizualnej i rozwoju kompetencji twórczych	Edukacja, uwrażliwianie na sztuki wizualne, kształtowanie poczucia estetyki	online

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

Na wykresie 4 można zauważyć, że frekwencja w Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa w stabilnych latach działalności waha się w granicach od 2,5 tys. do 3,5 tys. odwiedzających rocznie.

W 2020 roku, na skutek pandemii Covid-19, Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa była zamknięta przez pewien czas, co miało wpływ na frekwencję. W tym roku liczba odwiedzających była drastycznie niska i wynosiła 879 w 2020 r. i 1 518 w 2021 r., co stanowiło znaczny spadek w porównaniu do poprzednich lat. Natomiast w 2022 r. liczba odwiedzających wróciła do poziomu sprzed pandemii.

Wykres 4. Frekwencja odwiedzających Galerię Fotografii Miasta Rzeszowa w latach 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucję kultury

Podczas warsztatu zwrócono uwagę na następujące **BARIERY**:

- brak możliwości powiększenia i adaptacji przestrzeni ekspozycyjnej – lokal na piętrze, bez windy,
- brak pracowni autorskich do pracy,
- brak zasobów ludzkich i odpowiednich narzędzi do komunikacji na zewnątrz,
- zbyt małe zasoby kadrowe -wszyscy robią wszystko,
- dotychczas instytucja nie prowadziła odpowiedniego programu skierowanego do najmłodszego odbiorcy, który jest odbiorcą specyficznym; z jednej strony młody odbiorca zwiedza instytucje incydentalnie, z drugiej pojawia się jako członek grup zorganizowanych odwiedzających instytucje regularnie (szczególnie na etapie szkoły ponadpodstawowej); instytucja zauważa, że nacisk na młodego widza jest kluczem w procesie edukacji wizualnej i kształtowania kompetencji twórczej.

Przedstawiciele instytucji wskazali także na następujące **POTRZEBY**:

- konieczność zaadaptowania nowego miejsca w przestrzeni miasta jako lokalizacji głównej Galerii,
- stworzenie przestrzeni dla wydarzeń towarzyszących – warsztaty, masterclass,
- zapewnienie minimum dostępności dla seniorów z ograniczeniami ruchowymi,
- konieczność dostosowania metod i narzędzi adekwatnych do oczekiwań dzieci i młodzieży, co wymaga odpowiednich zasobów ludzkich.
- konieczność specjalizacji kadry w głównych obszarach działalności instytucji: ekspozycja, archiwum, edukacja,

2.2.4 RZESZOWSKI DOM KULTURY

Rzeszowski Dom Kultury został powołany Uchwałą Rady Miasta z 29 grudnia 2009 r. i prowadzi działalność w 19 filiach na terenie miasta. Podstawową formą działalności jest prowadzenie zajęć artystycznych, rekreacyjnych, sportowych i edukacyjnych dla mieszkańców, organizacja wydarzeń artystycznych i rekreacyjnych o różnym zasięgu. Instytucja realizuje dni rzeszowskich osiedli i zadań finansowanych z Rzeszowskiego Budżetu Obywatelskiego. Podczas prowadzenia działalności współpracuje z innymi instytucjami miejskimi oraz podmiotami w zakresie działalności statutowej jednostki.

DZIAŁALNOŚĆ

Do największych wydarzeń Rzeszowskiego Domu Kultury mających miejsce w 2022 r. możemy zaliczyć X Ogólnopolski Festiwal Piosenki Aktorskiej, Filmowej i Musicalowej „Piosenka w Meloniku”, która jest przewodnią imprezą instytucji kultury oraz 7. Ogólnopolski Festiwal „Reggae nad Wisłokiem”, któremu przyświecała proekologiczna misja (oprócz koncertów organizowane były warsztaty związane z działaniami na rzecz ochrony klimatu i środowiska, a także pokazy promujące elektro mobilność oraz odnawialne źródła energii). W 2022 r. instytucja zorganizowała również wydarzenie Art In Culture, które było połączeniem różnych dziedzin sztuki.

Rzeszowski Dom Kultury w 2022 r. zorganizował szereg wydarzeń, w których łącznie uczestniczyło 51 225 osób. Największym zainteresowaniem cieszyły się wydarzenia kulturalne, rozrywkowe i rekreacyjne, w których wzięło udział aż 23 837 uczestników w ciągu roku.

Wiele z nich miało charakter integrujący uchodźców z Ukrainy z mieszkańcami miasta oraz dotyczyło grup często wykluczonych z uczestnictwa w kulturze np. organizowane we współpracy z Rzeszowską Radą Seniorów „Senioralia Rzeszowskie”.

Sporym zainteresowaniem cieszyły się także plenerowe wydarzenia osiedlowe – łącznie wzięło w nich udział 16 787 osób. W ramach tych wydarzeń zorganizowano 87 przedsięwzięć, do których zaliczyć można wystawy, premiery teatralne, wydarzenia sportowe, koncerty kameralne, pokazy taneczne, warsztaty. W ramach Letniej Akademii Przyjaźni z Funduszami Europejskimi w okresie lipiec – sierpień zorganizowano 35 wydarzeń na terenie całego Rzeszowa – bezpłatnych atrakcji integrujących mieszkańców Rzeszowa i województwa podkarpackiego z obywatelami Ukrainy. Przy wsparciu UNICEF zorganizowano w 2022 r. dodatkowe 36 wydarzeń mających na celu integrację z obywatelami Ukrainy – były to m.in. wystawa artystyczna dla dzieci, letnie kina plenerowe, wycieczki integracyjne, zabawy halloweenowe oraz warsztaty tematyczne.

Tabela 14. DZIAŁALNOŚĆ RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY W 2022 R.

Lp.	Tematyka wydarzenia	Liczba podejmowanych działań	Liczba uczestników
1.	Zajęcia artystyczne	134	2 710
2.	Zajęcia edukacyjne i sportowe	97	1 912
3.	Zajęcia realizowane przez podmioty zewnętrzne (m.in. robotyka, akrobatyka, kickboxing, nauka j. obcych, joga)	27	539
4.	Półkolonie (realizowane w okresie zimowym i letnim)	104	1 590
5.	Wydarzenia kulturalne, rozrywkowe i rekreacyjne	323	23 837
6.	Wydarzenia osiedlowe	87	16 787
7.	Duże wydarzenia o charakterze miejskim	3	3 850

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

Wydarzenia o charakterze artystycznym, które obejmowały m.in. zajęcia muzyczne, plastyczne, taneczne, folklorystyczne przyciągnęły łącznie 2710 uczestników. W okresie zimowym oraz letnim poszczególne filie instytucji organizowały półkolonie, w których wzięło udział łącznie 1590 dzieci.

W latach 2018–2022 Rzeszowski Dom Kultury zrealizował kilka inicjatyw międzynarodowych, które przyczyniły się do promocji kultury międzynarodowej, wymiany artystycznej

i zacieśniania więzi między różnymi narodami. Tabela 15 zawiera podsumowanie tych inicjatyw.

Tabela 15. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZECZ RZESZOWSKI DOM KULTURY W LATACH 2019-2022

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	LICZBA UCZESTNIKÓW
2019	Prezentacje w ramach projektu Brave Kids	25	40
2022	Polsko-Ukraińska Wioska Artystyczna	30	3 000
	Koncert Muzyczne Dialogi Europy	7	250
	Europejski Piknik Przyjaźni	3	800
	Letnia Akademia Przyjaźni z Funduszami Europejskimi cykl	23	2 221
łącznie 2022		88	6 270

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Rzeszowskiego Domu Kultury

ODBIORCY

Rzeszowski Dom Kultury nie prowadzi szczegółowych badań nad publicznością, jednak opracował segmenty grup docelowych według kluczowych kategorii: wieku (maluchy, dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy), tematyki (taniec, muzyka, sztuki plastyczne, teatr, edukacja, sport) oraz poszczególnych osiedli Miasta Rzeszowa.

Dotychczasowy monitoring odbiorców prowadzony jest za pośrednictwem dostępnej dokumentacji rekrutacyjnej (np. karty zgłoszenia), prowadzonych konsultacji społecznych (np. określone środowiska lokalne, grupy zainteresowań), dostępne analizy strony internetowej i mediów społecznościowych.

Poza publicznością i odbiorcami instytucja współpracuje z szeregiem różnorodnych interesariuszy. Zdiagnozowane grupy interesariuszy to: środowiska artystyczne, władze państwowe i samorządowe, sektor edukacji, sektor biznesu, formalne i nieformalne organizacje, stowarzyszenia, media lokalne, regionalne i ogólnopolskie oraz organizacje pozarządowe.

Tabela 16. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Rzeszowskiego Domu Kultury

Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
-------	-----------------	------------------	---------------------

Maluchy z rodzicami	Dzieci w wieku 0-2 wraz z rodzicami	Rozwój psychomotoryczny, edukacja, zabawa, integracja ze społecznością i innymi rodzicami, aktywne spędzanie czasu z dziećmi,	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube Kids), poczta pantoflowa, plakaty, ulotki, współpraca ze żłobkami
Dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym	Dzieci 3-6 lat 7-12 lat 13- 16 lat	Aktywne spędzanie czasu wolnego, nawiązanie znajomości, rozwijanie pasji i talentów, opieka podczas okresu ferii zimowych i letnich	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube Kids), poczta pantoflowa, plakaty, ulotki, współpraca z przedszkolami i szkołami, lokalne media
Młodzież i studenci	Osoby w wieku 16-26 lat w trakcie edukacji systemowej	Edukacja, rekreacja, rozwój talentów, integracja ludzi o podobnych pasjach i zainteresowaniach	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube), poczta pantoflowa, plakaty, ulotki, współpraca z uczelniami, lokalne i ogólnopolskie media, reklama zewnętrzna np. billboardy
Osoby w wieku produkcyjnym	26 – 60 lat, zróżnicowane wykształcenie	Realizacja pasji, rekreacja, edukacja, integracja ze społecznością, podnoszenie kompetencji	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube), poczta pantoflowa, plakaty, ulotki, lokalne i ogólnopolskie media, reklama zewnętrzna np. billboardy
Seniorzy	Osoby w wieku 60+ zróżnicowane wykształcenie	Rekreacja, edukacja, integracja ze społecznością, kultywowanie tradycji, przełamanie samotności	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube), poczta pantoflowa, plakaty, ulotki, infolinia telefoniczna, ogłoszenia parafialne, reklama zewnętrzna np. billboardy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

Na wykresie 5 można zauważyć, że frekwencja w Rzeszowskim Domu Kultury stabilnie rosła od 2013 roku od poziomu ok. 6 tys. odwiedzających rocznie, do poziomu ok. 11 tys. w 2020 roku (co ciekawe instytucja jako nieliczna nie odnotowuje w tym roku spadku frekwencji, pomimo lockdownu).

Natomiast w czasie przywracania gospodarki i instytucji kultury do normalnego funkcjonowania (obowiązywały limity miejsc), RDK odnotowuje znaczący wzrost frekwencji – do poziomu 37 400 osób. A w 2022 roku osiąga bardzo wysoki wzrost frekwencji – aż o ok. 38% do roku poprzedniego.

Jak wynika z przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami RDK, to nie metoda liczenia frekwencji uległa zmianie w 2021 i 2022 roku, ale liczba organizowanych wydarzeń znacznie się zwiększyła. W roku 2021 Rzeszowski Dom Kultury rozpoczął cykl wydarzeń plenerowych w ramach akcji miasta *Atrakcje na wakacje*. Co więcej, na rzeszowskich osiedlach zorganizowano wiele dodatkowych imprez, takich jak kameralne koncerty w parkach czy tzw. *Akademie Smyka*. Rzeszowski Dom Kultury przejął również organizację *Senioraliów Rzeszowskich*, które są serią koncertów plenerowych z udziałem znanych artystów, warsztatów, spotkań i prelekcji dla grupy seniorów. Ponadto w 2021 r. uruchomiono dwie dodatkowe filie na osiedlach Mieszka I i Grota Roweckiego.

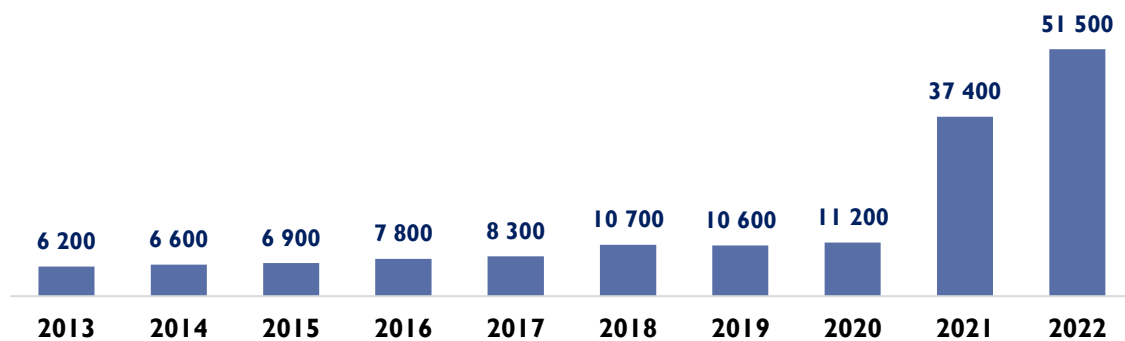
Wzrost frekwencji w roku 2022 wynika także ze współpracy Miasta Rzeszowa z organizacjami pomocowymi na rzecz uchodźców. Rzeszowski Dom Kultury, przy wsparciu środków z UNICEF-u, podjął serię działań mających na celu integrację środowisk ukraińskich i polskich. Efektem tej współpracy było zorganizowanie większej liczby wydarzeń, zarówno dużych plenerowych, jak i mniejszych, które miały na celu wspólne spędzanie czasu wolnego oraz prezentację kultury i tradycji obu narodów.

Warto podkreślić, że przedstawiciele Domu Kultury są pozytywnie zaskoczeni znacznym zainteresowaniem ze strony mieszkańców. Ważne jest jednak zaznaczenie, że głównym czynnikiem zwiększającym frekwencję są organizowane na osiedlach wydarzenia plenerowe, cykle kin plenerowych oraz miejskie potańcówki. Przykładowo jeden z koncertów plenerowych zgromadził blisko 10-krotnie większą publiczność niż szacowali organizatorzy (100 vs. 1000).

Te atrakcje cieszą się szerokim zainteresowaniem ze strony społeczności lokalnej. Jest to oznaka, że inicjatywy kulturalne organizowane na świeżym powietrzu mają istotny wpływ na zaangażowanie mieszkańców i tworzenie więzi społecznych.

Wcześniej oferta kulturalna na osiedlach była znacznie skromniejsza i ograniczała się głównie do pikników z okazji dni danego osiedla.

Wykres 5. Frekwencja odwiedzających Rzeszowski Dom Kultury w latach 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

Przedstawiciele RDK wskazują na następujące **BARIERY**, z którymi się borykają:

- warunki lokalowe – wyposażenie,
- brak parkingu co jest utrudnieniem dla osób z ograniczeniem ruchowym,
- ograniczona liczba miejsc – długie listy rezerwowe,
- brak wystarczającej liczby czasu.

Pracownicy widzą również następujące **POTRZEBY**:

- budowa siedziby jednostki zlokalizowanej w centralnej części miasta z profesjonalnie przygotowanymi pracowniami i przede wszystkim z dużą salą koncertową, której na chwilę obecną nie posiada żadna miejska instytucja kultury; obecnie na potrzeby organizacji różnych wydarzeń instytucja wynajmuje salę od filharmonii podkarpackiej, co wpływa na dodatkowe koszty oraz sprawia, że odbiorcy nie identyfikują wydarzeń realizowanych przez instytucje miejskie,
- doposażenie filii w profesjonalny sprzęt pozwalający na prowadzenie działalności zgodnie z obowiązującymi standardami i z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi,
- wyspecjalizowana kadra.

2.2.5 TEATR MASKA

Teatr Maska w Rzeszowie jest jedynym profesjonalnym teatrem lalek na Podkarpaciu. Instytucja została utworzona na bazie Teatru Lalki i Aktora „Kacperek”. Przez 45 lat działalności instytucja nie posiadała własnej sceny, prowadząc działalność objazdową na terenie Podkarpacia. W 1999 r. wprowadził się do własnego budynku teatralnego z nowocześnie wyposażoną sceną zmieniając nazwę na Teatr „Maska” w Rzeszowie. Obecnie instytucja dysponuje dwoma scenami – duża scena z widownią na 240 miejsc oraz mała scena, pozwalająca na realizację form teatralnych dla 50 widzów. Repertuar teatru obejmuje sztuki dla dzieci, młodzieży i dorosłych.

DZIAŁALNOŚĆ

Działalność Teatru Maska w 2022 r. obejmowała przede wszystkim: prezentację widowisk, działalność wystawienniczą (wystawy czasowe i stałe), organizację różnych form spotkań artystycznych, mających na celu przygotowanie dzieci i młodzieży do roli przyszłych odbiorców i współtwórców kultury.

W 2022 r. zespół Teatru Maska zagrał łącznie 278 spektakli, na które sprzedano 40,1 tys. biletów. 19 spektakli odbyło się poza siedzibą (w Krakowie, Mielcu, Tarnowie, Warszawie, Leżajsku, Katowicach i Sanoku).

Prowadzone były również działania edukacyjne dla widzów - z 206 lekcji teatralnych skorzystało 4500 osób. W ramach kolejnej edycji Małej Akademii Teatralnej odbyło się 110 zajęć, w których wzięło udział 305 osób.

Tabela 17. DZIAŁALNOŚĆ TEATRU MASKA W 2022 R.

Lp.	Tematyka wydarzenia	Liczba działań	Liczba uczestników/ nakładu
1.	Spektakle teatralne	278	40 135 (+ 3138 poza siedzibą)
2.	Działalność wystawiennicza (w tym wystawy czasowe)	19	40 138
3.	Działalność edukacyjna (lekcje teatralne, warsztaty)	322	4 690
4.	Działalność wydawnicza (programy do spektakli premierowych)	7	nakład 6600

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucję kultury

W okresie od 2010 do 2022 roku Teatr Maska aktywnie realizował głównie dwa typy inicjatyw międzynarodowych, które miały na celu promocję teatru i integrację artystyczną. Głównym projektem było organizowanie corocznych Międzynarodowych Festiwalu Teatrów Ożywionej Formy MASKARADA. W latach festiwalowych uczestniczyło wielu artystów zagranicznych, a frekwencja w rokrocznie systematycznie wzrastała.

Tabela 18. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ TEATR MASKA W LATACH 2010-2022

Rok	Międzynarodowy Festiwal Teatrów Ożywionej Formy MASKARADA		Festiwal ŹRÓDŁA PAMIĘCI. SZAJNA – GROTOWSKI – KANTOR	
	Liczba artystów z zagranicy	Frekwencja	Liczba artystów z zagranicy	Frekwencja
2010	26	3 432	–	-
2011	0	2 584	0	-
2012	23	3 713	9	-
2013	21	4 859	16	-
2014	20	3 218	0	-
2015	8	4 178	0	-
2016	0	4 731	8	-
2017	8	5 321	0	-
2018	10	5 000	7	2095
2019	16	5 500	edycja się nie odbyła	0
2020	edycja się nie odbyła	0	edycja się nie odbyła	0
2021	0	4 459	0	226
2022	5	3 395	6	448

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Teatr Maska

Poza wymienionymi aktywnościami Teatr Maska zrealizował dwa programy z udziałem artystów zagranicznych:

- 2013 – „Śladami Grotowskiego” (13 artystów)
- 2013/2014 – „Dwa światy Sary” (17 artystów)

Pracownicy instytucji włączyli się także w pomoc dla obywateli Ukrainy. Organizowane były zajęcia dla dzieci ukraińskich w świetlicach na terenie Rzeszowa. Kilka spektakli z repertuaru Teatru zostało przetłumaczonych na język ukraiński.

ODBIORCY

W 2022 r. teatr odwiedziło 37,0 tys. osób. Jak widać na poniższym wykresie frekwencja wraca do poziomu sprzed czasu ograniczeń związanych z obostrzeniami pandemicznymi.

Teatr Maska skupia się na różnych grupach odbiorców, a szczególnie są to przedszkolaki, uczniowie szkół podstawowych i średnich, nauczyciele, a w dalszej kolejności widzowie dorośli oraz dziadkowie. Dla każdej z tych grup istnieje inna motywacja do odwiedzenia teatru oraz różne sposoby komunikacji.

Tabela 19. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Teatru Maska

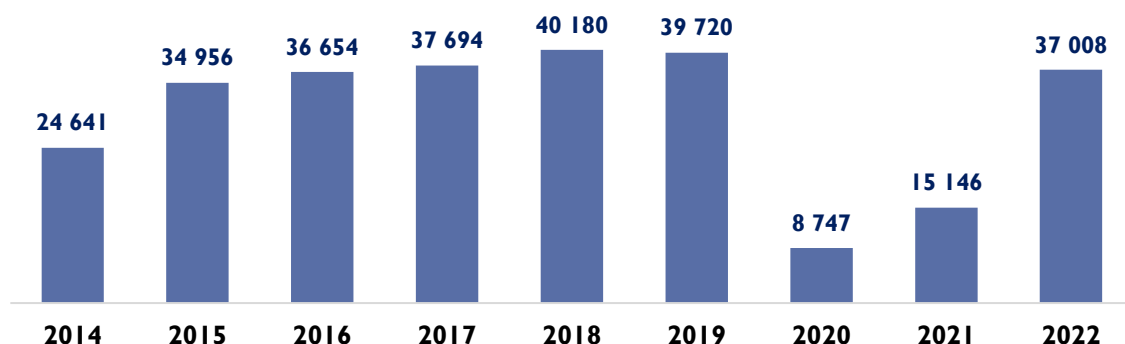
Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Przedszkolaki	Dzieci 1,5 - 6 lat	Atrakcje, sposób spędzania czasu wolnego	Ulotki, gadżety, media tradycyjne i media społecznościowe
Uczniowie szkół podstawowych	Wiek 7 – 15 lat korzystanie z wydarzeń w ramach grupy zorganizowanej (wyjścia klasowe)	Edukacja, rozwój, zainteresowanie teatrem, spędzanie czasu wolnego z rodzicami	Ulotki, gadżety, media tradycyjne i media społecznościowe (Facebook)
Uczniowie szkół średnich	Wiek: 16 – 19 lat korzystanie z wydarzeń w ramach grupy zorganizowanej (wyjścia klasowe)	Spędzanie czasu wolnego z rówieśnikami, edukacja, samorozwój	Strona www, media tradycyjne, Media społecznościowe (Facebook, Youtube i docelowo Tik Tok)
Nauczyciele	Wiek 25 – 65 lat w większości kobiety wykształcenie wyższe	Uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej, wsparcie w procesie nauczania, chęć zaszczepienia w młodych ludziach potrzeby uczestnictwa w kulturze, zaznajomienie młodych ludzi z teatrem, element wycieczki szkolnej	Mailing, rozmowy osobiste i telefoniczne, korespondencja pocztowa, Strona www, newsletter, media tradycyjne, Media społecznościowe (Facebook i Instagram)
Widzowie dorośli	Wiek 18+	Chęć wyjścia do teatru, snobizm	Media społecznościowe (Facebook, Instagram, Youtube), media tradycyjne, newsletter
Dziadkowie	Osoby w wieku 45+	Chęć atrakcyjnego spędzania czasu z wnukami, chęć samorozwoju, udział w warsztatach	Media tradycyjne, strona www, newsletter, media społecznościowe (Facebook)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

Analizując wykres, można zauważyć pewne istotne trendy. W 2014 roku frekwencja w Teatrze Maska wynosiła około ok. 24 tys. osób, co stanowiło początek badanego okresu. W kolejnych latach liczba odwiedzających systematycznie wzrastała, osiągając szczyt w 2019 roku, kiedy to zanotowano około 39,7 odwiedzających. Następnie, w latach 2020 i 2021, nastąpił gwałtowny spadek liczby odwiedzających, który można przypisać wpływowi pandemii Covid-19. W 2020 roku frekwencja aż o 450% w porównaniu do roku ubiegłego. Sytuacja poprawiła się w 2022 roku, gdyż liczba odwiedzających wzrosła aż o 240% do roku poprzedniego.

Warto zauważyć, że mimo trudności związanych z pandemią, Teatr Maska nadal przyciągał znaczną liczbę widzów. To świadczy o popularności tej instytucji kultury i jej zdolności do dostarczania wysokiej jakości rozrywki.

Wykres 6. Frekwencja odwiedzających Teatr Maska w latach 2014 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

W trakcie warsztatów, przedstawiciele Teatru Maska zarysowali następujące **BARIERY**:

- skromny repertuar dostosowany dla potrzeb widzów dorosłych,
- brak repertuaru rozrywkowego, brak gwiazd i znanych nazwisk,
- problematyczny dojazd,
- brak infrastruktury okołoteatralnej np. kawiarni, placu zabaw dla dzieci,
- brak parkingu,
- ograniczenia z planem roku szkolnego, finanse, kłopoty logistyczne, uświadamianie rodzicom i dyrekcji potrzeby wyjścia do teatru, niewystarczające dostosowanie repertuaru do potrzeb szkoły,

- kompleksowa obsługa, kompletna informacja, repertuar dostosowany do potrzeb procesu edukacyjnego, możliwość poszerzenia i uatrakcyjnienia tego procesu,
- brak zakup biletu online,
- problematyczne dni i godziny spektakli dla seniorów.

2.2.6 ESTRADA RZESZOWSKA

Estrada Rzeszowska zajmuje się prowadzeniem działalności kulturalnej i profesjonalną organizacją miejskich wydarzeń kulturalnych, lokalnych festiwali, koncertów oraz recitali. Estrada Rzeszowska współpracuje z wieloma instytucjami oraz podmiotami prywatnymi m.in. sponsorami, szkołami, uczelniami wyższymi oraz innymi instytucjami kultury.

Oferta kulturalna czerpie z różnorodnych dziedzin sztuki m.in. koncerty, wystawy, warsztaty, spektakle oraz performance. Instytucja jest również miejscem spotkań i wymiany doświadczeń dla trzeciego sektora oraz lokalnych animatorów kultury. Do dyspozycji młodych artystów posiada profesjonalne studio nagrań Estrada Studio, gdzie możliwe jest zarejestrowanie pierwszego dema.

DZIAŁALNOŚĆ

Instytucja co roku organizuje ponad 100 wydarzeń kulturalnych, od niszowych, kameralnych po największe festiwale, które wyznaczają kulturalny rytm miasta.

TABELA 20. DZIAŁALNOŚĆ ESTRADY RZESZOWSKIEJ W 2022 R.

Lp.	Tematyka wydarzenia	Liczba działań	Liczba uczestników
1.	Duże wydarzenia interdyscyplinarne	5	66,5 tys.
2.	Koncerty i wydarzenia muzyczne	9	91,6 tys.
3.	Spotkania i konferencje	2	2,5 tys.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

W latach 2010-2022 Estrada Rzeszowska przeprowadziła również inicjatyw międzynarodowe, które miały na celu promocję różnorodności artystycznej oraz integrację artystów zagranicznych z publicznością.

Tabela 21. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ ESTRADĘ RZESZOWSKĄ W LATACH 2010-2022

Rok	WSCHÓD KULTURY EUROPEJSKI STADION KULTURY		ROCKOWA NOC X FAINE MISTO	
	Liczba artystów z zagranicy	Frekwencja	Liczba artystów z zagranicy	Frekwencja
2018	1	14 500	Bd.	11 000
2019	4	15 000	Bd.	12 000
2020	4	1 000	Bd.	600
2021	4	9 500	Bd.	12 000
2022	3	9 500	7	9 500

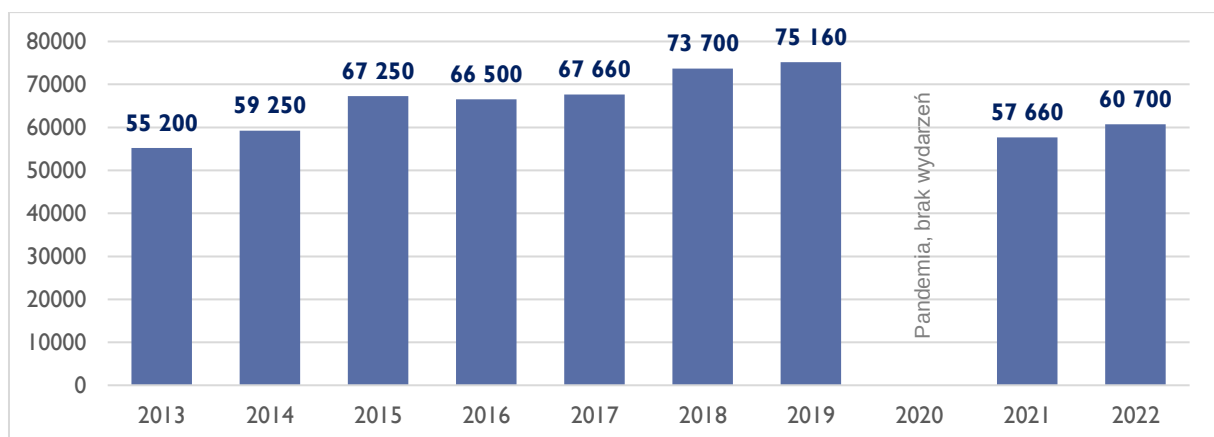
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Estrady Rzeszowskiej

ODBIORCY

Przedstawiciele Estrady podsumowują, że działalność Estrady Rzeszowskiej skierowana jest to wszystkich grup wiekowych.

Wykres 7 przedstawia informacje dotyczące frekwencji odwiedzających Estradę Rzeszowską w latach 2013-2022. W związku z pandemią w 2020 r., Estrada nie zorganizowała żadnych wydarzeń. Jednakże, na podstawie dostępnych danych można zauważyć pewne trendy. W latach 2013–2019 frekwencja na Estradzie Rzeszowskiej była stosunkowo stabilna i cały czas następował przyrost do ok. 75 tys. widzów w 2019 r. W 2021 i 2022 r. Estrada starała się odbudować tak wysokie zainteresowanie wydarzeniami, jak w okresie przedpandemicznym, jednak na obecnym moment jest w takim samym punkcie jak 10 lat temu.

Wykres 7. Frekwencja odwiedzających Estradę Rzeszowską w latach 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

2.2.7 RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY

Rzeszowski Inkubator Kultury rozpoczął działalność w 2013 r. jako wsparcie inicjatyw kulturalnych Estrady Rzeszowskiej. Misją instytucji jest wspieranie społecznych inicjatyw w zakresie szeroko pojętej kultury, działań społecznych i animacyjnych w Rzeszowie i regionie.

DZIAŁALNOŚĆ

Instytucja prowadzi działania edukacyjne oraz animację kultury – organizuje spotkania, szkolenia, warsztaty, dyskusje oraz wydarzenia artystyczne. W 2022 r. instytucja zorganizowała 36 wydarzeń edukacyjnych i warsztatowych oraz 47 spotkań m.in. dając możliwość spotkania z twórcami i autorami związanymi z Rzeszowem, czy wspólnej rozgrywki gier planszowych.

TABELA 22. DZIAŁALNOŚĆ INKUBATORA KULTURY W 2022 R.

Lp.	Tematyka wydarzenia	Liczba działań	Liczba uczestników
1.	Działalność edukacyjna i warsztatowa	36	300
2	Działalność wystawiennicza	21	350
3.	Koncerty i wydarzenia muzyczne	8	5 000
4.	Pokazy filmowe	5	250
5.	Spotkania	47	580

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucję kultury

W 2022 r. Rzeszowski Inkubator Kultury zrealizował kilka inicjatyw międzynarodowych, które miały na celu integrację międzykulturową, głównie dla Ukraińców przebywających na terytorium Rzeszowa.

Tabela 23. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY W 2022 r.

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	LICZBA UCZESTNIKÓW
2022	Szkolenia realizowane we współpracy z UNICEF: „Power speech z elementami warsztatu” „Współpraca w grupie i role zespołowe” „Od pomysłu do działania- metoda projektowa w działaniu” „Szkolenie managerskie”	-	300

	Pikniki rodzinne realizowane we współpracy z UNICEF		6 400
	Kurs języka polskiego dla obywateli ukraińskich	-	30
	Praktyki studenckie studentów zagranicznych	-	4
	Współpraca z Brave Kids		30
łącznie			6 764

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Inkubatora Kultury

2022 r.

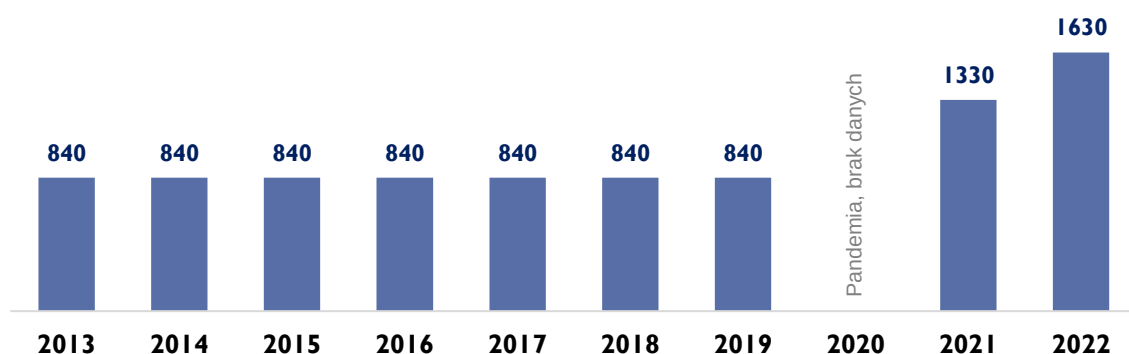
- Ponadto Inkubator zorganizował wystawę komentującą obecną rzeczywistość czasu wojny „Artyści Ukrainy”

ODBIORCY

Podobnie, jak w przypadku Estrady Rzeszowskiej, działalność Rzeszowskiego Inkubatora Kultury Kierowane są do wszystkich grup wiekowych – według opinii pracowników.

Wykres 8 przedstawia informacje dotyczące frekwencji odwiedzających Rzeszowski Inkubator Kultury w latach 2013–2022. W latach 2013–2019 przedstawiona frekwencja jest szacunkowa, gdyż w tym czasie przedstawiciele Inkubatora nie prowadzili oficjalnych statystyk odwiedzających. W 2020 roku brakuje danych dotyczących frekwencji z powodu pandemii. Natomiast od 2021 roku wprowadzono pomiar frekwencji i możemy zaobserwować wzrost liczby uczestników o ok. 22,5% w 2022 r.

Wykres 8. Frekwencja odwiedzających Rzeszowski Inkubator Kultury w latach 2014 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

2.2.8 RZESZOWSKIE PIWNICE

Rzeszowskie Piwnice to interaktywna instytucja kultury działająca w strukturach Estrady Rzeszowskiej prowadząca działalność od 1,5 roku. Idea instytucji zakłada połączenie i przenikanie się perspektyw: historycznej i współczesnej oraz lokalnej i ponadregionalnej. Działania podejmowane przez Rzeszowskie Piwnice ukierunkowane są na rozwój sztuki współczesnej w Rzeszowie i kierowane są do szerokiej grupy odbiorców.

TABELA 24. DZIAŁALNOŚĆ PIWNIC RZESZOWSKICH W 2022 R.

Lp.	Tematyka wydarzenia	Liczba podejmowanych działań	Uczestnicy
1.	Koncerty i wydarzenia muzyczne	63	11 960
2.	Działalność edukacyjna i warsztatowa	147	5 970
3.	Pokazy filmowe	30	2500
4.	Działalność informacyjna (konferencje prasowe)	7	500

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

Rzeszowskie Piwnice w 2022 roku zrealizowały kilka inicjatyw międzynarodowych, które miały na celu promowanie różnorodności muzycznej i artystycznej.

Tabela 25. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZECZ RZESZOWSKIE PIWNICE W 2022 R.

ROK REALIZACJI	NAZWA WYDARZENIA	LICZBA ARTYSTÓW ZAGRANICZNYCH	LICZBA UCZESTNIKÓW
2022	Koncert Atmosfera	6	40
	Czytam Tobie - rodzinna zabawa językowa z książką pol/ukr	1	10
	Koncert Çınar Timur, Ulaş Çibuk	2	100
	Koncert Postman	1	50
	Koncert Ayoub Houmanna (Maroko) z zespołem	3	120
	Warsztaty gitarowe z wokalistą Ayoub Houmanna	1	10
	Warsztaty pisankarstwa	3	12
łącznie		17	342

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Rzeszowskie Piwnice

Ponadto Rzeszowskie Piwnice podjęły następujące współpracy międzynarodowe w 2022 r.:

- **Artyści Ukrainy - wystawa prac (25.03 - 5.04.2022)** - Wystawa cyfrowa malarstwa Danylo Movchana oraz plakatów członków Klubu Ilustratorów PICTORIC: Anna Ivanenko, Anton Abo, Illya Uhnivenko, Jenya Polosina, Kostya Martsenkivskiy, Mari Kinovych, Masha Foya, Oksana Drachkovskaya, Oleg Gryshchenko, Oleksandr Shatokhin, Romana Ruban, Veronika Kotyk, Yulia Vus.
- **Koncert Indialucia (18.03.2022)** - Duet w wykonaniu mistrza instrumentów perkusyjnych z Indii - Giridhar Udupa oraz wirtuoza gitary flamenco - Michała Czachowskiego. Energia hiszpańskiego flamenco i indyjskiego rytmu. Akustyczne instrumenty, ale kosmiczna energia płynąca z muzyki i radości dialogu między Hiszpanią a Indiami. Michał CZACHOWSKI – gitara flamenco, sitar, cajn. Giridhar UDUPA - ghatam, konnakol, kanjira
- **Cykl 37 wydarzeń** przy wsparciu Funduszu Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF).

ODBIORCY

Działalność Rzeszowskich Piwnic kierowana jest do wszystkich grup wiekowych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na dzieci oraz młodzież. Instytucja prowadzi monitoring grup docelowych za pomocą danych pozyskanych z systemu sprzedażowego oraz realizowanych badań. W 2022 r. z oferty kulturalnej instytucji skorzystało 38,0 tys. odbiorców.

Instytucja nie prowadzi stałych badań nad publicznością, czy segmentacji odbiorców, jednak przeprowadzone były badania kwestionariuszowe w pierwszym kwartale 2023 r. Wśród ankietowanych dominowały kobiety (68,5%) oraz osoby w przedziale wiekowym 26-40 lat (45,7%). Główną grupą docelową w przypadku zwiedzania Rzeszowskich Piwnic są dzieci oraz młodzież. Większość ankietowanych mieszka w Rzeszowie (79,3%). Z zebranych danych wynika również, że dla ponad połowy ankietowanych kultura i korzystanie z wydarzeń kulturalnych jest bardzo istotne (53,3%).

Z oferty kulturalnej Rzeszowskich Piwnic osoby biorący udział w badaniu chętnie korzystają, najczęściej uczestnicząc w wydarzeniach kulturalnych takich jak: koncerty, wystawy i warsztaty (73,9%).

Preferowaną formą komunikacji o organizowanych wydarzeniach i ich harmonogramie dla ankietowanych są media społecznościowe (90,2%). O wydarzeniach często dowiadują się również od znajomych (41,3%) czy korzystając ze stron internetowych (35,9%).

TABELA 26. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) RZESZOWSKICH PIWNIC

Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Dzieci szkolne	Dzieci 6-12 lat	Zwiedzanie jest elementem wycieczki szkolnej, ciekawość, zabawa	Mail, placówki szkolne, media społecznościowe (Facebook), strona www
Dzieci ze specjalnymi potrzebami	Odbiorcy wymagający indywidualnego podejścia	Integracja, zabawa	Rodzice, placówki szkolne, mailing, oferta kierowana do szkół, Media społecznościowe (Facebook)
Turyści	Osoby dorosłe	Spędzanie czasu wolnego, edukacja	Facebook, Instagram, strona www, media ogólnopolskie
Uczestnicy innych wydarzeń kulturalnych	Uczestnicy przypadkowi	Bliskość miejsca - rynek	Mailing, strona www, Facebook, patronat
Odbiorcy lokalni	Mieszkańcy Rzeszowa i okolic, osoby dorosłe 20+	Ciekawy program, spędzanie czasu wolnego, nawiązanie kontaktów, edukacja, spotkania z artystami	Media lokalne, reklamy outdoorowe, zaprzyjaźnione firmy i inne instytucje kultury, media społecznościowe
Odbiorcy ponad regionalni	Osoby dorosłe 20+	Ciekawy program, spędzanie czasu wolnego, nawiązanie kontaktów, edukacja, spotkania z artystami, chęć poznania regionu, poszukiwanie pracy, atrakcyjna cena wydarzenia	Media ponadregionalne, media społecznościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

Poniżej przedstawiono najważniejsze **BARIERY**, z punktu widzenia pracowników:

- dojazd, brak parkingów,
- niewystarczające zasoby, szczególnie w liczbie pracowników,
- proponowana oferta kulturalna może nie odpowiadać na potrzeby lub nie być konkurencyjna wobec innych dużych miast Polski,

- niewystarczające środki finansowe na promocję ponadregionalną,
- finansowanie, które jest ograniczeniem w kontekście promocji i organizacji wydarzeń w dalszej niż rok perspektywie,
- ograniczenia architektoniczne miejsca, które powodują długi czas zwiedzania,
- ograniczenia związane z wydarzeniami np. migocące światła,
- cena uczestnictwa w wydarzeniu kulturalnym,
- sposób komunikacji – dostosowanie komunikacji do potrzeb języka grupy docelowej.

2.2.9 WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W RZESZOWIE

Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna jest główną instytucją biblioteczną w Rzeszowie. Do jej podstawowych zadań należy udostępnianie zbiorów i zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, informacyjnych i kulturalnych mieszkańców miasta i regionu. Oprócz Wypożyczalni Główniej, Czytelni Główniej, Oddziału dla Dzieci i Młodzieży i Wypożyczalni Muzycznej posiada 18 filii zlokalizowanych na osiedlach miasta. Instytucja organizuje również szereg wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych, m.in. prowadzi spotkania literackie, wystawy oraz na stałe organizuje: Atrakcje na Wakacje, Europejskie Dni Dziedzictwa, Ferie w Bibliotece, Międzynarodowy Dzień Książki dla Dzieci, Noc Bibliotek, Tydzień Bibliotek, Tydzień czytania Dzieciom. W swojej ofercie kulturalnej posiada również wydarzenia skierowane do seniorów m.in. Weekend Seniora z Kulturą.

DZIAŁALNOŚĆ

Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie (WiMBP) prowadzi szeroką działalność kulturalną i edukacyjną na terenie miasta. W 2022 r. organizowano wydarzenia głównie stacjonarnie. W ciągu roku jednostka zorganizowała aż 1656 wydarzeń, których uczestnikami i odbiorcami było 49,4 tys. osób. Najważniejsze z nich zostały sklasyfikowane w poniższej tabeli.

Tabela 27. Działalność Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie w 2022 r.

Lp.	Rodzaj działania	Liczba wydarzeń	Liczba uczestników
1.	Lekcje biblioteczne i wycieczki	176	3 446
2.	Kluby Książki/ Czytelnicze	224	2 122

3.	Spotkania (w tym spotkania autorskie)	114	3 456
4.	Gry, zabawy, konkursy	100	4 527
5.	Działalność edukacyjna	684	13 061
6.	Działalność teatralna	315	20 679
7.	Działalność wystawiennicza	41	2 059

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

ODBIORCY

W 2022 r. w WiMBP było zarejestrowanych 37,5 tys. czytelników. Wśród nich najliczniejszą kategorię stanowią osoby w wieku 25-44 lata (31,1%) oraz 45-60 lat (19,6%). Najmłodsze dzieci do lat 5 oraz w wieku 6-12 lat stanowią odpowiednio 3,2% oraz 13,1% wszystkich czytelników. Wśród czytelników 45,1% stanowią osoby pracujące, zaś 33,5% uczące się.

Tabela 28. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) WiMBP

Grupy	Charakterystyka	Motywacja wizyty	Sposoby komunikacji
Dzieci do 5 lat oraz 6-12 lat	Przedszkolaki oraz uczniowie szkoły podstawowej zamieszkujący teren Rzeszowa	Chcą poznać miejsce i zapoznać się z książką, trafiają w ramach wycieczki z nauczycielem i jeśli zostaną zainteresowani chcą wracać	Współpraca ze żłobkami, przedszkolami, szkołami oraz instytucjami opiekuńczo-wychowawczymi, Komunikacja bezpośrednia z rodzicami, plakaty, media społecznościowe, włączenie się do akcji ogólnopolskich m.in. Cała Polska czyta dzieciom, Mała książka wielki człowiek, Noc bibliotek
Dzieci w wieku 13-15 Młodzież 16-19 lat	Uczniowie szkoły podstawowej oraz ponadpodstawowej zamieszkujący teren Rzeszowa	Włączenie przez szkołę do grupy roboczej nad grą miejską opartą o nowe technologie, realizacja hobby i pasji	Media społecznościowe (Instagram, Twitter, Tik Tok), tworzenie grup na Instagramie lub Facebooku, poprzez szkoły, organizacje młodzieżowe, fundacje, stowarzyszenia
Studenci	Osoby studiujące w wieku do 24 lat	Miejsce do pracy lub nauki, spędzić wolny czas, rozwój zainteresowań	Instagram, reklama geotargetowana, komunikacja bezpośrednia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych od przedstawicieli instytucji kultury na warsztatach audience development

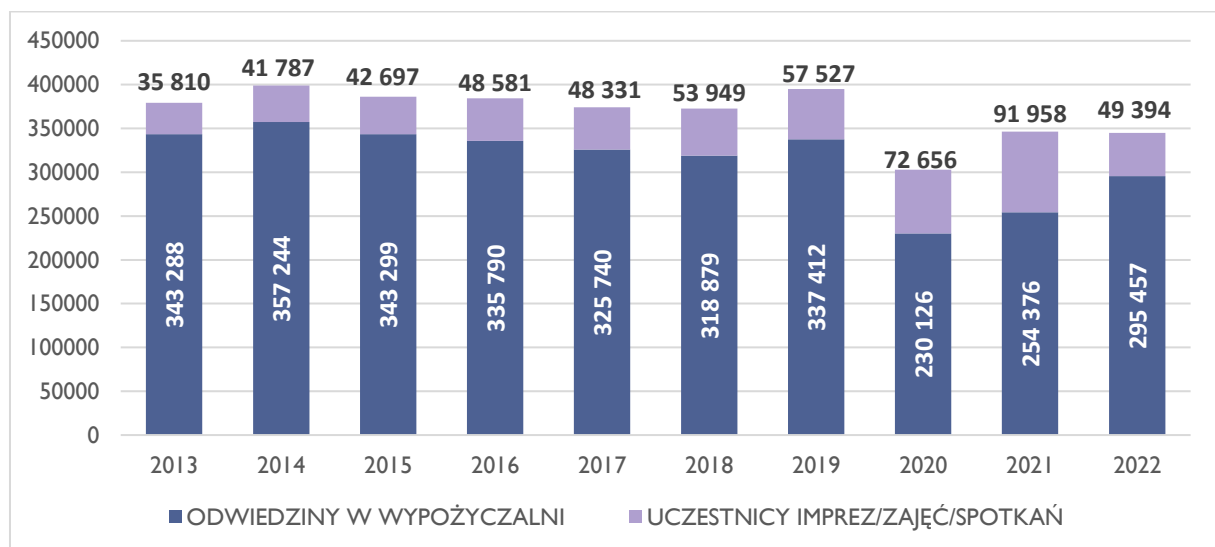
Na wykresie 10 można zauważyć, że **frekwencja odwiedzin w wypożyczalni** w WiMBP w badanym okresie 10 lat była w miarę stabilna z tendencją wzrostową do 2020 roku.

W 2013 roku liczba odwiedzin w wypożyczalni wynosiła ponad 343,2 tysiące, by w 2019 r. osiągnąć wartość 337,4 tys. W roku „pandemicznym” liczba odwiedzin w wypożyczalni spadła aż o 46,6%. Od 2021 r. ponownie zaczęła wzrastać, by w 2022 r. urosnąć do poziomu 245,4 tys.

Drugim wskaźnikiem przedstawionym na wykresie jest **frekwencja uczestników organizowanych przez Bibliotekę imprez, zajęć i spotkań**.

Od 2013 roku obserwuje się trwały wzrost liczby uczestników wydarzeń organizowanych przez Bibliotekę. Co ciekawe, nawet w okresie pandemii, podobnie jak w przypadku RDK, instytucja ta nie tylko nie odnotowała spadku frekwencji, lecz zanotowała imponujący wzrost o 26,2% w porównaniu do poprzedniego roku (72,6 tys.). W kolejnym roku 2021 r. również nastąpił wzrost o 26,5% do spektakularnego poziomu 91 958 odbiorców. A już 2022 r. liczba uczestników wydarzeń spadła o ok. 82% do poziomu 49 394 uczestników wydarzeń.

WYKRES 9. FREKWENCJA ODWIEDZAJĄCYCH WiMBP W LATACH 2013 - 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez instytucje kultury

BARIERY, które wskazali przedstawiciele instytucji podczas warsztatów:

- brak systematycznego zakupu atrakcyjnej literatury dla stałych odbiorców,
- nieatrakcyjne wnętrza,
- brak stref dedykowanych różnym grupom wiekowym, szczególnie najmłodszym,
- brak miejsca na realizację pomysłów oddolnych, na pracę zespołową nad projektami,
- brak miejsc do gier,

- brak infrastruktury związanej z nowymi technologiami,
- brak infrastruktury dla niemowlaków i dzieci do lat trzech, w tym brak przewijaka,
- brak zdiagnozowanych rzeczywistych potrzeb grup wiekowych 13-19 lat,
- trudność dotarcia do grupy osób w wieku 20 - 24 lata.
- brak dostatecznej liczby szkoleń dla kadry pracowniczej.

2.3 MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE JAKO SPOSÓB NA KOMUNIKACJĘ Z PUBLICZNOŚCIĄ

Wizerunek ma strategiczne znaczenie dla każdego podmiotu świadczącego usługi na rynku pełnym konkurencji, która nieustannie walczy o uwagę odbiorcy. Gdy wizerunek jest pozytywny, umożliwia osiąganie założonych celów. Dzięki niemu instytucje kultury łatwiej zyskują wśród potencjalnej i obecnej publiczności, dlatego jego kształtowanie i rozwijanie powinno być elementem przemyślanej strategii marketingowej. W zależności od tego, jak kształtowany i w jaki sposób odbierany jest przez poszczególne grupy publiczności oraz interesariuszy możemy spojrzeć na wizerunek z różnych perspektyw m.in. ze względu na zabarwienie emocjonalne (pozytywny, nijaki, negatywny), wyrazistość (silnie zakorzeniony, słabo zakorzeniony), czy sposób tworzenia (celowy, przypadkowy, samoistny, planowany).

Na aktywność instytucji kulturalnych w mediach społecznościowych największy wpływ miał okres pandemii Covid-19 oraz obostrzeń wpływających na funkcjonowanie i zamknięcie siedzib dla publiczności. Pandemia wpłynęła na zmianę komunikowania się z publicznością i sposoby utrzymywania kontaktu. Z międzynarodowych badań ICOM wynika, że do głównych różnic obserwowanych w tym okresie zaliczyć możemy: dostępność kolekcji online, organizację wirtualnych wystaw, transmisję na żywo, tworzenie podcastów, organizowanie quizów i konkursów online oraz przede wszystkim aktywnego prowadzenia profili w mediach społecznościowych (47,49%). W międzynarodowym badaniu UNESCO w 2020 r., w którym wzięło 88 państw członkowskim, wyróżniono podstawowe kategorie działań podejmowanych przez muzea w przestrzeni online: wykorzystanie zdigitalizowanych materiałów do stworzenia wirtualnego muzeum lub wystawy, spacerów, zdjęć sferycznych (panorama 360), poddanie cyfrowej digitalizacji zbiorów oraz planowanych wydarzeń i wystaw, które można udostępnić na stronie internetowej, za pośrednictwem mediów społecznościowych i platform (Youtube, SoundCloud), zwiększenie aktywności w mediach społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram) oraz stworzenie nowego kanału na platformach Youtube i SoundCloud oraz organizowanie konferencji branżowych, warsztatów związanych z położeniem instytucji kultury za pośrednictwem wideokonferencji.

Głównym celem analizy było sprawdzenie, w jakim zakresie media społecznościowe są wykorzystywane przez instytucje kultury w Rzeszowie oraz jak wygląda kształtowanie komunikacji z publicznością za ich pośrednictwem. Ze względu na to, iż wszystkie instytucje kulturalne posiadają profile prowadzone na Facebooku i jest on również najbardziej powszechny wśród odbiorców, to na tym medium skupiono najwięcej uwagi. Według raportu NapoleonCat z 2019 r. z **Facebooka korzysta 23,3% Polaków, łącznie ponad 16 mln użytkowników**, z czego 53,5% stanowią kobiety oraz osoby w wieku 25-34 lata (28,6%). Poddano analizie liczbę obserwujących konto, zaś korzystając z miar zaangażowania, sprawdzono liczbę reakcji pod poszczególnymi postami publikowanymi w ostatnim kwartale (01.03-10.06.2023): polubienia, komentarze oraz udostępnienia.

Analizowane posty zostały skategoryzowane ze względu na dominujący cel ich publikacji, co pozwoliło na wyodrębnienie następujących kategorii:

- posty, których celem jest promocja nadchodzących wydarzeń,
- posty, które są dokumentacją organizowanych wydarzeń i działań,
- posty, które pełnią funkcję informacyjną lub są ogłoszeniem,
- posty konkursowe,
- posty udostępnione,
- inne.

TABELA 29. PROWADZONE KANAŁY MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY

Instytucja	Media społecznościowe	Rok założenia	Liczba obserwujących/ wyświetleń
Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna	Facebook	2012	4 796
	YouTube	2012	469 / 101 579 (174 filmy)
Muzeum Dobranocek	Facebook	2011	5 727
	Instagram	2016	927 (85 postów)
	YouTube	2011	35 / 7 394 (18 filmów)
Biuro Wystaw Artystycznych	Facebook	2013	3 383
	Instagram	2019	1 262 (256 postów)
Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa	Facebook	2021	839
Teatr Maska	Facebook	2013	8 069
	Instagram	2015	1 609 (858 postów)
	YouTube	2012	387 / 237 688 (109 filmów)
Rzeszowski Dom Kultury	Facebook	2013	19 134
	Instagram	2021	507 (436 postów)

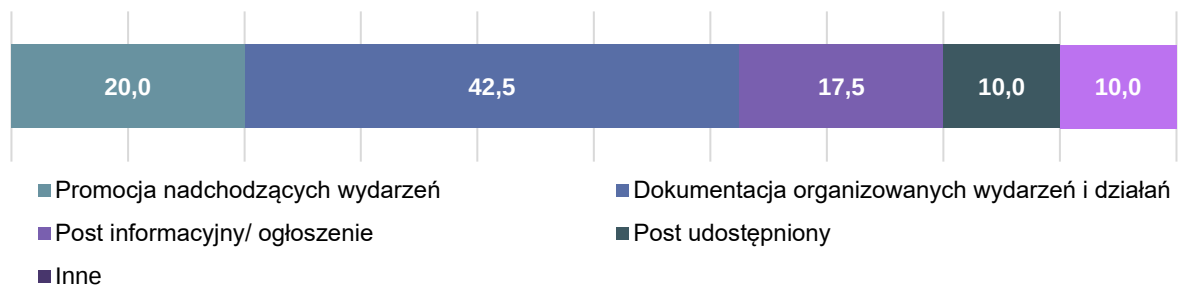
	YouTube	2014	774 / 380 071 (308 filmów)
Estrada Rzeszowska	Facebook	2013	13 231
	Instagram	2016	1 879 (436 postów)
	YouTube	2014	789 / 70 613 (124 filmy)
Rzeszowski Inkubator Kultury	Facebook	2013	6 976
	Instagram	2016	1 233 (512 postów)
Piwnice Rzeszowskie	Facebook	2021	4 666
	Instagram	2021	1 013 (213 postów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji przekazanych przez instytucje kultury, dane na 12.06.2023 r.

1. MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE

Instytucja prowadzi kanał społecznościowy na Facebooku, Instagramie oraz YouTube, na którym ma odpowiednio 5272 i 927 obserwujących oraz 35 subskrybentów. Wśród obserwujących profil na Facebooku dominują mieszkańcy Rzeszowa (19,9%), Warszawy (8%) oraz Krakowa (5%). Najliczniejszą grupę obserwujących pod względem cech społeczno-demograficznych stanowią kobiety w wieku 35-44 lat (35%).

Wykres 10. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Muzeum Dobranocek (%)



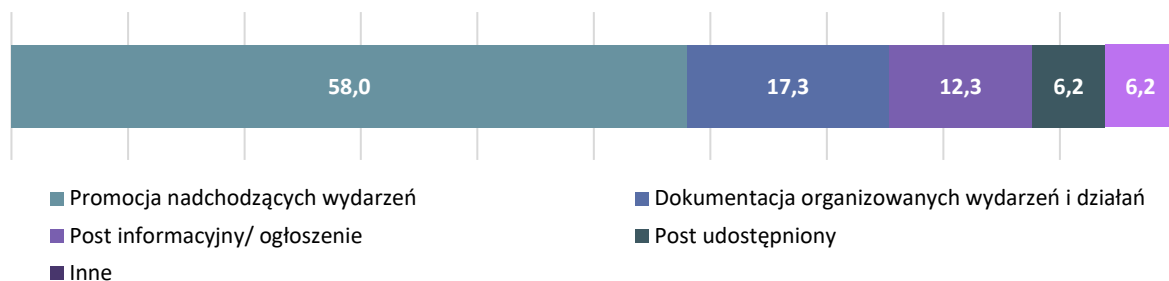
Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-31.05.2023

Muzeum Dobranocek najczęściej publikuje posty dokumentujące organizowane wydarzenia i działania (42,5%). Zdecydowana większość postów zawiera zdjęcia lub grafiki (82,3%). Materiał wideo wykorzystywany był przy niespełna 20% publikacjach. Publikowane treści spotykają się z umiarkowanymi reakcjami odbiorców – w zależności od tematyki. Wśród najczęstszych reakcji odbiorców są polubienia (86,9% ogółu reakcji), komentarze i udostępnienia stanowią odpowiednio 8,5% oraz 4,6%.

2. BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

Instytucja prowadzi profile społecznościowe na Facebooku oraz Instagramie, gdzie zgromadziło odpowiednio 3383 i 1262 obserwujących. Do najbardziej popularnych treści publikowanych na Facebooku stanowi promocja nadchodzących wydarzeń (58,0% ogółu analizowanych publikacji). Dokumentacja realizowanych wydarzeń i przedsięwzięć stanowiła 17,3%. Zdecydowana większość postów zawierała zdjęcia i grafiki (85,0%). Wideo wykorzystywane było przy publikacji 8,7% treści. Polubienia należą do najczęstszych reakcji odbiorców (88,8%), udostępnienia stanowią 10,4%, zaś komentarze jedynie 0,8%.

Wykres 11. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Biuro Wystaw Artystycznych (%)



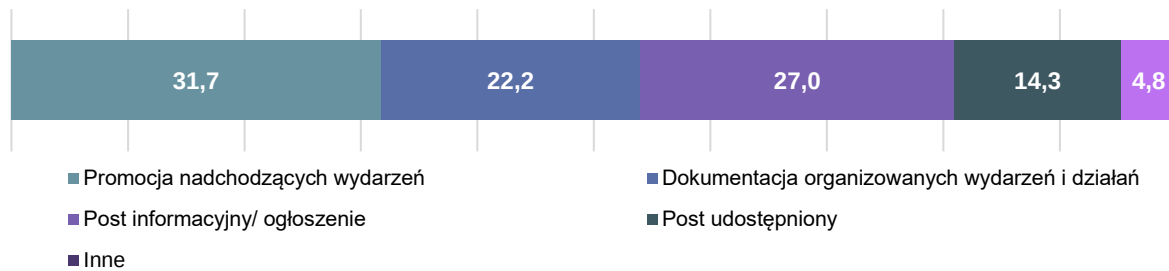
Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-31.05.2023

3. GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA

Instytucja prowadzi profil na Facebooku, na którym zgromadziła 839 obserwujących. Instytucja dba o spójność estetyczną publikowanych treści, tak by pasowały one do komunikacji wizualnej – często są to czarno-białe fotografie oraz pusta przestrzeń, która ma ułatwić odbiorcy skupienie się na obrazie i jego interpretację.

Publikowane treści najczęściej dotyczyły promocji działalności (31,7%), informacji lub ogłoszeń (27,0%) a także dokumentacji organizowanych wydarzeń (22,2%). Prawie wszystkie publikacje zawierały zdjęcie lub grafikę (88,8%). Do najczęstszych reakcji odbiorców należą polubienia (89,8% ogółu reakcji). Udostępnienia i komentarze stanowiły odpowiednio 6,8% i 3,3%.

Wykres 12. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Galerię Fotografii (%)



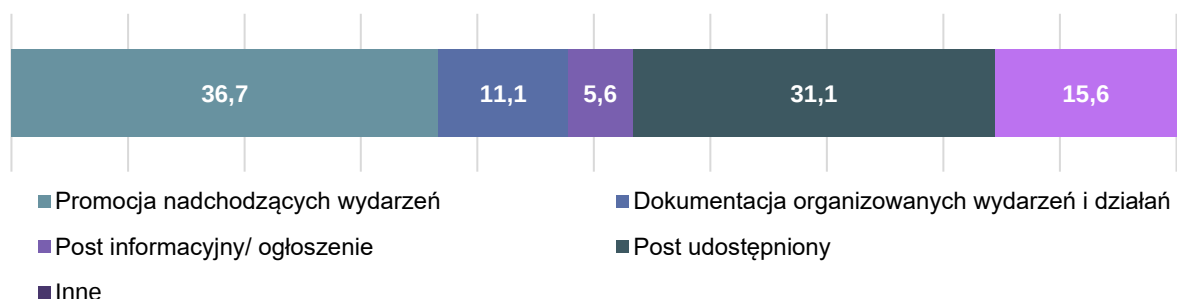
Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-31.05.2023

4. TEATR MASKA

Instytucja prowadzi kanał społecznościowy na Facebooku, Instagramie oraz YouTube, na którym ma odpowiednio 8069 i 1609 obserwujących oraz 387 subskrybentów. Wśród obserwujących profil na Facebooku dominują kobiety (74,6%) oraz mieszkańcy Rzeszowa (41,7%), spośród innych miast: Warszawa (4%), Kraków (3,4%) oraz Łańcut (1,5%). Na Instagramie wśród obserwujących również większość stanowią kobiety (71%).

Publikowane posty najczęściej dotyczą promocji nadchodzących wydarzeń (36,7%) lub są udostępnieniem z innych profili społecznościowych lub portali internetowych (31,1%) – do nich należą recenzje i artykuły na temat spektakli. 84,7% publikacji zawiera zdjęcia lub grafiki. Do najczęstszych reakcji odbiorców należą polubienia (84,2%). Udostępnienia i komentarze stanowią odpowiednio 8,4% i 7,4%.

Wykres 13. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Teatr Maski

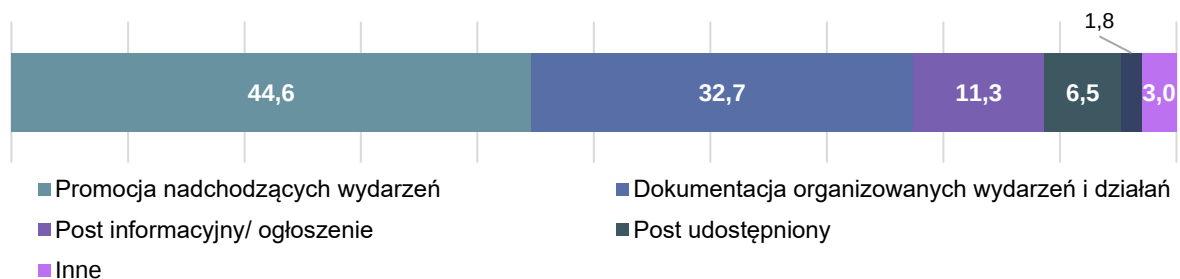


Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-31.05.2023

5. RZESZOWSKI DOM KULTURY

Instytucja prowadzi kanały społecznościowe na Facebooku, Instagramie oraz YouTube, gdzie zgromadził odpowiednio 19,1 tys. i 774 obserwujących oraz 507 subskrybentów. Instytucja, ze względu na swoją strukturę (19 filii) prowadzi swoje profile bardzo aktywnie – średnio publikuje kilka postów dziennie. Najczęściej publikacje dotyczą promocji nadchodzących wydarzeń (44,6%) oraz dokumentacji prowadzonej działalności (32,7%). Polubienia stanowią 65,4% wszystkich reakcji odbiorców na publikowane treści, zaś udostępnienia 29,5%. Zdecydowanie najmniej jest komentarzy – stanowią one 5,0% wszystkich pozostawionych reakcji.

Wykres 14. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowski Dom Kultury

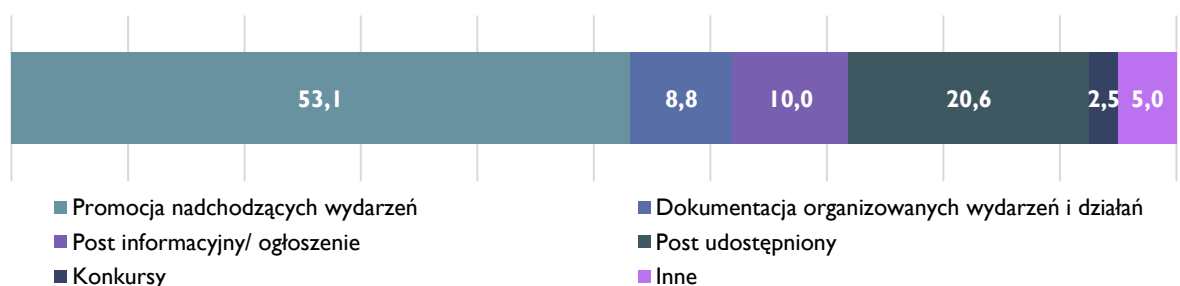


Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-10.06.2023

6. ESTRADA RZESZOWSKA

Instytucja prowadzi kanał społecznościowy na Facebooku i Instagramie, na którym ma odpowiednio 13,3 tys. i 1,9 tys. obserwujących. Zasięg jednego posta na Facebooku wynosi 27,2 tys. osób, zaś średnia aktywność dotycząca postu 7,8 tys. W większości odbiorcami treści są kobiety 67,5% oraz osoby będące w wieku 25-24 lata. Wśród odbiorców pojawiają się mieszkańcy głównie Rzeszowa, ale również innych miast Polski: Warszawy, Krakowa i Łańcuta.

Wykres 15. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Estradę Rzeszowską (%)



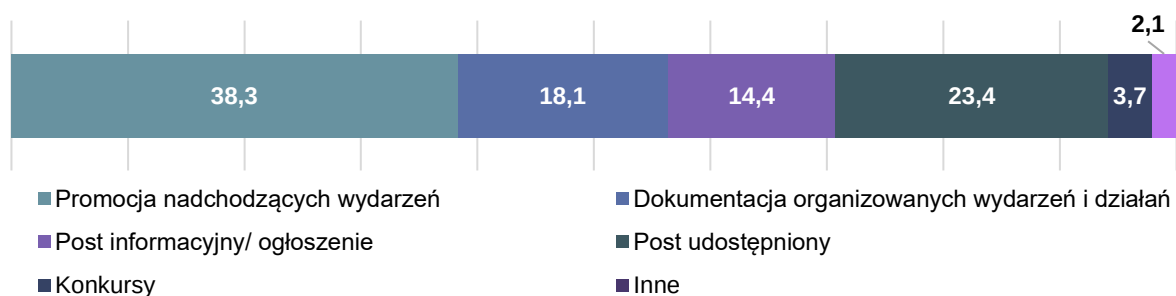
Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-10.06.2023

Ponad połowa publikowanych na Facebooku treści związana jest z promocją nadchodzących wydarzeń (53,1%). Średnio co piąty post jest udostępniony z innych profili społecznościowych lub mediów, głównie z instytucji działających w ramach Estrady Rzeszowskiej: Rzeszowskiego Inkubatora Kultury oraz Rzeszowskich Piwnic. Dokumentacja fotograficzna organizowanych wydarzeń stanowi 10,0% publikacji. Niemal wszystkie publikowane treści zawierają fotografie lub grafikę (92,7%), zaś materiał wideo wykorzystywany jest przy 7,3% postach. Odbiorcy najczęściej w odpowiedzi na prowadzone działania komunikacyjne reagują polubieniami (86,4%). Udostępnienia treści oraz komentarze stanowią odpowiednio 9,3% oraz 4,3% ogółu reakcji.

7. RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY

Instytucja prowadzi swój profil społecznościowy na Facebooku i Instagramie, które liczą odpowiednio 6976 i 1233 obserwujących. Średni zasięg jednego posta wynosi 9,6 tys. osób. Wśród odbiorców najliczniejszą grupę stanowią kobiety (74,1%) oraz osoby będące w wieku 25-34. Przeważają osoby zamieszkujące Rzeszów, ale również wśród miast pojawia się: Warszawa, Kraków oraz Lublin.

Wykres 16. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowski Inkubator Kultury (%)



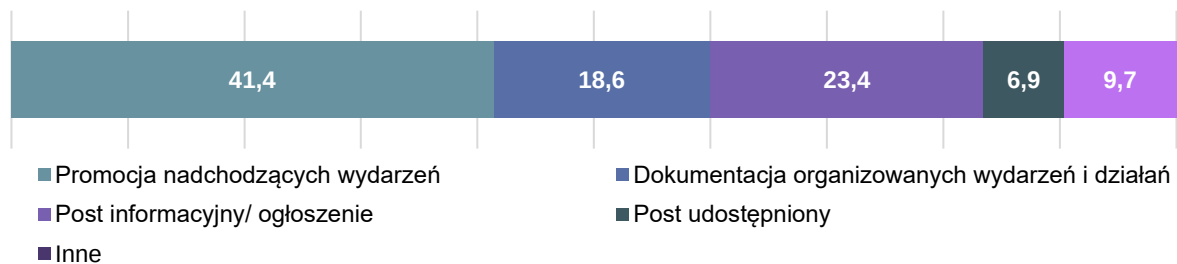
Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-10.06.2023

8. RZESZOWSKIE PIWNICE

Instytucja prowadzi profil społecznościowy na Facebooku oraz Instagramie, gdzie mają odpowiednio 4666 i 1012 obserwujących. Zasięg jednego posta na Facebooku wynosi 45,4 tys. osób. Największą grupę odbiorców stanowią kobiety w przedziale wiekowym 35-44 (64,7%). Wśród miejsc lokalizacji dominuje Rzeszów, zaś kolejnymi miastami są Kraków, Warszawa oraz Łańcut.

Instytucja na Facebooku publikuje najczęściej posty dotyczące promocji nadchodzących wydarzeń (41,4%) oraz treści o charakterze informacyjnym, ogłoszeń (23,4%). Dokumentacja zrealizowanych przedsięwzięć stanowi 18,6% ogółu publikacji w analizowanym okresie. Niemal wszystkie publikacje zawierają materiały fotograficzne lub grafiki (93,9%), zaś wideo wykorzystywane było w 6,1% przypadkach. Do najbardziej popularnych reakcji odbiorców należą polubienia (89,5%), zaś 6,5% stanowią udostępnienia treści Rzeszowskich Piwnic. Komentarzy jest niewiele i stanowią one 4,0% wszystkich reakcji. To co daje się również zauważyć na profilu to fakt, iż instytucja reaguje i odpowiada na komentarze pozostawione przez odbiorców.

Wykres 17. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowskie Piwnice (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-10.06.2023

9. WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA

Instytucja prowadzi kanał społecznościowy na Facebooku oraz Youtube, na którym ma odpowiednio 4,8 tys. obserwujących i 469 subskrybentów. Wśród odbiorców na Facebooku dominują kobiety (78,1%) mające 35-44 lat. Do najczęściej występujących miejscowości należy Rzeszów (51,2%) oraz inne miasta Polski: Warszawa (2,6%), oraz Kraków (2,4%).

Wykres 18. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez WiMBP (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikowanych postów w okresie 01.03-31.05.2023

Biblioteka prowadząc profil społecznościowy na Facebooku najczęściej publikuje treści dotyczące dokumentacji organizowanych wydarzeń i działań (52,3%) oraz promocji nadchodzących wydarzeń (31,0%). Prawie wszystkie publikacje zawierają zdjęcia lub grafiki (90,7%), zaś materiał wideo wykorzystywany jest przy 8,0% postów. Odbiorcy w odpowiedzi na posty najczęściej pozostawiają polubienia (88,7%). Komentarze i udostępnienia stanowią odpowiednio 6,2% i 5,1% ogółu reakcji na prowadzoną komunikację.

2.3.1 WNIOSKI I REKOMENDACJE Z ANALIZY SOCIAL-MEDIA

- Instytucje kultury zdają sobie sprawę z konieczności obecności w social mediach oraz potencjału, które niosą prowadzone profile. **Zdecydowanie najczęściej używanym medium do kontaktu z publicznością jest Facebook** – każda z analizowanych jednostek z niego korzysta i to te profile cieszą się największą liczbą obserwujących. Zdecydowana większość publikowanych treści zawiera materiały wizualne: zdjęcia oraz grafiki, co pozwala na wyróżnienie się na tle pozostałych treści, które użytkownik napotyka codziennie. Coraz częściej wykorzystywany jest również YouTube, który może wspierać budowanie wizerunku i zachęcać odbiorców poprzez prezentacje oferty kulturalnej (lub jej fragmentów).
- Content marketing, czyli strategia marketingowa polegająca na regularnym tworzeniu i dystrybucji atrakcyjnej treści obejmuje wszelkie działania polegające na tworzeniu interesującej, z punktu widzenia odbiorców, treści, która staje się nośnikiem przekazu wizerunkowego i ten wizerunek buduje. W tym znaczeniu wszystkie analizowane instytucje stosują tego typu działania - publikują regularnie na kanałach social media dokumentację z organizowanych wydarzeń, promując swoją ofertę kulturalną. Nie wszystkie instytucje wykorzystują jednak działania prowadzone na kanałach social media do promowania swojej funkcji edukacyjnej - czego świetnym przykładem mogą być posty Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa dotyczące np. wywoływania czarno-białego filmu czy artystów fotografów i ich specjalizacji. Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa w działaniach wizerunkowych wykorzystuje również swój charakterystyczny

styl publikowanych grafik i zdjęć - przeważnie są to czarno-białe zdjęcia oraz większa biała przestrzeń.

- Na analizowanych kontach społecznościowych daje się zauważyć **niewykorzystany potencjał content marketingu**. Posty o charakterze merytorycznym, wyjaśniającym zagadnienia związane z obszarem działalności instytucji pojawiają się sporadycznie i giną w gąszczu pozostałych publikacji. W ramach prowadzonych działań edukacyjnych instytucje mogą wykorzystać prowadzone profile społecznościowe. Warto oprzeć tego typu działania na treściach atrakcyjnych dla poszczególnych grup odbiorców, wtedy będą one mogły mieć potencjał by stać się częścią edukacji kulturowej i prowadzić do zwiększenia świadomości odbiorcy. **Jednakże ta rekomendacja ma znaczenie dla instytucji, które nie publikują zbyt często informacji o działaniach, wydarzeniach, relacji czy konkursów.** W innym wypadku element content marketingu w postaci postów angażujących może „wypierać” bieżące aktualności.
- Weryfikując **element komunikacji** z odbiorcami na social mediach analizowanych instytucji, odbiorcy bardzo rzadko w ramach zaangażowania zostawiali komentarze. Ponadto w wielu przypadkach reakcje pozostawały bez odpowiedzi. **Dobre praktyki** stosują w tej kwestii **Piwnice Rzeszowskie**, które starają się wchodzić w relacje i reagować na pozostawione wpisy, dostosowując formę komunikacji do odbiorcy, np. poprzez używanie emotikonów. Taka sytuacja może być wynikiem braku strategii wykorzystywania kanałów social media. Należy jednak zaznaczyć, że spowodowane jest to faktem, że w instytucjach brakuje często zasobów (czasu, pracowników), które mogłyby być przeznaczone na świadome wykorzystywanie kanałów social media do budowania relacji i wspierania działań wizerunkowych.
- Promocja wydarzeń również powinna odbywać się w oparciu o **utworzenie wydarzenia, dzięki czemu odbiorcy mogą wyrazić chęć uczestnictwa lub zainteresowanie a Facebook wyśle przypomnienie o nadchodzącym wydarzeniu.** Tworzenie jedynie postu wraz z plakatem informującym o wydarzeniu przeważnie ginie na tle ilości pozostałych publikacji.

- Do najpopularniejszych reakcji odbiorców na publikowane treści należą: polubienia, komentarze oraz udostępniania. **Ze względu na łatwość i szybkość zareagowania najbardziej popularne, w przypadku wszystkich analizowanych instytucji, są polubienia. Niewielka ilość komentarzy nie zawsze spotyka się z reakcją prowadzących profile społecznościowe, a dobrą praktyką jest niepozostawianie komentarzy bez reakcji – co może również zmniejszać dystans instytucji kulturalnej z odbiorcami oraz budować dialog.** Kanały social media wymagają monitorowania i reagowania na treści pozostawione przez odbiorców. Należy te kwestie wziąć pod uwagę podczas **budowania strategii publikacji postów na kanałach social media oraz ustalić formę i ton komunikacji, tak by pasowała ona do marki instytucji kulturalnej oraz odpowiadała jej publiczności.** Szczególne wyzwanie stanowi pokolenie, które nie zna czasów przed erą cyfryzacji, które traktują Internet i media społecznościowe, jako coś naturalnego i powszechnego.
- Wszystkie platformy mediów społecznościowych korzystają z algorytmów, które decydują, jakie treści są wyświetlane użytkownikom. Na przykład, Facebook **bezpłatnie preferuje wyświetlanie treści fanom danego profilu.** Aby dotrzeć do szerszej publiczności, konieczne może być skorzystanie z płatnej promocji. Z kolei serwisy takie jak YouTube, Pinterest czy TikTok często prezentują wideo użytkownikom, którzy nie są obserwatorami danego profilu. Co więcej, te platformy mogą testować różne treści i pokazywać je osobom, które dotychczas nie wykazywały zainteresowania danymi tematami. **Dlatego regularne publikowanie treści daje instytucjom kultury większą szansę na znaczne zwiększenie zasięgów swoich postów czy wideo.** Algorytmy są bardziej skłonne zauważyć i uwzględnić często publikowane treści. Pokazuje to przykład **Rzeszowskiego Domu Kultury**, który jest bardzo aktywny w liczbie publikacji na różnych social mediach.
- Wpisy na różnych platformach **mediów społecznościowych mają zróżnicowany "okres życia",** co stanowi istotny **czynnik wpływający na częstotliwość publikacji.** Na przykład, wpis na Twitterze może być widoczny tylko przez kilka minut lub

kilkanaście minut. Z drugiej strony, film na YouTube może być "odkrywany" przez algorytm nawet po wielu latach, a grafika na Pinterescie może być wyświetlana przez wiele miesięcy.

- Oczywiście, nie ma tutaj jednoznacznej reguły, że krótsze wyświetlanie oznacza konieczność częstszego publikowania. Jednak może to być cenna wskazówka. Poniżej przedstawiono przybliżone czasy wyświetlania postów według badań firmy SoAmpli²:
 - Twitter - około 18 minut,
 - Facebook - około 5 godzin, a max. 1 doba,
 - Instagram - około 21 godzin,
 - LinkedIn - około 24 godzin a max. nawet kilka dni,
 - YouTube - około 20 dni, jednak filmy mogą tworzyć zasięgi przez długie miesiące i lata,
 - Pinterest - około 4 miesięcy.
- Warto pamiętać, że te czasy mogą się różnić w zależności od wielu czynników, takich jak interakcje użytkowników, algorytmy platformy czy specyfika treści. Dlatego warto monitorować wyniki i dostosowywać strategię publikacji do danego medium społecznościowego.

➤ Warto również **zadbać o optymalną długość treści w mediach społecznościowych, w celu zwiększenia prawdopodobieństwa zaangażowania i konwersji odbiorców**. Krótsze posty zazwyczaj otrzymują więcej polubień, komentarzy i udostępnień. Jak pokazują liczne badania, w dzisiejszych czasach ludzie lubią, gdy wiadomość przekazuje swój punkt szybko i zwięźle. Wg badań, które przytacza magazyn Moyens I/O³ idealna długość wpisów czy filmów na poszczególne media powinna kształtować się w następujący sposób:

- Idealna długość dla postów na **Facebooku**:
 - Posty organiczne: od 1 do 80 znaków
 - Płatne posty: od 5 do 18 słów
 - Filmy: 30 do 60 sekund

² <https://blog.soampli.com/how-long-does-your-content-last-on-social-media/>, dostęp na dzień 18.05.23 r.

³ <https://tiny.pl/cmj95>, dostęp na dzień 18.05.23 r.

- Idealna długość na **Instagram**:
 - Organiczne posty na Instagramie: od 138 do 150 znaków
 - Sponsorowane posty na Instagramie: 125 znaków lub mniej
 - Hashtagi na Instagramie: od 5 do 9 na post z mniej niż 24 znakami każdy
- Idealna długość dla **YouTube**:
 - Filmy na YouTube: 3 minuty
 - Tytuły YouTube: 70 znaków
 - Opisy: 157 znaków
- Nieuzasadniona jest komunikacja, która nie osiąga zamierzonego odbiorcy. Oprócz liczby fanów i zaangażowania, **ważnym parametrem komunikacji jest także zasięg**. Niestety, bez inwestycji w tzw. sponsorowane posty na Facebooku trudno jest osiągnąć masową i skuteczną promocję. Organiczna widoczność (bez wydatków reklamowych) postów na stronach fanów wynosi zaledwie kilka do kilkunastu procent całej bazy fanów⁴, w zależności od jej wielkości. Według marketerów, na każde 100 osób, które polubiły naszą stronę, tylko kilka-kilkanaście z nich zobaczy opublikowany post.
Oczywiście zaangażowanie podnosi zasięg organiczny, choć nie aż tak jak płatność na rzecz platformy. Ciekawszy, bardziej przyciągający post to więcej zainteresowanych nim osób. Więcej osób skupiających uwagę na wpisie to wyższa ocena jego atrakcyjności przez Facebooka, więcej interakcji i większa liczba osób, którym Facebook pokaże wpis. W skrajnych przypadkach zasięg organiczny może nawet przewyższyć liczbę fanów, bo post zobaczą także znajomi osób komentujących czy udostępniających wpis.
- W związku z tym, że jednym z czynników zwiększających widoczność komunikacji na fanpage na Facebooku jest skala wydatków na kampanie reklamowe, **sugerujemy włączenie budżetu na budowanie zasięgu do kosztów stałych związanych z prowadzeniem fanpage**. Przynajmniej dla wydarzeń o większej randze.

⁴ <https://obtk.pl/dobre-posty-fb-5-najwazniejszych-cech/>, dostęp na dzień 18.05.23 r.

2.4 ANALIZA UŻYTECZNOŚCI I DOSTĘPNOŚCI STRON INTERNETOWYCH

Internet jest niezaprzeczalnie jednym z głównych źródeł informacji, które odgrywa znaczącą rolę w dzisiejszym społeczeństwie. Ewolucja stron internetowych jest wyraźnym przykładem tego, jak ich funkcje przekraczają pierwotne cele informacyjne. Obecnie pełnią one również istotne funkcje marketingowe, kontaktowe, komunikacyjne, rezerwacyjne, płatnicze, personalizujące oraz edukacyjne. Ta wieloaspektowa rola stron internetowych odzwierciedla dynamiczny charakter rozwoju technologii cyfrowych i wzrastające zapotrzebowanie społeczeństwa na interaktywne i wielofunkcyjne narzędzia komunikacyjne.

W ramach niniejszego badania przeprowadzono analizę stron internetowych instytucji kultury pod względem ich nawigacji, wyglądu i układu, zawartości, funkcjonalności, responsywności i dostępności.

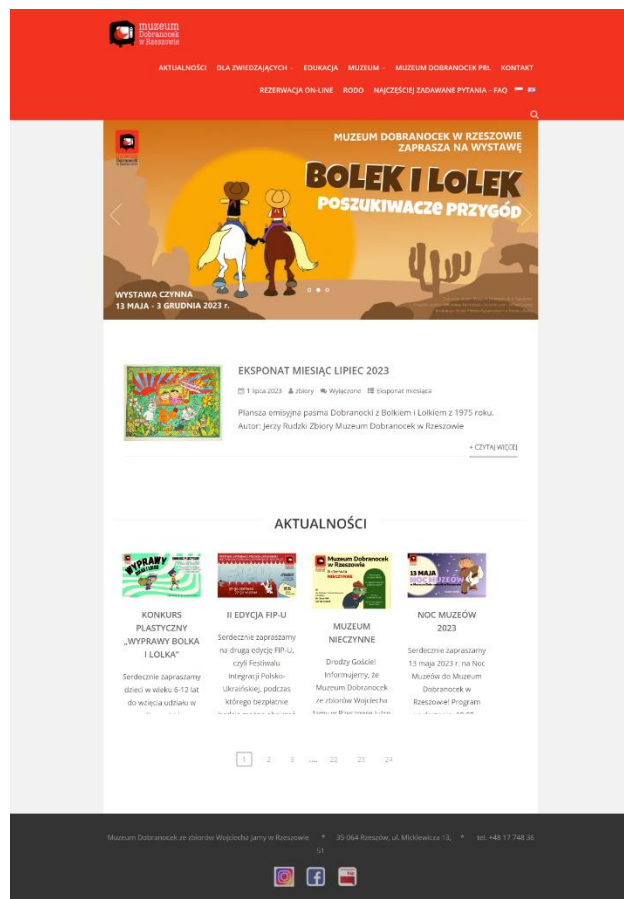
2.4.1 MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE

- **Nawigacja:** Na stronie widocznie jest jedynie górne menu nawigacyjne, które umożliwia poruszanie się po różnych sekcjach, takich jak aktualności, dla zwiedzających, edukacja, muzeum, muzeum dobranoczek PRL, kontakt, rezerwacja on-line, RODO, najczęściej zadawane pytania. Menu jest „przyklejone do strony”, ale jego szerokość uniemożliwia czytelność pozostałych elementów strony. Szczególnie jest to kłopotliwe, w przypadku czytelności informacji na grafikach, np. dział edukacja, czy najczęściej zadawane pytania, które są zaprezentowane na bardzo dużych grafikach z stosunkowo dużymi czcionkami. Menu ma także rozwijalne kategorie, jednak są one zaprezentowane na przeźroczystym tle, co utrudnia czytelność informacji, gdy serfujemy po różnych częściach strony.
- **Zawartość:** Strona dostarcza informacji o muzeum, jego historii i ofercie.
- **Funkcjonalności:** Dużą zaletą jest to, że na stronie jest możliwość rezerwacji biletów on-line. Jest także opcja wyszukiwania informacji, natomiast brakuje możliwości zapisania się do newslettera, aby otrzymywać cyklicznie informacje na temat

najważniejszych wydarzeń. Na stronie znajdują się odnośniki do profili Muzeum w mediach społecznościowych, tj. Facebook i Instagram.

- **Responsywność:** Strona jest dostosowana do różnych urządzeń i rozmiarów ekranów, co umożliwia użytkownikom korzystanie z niej zarówno na komputerach, jak i na urządzeniach mobilnych. Warto jednak poprawić na smartfonach zakładkę „Muzeum dobranocek PRL”.
- **Dostępność:** Elementy z dostępności (wielkość czcionki oraz wybór kontrastu) pojawiają się jedynie na odrębnej substronie www.bilety.muzeumdobranocek.pl/.

Obraz 1. SCREEN STRONY MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE



Źródło: <https://www.muzeumdobranocek.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

REKOMENDACJE:

- Sugerujemy, aby belka menu była odpowiednio dostosowana do rozmiaru ekranu i zapewniała odpowiednią ilość miejsca dla poszczególnych elementów. Jeśli belka menu jest zbyt szeroka, może to prowadzić do nadmiernego zajmowania przestrzeni na stronie i wpływać na obniżenie czytelności treści.

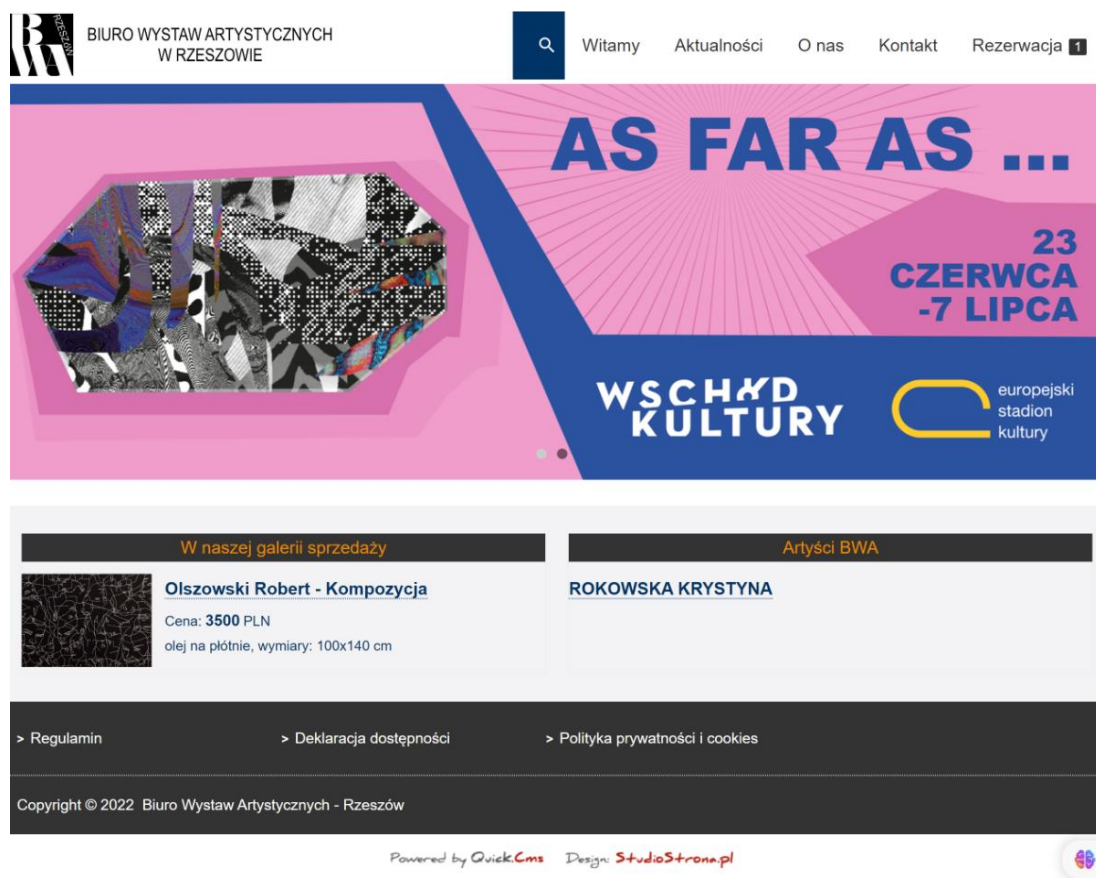
- Rekomendujemy wdrożenie standardów dostępność na całej stronie www.muzeumdobranoczek.pl/.
- Sugerujemy kompleksowy audyt strony pod względem funkcjonalności, użyteczności i wyglądu strony internetowej.
- Aby ocenić styl strony, zalecamy, aby wziąć pod uwagę kilka kluczowych elementów:
 - ✓ Kolorystyka: Czy jest spójna i harmonijna? Czy użyte kolory pasują do tematyki strony?
 - ✓ Układ: Czy jest przejrzysty i intuicyjny? Czy treści i elementy są odpowiednio ułożone i łatwe do odnalezienia?
 - ✓ Typografia: Czy użyte czcionki są czytelne i odpowiednio dobrane do treści? Czy jest zachowana spójność w wykorzystywanych rozmiarach i stylach czcionek? Czy nie są za duże lub za małe?
 - ✓ Grafiki i zdjęcia: Czy są estetyczne i współgrają z resztą strony? Czy są odpowiednio dopasowane do treści?
 - ✓ Ogólna estetyka: Jaki ogólny wrażenie estetyczne wywołuje strona? Czy jest nowoczesna, klasyczna, minimalistyczna czy z innych powodów wyróżniająca się?

2.4.2 BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

- **Nawigacja:** Górne menu jest dość czytelne i zawiera takie zakładki jak: „Witamy”, „Aktualności”, „O nas”, „Kontakt”, „Rezerwacja”. Zakładka „Witamy” pełni funkcję powrotu do strony głównej, podobnie jak kliknięcie w logo Biura Wystaw Artystycznych po lewej stronie. W $\frac{3}{4}$ części strony znajduje się blok nazwany „W naszej galerii sprzedaży” oraz „Artyści BWA”, w której pojawiają się losowo wybrane dzieła lub artyści współpracujący z Biurem Wystaw Artystycznych. Jednak karuzela działa tylko w przypadku, gdy klikniemy myszką w inną zakładkę, wtedy pojawia się inny obraz bądź artysta, w innym wypadku elementy te są statyczne.
- **Wygląd i układ:** Strona ma prosty i czysty wygląd, który jest zgodny z minimalistycznymi trendami projektowymi. Ma jasne tło, czytelne czcionki. Jednak design strony może być uważany za dość klasyczny i może brakować niektórych bardziej nowoczesnych elementów, takich jak efekty animacji czy interaktywnych rozwiązań.

- **Zawartość:** Strona zawiera informacje o aktualnych wystawach, artystach oraz wydarzeniach organizowanych przez Biuro Wystaw Artystycznych w Rzeszowie. Teksty dostarczają potrzebnych informacji.
- **Funkcjonalności:** Strona oferuje podstawowe funkcjonalności, takie jak wyszukiwarka, która daje podpowiedzi, możliwość przeglądania aktualności i wystaw oraz kontakt z Biurem Wystaw Artystycznych. Jednak brakuje niektórych dodatkowych funkcji, takich jak formularz do zapisu na newsletter, który mógłby zwiększyć interakcję użytkowników.
- **Responsywność:** Strona wydaje się być responsywna i dobrze dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. Jest to ważne, aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści.
- **Dostępność:** Na stronie nie ma dostępnych ikon dotyczących postrzegalności i funkcjonalności.

Obraz 2. SCREEN STRONY BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH W RZESZOWIE



Źródło: <https://www.bwa.rzeszow.pl>, dostęp na 01.07.23 r.

REKOMENDACJE: ogólnie strona jest przyjemna w użytkowaniu, ale może wymagać pewnych ulepszeń, np.:

1. Proponujemy rezygnację z górnej zakładki „Witamy”, zamiast tego po zakładce „Aktualności”, sugerujemy zaprezentowanie zakładki „Wystawy”.
2. Sugerujemy, aby bloki „W naszej galerii sprzedaży” oraz „Artyści BWA” były interaktywne zamiast aktywnego losowego obrazu czy artysty, gdyż przenoszą użytkownika tylko to wybranego obrazu czy artysty bez możliwości widoczności całej galerii czy wachlarza artystów.
3. Rekomendujemy umieszczenie na stronie ikon prowadzących do profili Biura Wystaw Artystycznych w Rzeszowie na platformach społecznościowych.
4. Rekomendujemy dostosowanie strony do standardów WCAG 2.1⁵.
5. Rekomendujemy poprawę niektórych aspektów użyteczności, takich jak jasne oznaczenia linków, wygodne układy stron czy intuicyjne nawigowanie, co mogłoby przyczynić się do jeszcze lepszej funkcjonalności strony.
6. Warto rozważyć, czy zamiast zakładki o nazwie „Rezerwacja” mogłaby być zakładka „Galeria sprzedaży BWA” – tożsama z bocznym menu, gdyż może wprowadzać w niejasność o jaką rezerwację chodzi. Tytuł „Galeria sprzedaży” komunikuje jednoznacznie możliwość zakupu obrazów czy ich rezerwacji.
7. Rekomendujemy ustawienie na stronie przyklejonego górnego menu, tzw. „sticky menu”.

2.4.3 GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA

- **Nawigacja:** Strona posiada czytelne menu nawigacyjne, które umożliwia użytkownikom łatwe poruszanie się po różnych sekcjach. Dzięki temu można szybko dotrzeć do interesujących treści i galerii zdjęć.
- **Wygląd i układ:** Strona ma prosty i przejrzysty układ, który ułatwia przeglądanie i wyszukania potrzebnych informacji. Główne zdjęcia są prezentowane w sposób atrakcyjny i łatwo dostępny.

⁵ <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/wcag-21-w-skrocie>

- **Zawartość:** Strona skupia się głównie na prezentacji zdjęć. Główne zdjęcia są wyświetlane w dużej rozdzielczości, jednak nie ma możliwości powiększenia zdjęć w zakładkach relacje z wernisaży czy archiwum wystaw. Strona nie zawiera zbyt wielu elementów interaktywnych. Opisy wystaw są przedstawione jednolitą czcionką, w tym samym stylu i tej samej wielkości, bez wyróżnienia tekstu.
- **Funkcjonalności:** Strona posiada przyklejone menu, które ułatwia nawigację. Wdrożono także integrację z Facebookiem, natomiast ikona YouTube wprowadza w błąd. Na stronie nie ma możliwości zapisania się na newsletter.
- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. Dzięki temu można ją komfortowo przeglądać na różnych urządzeniach, takich jak komputery, tablety i smartfony.
- **Dostępność:** Na stronie nie ma dostępnych ikon dotyczących postrzegalności i funkcjonalności według standardów WCAG 2.1.

Obraz 3. SCREEN STRONY GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA



Źródło: <https://fotogaleria.erzeszow.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

REKOMENDACJE: pozytywną cechą pod względem użyteczności strony Galerii jest czytelna nawigacja i przejrzysty układ.

1. Jednakże warto kontynuować prace nad wdrożeniem standardów dostępności.
2. Rekomendujemy zastosowanie form prezentacji zdjęć w sposób bardziej interaktywny, wraz z możliwością przeglądania zdjęć w trybie pełnoekranowym czy karuzelowym, co zwiększałaby przyjemność korzystania ze strony.
3. Można także zadbać o typografię, poprzez zastosowanie ciekawych rozwiązań w projektowaniu i wykorzystywaniu czcionek. Obejmuje to eksperymentowanie z różnymi stylami, układami, rozmiarami, kolorami, teksturami w celu uzyskania unikalnego i kreatywnego wyglądu tekstu.
4. Warto zaimplementować funkcję zapisu na newsletter, aby na bieżąco komunikować o najważniejszych wydarzeniach swoją publiczność.

2.4.4 RZESZOWSKI DOM KULTURY

- **Nawigacja:** Strona ma czytelną i dostępną nawigację, która umożliwia użytkownikom łatwe poruszanie się po różnych sekcjach i podstronach. Główne kategorie są jasno wyświetlone na pasku nawigacji, co ułatwia użytkownikom znalezienie potrzebnych informacji.
- **Wygląd i układ:** Strona wykorzystuje nowoczesne trendy wizualne, takie jak płaski design⁶, duże zdjęcia, ciekawe typografie i atrakcyjne grafiki. Strona wyróżnia się estetycznie i jest atrakcyjna dla oka. Strona ma przemyślany układ, w którym informacje są uporządkowane w sposób logiczny i czytelny. Treści są rozłożone w sposób zorganizowany, co ułatwia użytkownikom znalezienie interesujących ich informacji.
- **Zawartość:** Strona zawiera aktualne i istotne informacje o Rzeszowskim Domu Kultury i jego filiach, jego działalności, wydarzeniach, projektach czy zajęciach. Ponadto na stronie można znaleźć relacje fotograficzne i filmowe z wydarzeń

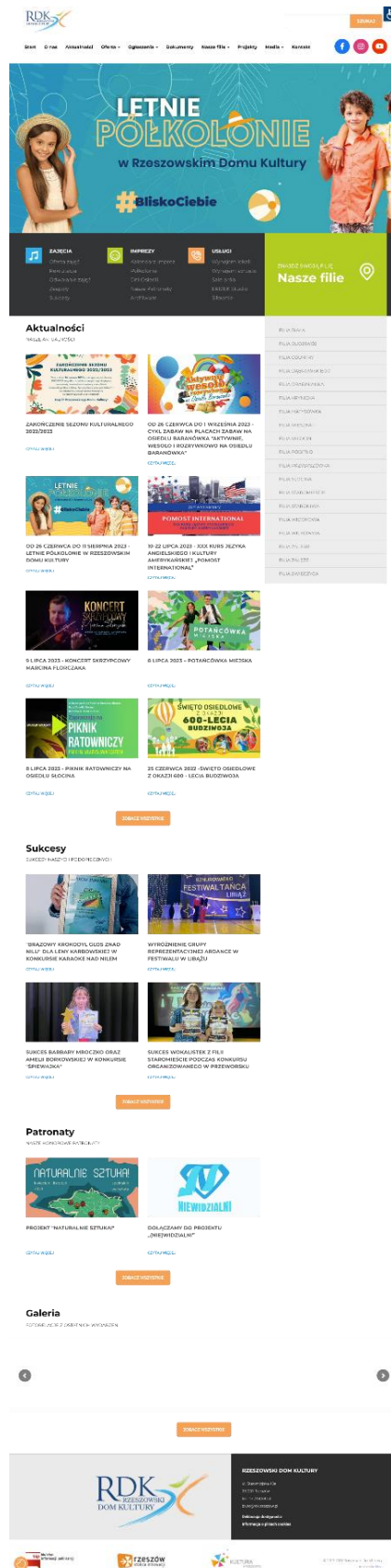
⁶ Płaski design (ang. flat design) to styl projektowania graficznego i interfejsów użytkownika, który zdobył popularność w ostatnich latach. Jest to podejście do projektowania, które kładzie nacisk na prostotę, czytelność i minimalizm, eliminując efekty trójwymiarowe i cieniowanie, które były popularne w bardziej realistycznym designie.

masowych, jak tych mniejszych, kameralnych. Relacje są skatalogowane w porządku chronologicznym.

- **Funkcjonalności:** Strona ma wdrożone estetyczne „sticky menu”. Na stronie znajdują się odnośniki do profili RDK w mediach społecznościowych, co ułatwia użytkownikom śledzenie i angażowanie się w działalność RDK na różnych platformach. Istnieje również możliwość zapisania się na newsletter, choć nie wiadomo w jakiej sekcji on się znajduje, gdyż jego lokalizacja udała się dopiero poprzez wyszukiwarkę.
- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. Można ją wygodnie przeglądać na różnych urządzeniach, takich jak komputery, tablety i smartfony.
- **Dostępność:** Na stronie doskonale jest widoczna główna ikona „WP Accessibility Helper Silderbar”, pozwalająca użytkownikowi w kolejnym kroku na wybór elementów dotyczących postrzegalności i funkcjonalności. Szczególnie istnieje możliwość zmniejszenia bądź powiększenia czcionek w schematach blokowych odnoszących się do dostępności, a następnie resetowania rozmiaru czcionki, zwiększenia czytelności czcionki, odwrócenia kolorów, tryb monochromatyczny, podświetlenia nagłówków, podkreślenia odnośników oraz podświetlenia odnośników.

PODSUMOWANIE: strona <https://rdk.rzeszow.pl/> ma czytelną nawigację, czytelny układ i prezentuje treści w sposób przejrzysty i nowoczesny. Wyszukiwanie i responsywność są również pozytywnymi jej aspektami. To przyczynia się do ogólnej użyteczności strony dla użytkowników, którzy szukają informacji o wydarzeniach w Rzeszowskim Domu Kultury i filiach i chcą łatwo poruszać się po jej zasobach. Sugerujemy zwrócenie większej uwagi na możliwość zapisania się do newslettera dla stałych bywalców, których jeszcze nie ma w bazie, ale także dla nowych uczestników wydarzeń.

Obraz 4. SCREEN STRONY RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY

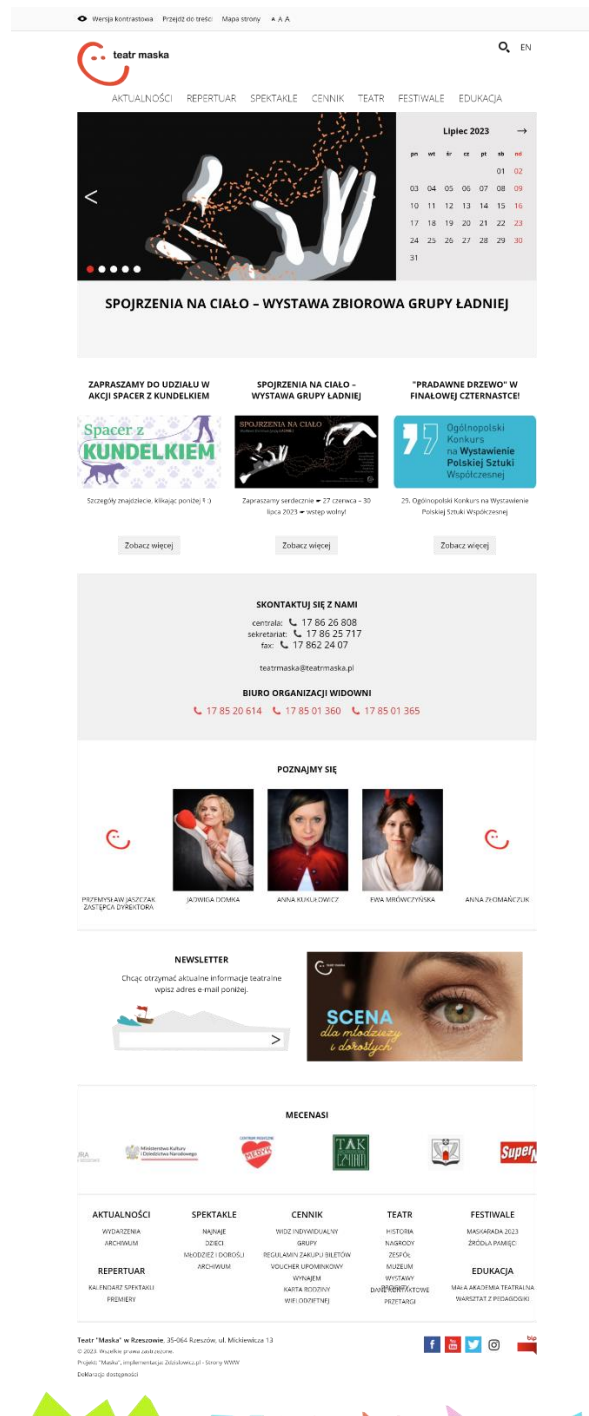


Źródło: <https://rdk.rzeszow.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

2.4.5 TEATR MASKA

- **Nawigacja:** Nawigacja na stronie jest przejrzysta i łatwa w obsłudze. Główne sekcje są umieszczone w górnym menu, umożliwiając użytkownikom łatwe poruszanie się po stronie. Menu jest umieszczone w górnej części strony, co ułatwia użytkownikom łatwe poruszanie się po różnych sekcjach. Jest ono stałe, bez możliwości „przylepienia” w momencie przewijania strony. Nawigowanie może również ułatwiać przypięta w górnym wierszu mapa strony.
- **Wygląd i układ:** Strona ma nowoczesny i minimalistyczny wygląd, z dbałością o estetykę i wizualne aspekty. Układ jest dobrze zorganizowany, a treści są czytelne. Zdjęcia są starannie dobrane i dodają charakteru stronie.
- **Zawartość:** Strona dostarcza szerokiego zakresu informacji na temat Teatru Maska, w tym repertuaru, wydarzeń, biletów, zespołu aktorskiego, a nawet historii czy edukacji w ramach warsztatów i lekcji. Treści są bogate i dobrze przedstawione, dopasowane stylem do głównego odbiorcy spektakli, czyli dzieci. Poprzez „kalendarz spektakli” jest możliwość przeglądu wszystkich przedstawień w danym miesiącu w układzie tabelarycznym, wraz z informacją od jakiego wieku jest sugerowany spektakl.
- **Funkcjonalności:** Na stronie jest opcja wyszukiwania informacji, a także widoczna bramka z możliwością zapisania się do newslettera, aby otrzymywać cyklicznie informacje na temat najważniejszych wydarzeń. Strona zawiera widoczną z lewej strony i przypiętą bramkę z odnośnikami do profili Teatru Maska na różnych platformach mediów społecznościowych, takich jak Facebook, Instagram i YouTube oraz Twitter. Natomiast ten ostatni nie jest prowadzony. Strona posiada wyskakujący dolny baner o korzystaniu z plików cookies. Na dole strony widoczna jest również karuzela z logotypami Mecenatów, którzy wspierają Teatr. Niestety strona nie ma wdrożonego systemu do zakupu biletów online.
- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. To ważne, aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści, a strona Teatru Maska spełnia te wymagania.
- **Dostępność:** Na stronie w głównym wierszu pojawiają się ikony dotyczące wyboru wersji kontrastowej oraz wielkości czcionek.

Obraz 5. SCREEN STRONY TEATRU MASKA



Źródło: <http://www.teatrmaska.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

PODSUMOWANIE: strona <https://www.teatrmaska.pl/> jest estetycznie zaprojektowana i oferuje pełne informacje o Teatrze Maska. Nawigacja jest łatwa, wygląd jest atrakcyjny, a treści są bogate i dobrze przedstawione. Strona jest również responsywna

i dostosowuje się do różnych urządzeń. Obecność odnośników do mediów społecznościowych ułatwia użytkownikom dostęp do dodatkowych treści i aktualności. Całokształt strony przekazuje profesjonalizm i pasję związane z Teatrem Maska.

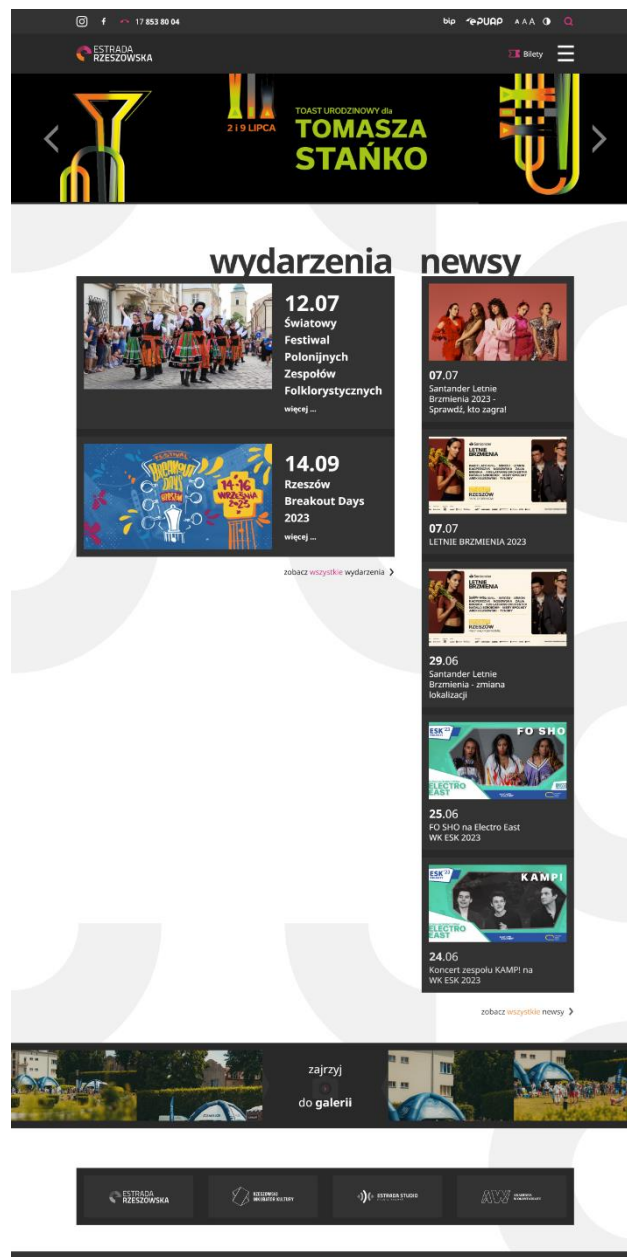
Rekomendacja dotyczy wdrożenia funkcji interaktywności kalendarza na głównej stronie, ponieważ obecnie jest on statyczny i nie ma możliwości „wejścia” poprzez wybrany termin do konkretnych spektakli w wybranej dacie.

2.4.6 ESTRADA RZESZOWSKA

- **Nawigacja:** Nawigacja na stronie jest intuicyjna i przyjazna dla użytkowników. Główne sekcje są umieszczone w górnym menu, co ułatwia łatwe poruszanie się po stronie. Trzy zakładki z pośród siedmiu są rozwijalne na podkategorie, z czego bogata lista występuje w sekcji „nasze imprezy”. Elementem ułatwiającym nawigację jest duży schemat blokowy menu po prawej stronie, gdy użytkownik znajduje się w podzakładkach „o nas” i „nasze imprezy”.
- **Wygląd i układ:** Strona ma nowoczesny wygląd i atrakcyjne wzornictwo. Układ jest zorganizowany w sposób, który łatwo przyciąga uwagę użytkownika. Jednak niektóre elementy na stronie mogą wydawać się nieco zatłoczone.
- **Zawartość:** Strona zawiera informacje na temat wydarzeń kulturalnych, artystów, programu Estrady oraz usług oferowanych przez organizację. Znajdują się tam również linki do bieżących i nadchodzących wydarzeń. Treści są dobrze zorganizowane.
- **Funkcjonalności:** poprzez stronę istnieje możliwość zakupu biletów na wydarzenia płatne (koncerty/festiwale), co jest dużym komfortem dla widzów. Ponadto użytecznym elementem jest wskazywanie miejsca, w którym użytkownik znajduje na mapie strony (Tu jesteś: Estrada Rzeszowska: Nasze imprezy: Estrada Studio). Przydatną funkcjonalnością jest interaktywny „kalendarz wydarzeń” z rozwijalną listą wydarzeń w danym dniu. Pojawia się on zakładkach „wydarzenia archiwalne”, „newsy”, czy nawet „zamówienia publiczne”. Strona zawiera także odnośniki do profili Estrady na różnych platformach mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram`. Natomiast trudno znaleźć zapis na newsletter.

- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. Zapewnia to użytkownikom korzystającym z urządzeń mobilnych komfortowe przeglądanie treści.
- **Dostępność:** Na stronie w pierwszym wierszu pojawiają się ikony dotyczące wyboru wersji kontrastowej oraz wielkości czcionek.

Obraz 6. SCREEN STRONY ESTRADY RZESZOWSKIEJ



Źródło: <https://estrada.rzeszow.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

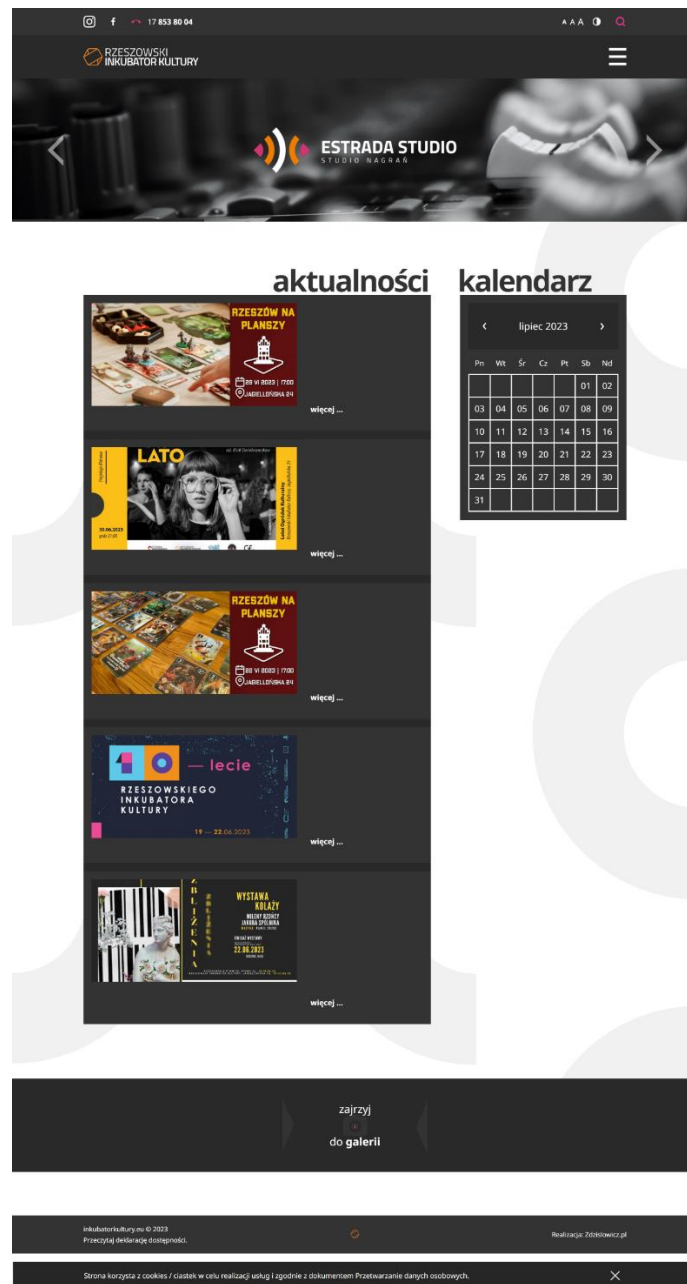
PODSUMOWANIE: strona <https://estrada.rzeszow.pl/> jest nowocześnie i estetycznie zaprojektowana i oferuje przydatne informacje dotyczące wydarzeń kulturalnych.

Rekomendujemy rozbudowanie na stronie opcji dotyczących dostępności według WCAG 2.1, a także zamieszczenie informacji o możliwości zapisania się do newslettera w bardziej czytelnym miejscu.

2.4.7 RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY

- **Nawigacja:** nawigacja jest intuicyjna i użytkownicy mogą łatwo poruszać się po stronie. Główne sekcje są wyraźnie widoczne w górnym menu, co ułatwia szybkie dotarcie do interesujących informacji. Dodatkowo, podstrona "projekty" zawiera menu boczne, które ułatwia dostęp do konkretnych sekcji tej części strony.
- **Wygląd i układ:** Strona ma atrakcyjny wygląd, który pasuje do kulturalnego charakteru Inkubatora Kultury. Wykorzystanie kolorów i grafik jest przemyślane i dodaje charakteru stronie. Układ jest dobrze zorganizowany, a treści są czytelne i łatwe do odczytania. Strona posiada pewne elementy interaktywne, które mogą zwiększyć zaangażowanie użytkowników.
- **Zawartość:** Strona zawiera informacje na temat różnych wydarzeń, projektów, spotkań i usług oferowanych przez Inkubator Kultury. Treści są dobrze zorganizowane, a sekcje są przeznaczone do wyeksponowania różnych inicjatyw. Dostępne są również informacje o zespołach, partnerach i możliwościach współpracy. Strona dostarcza wystarczających informacji dla użytkowników zainteresowanych uczestnictwem w działalności Inkubatora Kultury.
- **Funkcjonalności:** Strona zawiera widoczne odnośniki do profili Inkubatora Kultury na różnych platformach mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram.
- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dobrze dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. To ważne, aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści, a strona Inkubatora Kultury spełnia te wymagania.
- **Dostępność:** Podobnie, jak na stronie Estrady, w pierwszym wierszu pojawiają się ikony dotyczące wyboru wersji kontrastowej oraz wielkości czcionek.

Obraz 7. SCREEN STRONY RZESZOWSKIEGO INKUBATORA KULTURY



Źródło: <https://inkubatorkultury.eu/>, dostęp na 01.07.23 r.

PODSUMOWANIE: strona <https://inkubatorkultury.eu/> jest estetycznie i funkcjonalnie zaprojektowana, nawiązując stylem do strony Estrady Rzeszowskiej. Nawigacja jest intuicyjna, a treści są czytelne i atrakcyjne wizualnie. Strona dobrze dostosowuje się do różnych urządzeń, a obecność odnośników do mediów społecznościowych ułatwia użytkownikom dostęp do dodatkowych treści.

Rekomendujemy dołączenie zakładki „Aktualności” do menu głównego, gdyż umożliwi to użytkownikom szybsze zorientowanie się na temat wydarzeń w Inkubatorze Kultury. Natomiast jeżeli użytkownik od razu nie przewinie w dół strony i zacznie szukać aktualnych działań w menu górnym, to menu boczne nie odwoła go do „Aktualności”.

Sugerujemy również umieszczenie informacji o newsletterze w miejscu dostępnym „na pierwszy rzut oka”. Ponadto rekomendujemy rozbudowanie na stronie opcji dotyczących dostępności według WCAG 2.1.

2.4.8 RZESZOWSKIE PIWNICE

- **Nawigacja:** nawigacja jest spójna na całej stronie, co oznacza, że te same sekcje są dostępne w menu na każdej podstronie. Etykiety menu są zrozumiałe i jasno określają, co można znaleźć w każdej sekcji. Ponadto wyróżnione są sekcje „kup bilet” i „kup voucher”, co jest ułatwieniem dla użytkowników.
- **Wygląd i układ:** strona ma atrakcyjny wygląd wizualny. Użyte kolory, czcionki i grafiki są spójne. Czy zostały zastosowane odpowiednie kontrasty kolorów, rozmiary czcionek i odstępy między elementami.
- **Zawartość:** na stronie oprócz aktualności i wydarzeń, można znaleźć ciekawostki historyczne, informacje o znaczeniu kulturowym i architektonicznym. Podane są także wyczerpująco informacje na temat zwiedzania, w tym dla osób z niepełnosprawnością.
- **Funkcjonalności:** poprzez stronę istnieje możliwość zakupu biletów na różne ścieżki zwiedzania oraz na wydarzenia. Zintegrowany jest również poziomy interaktywny kalendarz, poprzez który można wybrać atrakcje w danym dniu. Strona zawiera także odnośniki do profili Piwnic na social mediach typu Facebook i Instagram. Natomiast znaleziono sekcji z możliwością zapisu na newsletter.
- **Responsywność:** strona <https://rzeszowskiepiwnice.pl/> dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów, co sprawia, że jest wygodna w użytkowaniu zarówno na komputerach, jak i urządzeniach mobilnych.
- **Dostępność:** Podobnie, jak na stronie Estrady, w pierwszym wierszu pojawiają się ikony dotyczące wyboru wersji kontrastowej oraz wielkości czcionek. Większą możliwość wyboru funkcjonalności według standardów WCAG 2.1 zawiera podstrona

<https://bilety.rzeszowskiepiwnice.pl/> , w ramach której jest rozwijalna ikona, gdzie można zmienić kontrast, wielkość tekstu, odstęp między literami oraz wyłączyć animacje.

PODSUMOWANIE: Strona <https://rzeszowskiepiwnice.pl/> prezentuje nowoczesny i funkcjonalny układ, który został starannie zaprojektowany. Nawigacja jest intuicyjna, umożliwiając łatwe poruszanie się po stronie i szybki dostęp do różnych sekcji. Treści są przedstawione w sposób czytelny i atrakcyjny wizualnie, co przyciąga uwagę odwiedzających.

Rekomendujemy zaimplementowanie bramki zapisu na newsletter, w celu synergii kanałów komunikacji z odbiorcami.

Obraz 8. SCREEN STRONY RZESZOWSKICH PIWNIC



Źródło: <https://rzeszowskiepiwnice.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

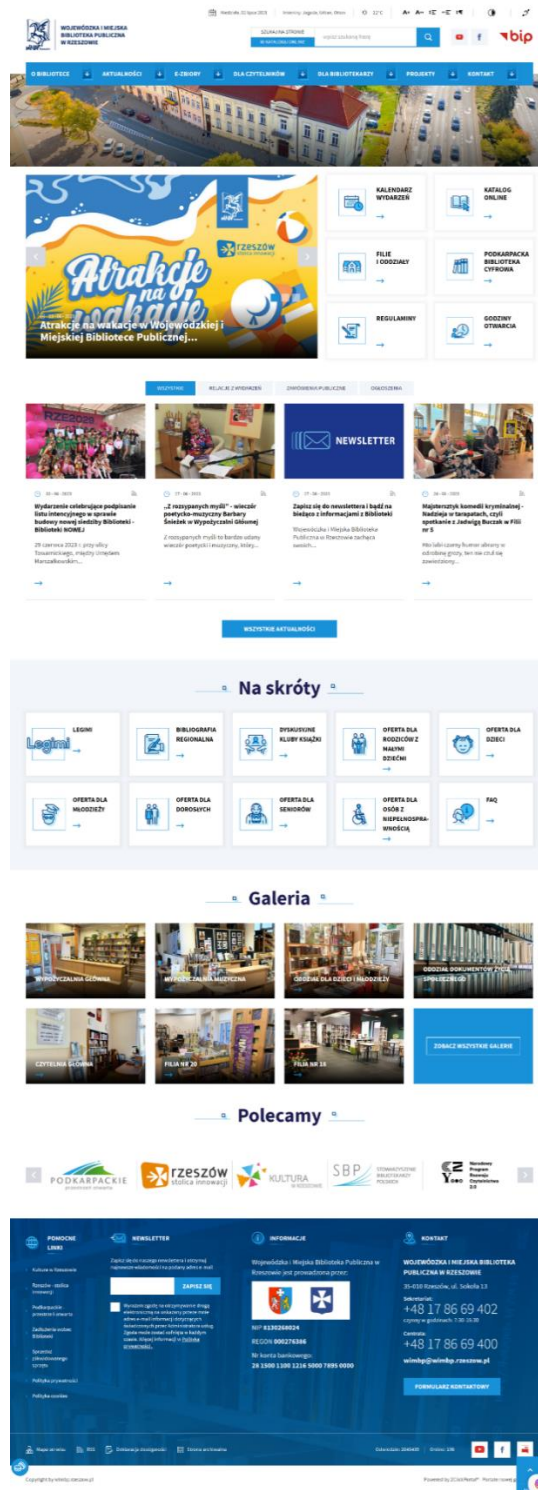
2.4.9 WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W RZESZOWIE

- **Nawigacja:** Na stronie jest widoczne górne menu, które przykleja się do ekranu i nie znika wraz ze przewijaniem w dół („stikcy menu”). Ułatwia to poruszanie się po różnych sekcjach. Można łatwo znaleźć informacje dotyczące filii bibliotek, wydarzeń, usług i kontaktów. Nawigacja jest intuicyjna i logiczna.
- **Wygląd i układ:** Strona ma schludny wygląd. Układ jest dobrze zorganizowany, a treści są czytelne. Kolorystyka jest przyjemna dla oka i nie męczy wzroku. Strona zawiera niektóre interaktywne elementy, takie jak przesuwane karuzele z obrazkami i rozwijane menu. Choć nie jest to najbardziej zaawansowane wykorzystanie interakcji, dodaje to pewien poziom dynamizmu stronie.
- **Zawartość:** Strona zawiera różne informacje na temat Biblioteki i filii. Można znaleźć informacje o godzinach otwarcia, usługach bibliotecznych, wydarzeniach i aktualnościach. Teksty są czytelne i dostarczają potrzebnych informacji. Strona zawiera także odnośniki do profili na platformach społecznościowych, takich jak Facebook i YouTube. Użytkownicy mogą łatwo uzyskać dostęp do dodatkowych zasobów i treści udostępnianych przez WiMBP w Rzeszowie.
- **Funkcjonalności:** Strona oferuje różne funkcjonalności, takie jak widoczne pole wyszukiwania – w katalogu zbiorów i na stronie, to jest to pozytywny element, który ułatwia użytkownikom odnalezienie konkretnych informacji. Dostępny jest również kalendarz wydarzeń, który posiada wzorcowo ustawione filtry i sortowanie. Umożliwia on użytkownikom filtrowanie wydarzeń według następujących kategorii: kategoria wydarzenia, lokalizacja/placówka, data w układzie „od” - „do”, a także kategoria odbiorców: „dla wszystkich”, „dorosłych”, „dzieci”, „młodzieży”. Zdecydowanie pozwala to użytkownikom łatwo odnaleźć interesujące ich wydarzenia. Ponadto z głównego poziomu strona podzielona jest na widoczne bloki, które ułatwiają łatwą i czytelną nawigację. Dobrze widoczny jest także komunikat z możliwością zapisu do newslettera.
- **Responsywność:** Strona jest responsywna i dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów. To ważne, aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści.

- **Dostępność:** Na stronie są widoczne w prawym górnym menu ikony dotyczące postrzegalności i funkcjonalności, takie jak: możliwość zmiany wielkości czcionki, zmiana odstępu między literami, wierszami, słowami oraz wierszami, a także zmiana kontrastu. Pojawia się także końcowa ikona - informacja dla osób niepełnosprawnych, ale zawiera pustą zakładkę.

PODSUMOWANIE: strona <https://www.wimbp.rzeszow.pl/> jest użyteczna dla użytkownika. Nawigacja jest łatwa, wygląd przyjemny, a treści są dobrze przedstawione. Wdrożony na stronie kalendarz wydarzeń powinien stanowić dobrą praktykę dla instytucji, które realizują liczne wydarzenia. Warto jednak cyklicznie przeprowadzić testy z użytkownikami, aby uzyskać pełniejszy obraz użyteczności strony.

Obraz 9. SCREEN STRONY WOJEWÓDZKIEJ I MIEJSKIEJ BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W RZESZOWIE



Źródło: <https://www.wimbp.rzeszow.pl/>, dostęp na 01.07.23 r.

2.4.10 WNIOSKI I REKOMENDACJE ZBIORCZE DO ANALIZY STRON WWW

Warto, aby strona internetowa spełniała wymogi według następujących kryteriów:

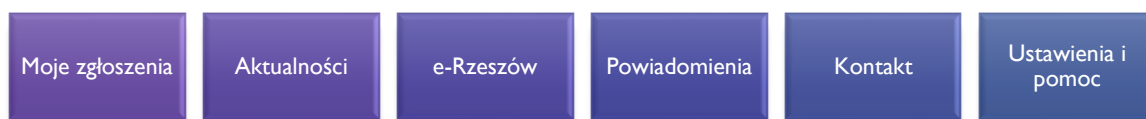
- Nawigacja: Sugerujemy zapewnienie intuicyjnej nawigacji, która ułatwia poruszanie się po stronie. Warto stworzyć menu umożliwiające dostęp do różnych sekcji strony i zadbać o jego czytelność.
- Układ i zawartość: Sugerujemy uporządkowanie treści na stronie, tak aby były czytelne i łatwe do zrozumienia. Warto skupić się na prostocie i klarowności, aby użytkownicy mogli szybko znaleźć potrzebne informacje.
- Aktualne informacje: Sugerujemy regularnie aktualizowanie treści na stronie, tak aby odwiedzający mieli dostęp do najświeższych informacji. Można usuwać nieaktualne treści i dodawać nowe, które są ważne dla instytucji.
- Zgodność ze standardami dostępności: Sugerujemy upewnienie się, że strona spełnia podstawowe wymagania dostępności, takie jak odpowiednia kontrastowość kolorów, dostępność dla czytników ekranowych i możliwość nawigacji za pomocą klawiatury.
- Newsletter: Sugerujemy możliwość prostego i łatwo widocznego zapisu do newslettera, który umożliwi użytkownikom łatwiejszą komunikację z instytucją, co zapewni multiplikację kanałów komunikacji i zwiększenia szans dotarcia z informacją.
- Responsywność: Sugerujemy upewnienie się, że strona jest responsywna i dobrze dostosowuje się do różnych rozmiarów ekranów, tak aby użytkownicy korzystający z urządzeń mobilnych również mogli wygodnie przeglądać treści.

Należy mieć na uwadze, że dostosowanie obecnej strony do tych kryteriów może pomóc w poprawie jej funkcjonalności i dostępności, ale może być ograniczone w zakresie zmian wizualnych i zaawansowanych funkcji. Jeśli budżet pozwoli w przyszłości, nadal warto rozważyć stworzenie nowej strony internetowej, aby jeszcze bardziej zoptymalizować doświadczenie użytkowników.

2.5 ANALIZA TREŚCI APLIKACJI MOBILNEJ „RZESZÓW TO MY”

Ważnym elementem komunikacji z mieszkańcami, ale także z turystami odwiedzającymi Rzeszów i poszukującymi atrakcji turystycznych i kulturalnych są dedykowane aplikacje mobilne. Miasto posiada aplikację „Rzeszów To My”, która powstała niecały rok temu, w sierpniu 2022 roku, a ostatnia aktualizacja była zrobiona w styczniu 2023 roku. Aplikację pobrało ponad 5 tysięcy osób. A średnia opinia 22 osób oceniających wynosi 3,7 na 5 punktów. W opiniach pojawiają się wskazówki, o zwiększeniu liczby aktualności nt. wydarzeń kulturalnych, szczególnie Biura Wystaw Artystycznych i Wojewódzkiego Domu Kultury w Rzeszowie.

Schemat 2. 6 BLOKOWYCH ZAKŁADEK PANELU POWITALNEGO APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie aplikacji „Rzeszów To My”

W zakładce **AKTUALNOŚCI** istnieje blok **AKTUALNOŚCI**, który kompiluje najważniejsze informacje z różnych działów, a także 9 bloków dotyczących sektorów miasta, tj.:

Schemat 3. BLOKI TEMATYCZNE APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie aplikacji „Rzeszów To My”

Ponadto użytkownik ma opcję przeglądania wydarzeń kulturalnych na podstawie **KALENDARZA IMPREZ**, w którym posegregowano wydarzenia według miesięcy, a nawet wybranych dni.

Poniżej dokonano **oceny wybranych kryteriów techniczno-estetycznych** aplikacji:

1. Aplikacja jest sprawna od strony informatyczno-technicznej – nie wyłącza się, ani nie zacina podczas korzystania.

2. Wygląd aplikacji jest estetyczny i dopracowany.
3. Aplikacja prezentuje kluczowe obiekty tak, by jednoznacznie wyróżniały się z tła (kolorem, kontekstem, proporcją itp.).
4. Aplikacja ma jasny układ treści i nawigacji oraz przejrzysty i intuicyjny interfejs.
5. Nawigowanie po aplikacji jest łatwe i intuicyjne, szczególnie układ elementów i przyciski systemowe.
6. Układ menu jest czytelny, składający się z jasnego schematu blokowego.
7. W kwestii funkcjonalności, jest możliwe odsłuchanie wiadomości, dodanie do ulubionych (choć nie wiadomo gdzie łączą się te ulubione informacje, a także jest możliwość udostępnienia informacji za pośrednictwem różnych kanałów online).
8. Aplikacja jest bezpieczna pod względem prywatności danych.

2.5.1 WNIOSKI I REKOMENDACJE Z ANALIZY TREŚCI APLIKACJI

1. Przy informacjach sygnałnych w AKTUALNOŚCIACH nt. planowanych wydarzeń kulturalnych, ale także w opisach poszczególnych wydarzeń w zakładce KULTURA, **brakuje bezpośrednich linków odnoszących się do instytucji**, w których planowane są atrakcje. A jeżeli są, to są nieaktywne. Czasami z treści nie można wywnioskować kto jest organizatorem, mimo, że komunikat zachęca do odwiedzić profilu na Facebooku. Jeżeli odbiorca nie śledzi profilu danej instytucji, może porzucić dalszą chęć eksploracji. Szczególnie jest to ważne w przypadku osób młodych, dla których ważne jest działanie „tu i teraz”, mając wszystko „za jednym kliknięciem”.

REKOMENDACJA: Sugerujemy dodawanie aktywnych linków do stron internetowych instytucji organizującej wydarzenia lub profili na social mediach.

2. W bloku KULTURA prezentacja wydarzeń, odbywa się za pomocą tytułu wybranego wydarzenia. Brakuje opcji personalizacji według konkretnych kryteriów, aby łatwiej dostosować wybór dla odpowiedniej grupy docelowej czy po wyrze instytucji.

REKOMENDACJA: Sugerujemy rozpatrzenie w miarę możliwości technicznych, personalizację treści wydarzeń kulturalnych, szczególnie pod kątem grup młodszych dzieci (sprawniejsze wyszukiwanie wydarzenia przez rodziców), a także grupy seniorów (**ZAKŁADKA: „DLA DZIECI”, „DLA SENIORÓW”**). Aby personalizacja była możliwa, każda

informacja o danych wydarzeniu mogłaby zawierać hasztagi, dla jakich grup docelowych dedykowane jest wydarzenie. Z kolei z hasztagów „zaciągałyby się” informacje do kategorii filtrowania po grupie docelowej.

Drugą kategorią filtrującą mogłaby być nazwa instytucji czy podmiotu organizującego wydarzenie.

3. W rozwoju publiczności istotny jest dialog społeczny. Otwarta i dwustronna komunikacja między instytucjami kulturalnymi a społecznościami pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań i preferencji różnych grup społecznych, co prowadzi do bardziej zróżnicowanej, atrakcyjnej i dostępnej oferty edukacyjno-kulturalnej.

REKOMENDACJA: Sugerujemy rozpatrzenie w miarę możliwości technicznych, utworzenie zakładki **WYRAŻ OPINIĘ**, która mogłaby dotyczyć zbierania opinii wobec wszystkich aspektów życia społeczno-gospodarczego w Rzeszowie, nie tylko kulturalnych. W zakładce można by udzielać odpowiedzi w formie krótkich ankiet, albo przekierowywać do badań na dedykowane aplikacje online z badaniami ankietowymi.

4. W samym czerwcu zaprezentowano łącznie **77 samych wydarzeń kulturalnych**, z czego rozkład na poszczególne typy instytucji wygląda następująco:

TABELA 30. ZESTAWIENIE LICZBY INFORMACJI O WYDARZENIACH KULTURALNYCH W POSZCZEGÓLNYCH INSTYTUCJACH W APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”

Lp.	Typ instytucji	Liczba wzmianek o wydarzeniach kulturalnych
1	Rzeszowski Dom Kultury	25
2	Estrada Rzeszowska	9
3	Niezależne instytucje kultury (np. NGO)	9
4	Rzeszowskie Piwnice	6
5	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie	6
6	Inne instytucje państwowe	6
7	Instytucje kultury należące do Marszałka Województwa	5
8	Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa	4
9	Prywatne instytucje kultury (np. kina)	4
10	Biuro Wystaw Artystycznych	1
11	Rzeszowski Inkubator Kultury	1
12	Inne instytucje niezależne	1
13	Muzeum Dobranoczek	0
14	Teatr Maska	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu aplikacji „Rzeszów To My”

Widocznym założeniem aplikacji jest informowanie o jak największej liczbie wydarzeń kulturalnych realizowanych w mieście, celem pokazania szerokiej oferty kulturalnej Rzeszowa.

A co za tym idzie **aplikacja może stanowić element sieciowania** – poprzez szeroko dyskutowane **tworzenia dialogu w sektorze kultury i partnerstw** instytucji miasta, instytucji marszałkowskich czy innych instytucji publicznych, ale także organizacji - formalnych i nieformalnych zrzeszeń, w tym także indywidualnych artystów.

REKOMENDACJA: Ważne jest, aby współpraca na rzecz budowania inkluzyjnej i dostępnej kultury Rzeszowa była symetryczna dla wszystkich podmiotów włączających się w sieciowanie. Oznacza to, że każdy z nich powinien nie tylko coś w tę współpracę wносить, ale i coś dzięki niej zyskiwać. Dlatego ważne jest zachęcanie podmioty działające w sferze kultury do przesyłania treści (contentu) do zarządzających aplikacją, celem udostępnienia szerokim grupom odbiorców, w tym turystom, którzy odwiedzają Rzeszów celowo bądź przy okazji.

To może być **istotne narzędzie promocji także dla niezależnych instytucji kulturalnych (NGO)**, które realizując działania z dotacji celowych miasta, **mają ograniczone fundusze na promowanie tychże wydarzeń.**

Taka współpraca w ramach upowszechniania rozpoznawalnych źródeł komunikacji o wydarzeniach kulturalnych, **może mieć znamiona realnego partnerstwa, gdzie wszystkie strony mają świadomość celu, własnego wkładu w jego osiągnięcie, a w rezultacie korzyści wynikających ze współpracy.** Gdyby taki cel osiągnięto, będzie to stanowić dobrą praktykę na skalę Polski w zakresie *audience development* z elementem nowoczesnych technologii.

5. Pomimo funkcjonalności aplikacji, aktywności wszystkich interesariuszy sfery kultury i bogatej oferty wydarzeń kulturalnych, informacja nie dotrze do odbiorców, jeżeli nie zaistnieje w ich świadomości.

REKOMENDACJA: Ważne jest wypromowanie aplikacji na szeroką skalę poprzez różnorodne źródła komunikacji z odbiorcą - nie tylko wydarzeń kulturalnych, ale także tych zainteresowanych sytuacją społeczno-gospodarczą w mieście, aby nastąpił efekt synergii. Należy w tym celu prowadzić kampanię promocyjną, w oparciu m.in. o:

- **Kreowanie wartościowej treści** poprzez artykuły na stronach www instytucji, infografiki czy filmy instruktażowe,
- **Social media marketing:** wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych wszystkich instytucji kultury, w tym zewnętrznych, aby budować społeczność wokół aplikacji. Regularnie udostępnianie informacji, aktualizacji, ciekawych treści i interakcji, aby zaangażować istniejących użytkowników i przyciągnąć nowych,
- **Program poleceń,** w którym istniejący użytkownicy aplikacji mogą rekomendować ją swoim znajomym i otrzymać jakieś korzyści lub nagrody w zamian. Zachęcanie do udostępniania aplikacji wśród społeczności może pomóc w jej skuteczniejszym rozpowszechnianiu.
- **Relacje z mediami lokalnymi** takimi jak gazety, stacje radiowe czy telewizyjne, aby przedstawić aplikację i jej korzyści. Może to być udział w wywiadzie, napisanie artykułu o aplikacji lub inna forma współpracy medialnej.
- **Opinie i recenzje** poprzez zachęcanie użytkowników do pozostawiania opinii i recenzji na platformach, takich jak sklep Google Play. Pozytywne opinie i wysoka ocena mogą przyciągnąć nowych użytkowników i zwiększyć zaufanie do aplikacji.
- **Regionalne wydarzenia:** promocja aplikacji poprzez banery, plakaty, ulotki z kodem QR na lokalnych wydarzeniach, targach, konferencjach czy festiwalach, aby promować aplikację i nawiązywać bezpośredni kontakt z potencjalnymi użytkownikami.
- **Partnerstwo z regionalnymi influencerami,** w ramach którego mogliby tworzyć oryginalne treści związane z aplikacją. Mogą to być np. zdjęcia, filmy, posty na blogu lub relacje na Instagramie, Facebooku, w których prezentują aplikację, jej funkcje i korzyści.

- **Banery przy wjeździe do miasta**⁷ – z przekazem do zwiedzających czy samych mieszkańców o byciu na bieżąco z ciekawymi wydarzeniami w Rzeszowie.

6. Ponadto, aby dotrzeć do odbiorcy ponadregionalnego, czy międzynarodowego **warto skorzystać z zewnętrznych aplikacji mobilnych** gromadzących w jednym miejscu liczne wydarzenia kulturalne w podziałem na różne lokalizacje. Należy jednak dodać, że na razie w żadnej z nich nie występuje Rzeszów na liście miast do poszukiwania atrakcji kulturalnych.

REKOMENDACJA: Proponujemy nawiązanie współpracy z dystrybutorami aplikacjami mobilnymi zreszającymi wydarzenia kulturalne oraz umożliwiającymi zakup przez nie biletów, szczególnie w przypadku imprez na większą skalę bądź o charakterze międzyregionalnym czy nawet międzynarodowym. Najpopularniejsze tego typu aplikacje w Polsce to m.in.:

- ✓ **GO ING** - aplikacja, która pozwala użytkownikom przeglądać i śledzić wydarzenia kulturalne w Polsce, w tym koncerty, festiwale, wystawy i inne. Oferuje również opcję zakupu biletów online. Posiada ponad 1.5 miliona pobrań i ocenę 4.6. Publikuje ok. 5 tys. wydarzeń rocznie, i pozwala docierać do ok. 10 mln osób miesięcznie. Posiada integrację z marketplace Empiku.
- ✓ **GOING OUT** - multikanałowa platforma obsługi 360 stopni posiadająca nowoczesny system sprzedaży biletów online w Polsce. Umożliwia także dystrybucję wydarzeń w salonach Empik i poprzez milionowe zasięgi ekosystemu marketplace.
- ✓ **EVENTIM** – aplikacja, która umożliwia przeglądanie, wyszukiwanie i zakup biletów na różne wydarzenia kulturalne w Polsce, takie jak koncerty, spektakle teatralne, wystawy czy musicale. Działa w ponad 20 krajach wspiera i obsługuje szeroką gamę klientów B2B i B2C. Aplikacja umożliwia możliwość wyboru pomiędzy biletami elektronicznymi PDF, biletami mobilnymi (kod QR), jak

⁷ Rekomendacja autorów Raportu ze spotkania w formule open space przygotowanego na potrzeby Strategii Rozwoju Kultury Miasta Rzeszowa na lata 2023-2030, Rzeszów 2023, str.8.

i biletami drukowanymi na oryginalnych blankietach Eventim, w tym również kolekcjonerską wersję FanTicket.

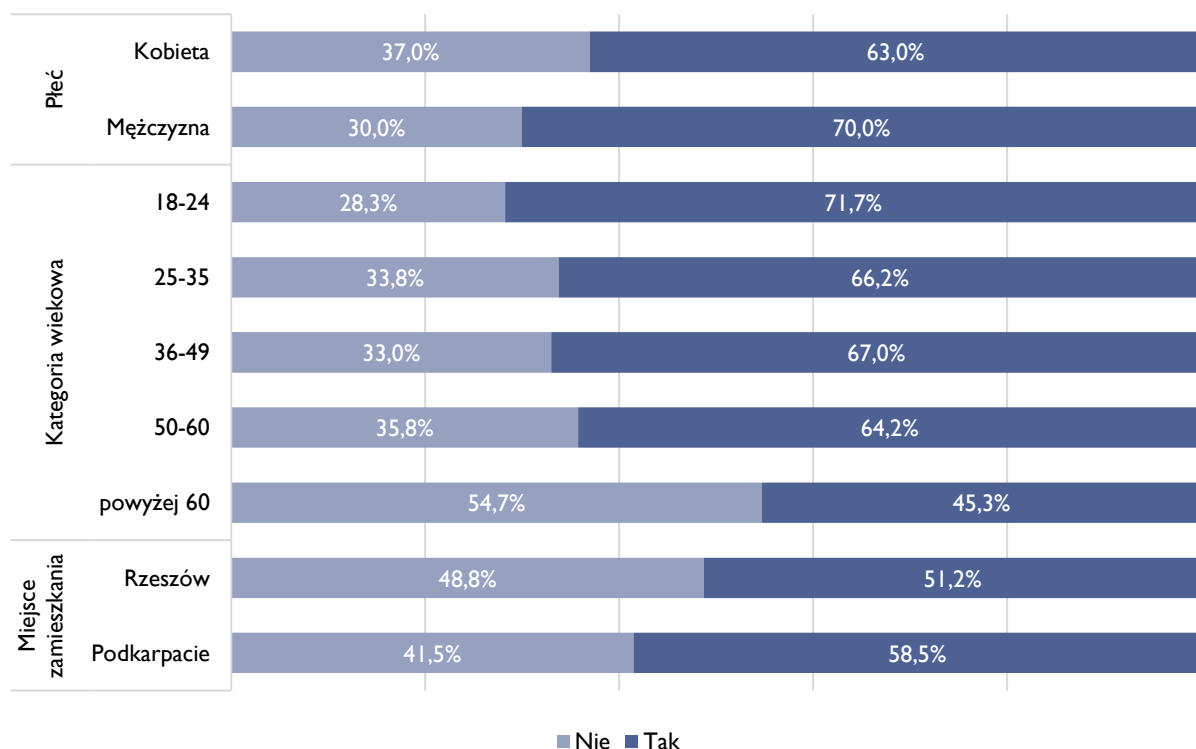
Wszystkie aplikacje mobilne mają także swoje platformy online. A w większości współpraca opiera się na pobieraniu prowizji od sprzedaży biletów.

2.6 WYNIKI ANALIZY ILOŚCIOWEJ

2.6.1 UCZESTNICTWO W KULTURZE

Respondentom biorącym udział w badaniu zadano szereg pytań dotyczących uczestnictwa w kulturze. Pytano o korzystanie z oferty kulturalnej, preferowane formy kultury, planowanie uczestnictwa w wydarzeniach, przeszkody oraz czynniki mające wpływ na decyzje o uczestnictwie w kulturze. Większość badanych mieszkańców Rzeszowa i okolic w ciągu ostatnich 12-miesięcy korzystała z oferty kulturalnej innych miast (**63,9% ogółem**). Z wydarzeń kulturalnych **organizowanych w innych miastach** w ostatnim roku korzystało **więcej mężczyzn oraz osób młodych będących w wieku 18–24**.

Wykres 19. CZY W CIĄGU OSTATNICH 12-MIESIĘCY MIESZKAŃCY RZESZOWA I OKOLIC KORZYSTALI Z OFERTY KULTURALNEJ INNYCH MIAST



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAPI i PAPI, n=1090

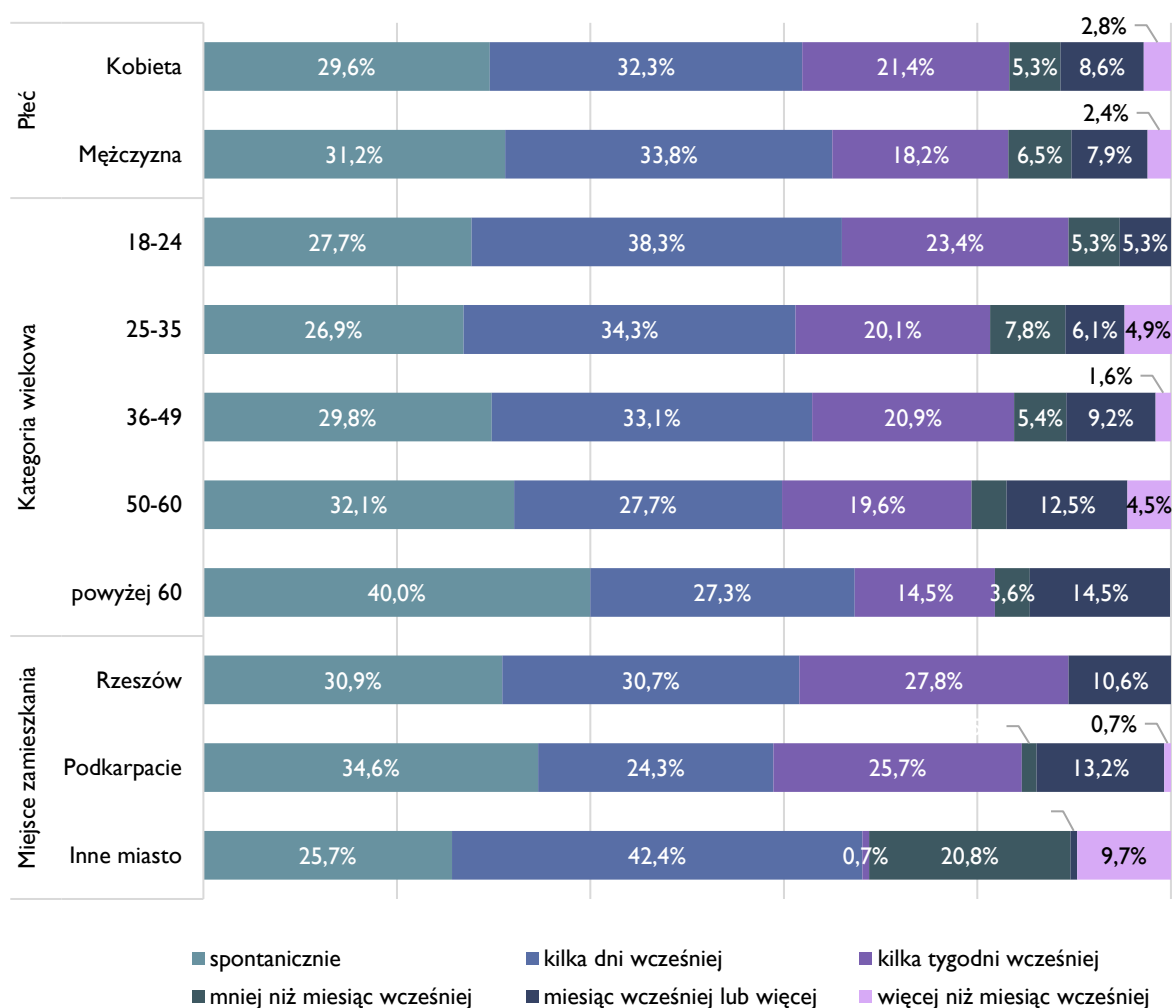
Większość badanych planuje udział w wydarzeniach kilka dni wcześniej lub spontanicznie (63,3%). Ponad co czwarta badana osoba wskazała mniej niż miesiąc wcześniej. **Jedynie 10,7%** ankietowanych robi to miesiąc wcześniej lub więcej.

Osoby narodowości ukraińskiej, które wzięły udział w badaniu również wskazały w większości, że udział w wydarzeniach kulturalnych planują spontanicznie (57,1%). Jest to ważna informacja dla menadżerów instytucji kultury, którzy odpowiadają za działania promocyjne, aby komunikaty i informacje o danym wydarzeniu powtarzali także kilka dni przed wydarzeniem, bądź nawet tego samego dnia.

Nieznacznie częściej spontaniczny udział w wydarzeniach planują mężczyźni niż kobiety (31,2% względem 29,6%). Spośród kategorii wiekowych można zauważyć, że najwięcej osób powyżej 60 lat planuje udział w atrakcjach spontanicznie i kilka dni wcześniej względem pozostałych badanych (67,3%).

Dokładne różnice pomiędzy poszczególnymi kategoriami badanych, przedstawia wykres nr 20.

Wykres 20. Z JAKIM WYPRZEDZENIEM PLANUJE UDZIAŁ W WYDARZENIACH KULTURALNYCH



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAPI i PAPI, n=1099

Wszyscy respondenci biorący udział w badaniu poproszeni zostali o wskazanie 3 najważniejszych przeszkód uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych. **Do najczęściej** wskazywanych przez ankietowanych ograniczeń uczestnictwa w kulturze możemy zaliczyć **brak wolnego czasu (52,0%), ceny biletów (50,5%) oraz brak interesujących wydarzeń kulturalnych (36,0%)**. Nieznajomość oferty to aż dla 31,1% badanych problem.

Utrudniony dojazd na miejsce wydarzenia jest problemem dla 16,2% ogółu ankietowanych. A co ciekawe dla 8,4% respondentów problem stanowi trudność w wyborze propozycji, co może stanowić o szerokiej gamie propozycji kulturalnych, choć nie tylko. Chociaż **brak udogodnień dla osób ze specjalnymi potrzebami stanowi przeszkodę uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych dla 5,7% osób**, to wśród udzielonych odpowiedzi na pytanie „inne” można znaleźć rozwinięcie kwestii związanych z dostępnością oferty kulturalnej. **Część młodych rodziców, ze względu na opiekę nad małym dzieckiem, nie ma możliwości uczestnictwa w kulturze. W sytuacji, gdy zainteresowani są danym wydarzeniem i wykupią bilety, to często nie mają możliwości już ich zwrotu (z przyczyn losowych lub zdrowotnych), co zniechęca do udziału w tego typu wydarzeniach. Z kolei rodzice dzieci z niepełnosprawnościami deklarują, że mają problem z zapisaniem dziecka na zajęcia.**

Wśród dodatkowych odpowiedzi na pytanie „inne” pojawiały się głosy, że **brakuje informacji o imprezach i wydarzeniach kulturalnych w jednym miejscu, która mogłaby ułatwić wybór spośród dostępnej oferty.**

Wykres 21. PRZESZKODY UCZESTNICTWA W WYDARZENIACH KULTURALNYCH



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAPI i PAPI, n=1109

Ukraińscy ankietowani do największych przeszkód uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych zaliczają: brak wolnego czasu, nieznaną ofertę wydarzeń kulturalnych oraz cenę biletów.

Wśród czynników decydujących o uczestnictwie w wydarzeniu kulturalnym najczęściej wskazywani byli występujący artyści (60,2%), cena biletów (40,1%) – w kontekście przystępności oraz atmosfera wydarzenia (37,5%). Co piąty respondent i częściej wskazywał na dogodną lokalizację, możliwość bezpłatnego wstępu, dobrą reklamę i promocję oraz markę wydarzenia. Czynniki rodzinne: możliwość uczestniczenia z dzieckiem, rodziną lub zachęta ze strony rodziny, znajomych, wskazywany był przez odpowiednio 17,2% oraz 10,1% badanych.

Wykres 22. Czynniki wpływające na uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAPI i PAPI, n=1109, pytanie wielokrotnego wyboru

Ukraińscy badani wskazywali, że czynnikami decydującymi o uczestnictwie w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich przede wszystkim dogodna lokalizacja, dobra reklama i promocja oraz atmosfera wydarzenia.

Analizując odpowiedzi w kategorii „inne” można zauważyć, że jeśli chodzi o czynniki decydujące o uczestnictwie to najczęściej wskazywane są te, które odnoszą się do jakości

danego wydarzenia: jego oryginalności, artystów, poziomu artystycznego, panującej atmosfery.

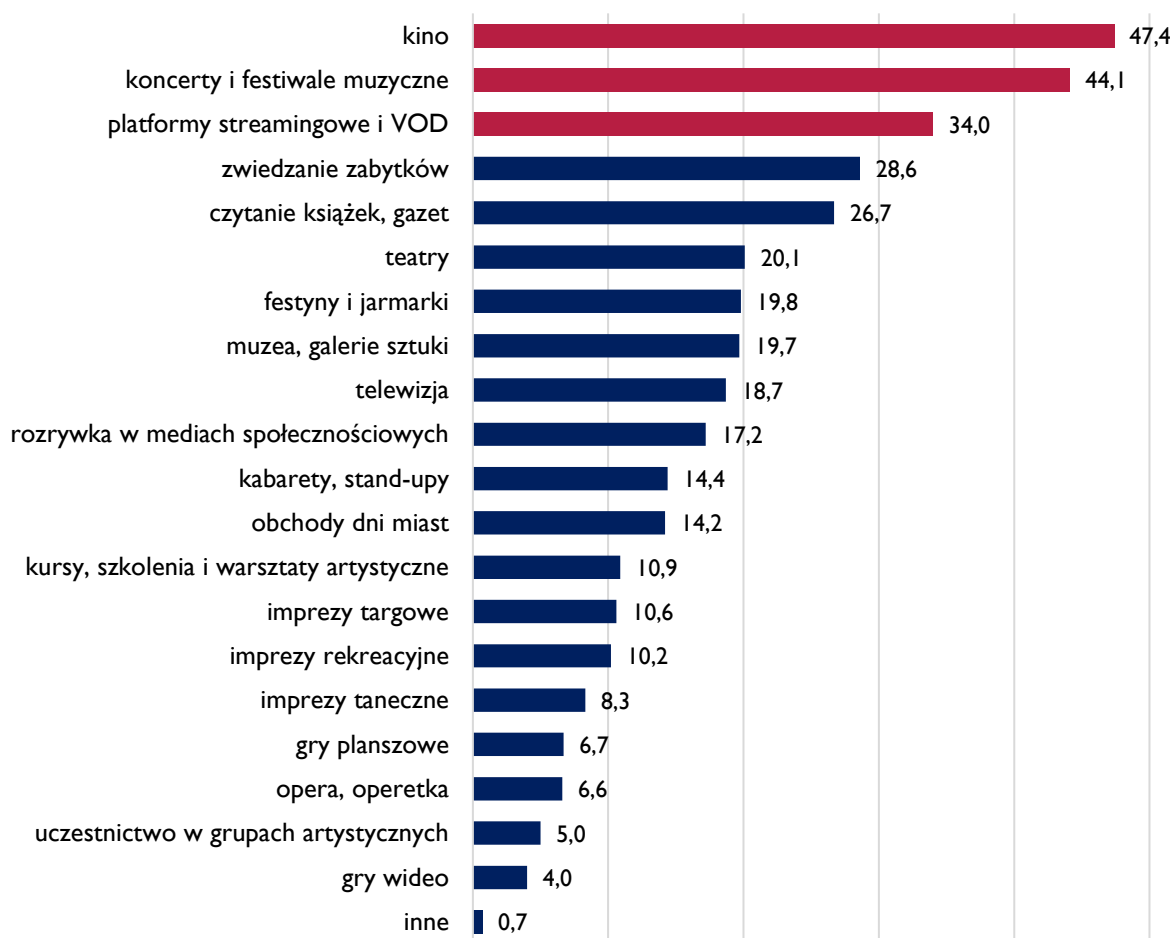
Respondentów zapytano także o inne formy spędzania wolnego czasu w szerszym kontekście uczestnictwa w kulturze. **Wśród badanych, najbardziej popularnymi formami uczestnictwa w kulturze są: kino (47,4%), koncerty i festiwale muzyczne (44,1%) oraz platformy streamingowe i VOD (34,0%).** Wysoko w pozycji uplasowało się także zwiedzania zabytków i czytania książek czy gazet – odpowiednio 28,6% i 26,7%. Najrzadziej książki i gazety wybierane były jako preferowane formy kultury przez osoby młode w wieku 18-24 lata (1,7%).

Spośród badanych respondentów kobiety częściej chodzą do kina (29,9% wobec 13,3% mężczyzn). Kino najczęściej wybierane było spośród osób w wieku 39-49 lat (19,3%) oraz 25-35 lat (11,6%). Platformy streamingowe i VOD najbardziej popularne są wśród osób w wieku 36-49 lat (13,2%) oraz 25-35 lat (10,6%).

Warto zauważyć, że telewizja, która uznawana była za najpowszechniejszą formą aktywności kulturalnej, nie plasuje się wysoko wśród zebranych odpowiedzi (18,7% ogółu badanej próby). Na wskazanie telewizji jako preferowanej formy uczestnictwa w kulturze nie mają większego wpływu charakterystyki takie jak: płeć czy miejsce zamieszkania. Jedynie w przypadku osób powyżej 60 roku życia widać różnicę, gdyż wśród tej grupy zwolennikami oglądania telewizji jest aż 47% badanych, a dla porównania tylko 14% młodzieży w wieku 18-24 lata preferuje tę rozrywkę jedną z ulubionych.

Szczegółowe informacje znajdują się na wykresie nr 24, a w tabeli nr 3 w aneksie zaprezentowano podział odpowiedzi na poszczególne cechy badanych grup.

Wykres 23. JAKIE INNE FORMY KULTURY WYBIERAJĄ UCZESTNICY OGÓŁEM



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1109

Najbardziej popularnymi formami uczestnictwa w kulturze wśród ogółu badanych są: kino (47,4%), koncerty i festiwale muzyczne (44,1%) oraz platformy streamingowe i VOD (34,0%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi dla całego pytania został umieszczony w Aneksie.

W tabeli 21 przedstawiono odpowiedzi i średnie na zaproponowane stwierdzenia dotyczące uczestnictwa w kulturze. Większość badanych (**64,2%**) oceniła, że zdecydowanie się zgadza (5) i zgadza się (4) ze stwierdzeniem, że **uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich bardzo ważne**. Jednocześnie analiza odpowiedzi na stwierdzenia „kultura oferowana przez instytucje w Rzeszowie jest dla mnie niedostępna i niezrozumiała” oraz „wolę inne sposoby spędzania czasu wolnego od uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych przez instytucje” pokazuje, że połowa badanych się z tym nie zgadza (zsumowane odpowiedzi „1” oraz „2” - odpowiednio 60,1% oraz 50,1%), co można uznać za pozytywne opinie świadczące o ofercie kulturalnej w Rzeszowie prezentowanej przez instytucje kultury.

Chociaż powszechny dostęp do Internetu kształtuje formy uczestnictwa w kulturze i sprawia, że uczestnictwo online staje się równie atrakcyjne, to prawie połowa badanych wskazała, że **nie preferuje wydarzeń kulturalno-edukacyjnych online** (45,3%). Może to być wynikiem zamknięcia instytucji kultury dla publiczności w trakcie pandemii Covid-19.

W udzielonych odpowiedziach można także zauważyć **chęć partycypacji w życiu kulturalnym instytucji**. Ze stwierdzeniem „Gdyby była taka możliwość, zaangażowałbym się we współtworzenie interesujących mnie wydarzeń kulturalnych” utożsamia się łącznie 45,0% badanych (odpowiedzi „4” oraz „5”), co świadczy o chęci zaangażowania się mieszkańców we współtworzenie kultury i wydarzeń kulturalnych.

Szczegółowy podział na odpowiedzi badanych na poszczególne grupy został przedstawiony w tabeli nr 4 w aneksie.

Tabela 31. NA ILE UCZESTNICY KULTURY OGÓŁEM ZGADZAJĄ SIĘ ZE STWIERDZENIAMI

Stwierdzenie	1	2	3	4	5	N	mediana	średnia
Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jest dla mnie bardzo ważne	4,2%	7,7%	24,0%	24,0%	40,2%	818	4	3,9
Wiem, gdzie szukać informacji o ofercie kulturalnej	6,3%	10,3%	19,5%	28,0%	35,9%	819	4	3,8
Wolę inne sposoby spędzania czasu wolnego od uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych przez instytucje	24,8%	25,3%	31,9%	11,2%	6,7%	809	2	2,5
Kultura oferowana przez instytucje w Rzeszowie jest dla mnie niedostępna i niezrozumiała	41,3%	18,8%	22,7%	10,0%	7,2%	802	2	2,2
Gdyby była taka możliwość, zaangażowałbym się we współtworzenie interesujących mnie wydarzeń kulturalnych	20,9%	14,6%	19,4%	17,3%	27,7%	808	3	3,2
Preferuje wydarzenia kulturalno-edukacyjne online	45,3%	15,2%	13,8%	8,3%	17,4%	783	2	2,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=819

Podobne tendencje odpowiedzi można **zaobserwować wśród badanych Ukraińców**. Udział w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich bardzo ważny. Ponad połowa z nich ocenia, że kultura w Rzeszowie nie jest dla nich niezrozumiała, mają oni jednak problem z wyszukiwaniem informacji o dostępnej ofercie kulturalnej.

W kwestionariuszu dla mieszkańców Rzeszowa i województwa podkarpackiego zadano również pytanie otwarte o **czynniki zachęcające do udziału w życiu instytucji kultury**. Zebrane odpowiedzi na pytanie otwarte zostały skategoryzowane w szersze kategorie, które przedstawiono na schemacie nr 2.

Wśród udzielonych odpowiedzi często pojawiała się **różnorodność oferty kulturalnej oraz wyjście instytucji naprzeciw potrzebom jej odbiorców**:

Różnorodność oferty, przystępne ceny biletów, lepiej dostosowane godziny otwarcia, instytucje kultury w Rzeszowie często zamknięte są w godzinach, kiedy dużo osób dopiero kończy pracę (...).

Mieszkańcy Rzeszowa i okolic często **mają już sprecyzowane preferencje co do tematyki wydarzeń, których im brakuje na mapie kulturalnej Rzeszowa**:

Większa różnorodność warsztatów. Super, gdyby pojawiły się warsztaty kaligrafii, tworzenia kolażu, pisanie, itp. Może jakieś ciekawe konferencje dotyczące ekologii, ciekawych zagadnień z psychologii, ogólnie odpowiadających na potrzeby współczesnego człowieka, który boryka się z wieloma problemami m.in. stresem.

Wskazywany był **ponownie problem promocji wydarzeń kulturalnych**, która nie dociera do wszystkich zainteresowanych lub ginie w tle innych komunikatów na portalach internetowych lub w przestrzeni miejskiej. Część osób podkreślała, że często zdarza się, iż dowiadują się o wydarzeniu już po fakcie, najczęściej z relacji fotograficznej danego wydarzenia na profilu w mediach społecznościowych.

Schemat 4. CZYNNIKI ZACHĘCAJĄCE DO WZIĘCIA UDZIAŁU W ŻYCIU INSTYTUCJI KULTURY



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, kategoryzacja pytania otwartego, n=627

Podkarpackich i rzeszowskich respondentów zapytano także o czynniki, które **zniechęcają ich do odwiedzenia instytucji kultury**. Brak dopasowanej oferty kulturalnej zniechęca potencjalnych odbiorców (31,0% wskazań), dlatego tak ważne jest odpowiednie jej kształtowanie by odpowiadała na potrzeby różnorodnych grup odbiorców. Dzięki różnorodności oferty można kształtować większe zainteresowanie wydarzeniami i przyciągnąć większą liczbę odbiorców. Kolejny istotny czynnik związany jest z **cenami biletów na wydarzenia**, które w odczuciu części respondentów są za wysokie i często stanowią przeszkodę w uczestnictwie, na co wskazywało 32,3% badanych mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia.

Schemat 5. CZYNNIKI ZNIECHĘCAJĄCE DO ODWIEDZENIA INSTYTUCJI KULTURY



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, kategoryzacja pytania otwartego, n=542

WYDARZENIA, JAKICH BRAKUJE W RZESZOWSKIEJ OFERCIE KULTURALNEJ

Mieszkańcom miasta zadano również **pytanie otwarte** dotyczące wydarzeń kulturalnych, jakich brakuje im w rzeszowskiej ofercie. Na pytanie to udzieliło odpowiedzi **39,9% respondentów**. W ramach odpowiedzi na pytanie pojawiły się opinie dotyczące braku tzw. dużej infrastruktury kultury, w tym obiektów, które ze względu na **wielkość sceny, jakość akustyczną, wielkość (pojemność) widowni**, mogłyby być miejscem realizacji dużych koncertów, wydarzeń muzycznych wysokiej rangi, skupiających znane nazwiska i artystów. Ankietowani wskazywali także na brak przestrzeni do realizacji spektakli teatru muzycznego, atrakcyjnej przestrzeni muzealnej, pozwalającej na realizację wystaw i ekspozycji czasowych o wysokiej randze, realizowanych np. w ramach wymiany muzealnej – stosunkowo często przywoływano wystawy malarstwa Tamary Łempickiej, które w 2022 i 2023 roku były

udostępniania w muzeach Lublina oraz Krakowa („Łempicka do obejrzenia w Lublinie i Krakowie, ale nie w Rzeszowie”), a także na brak odpowiednio dużej i spełniającej kryteria akustyczne przestrzeni do organizowania koncertów i festiwali o szerokim zasięgu:

(...) brakuje przestrzeni do organizowania koncertów na większą skalę jak np. Tauron Arena w Krakowie, przez co w Rzeszowie nie ma możliwości zorganizowania koncertów gwiazd światowego formatu (...).

(...) Uczestniczyłam również jako widz w wielu spektaklach w Teatrze Roma w Warszawie i uważam, że brakuje w Rzeszowie takiego miejsca, gdzie odbywałyby się spektakle muzyczne na takim poziomie. Odwiedzając takie miasta jak Gdańsk, Wrocław, czy Kraków uważam, że Rzeszów jest jeszcze w tyle, jeśli chodzi o ilość i jakość wydarzeń kulturalnych w porównaniu do tych miast.

Brak miejsca / estrady z prawdziwego zdarzenia, które spełniałoby kryteria akustyczne czy przestrzenne (np. większy plac w parku). Posiadanie ćwierć stadionu się nie liczy.

W niektórych wypowiedziach pojawia się wątek utrudnionej dostępności komunikacyjnej miejsc, w których mają miejsce wydarzenia kulturalne:

... (brak) koncertów na stadionie miejskim lub innym miejscu dostępnym komunikacyjnie, przykład: ESK przeniesiono na bardzo mało dostępny mieszkańcom z południa Rzeszowa obszar. Zawsze brałam udział w tych koncertach, ale odkąd lokalizacja została zmieniona nie mam szans wzięcia w nim udziału.

... (brak) dostępności dla zwiedzających zabytków Rzeszowa np. Zamek Lubomirskich.

Zebrane w badaniu ankietowym odpowiedzi na pytanie otwarte, dotyczące tego, czego rzeszowianom obecnie brakuje w ofercie kulturalnej, przyniosły z kolei dużo pomysłów i propozycji dotyczących zagospodarowania na kulturalne, miejsc przeoczonych, niedoinwestowanych, lub wręcz niszczących przestrzeni i lokalizacji w mieście, które mogą zostać poddane kolejnym analizom w celu ich kreatywnego wykorzystania i zagospodarowania na cele społeczno-kulturalne:

W mieście niszczej zabytki, które byłyby wspaniałymi przestrzeniami na kulturę - ruiny wojskowego magazynu w pobliżu kościoła reformatów, a był projekt zrobienia tam galerii sztuki nowoczesnej, willa Kotowicza w świetnej lokalizacji, Willa Janusza, gdzie mieści się prężna Estrada Rzeszowska, aż prosiłaby się o usunięcie lumpeksu obok i odtworzenie ogrodu, pałac na Staromieściu i dwory na Słocinie i Załężu. Oprócz tego tereny kolejowe i lokomotywnia. To byłaby świetna przestrzeń eventowo-koncertowa oraz przestrzeń ekspozycyjna dla instalacji artystycznych i muzeum techniki, które ciałni się w małych przestrzeniach. Stacja pomp, która mogłaby być

wręcz wizytówką architektury przemysłowej i doliny Wisłoka. Olbrzymi potencjał jest niewykorzystany. Na ul. Piłsudskiego są dwa interesujące budynki - dawne koszary i duża kamienica mieszczańska. Oba interesujące i zabytkowe, jednak zostały przejęte przez developera. Dobrze, że zostaną odrestaurowane, ale szkoda, że takie historyczne przestrzenie w samym centrum miasta będą lokalami prywatnymi zamkniętymi dla mieszkańców.

Rzeszów zapomniał o kulturze żydowskiej. Synagoga Staromiejska, której mury były murami obronnymi miasta wraz z domem rabina obok po wyprowadzce Archiwum Państwowego stały się Archiwum Miasta. To świetna przestrzeń w świetnej lokalizacji. Aż prosiłoby się o przygotowanie i otwarcie jej dla mieszkańców i turystów. Swoją drogą pod murem synagogi staromiejskiej, pod trawnikiem mogą się znajdować nadal macewy ze starego cmentarza żydowskiego. (...) Również plac między synagogami ma potencjał, jest malowniczy i mógłby służyć koncertom (m.in. muzyki żydowskiej) i festiwalom.

Dobrze, że pojawiły się pomysły otwarcia wieży farnej i wieży zamkowej dla odwiedzających. To byłoby coś interesującego (...).

Ponadto część respondentów upatruje również potrzebę kierowania wydarzeń kulturalnych do określonych grup wiekowych – osób młodych oraz seniorów (5,2%), a także mam z dziećmi poniżej 3-roku życia oraz generalnie rodziców z dziećmi (6,0%).

Poniżej na schematach przedstawiono sklasyfikowano wypowiedzi ankietowanych w następujące kategorie:

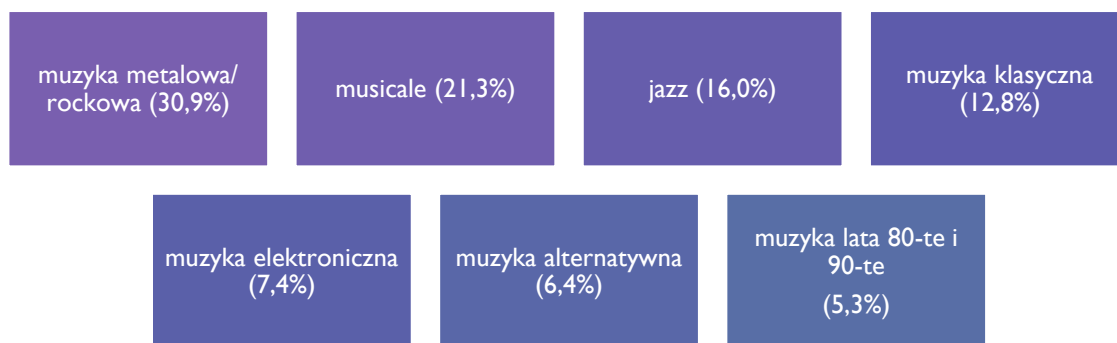
Schemat 6. JAKICH WYDARZEŃ BRAKUJE W RZESZOWSKIEJ OFERCIE KULTURALNEJ



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, kategoryzacja pytania otwartego, n=566

Najczęściej wskazywana jednak była potrzeba koncertów i wydarzeń muzycznych (27,3%). Wśród odpowiedzi pojawiało się zapotrzebowanie na konkretne gatunki muzyczne, które szczegółowo zostały przedstawione na schemacie 7. Najczęściej wskazywane były koncerty muzyki metalowej i rockowej (30,9%) oraz musicale (21,3%).

Schemat 7. ZAPOTRZEBOWANIE NA GATUNKI WYDARZEŃ I KONCERTÓW MUZYCZNYCH



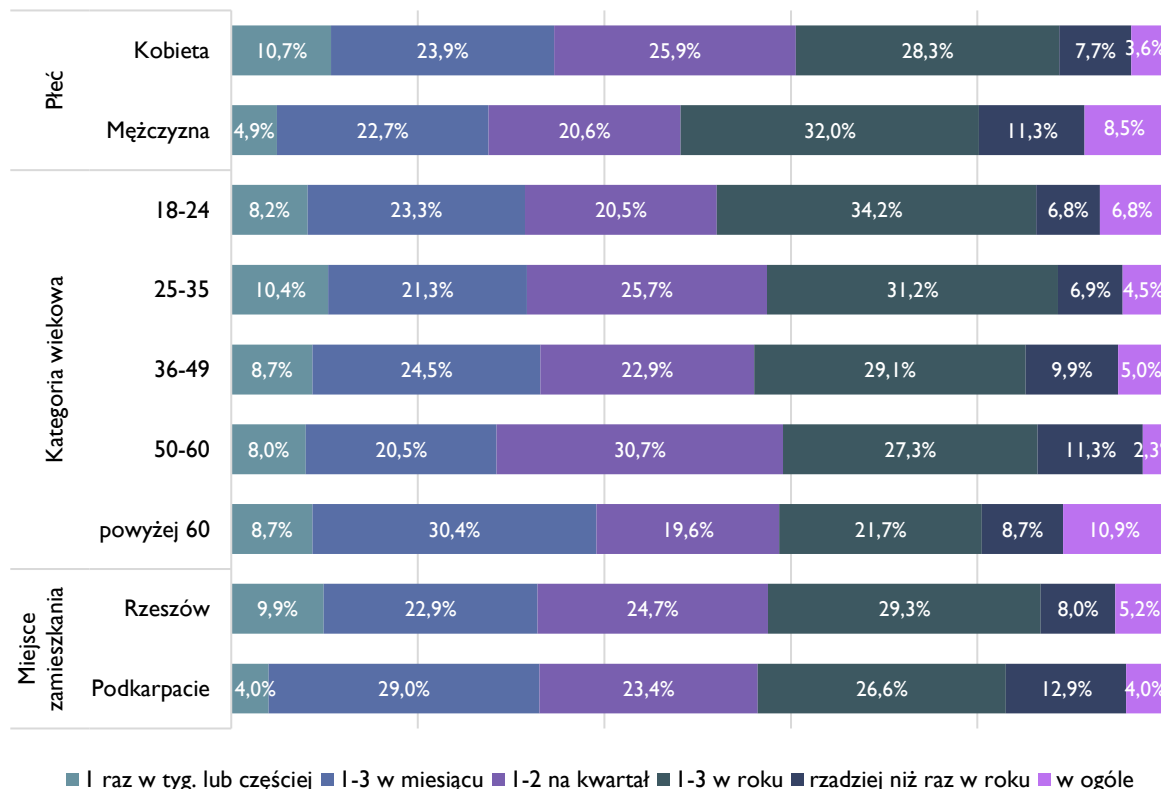
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, kategoryzacja pytania otwartego, n=146

ZNAJOMOŚĆ OFERTY KULTURALNEJ INSTYTUCJI MIASTA RZESZOWA ORAZ CZĘSTOTLIWOŚĆ UCZESTNICTWA

Kolejna część pytań w kwestionariuszu poświęcona była **znajomości oferty kulturalnej Rzeszowa**, zarówno przez mieszkańców Rzeszowa i okolic, jak również mieszkańców innych miast Polski. W tym celu pytano o uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych na terenie miasta, korzystanie z oferty poszczególnych instytucji kultury oraz znajomość spontaniczną i wspomaganą wydarzeń kulturalnych – w tym wypadku tylko ponadregionalnych ankietowanych.

Spośród badanych mieszkańców Rzeszowa i okolic zdecydowana większość deklaruje, że uczestniczy w wydarzeniach kulturalnych częściej niż raz w roku (85,8% ogółem). Ponad **co piąty badany** mieszkaniec miasta i województwa korzysta z oferty kulturalnej **1-3 razy w miesiącu**, zaś **8,7% raz w tygodniu lub częściej**. Analiza zebranych danych pokazuje, że kobiety uczestniczą w kulturze częściej niż mężczyźni – 88,7% z nich korzystała z oferty kulturalnej przynajmniej 1-3 razy w roku lub częściej. Spośród kategorii wiekowych uczestników badania z kultury ostatnimi czasy najwięcej korzystało osób w wieku powyżej 60 lat – prawie co 3 senior uczestniczy w atrakcjach kulturalnych Rzeszowa 1-3 razy w miesiącu, zaś 8,7% raz w tygodniu lub częściej. Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresie 24.

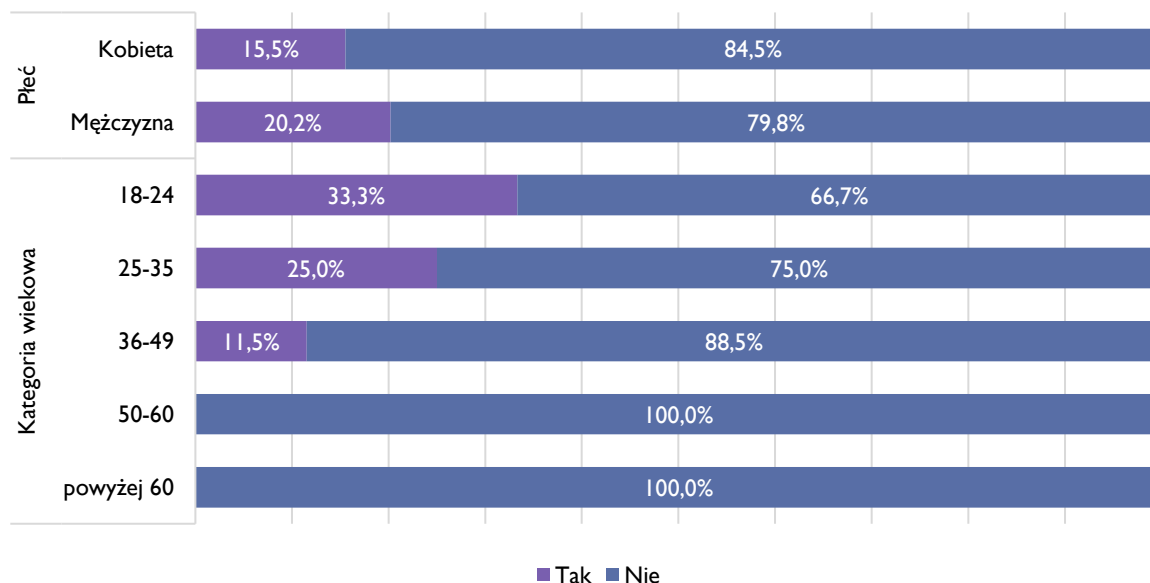
Wykres 24. JAK CZĘSTO W CIĄGU OSTATNICH 12 MIESIĘCY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=837

Rzeszów nie jest popularnym wyborem na mapie kulturalnej Polski wśród badanych mieszkańców innych miast. **Niespełna co piąty respondent korzystał z oferty kulturalnej instytucji działających na terenie Rzeszowa w ciągu ostatnich 3 lat.** Większość badanych nie uczestniczyła w kulturze na terenie Rzeszowa, szczególnie w starszych kategoriach wiekowych – od 50 do 60 lat oraz powyżej 60 roku życia. Jedynie osoby młode deklarują, że w ostatnich 3 latach były odbiorcami wydarzeń kulturalnych na terenie Rzeszowa: co trzecia osoba w wieku 18-24 oraz co czwarta w wieku 25-35 lat. Jednak należy pamiętać, że okres od marca 2020 do kwietnia 2021 wiązał się z obostrzeniami i zamknięciem instytucji kultury ze względu na pandemię Covid-19. Wiele wydarzeń kulturalnych było odwołanych lub przełożonych, zaś obostrzenia spowodowały również ograniczenia w ruchu turystycznym.

Wykres 25. CZY W CIĄGU OSTATNICH 3 LAT MIESZKAŃCY INNYCH MIAST KORZYSTALI Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród mieszkańców innych miast Polski, $n=268$

Kwestionariusz skierowany do **mieszkańców ponadregionalnych** zawierał także pytania sprawdzające świadomość spontaniczną i wspomaganą oferty kulturalnej Rzeszowa. **Świadomość spontaniczna** odnosi się do wiedzy, doświadczeń, opinii, które nie są sugerowane pytaniem oraz możliwą kafeterią odpowiedzi. W przypadku **świadomości spontanicznej**, uczestnicy samodzielnie udzielają odpowiedzi na pytanie otwarte odnośnie znajomości oferty kulturalnej Rzeszowa. Dzięki uzyskanym odpowiedziom możemy sprawdzić, które z wydarzeń i miejsc są rozpoznawalne i wskazywane przez uczestników kultury z innych miast.

Badani samodzielnie wskazywali szczególnie **miejsca i zabytki**: rynek, stare miasto, Pałac Lubomirskich, Bulwary nad Wisłokiem. Wśród rozpoznawanych instytucji kultury pojawiły się Muzeum Dobranocek, Teatr im. W. Siemaszkowej oraz Wojewódzki Dom Kultury. Jeśli chodzi o **wydarzenia** to było to głównie – Europejski Wschód Kultury, Reggae nad Wisłokiem, Święto Paniagi, Dni Miasta Rzeszowa oraz Hip-hop Festiwal.

Świadomość wspomaganą odnosi się do poziomu świadomości, która jest wspomaganą pytaniem lub możliwą kafeterią odpowiedzi. W tym przypadku możliwe odpowiedzi umożliwiły uzyskanie bardziej precyzyjnych odpowiedzi oraz porównanie zebranych wyników

na tle pozostałych wydarzeń kulturalnych miasta. W poniższym tabeli przedstawiono wydarzenia kojarzone przez ankietowanych z innych miast Polski. Najbardziej rozpoznawalna jest **Noc Muzeów w Rzeszowie**, na którą wskazano **49,8%** uczestników kultury innych miast. **Jarmark Bożonarodzeniowy rozpoznało 21,1%, zaś Festiwal „Letnie brzmienia” 21,5%.** Trzy najczęściej wskazywane wydarzenia mają swoje wersje w innych miastach. Pomimo tego, że zdecydowana większość respondentów deklarowała, że nie korzystała z oferty kulturalnej Rzeszowa w ciągu ostatnich 3 lat (88,6%), to 16% respondentów kojarzy Rzeszowskie Piwnice – atrakcję przy Rynku Głównym, która istnieje od ok. roku.

TABELA 32. KTÓRĄ OFERTĘ KULTURALNĄ ODBYWAJĄCĄ SIĘ W RZESZOWIE KOJARZĄ MIESZKAŃCY INNYCH MIAST

Nazwa wydarzenia	% wskazań
Noc Muzeów w Rzeszowie	49,8%
Jarmark Bożonarodzeniowy	24,1%
Letnie brzmienia: Rzeszów	21,5%
Rzeszowskie Piwnice – Podziemna Trasa Turystyczna	16,0%
Rockowa Noc	13,9%
Koncerty Filharmonii Podkarpackiej	13,9%
Re: Rzeszów Festival	13,1%
Ogólnopolski Festiwal "Reggae nad Wisłokiem – Gramy dla klimatu"	12,7%
Wschód Kultury – Europejski Stadion Kultury	11,8%
Międzynarodowy festiwal piosenki „Carpathia Festival”	11,4%
Rzeszowski Teatr Muzyczny „Olimpia”	8,9%
Spektakle i wydarzenia Teatru Maska	8,4%
Wschód Kultury	8,4%
Święto Paniagi	8,0%
Spektakle i wydarzenia Teatru im. W Siemaszkowej	7,6%
Wydarzenia Rzeszowskiego Domu Kultury	7,6%
Wystawy i wydarzenia Muzeum Dobranocek	7,2%
Wystawy i wydarzenia Muzeum Okręgowego w Rzeszowie	7,2%
Karpaty na Widelcu	6,3%
Rzeszowski Inkubator Kultury	5,5%
Festiwal Tony	5,1%
Rzeszów Breakout Days	5,1%
Toast Urodzinowy dla Tomasza Stańko	5,1%
Wydarzenia Wojewódzkiego Dom Kultury	4,6%
Wydarzenia Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej	4,6%
Wystawy i wydarzenia Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa	4,2%
Wystawy i wydarzenia Biura Wystaw Artystycznych (BWA)	3,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI wśród mieszkańców innych miast, n=268, pytanie wielokrotnego wyboru

Z kolei mieszkańcom Miasta Rzeszowa i okolic zadano pytania dotyczące **korzystania z oferty kulturalnej poszczególnych instytucji kultury**, których **organizatorem jest Urząd Miasta Rzeszowa**. Następnie osoby, które zadeklarowały udział w wydarzeniach kulturalnych zostały poproszone o **ocenę oferty kulturalnej instytucji**. Zebrane oceny posłużyły do obliczenia wskaźników NPS (Net Promote Score) dla poszczególnych instytucji kulturalnych i wzajemne ich porównanie.

CZĘSTOTLIWOŚĆ KORZYSTANIA Z OFERTY W POSZCZEGÓLNYCH INSTYTUCJACH MIASTA RZESZOWA

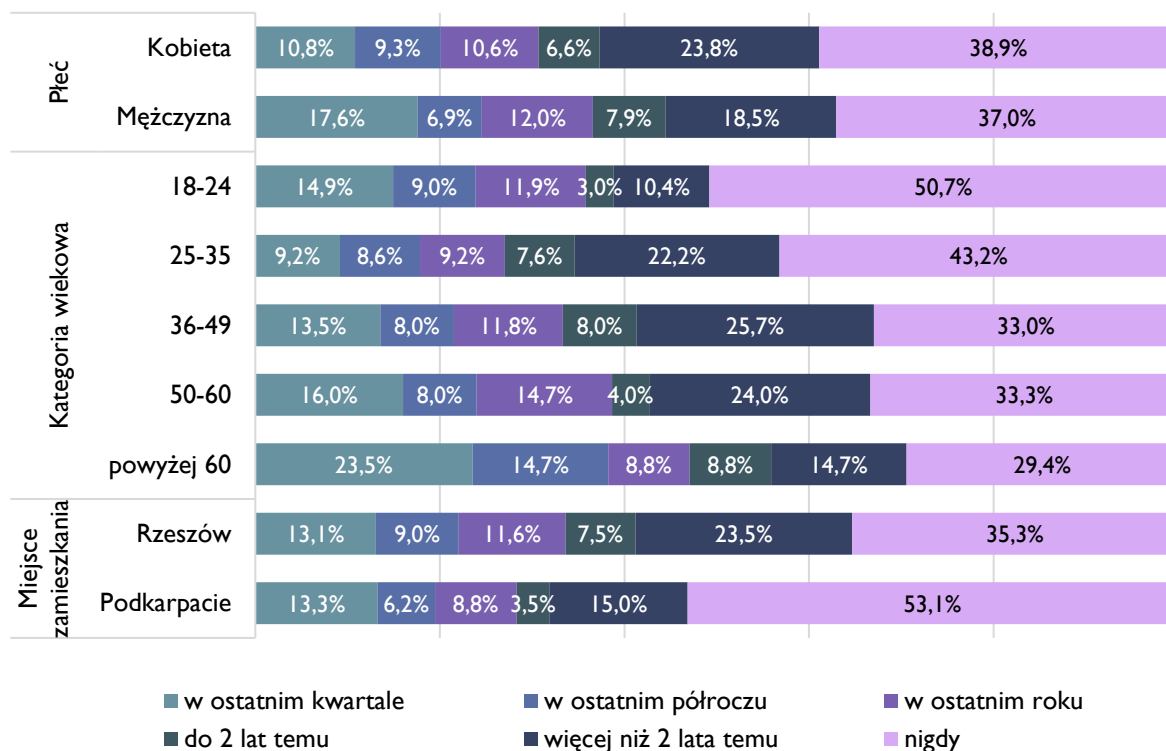
Wśród instytucji, z których oferty kulturalnej skorzystało najwięcej badanych należy wskazać **Estradę Rzeszowską (79,8%), Rzeszowski Dom Kultury (73,9%), Teatr Maska (75,9%), Wojewódzką i Miejską Bibliotekę Publiczną (74,2%) oraz Rzeszowskie Piwnice (70,3%)**, następnie są to **Muzeum Dobranocek (66,6%), Biuro Wystaw Artystycznych (61,9%), Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa (50,5%), Rzeszowski Inkubator Kultury (42,5%)**.

Należy w tym miejscu podkreślić, że badaniem zostały objęte osoby od 18 roku życia. Natomiast niektóre instytucje swoją ofertę kierują szczególnie do najmłodszych grup odbiorców, jak np. Muzeum Dobranocek, czy Teatr Maska. W związku z czym charakterystyka uczęszczania nie jest kompletna i **zalecamy instytucjom prowadzenie monitoringu uczęszczania swojej publiczności czy odbiorców**.

1. BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

Większość badanych mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia deklaruje, że korzystało z oferty kulturalnej **Biura Wystaw Artystycznych (61,9%)**. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej z oferty Biura Wystaw Artystycznych korzystało 20,9% osób. Ponad co piąta osoba korzystała z oferty kulturalnej więcej niż 2 lata temu. Mężczyźni częściej korzystali z oferty kulturalnej instytucji w ostatnim kwartale. Wśród najmłodszej kategorii wiekowej było więcej osób, które pojawiały się przynajmniej raz w ostatnim kwartale, niż w dwóch kolejnych kategoriach wiekowych. Jednak należy również zauważyć, że wśród kategorii 18-24 również największy odsetek nigdy nie odwiedzał Biura Wystaw Artystycznych.

Wykres 26 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH

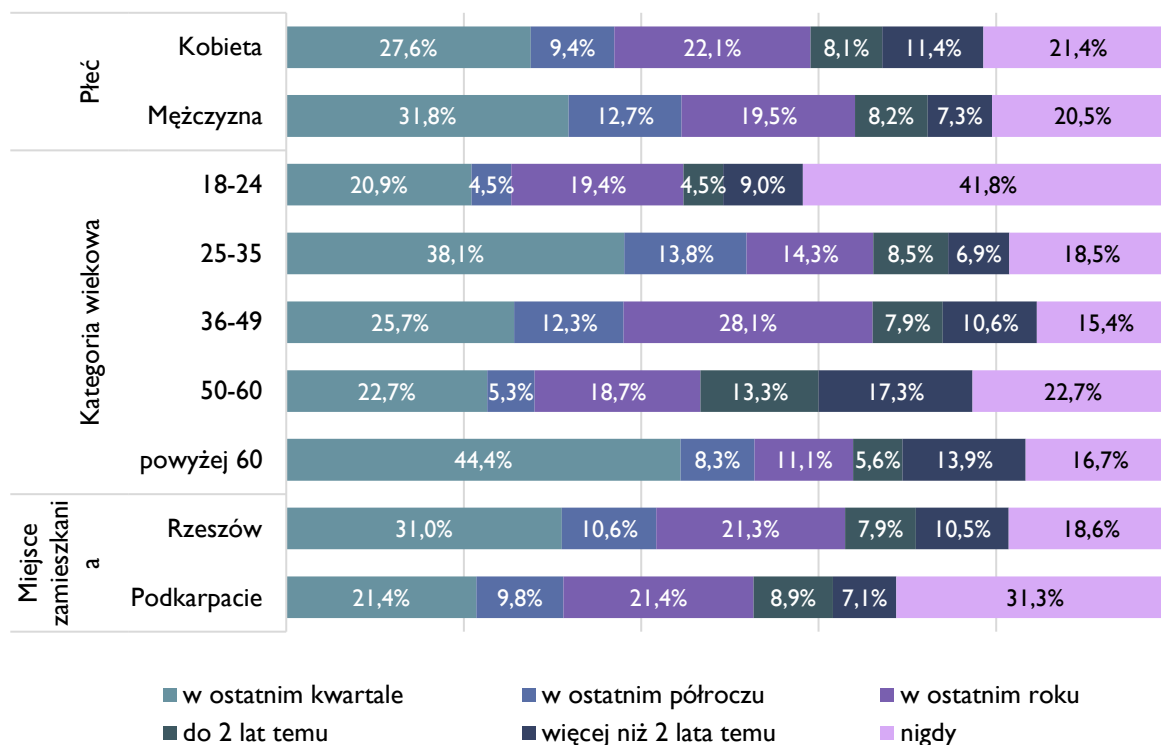


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=749

2. ESTRADA RZESZOWSKA

Zdecydowana większość ankietowanych korzystała z oferty kulturalnej Estrady Rzeszowskiej (79,8%). W ciągu ostatniego półrocza lub częściej z oferty kulturalnej instytucji skorzystało 38,9% respondentów ogółem. Najwięcej osób przynajmniej w ostatnim roku odwiedziło Estradę Rzeszowską wśród śródkowych kategorii wiekowych (25-35 oraz 36-49 lat). Według deklaracji, największy odsetek badanych nigdy nie korzystał z wydarzeń organizowanych przez instytucję wśród najmłodszych badanych osób w wieku 18-24 lata.

Wykres 27 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ ESTRADY RZESZOWSKIEJ

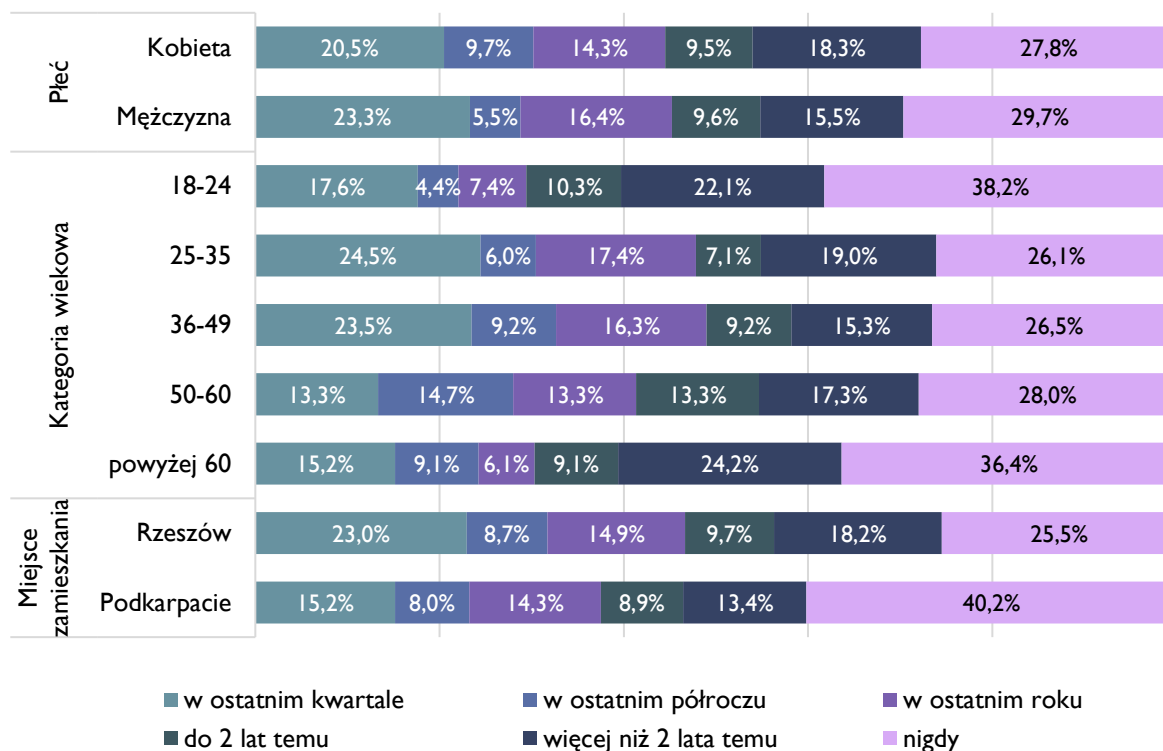


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=758

3. RZESZOWSKIE PIWNICE

Z oferty kulturalnej Rzeszowskich Piwnic skorzystało **70,7%** ankietowanych. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 29,3% osób mieszkających w Rzeszowie i Podkarpaciu. Prawie co czwarty ankietowany w wieku 25-35 oraz 36-49 skorzystał z oferty kulturalnej instytucji w ostatnim kwartale. Częściej uczestnikami wydarzeń Rzeszowskich Piwnic byli mieszkańcy Rzeszowa niż Podkarpacia.

Wykres 28. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKICH PIWNIC

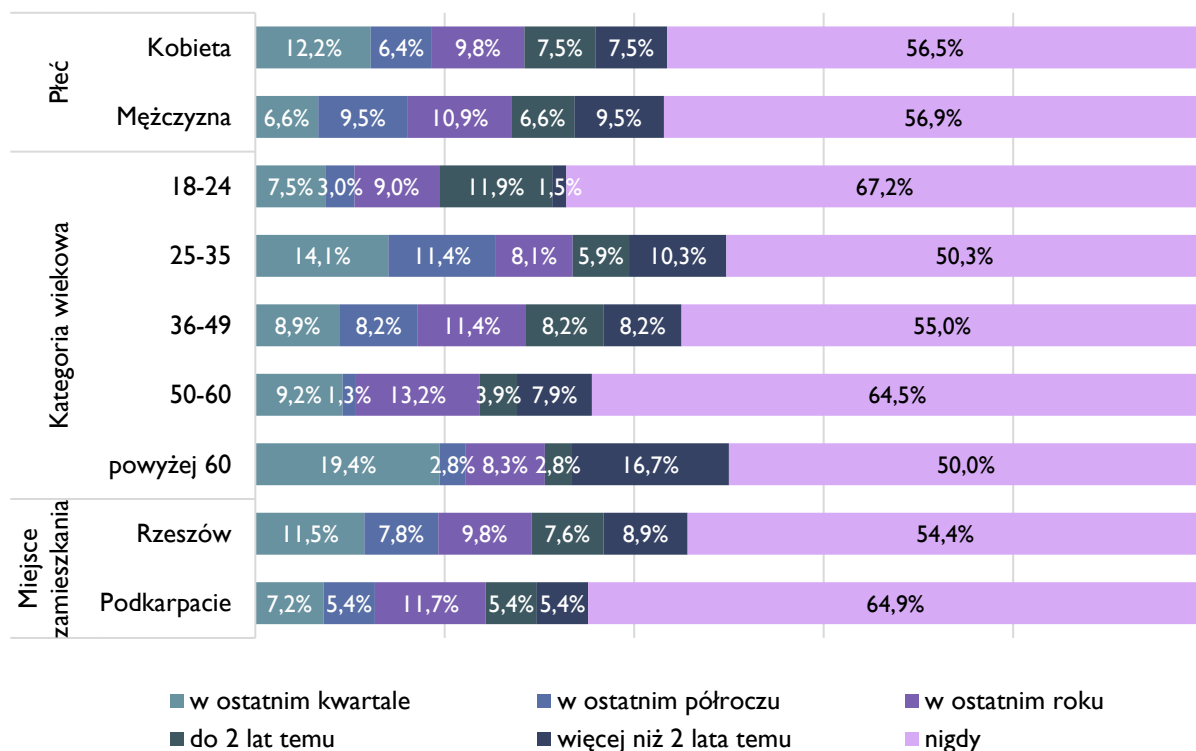


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=748

4. RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY

Z oferty Rzeszowskiego Inkubatora kultury skorzystało **42,5%** ankietowanych, w porównaniu do pozostałych instytucji jest to wynik najniższy. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 17,4% respondentów. Dwa razy częściej w ostatnim kwartale uczestnikami wydarzeń w inkubatorze były kobiety niż mężczyźni. Największy odsetek badanych deklaruje, że odwiedzał instytucje kultury wśród osób powyżej 60 lat (50,0%) oraz w grupie 25–35 lat (49,8%). Prawie co piąty senior wskazywał również, że korzystał z oferty kulturalnej Rzeszowskiego Inkubatora Kultury w ostatnim kwartale.

Wykres 29. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKIEGO INKUBATORA KULTURY

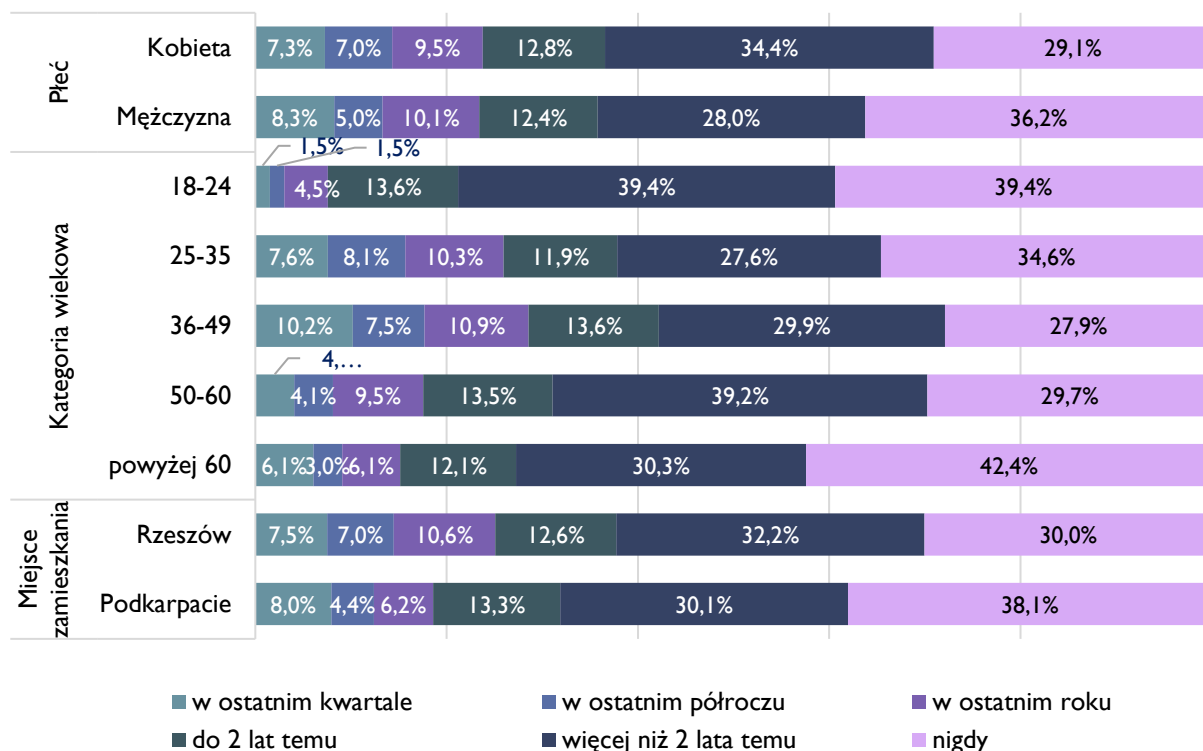


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=737

5. MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE

Z oferty kulturalnej Muzeum Dobranocek skorzystało **66,6%** ankietowanych. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 13,6% osób. Można zauważyć, że największy odsetek badanych mieszkańców odwiedził instytucje kultury wśród osób w wieku 36-49 oraz 50-60 lat. Częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych Muzeum byli badani mieszkańcy Rzeszowa niż Podkarpacia (zsumowane odpowiedzi – 70,0% względem 61,9%).

Wykres 30 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ MUZEUM DOBRANOCEK

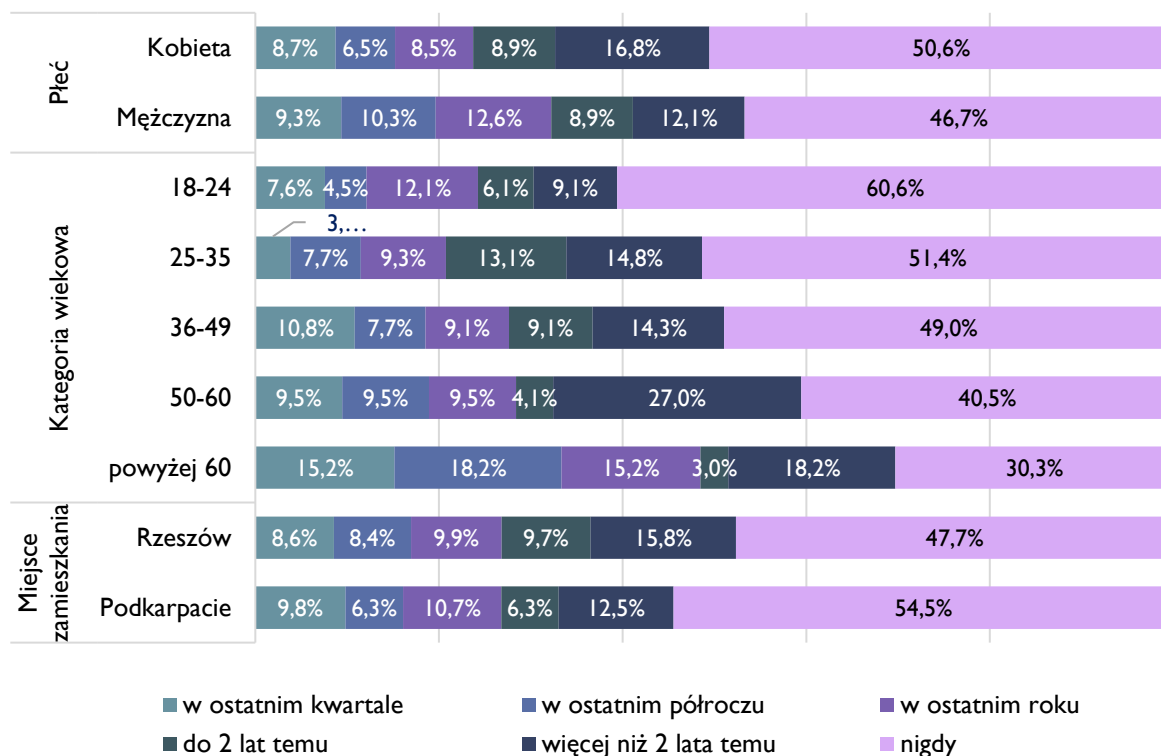


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=748

6. GALERIA FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA

Z oferty kulturalnej Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa łącznie skorzystało **50,5%** ankietowanych. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 24,7% osób mieszkających w Rzeszowie i Podkarpaciu. Spośród kategorii wiekowych stosunkowo najwięcej odbiorców, którzy kiedykolwiek odwiedzili instytucje było wśród osób mających 50-60 oraz powyżej 60 lat

Wykres 31. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA

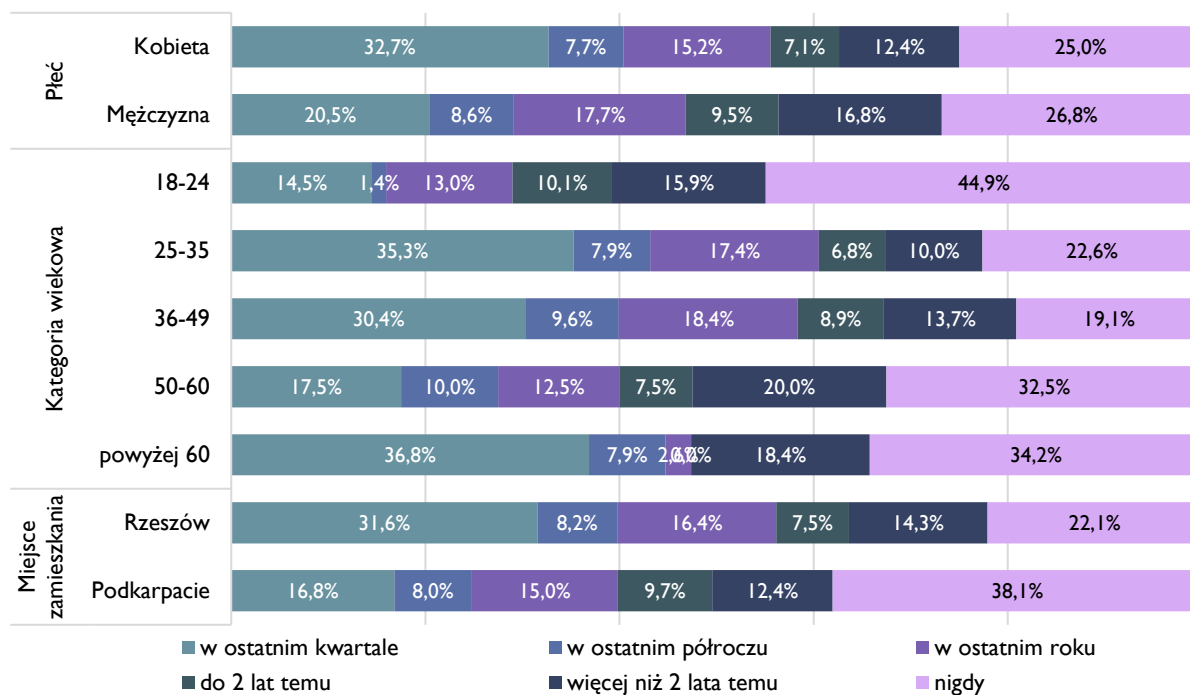


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=737

7. RZESZOWSKI DOM KULTURY

Z oferty kulturalnej Rzeszowskiego Domu Kultury skorzystało łącznie **73,9%** respondentów. W ciągu ostatniego półroczu lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 36,2% badanych ogółem. Można zauważyć, że wśród kategorii wiekowych najwięcej badanych skorzystało kiedykolwiek z oferty kulturalnej wśród osób mających 25-35 oraz 36-49 lat. Najmniej odbiorców w badanej próbie instytucja ma wśród najmłodszej kategorii wiekowej 18-24 lata.

Wykres 32. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY

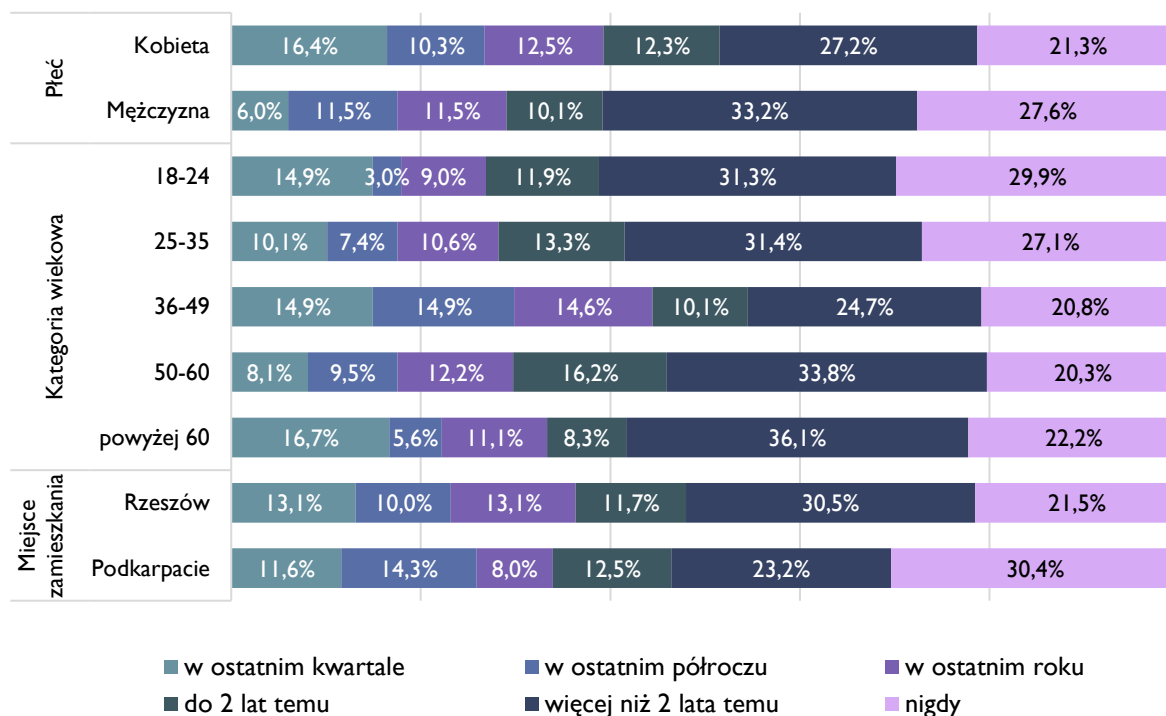


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=765

8. TEATR MASKA

Z oferty kulturalnej Teatru Maska skorzystało łącznie **75,9%** ankieterowanych. W ciągu ostatniego półrocza lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 23,7% osób ogółem. Stosunkowo najwięcej odbiorców oferty kulturalnej Teatru Maska znajduje się badanych powyżej 36 roku życia. **Należy w tym miejscu podkreślić, że ankiety nie wypełniały dzieci poniżej 18 roku życia, które stanowią dla Teatru główną grupę docelową.** Częściej teatr odwiedzali również mieszkańcy Rzeszowa niż Podkarpacia.

Wykres 33. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ TEATRU MASKA

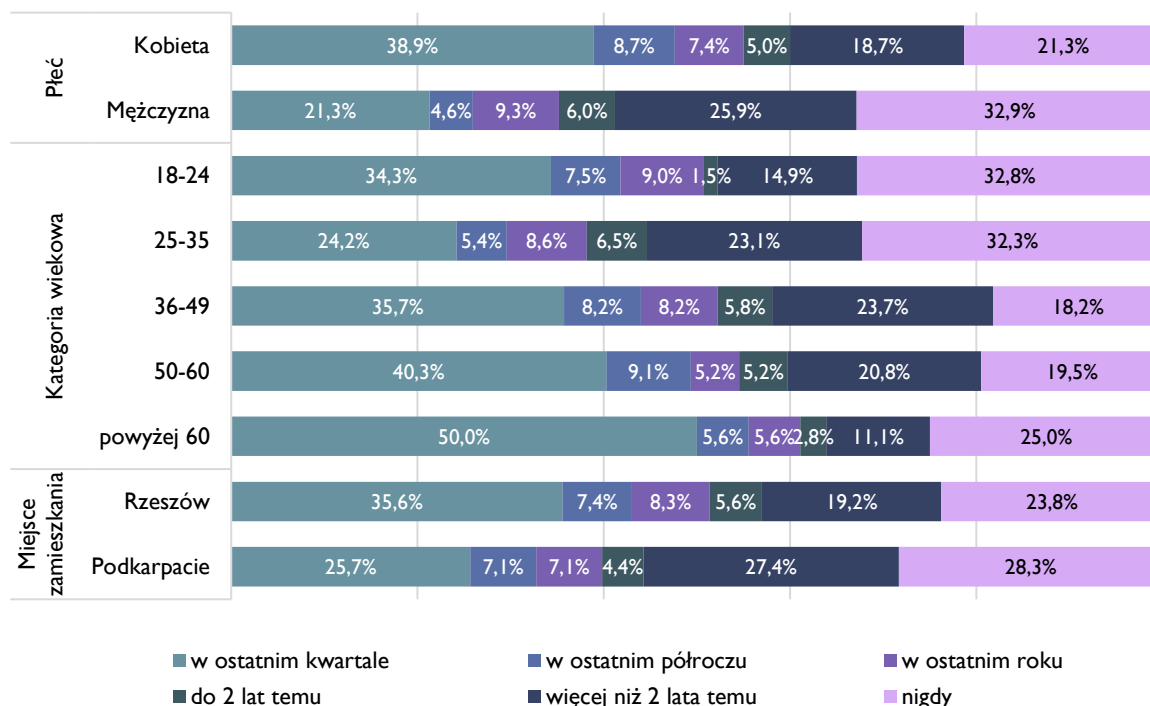


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=752

9. WOJEWÓDZKA I MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNEJ

Z oferty kulturalnej Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej skorzystało łącznie **74,2%** ankietowanych. W ciągu ostatniego półroczu lub częściej odbiorcami wydarzeń kulturalnych było 40,3% badanych ogółem. Można zauważyć, że wśród badanych odbiorców oferty kulturalnej instytucji znajduje się więcej kobiet oraz osób powyżej 36 roku życia. Co najmniej w ostatnim kwartale bibliotekę odwiedzili mieszkańcy spośród kategorii 50-60 oraz powyżej 60 lat. Częściej Bibliotekę i filie odwiedzają mieszkańcy Rzeszowa niż województwa.

Wykres 34. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ WOJEWÓDZKIEJ I MIEJSKIEJ BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=757

2.6.2 OCENA OFERTY KULTURALNEJ INSTYTUCJI MIASTA RZESZOWA

2.6.2.1 WSKAŹNIK NET PROMOTER SCORE

Badania satysfakcji i lojalności klienta są kluczowym elementem badań marketingowych, zaś standardem w ich zakresie jest wskaźnik **NPS (Net Promoter Score)**, z którego skorzystano w niniejszym badaniu. Model NPS jest jednym z coraz częściej wykorzystywanym narzędziem ze względu na jego wysoką wartość diagnostyczną – skłonność do rekomendacji jest jednym ze wskaźników ogólnej satysfakcji.

W badaniach satysfakcji klientów **przyjmuje się istotny czynnik czasu od skorzystania z usług**, ponieważ w dużej mierze satysfakcja bazuje na emocjach. Według K. Mazurek-Łopacińskiej aspekt emocjonalny jest istotny, ponieważ satysfakcja jest „reakcją emocjonalną na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznać po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami indywidualnymi normami lub

określonym wzorcem oceny”⁸. Przytaczana definicja **podkreśla rolę emocji oraz czasu** – dokonane oceny, mogą różnić się w zależności od sytuacji i czasu. Do wyliczenia wskaźnika wykorzystano pytanie - *Czy poleciliby Pan/i ofertę kulturalną instytucji swojemu znajomemu* oraz odpowiedzi respondentów, **jedynie wśród respondentów, którzy zadeklarowali, że w ostatnim kwartale odwiedzili daną instytucję kultury**. Kiedy badanie przeprowadzone jest stosunkowo niedawno od zakupu lub skorzystania z usługi, odbiorcy mają lepszą pamięć na temat swojego doświadczenia, co sprawia, że są bardziej skłonni do dzielenia się informacjami na temat swoich odczuć względem badanej marki, a udzielone odpowiedzi można uznać za bardziej wiarygodne.

Wskaźnik NPS bazuje na przekonaniu, że odbiorcy dzielą się na zadowolonych użytkowników **(promotorów), którzy pełnią rolę ambasadorów marki lub są klientami niezadowolonymi (krytykami)**, którzy będą mieli negatywny wpływ na markę i wizerunek np. poprzez rozpowszechnianie niepochlebnych opinii⁹. Różnica pomiędzy tymi dwiema grupami pozwala na poznanie lojalności klientów.

Zgodnie z metodologią NPS podzielono odbiorców oferty kulturalnej na 3 podstawowe grupy, w zależności od wybranych przez ocen na skali:

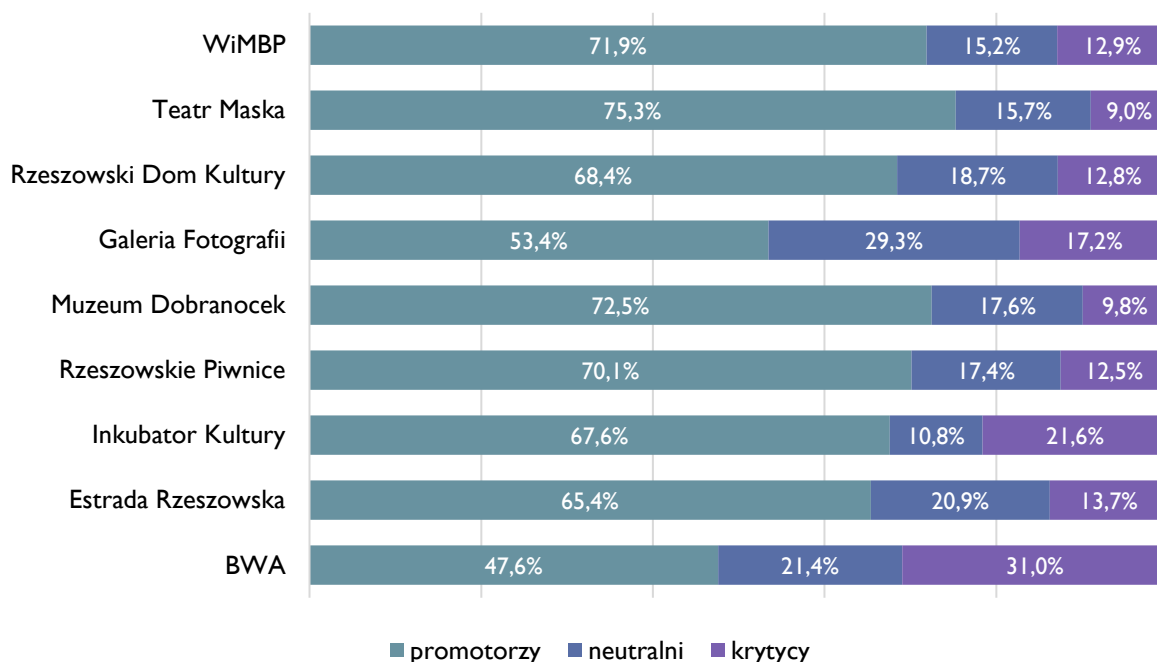
1. **Promotorzy** – należą do niej najbardziej lojalni odbiorcy oferty, którzy mogą pełnić rolę ambasadorów marki, kształtować pozytywny wizerunek i zwiększać przepływ rekomendacji. Z prowadzonych badań marketingowych wynika, iż podstawą lojalności klienta jest jego satysfakcja¹⁰. Odbiorca, który jest zadowolony, ponownie skorzysta z oferty. (**oceny 9 i 10**).
2. **Neutralni** – osoby, które zazwyczaj nie będą aktywnie polecać oferty kulturalnej danej instytucji, jednak nie wpływają negatywnie na opinie o niej (**oceny 7 i 9**).
3. **Krytycy** – do tej grupy należą odbiorcy, którzy nie będą aktywnie rekomendować oferty kulturalnej, nie są również przywiązani do marki danej instytucji, raczej nie będą korzystać ponownie z proponowanych wydarzeń kulturalnych. Krytycy mogą zniechęcać potencjalnych odbiorców instytucji kulturalnych ze względu na swoje negatywne opinie (**oceny od 1 do 6**).

⁸ Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003

⁹ <https://predictivesolutions.pl/net-promoter-score-nps>

¹⁰ Drapińska A, *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 9 (58) 2013

WYKRES 35. TRZY GRUPY SATYSFAKCJI ODBIORCÓW OFERTY KULTURALNEJ NA PODSTAWIE NPS



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=217

Wskaźnik NPS jest różnicą pomiędzy procentem promotorów i krytyków.

$$\text{Wynik NPS} = \% \text{ Promotorów} - \% \text{ Krytyków}$$

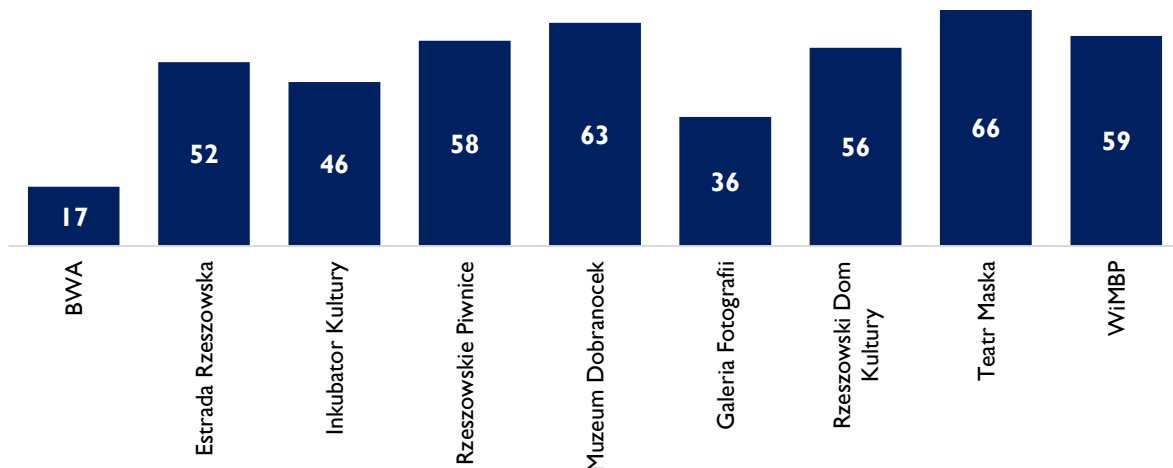
Wskaźnik ten może przyjmować zakres od -100 do 100, a każdy wynik **powyżej 0 uznawany jest za dobry**, ponieważ oznacza, że dana marka instytucji kultury ma więcej promotorów niż krytyków wśród swojej publiczności. W badaniach marketingowych przyjmuje się, że wynik powyżej **50 uznawany jest za bardzo dobry**.

W niniejszym badaniu taki wynik uzyskało większość instytucji kultury, których organizatorem jest Urząd Miasta Rzeszowa: Teatr Maska, Muzeum Dobranocek, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna, Rzeszowskie Piwnice oraz Estrada Rzeszowska. Rzeszowski Inkubator Kultury uzyskał wynik bliski pożądanego. **Należy jednak podkreślić, że opisywana miara ma szczególne znaczenie przy przeprowadzanych badaniach cyklicznych, ponieważ pozwala wtedy na zauważenie zmian zachodzących w czasie** – umożliwia ocenę, czy podejmowane działania na rzecz poprawy jakości spotykają się z wyższymi ocenami satysfakcji wśród publiczności. Uzyskane wyniki warto potraktować jako informację wyjściową do podjęcia

działań nakierowanych na odbiorcę oraz wprowadzić tego typu miarę do badań odbiorców oraz monitoringu bieżącej działalności instytucji.

Poniżej przedstawiono porównanie wskaźnika satysfakcji z oferty kulturalnej dla poszczególnych instytucji kultury Rzeszowa.

WYKRES 36 . WARTOŚĆ WSKAŹNIKA SATYSFAKCJI Z OFERTY KULTURALNEJ DLA INSTYTUCJI KULTURY

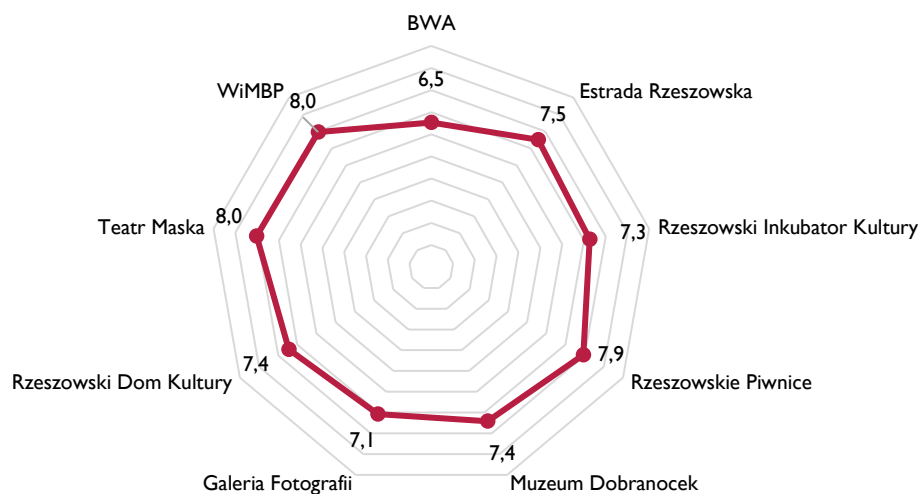


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=217

Żadna z powyższych instytucji kultury nie uzyskała ujemnej wartości wskaźnika NPS, co oznacza, że liczba promotorów przewyższa liczbę krytyków. Niemniej jednak, instytucje kultury mogą podejmować szereg działań mających na celu poprawę zadowolenia z proponowanej oferty kulturalnej. Oprócz zapewnienia wysokiej jakości usług, ważne jest również budowanie różnorodnej oferty kulturalnej w oparciu o potrzeby swojej publiczności. Instytucje kultury, które angażują się w dialog, lepiej znają swoich odbiorców, dzięki czemu lepiej dostosowują swoje działania i mają większe szanse na uzyskanie pozytywnych rekomendacji.

Wszystkie badane instytucje kultury uzyskały wysokie średnie oceny oferty kulturalnej. Najwyższe oceny otrzymały podmioty: Teatr Maska, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna (po 8,0) oraz Rzeszowskie Piwnice (7,9).

WYKRES 37. ŚREDNIA LICZBA POLECENÍ OFERTY INSTYTUCJI KULTURY



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=837

2.6.2.2 MARKETING MIX

Realizowane badania na grupie mieszkańców Rzeszowa i okolic (bezpośrednich odbiorców oferty instytucji kultury) umożliwiły dokonanie oceny podejmowanych działań z perspektywy marketingu mix oraz wyodrębnienie kluczowych czynników, które mogą wpływać na chęć skorzystania z proponowanej oferty kulturalnej. **Czynniki te mogą również kształtować przyszłe zachowania publiczności i chęć ponownego skorzystania z oferty kulturalnej.** W marketingu proces utrzymania klienta, czyli angażowania obecnych odbiorców do dalszego kupowania produktów lub korzystania z usług, jest jednym z głównych celów wdrażanych strategii.

W badaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę poszczególnych składowych instrumentów marketingu mix, które składają się na główne parametry: produktu, ceny, dystrybucji, komunikacji oraz obsługi.

Tabela 33. OCENA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH INSTYTUCJI KULTURY RZESZOWA PRZEZ BADANYCH MIESZKAŃCÓW

Składowe instrumentów marketingu mix	1	2	3	4	5	Średnie ocen dla składowych	Marketing mix	Średnie ocen dla wymiarów
Oferta kulturalna Rzeszowa jest dobrze dopasowana do moich potrzeb	13,9%	22,2%	34,4%	19,3%	10,2%	2,9	PRODUKT	3,15
Oferta kulturalna Rzeszowa jest atrakcyjna	10,1%	19,3%	31,0%	23,2%	16,4%	3,2		
Oferta kulturalna Rzeszowa jest różnorodna	8,0%	17,0%	31,2%	24,6%	19,2%	3,3		
Oferta kulturalna Rzeszowa wzbogaca moje doświadczenia	12,0%	17,0%	26,6%	25,1%	19,3%	3,2		
Cena wstępu na odpłatne wydarzenia kulturalne jest dla mnie przystępna	9,1%	14,2%	32,0%	25,0%	19,8%	3,3	CENA	3,77
Instytucje kultury powinny oferować stałym klientom rabaty cenowe	5,8%	5,3%	16,9%	21,3%	50,6%	4,1		
Instytucje kultury powinny wspólnie oferować bilety łączone na różne wydarzenia	7,1%	6,3%	18,4%	22,6%	45,6%	3,9		
W sąsiedztwie instytucji kultury powinna znajdować się wystarczająca liczba miejsc parkingowych	5,1%	6,5%	14,9%	15,7%	57,8%	4,1	DYSTRYBUCJA	4,36
Do instytucji kultury powinienem dostać się komunikacją publiczną	3,2%	3,1%	12,6%	16,6%	64,4%	4,4		
Wnętrza instytucji kultury powinny być dostosowane do osób ze szczególnymi potrzebami	2,0%	3,5%	11,1%	17,8%	65,6%	4,4		
Wnętrza instytucji kultury powinny być atrakcyjnie wizualnie	1,2%	2,1%	15,5%	27,1%	54,1%	4,3		
Instytucja kultury powinna świadczyć usługi w dogodnych dla mnie godzinach	2,3%	2,9%	13,8%	25,8%	55,3%	4,3		
Powinno się łatwo dokonać zakupu lub rezerwacji na wydarzenia organizowane przez instytucje kultury	1,6%	1,1%	5,5%	14,3%	77,5%	4,6		
Informacje o ofercie kultury powinny być łatwo dostępne w Internecie	1,1%	0,9%	3,5%	7,5%	87,0%	4,8	KOMUNIKACJA	4,40
Informacje o ofercie kultury powinna widoczna w przestrzeni publicznej	1,5%	1,0%	11,4%	17,0%	69,0%	4,5		
Informacja o ofercie kultury powinna być dostępna w moim języku narodowym	2,6%	1,6%	10,5%	10,9%	74,4%	4,5		

Zdarza się, że informacja o ofercie kulturalnej dociera do mnie po czasie	6,2%	8,7%	22,6%	25,2%	37,2%	3,8		
Pracownicy instytucji kultury powinni być uprzejmi	1,8%	1,1%	4,8%	12,5%	79,9%	4,7	OBŚŁUGA	4,43
W instrukcjach kultury powinny być ujednolicone standardy obsługi odwiedzającego	2,5%	3,5%	14,1%	24,5%	55,4%	4,3		
Pracownicy instytucji kultury powinni służyć pomocą lub radą	1,9%	1,2%	7,0%	15,0%	74,9%	4,6		
Z pracownikami instytucji kultury powinienem porozumieć się w moim jęz. Narodowym	3,5%	3,8%	13,0%	14,1%	65,6%	4,3		
Pracownicy instytucji kultury powinni być zaangażowani w obsługę publiczności	3,2%	3,6%	15,9%	20,1%	57,2%	4,2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n= 849

Analiza średnich ocen poszczególnych wymiarów pokazuje, że stosunkowo wszystkie parametry otrzymały pozytywne oceny, co oznacza, że wszystkie mogą znacząco wpływać na satysfakcję odbiorców. Można również przyjąć, że te instrumenty mogą mieć największe zastosowanie w procesie kształtowania relacji z publicznością. **Najwyższe oceny ważności uzyskała obsługa klienta (4,43), komunikacja (4,40) oraz dystrybucja (4,36).**

Wymiar produktu uzyskał średnią ocen 3,15, zaś z jego poszczególnych składowych stwierdzenie „Oferta kulturalna Rzeszowa jest dobrze dopasowana do moich potrzeb” uzyskała najniższą średnią na poziomie 2,9. Ze stwierdzeniem tym nie zgadza się 46% badanych mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia.

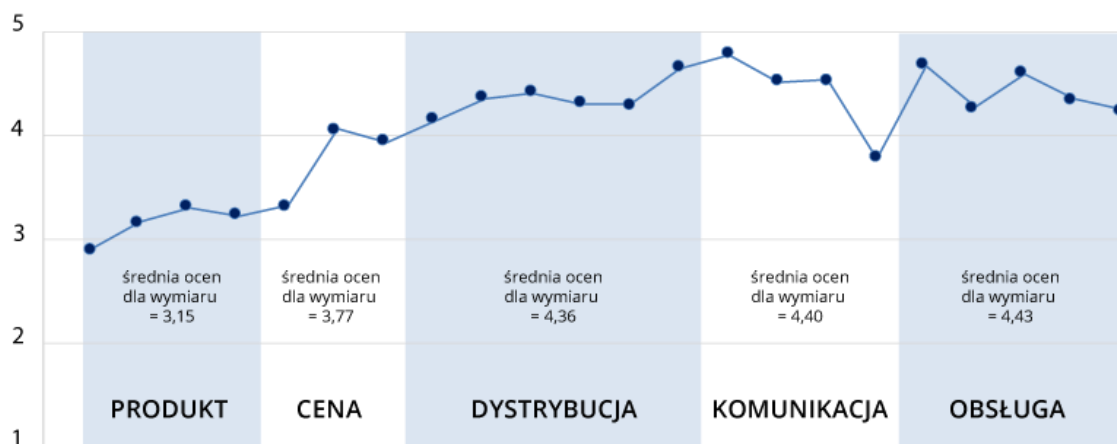
Ważność wymiaru obsługi podkreśla rangę personelu, który jest często pierwszym kontaktem dla odbiorców oraz znaczenie jakości obsługi, która powinna odpowiadać na potrzeby i oczekiwania publiczności. Profesjonalizm oraz zaangażowanie przedstawicieli instytucji kultury może mieć duże znaczenie w ocenie instytucji kultury oraz chęci ponownego skorzystania z oferty kulturalnej. Zdecydowana większość ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniami: pracownicy kultury powinni być uprzejmi (79,9%), pracownicy instytucji kultury powinni służyć pomocą lub radą (74,9%).

Komunikacja marketingowa jest jednym z 4 podstawowych narzędzi marketingowych obok produktu, ceny i kanałów dystrybucji. Komunikacja instytucji kultury powinna służyć do

kreowania wizerunku i zachęcać do skorzystania z oferty kulturalnej. Zdecydowanie większość ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniami, że informacje o ofercie kultury powinny być łatwo dostępne w Internecie (87,0%) oraz że informacje o ofercie kultury powinny być dostępne w moim języku narodowym (74,4%). Jednak warto również zauważyć, że 62,4% badanych deklaruje, że zdarza się, by informacje o ofercie kulturalnej docierały do nich po czasie (suma ocen „4” i „5”).

Dystrybucja obejmuje szereg działań, które instytucja wykonuje by dotrzeć do swojej publiczności oraz zapewnić im dostęp do świadczonych usług. Powinna być ważnym elementem strategii marketingowych, która wpływa bezpośrednio na jej zasięg. Osoby biorące udział w badaniu zdecydowanie zgadzają się ze stwierdzeniami: powinno się łatwo dokonać zakupu lub rezerwacji na wydarzenia organizowane przez instytucje kultury (77,5%), wnętrza instytucji kultury powinny być dostosowane do osób ze szczególnymi potrzebami (65,6%) oraz do instytucji kultury powinienem dostać się komunikacją publiczną (64,4%).

Wykres 38. ŚREDNIA OCENA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH INSTYTUCJI KULTURY RZESZOWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n= 849

PROMOCJA WYDARZEŃ KULTURALNYCH

Promocja wydarzeń kulturalnych ma bardzo duże znaczenie dla sukcesu wydarzeń kulturalnych, niezależnie od ich charakteru. Skuteczne działania promocyjne pomagają w dotarciu do docelowej grupy odbiorców i wpływają na rozpoznawalność marki instytucji kulturalnej. W realizowanym badaniu znalazły się pytania dotyczące preferowanej formy promocji wydarzeń kulturalnych oraz czynników zachęcających do udziału w życiu instytucji

kultury. Elementy te mogą zostać wykorzystane przy opracowywaniu strategii komunikacji dla instytucji kultury i planowaniu promocji oferty kulturalnej.

Do najpopularniejszych form promocji wskazywanych przez zdecydowaną większość respondentów należą media społecznościowe (72,0%). Duże znaczenie, z punktu widzenia odbiorców, ma również strona internetowa instytucji kultury, na którą wskazało 43,1%.

Wykres 39. PREFEROWANA FORMA PROMOCJI WYDARZEŃ KULTURALNYCH



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI wśród mieszkańców Rzeszowa i Podkarpacia, n=1109

Plakaty i ulotki są istotną formą promocji wydarzeń kulturalnych dla 42,2% badanych. Ich główną zaletą jest skuteczność w docieraniu do lokalnej społeczności dzięki rozmieszczeniu w strategicznych miejscach, w których mogą przebywać potencjalni odbiorcy. Plakaty i ulotki ułatwiają dotarcie do grup odbiorców, którzy nie korzystają z nowych technologii i mediów społecznościowych. Szczególnie seniorzy mogą preferować tradycyjne formy promocji. Podział preferowanych źródeł komunikacji ze względu na poszczególne kategorie badanych znajduje się w aneksie.

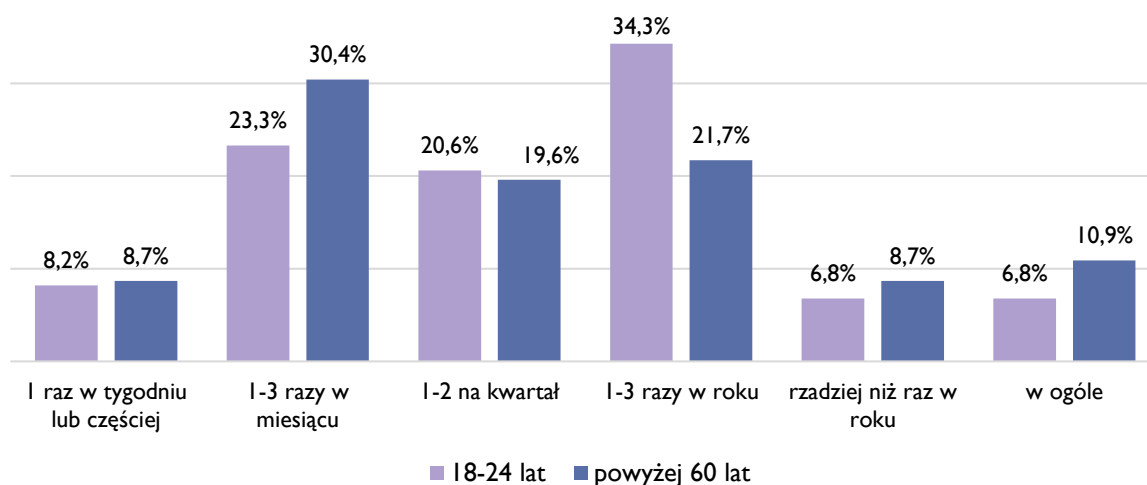
Dla badanych Ukraińców największe znaczenie mają media społecznościowe, rekomendacje rodziny i znajomych oraz reklama w przestrzeni miasta: zarówno plakaty, ulotki jak i billboardy, city-lighty.

2.6.3 SZCZEGÓLNE GRUPY UCZESTNIKÓW KULTURY

Zebrane dane ilościowe oraz prowadzone warsztaty i wywiady z przedstawicielami instytucji kulturalnych pokazały, że większości instytucji kultury szczególnie dwie grupy wiekowe uczestników korzystają z niej stosunkowo rzadko, zaś organizatorzy wydarzeń kulturalnych mają trudność w dotarciu z działaniami promocyjnymi i komunikacyjnymi do tej publiczności. **Wśród badanych w wieku 18–24 lata występuje największy odsetek osób spośród pozostałych kategorii wiekowych, które nigdy nie odwiedziły żadnej instytucji kultury w Rzeszowie.** Postanowiono dokonać ich charakterystyki z zebranych danych oraz na jej podstawie przygotować rekomendacje dla działań mających na celu kształtowanie publiczności wśród tych kategorii wiekowych.

W realizowanym badaniu **wzięło udział 94 osób w wieku 18–24 lata**, którzy stanowili **9,2% ogółu** badanej próby. Osoby w kategorii wiekowej powyżej **60 lat stanowiły 5,4%** ogółu próby (**55 osób**). Największy odsetek wśród grupy 18–24 lata korzystał z oferty instytucji kulturalnych Miasta Rzeszowa 1-3 razy w roku lub rzadziej (**41,1%**). Kilka razy w miesiącu z oferty kulturalnej korzystało 23,3% osób młodych. Wśród seniorów największy odsetek korzysta z oferty kulturalnej **1-3 razy w roku i rzadziej (30,4%)** lub **1-3 razy w miesiącu (30,4%)**.

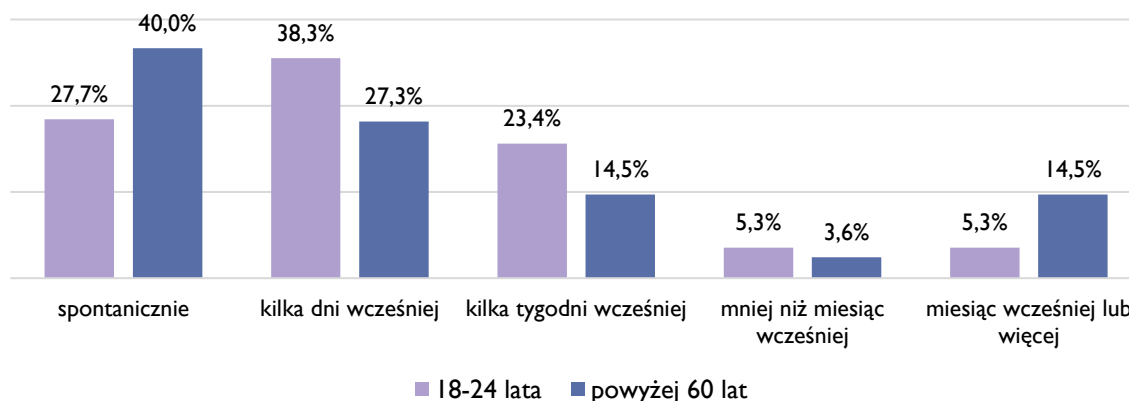
Wykres 40. JAK CZĘSTO W OSTATNICH 12-MIESIĄCACH KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n= 149

Największy odsetek badanych osób młodych i seniorów planuje **udział** w wydarzeniach kulturalnych **spontanicznie** lub z **kilkudniowym wyprzedzeniem** – odpowiednio 66,0% oraz 67,3%.

Wykres 41. Z JAKIM WYPRZEDZENIEM PLANUJE UDZIAŁ W WYDARZENIACH KULTURALNYCH

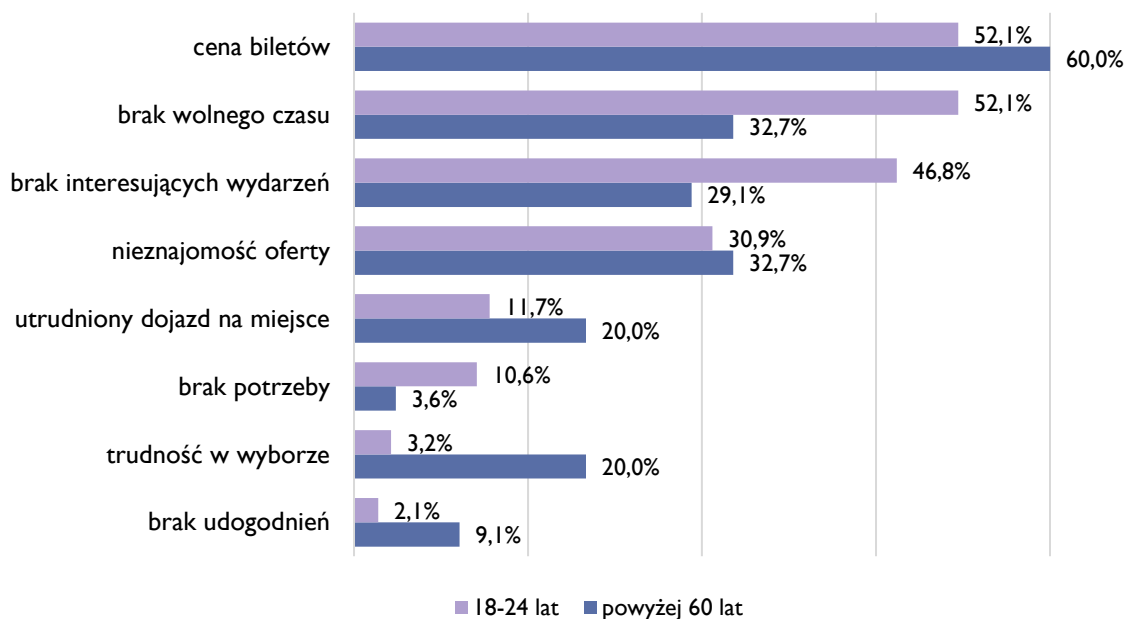


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n= 149

Młodzi biorący udział w badaniu wskazywali szereg przeszkód uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, wśród nich najczęściej wskazywane były **ceny biletów** (52,1%), **brak wolnego czasu** (52,1%) oraz **brak interesujących wydarzeń** (46,8%).

Dla seniorów również **ceny biletów** wstępu na wydarzenia kulturalne są głównym czynnikiem utrudniającym udział w kulturze (**60,0% wskazań**). Prawie co trzeci badany senior wskazywał na **brak wolnego czasu**, **brak interesujących wydarzeń** oraz **nieznajomość oferty kulturalnej**. Dla co piątej osoby w wieku powyżej 60 lat **problemатyczny jest dojazd na miejsce wydarzenia** oraz wybór konkretnego wydarzenia spośród wielu propozycji.

Wykres 42. PRZESZKODY UCZESTNICTWA W WYDARZENIACH KULTURALNYCH

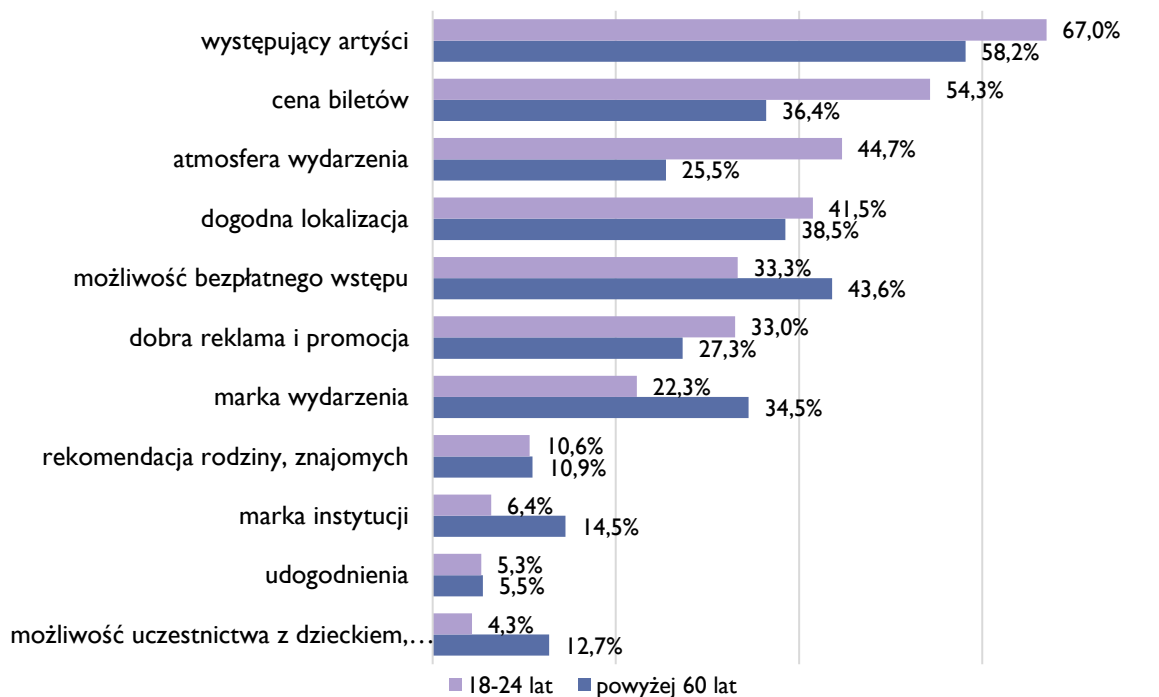


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n= 149

Dla młodych osób biorących udział w badaniu najważniejszymi **czynnikami wpływającymi na ich udział w wydarzeniach** są **występujący artyści** (67,0%), **cena biletów (korzystna)** (54,3%) oraz **atmosfera wydarzenia** (44,7%).

Seniorzy również podkreślają istotną rolę **występujących artystów** (58,2%), lecz dla nich liczy się również możliwość **bezpłatnego wstępu na wydarzenie** (43,6%).

Wykres 43. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA UCZESTNICTWO W WYDARZENIACH KULTURALNYCH

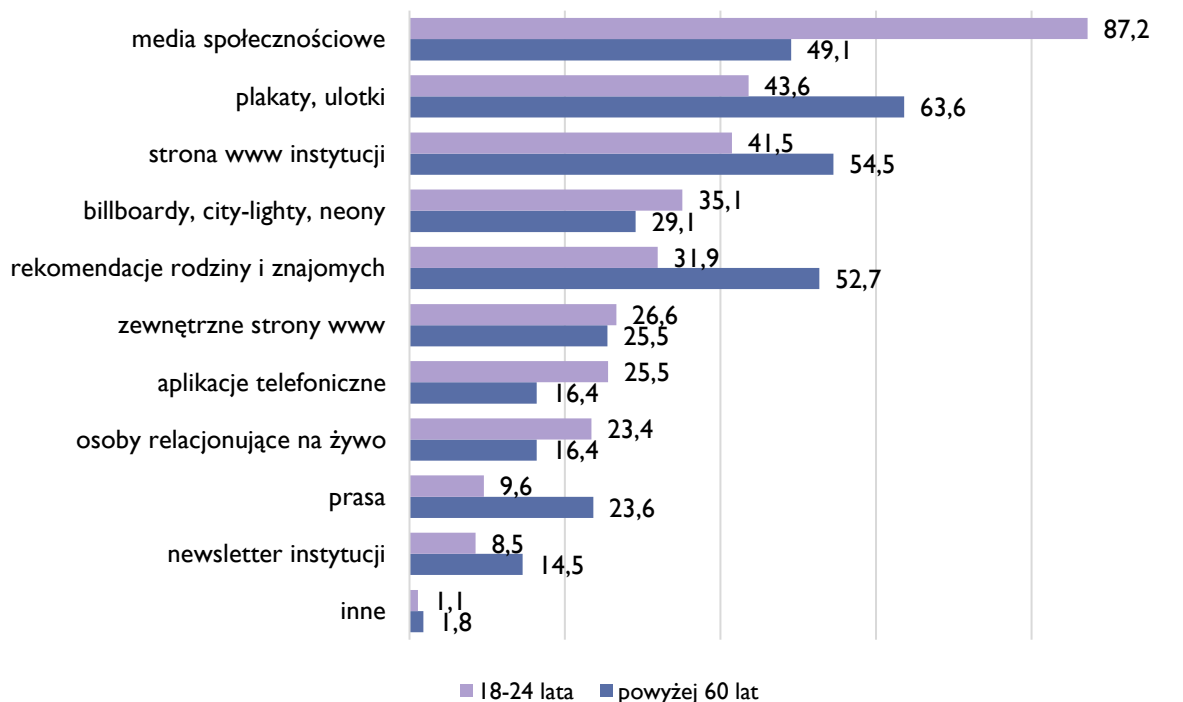


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n= 149

Dla osób młodych najbardziej preferowaną formą promocji oferty kulturalnej są media społecznościowe, na które wskazało 87,2%.

Osoby starsze najczęściej wskazywały tradycyjne formy promocji takie jak plakaty oraz ulotki (63,6%). Seniorzy preferują również rekomendacje rodziny i znajomych (52,7%) oraz informacje na stronie internetowej danej instytucji kultury (52,7%).

Wykres 44. PREFEROWANE FORMY PROMOCJI WŚRÓD WYBRANYCH KATEGORII WIEKOWYCH UCZESTNIKÓW



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n= 149

2.6.4 KATEGORIE UCZESTNIKÓW KULTURY

Autorzy analizy dokonali także opracowania segregacji ankietowanych uczestników kultury Miasta Rzeszowa i Podkarpacia, która bazuje na nieakademickich, intuicyjnych, łatwych do zrozumienia kategoriach. Bazuje ona na typologii publiczności zaproponowanej w raporcie Komisji Europejskiej¹¹, która obejmują **3 grupy publiczności: z nawyku, z wyboru, z zaskoczenia.**

- **Widownia z nawyku.** Ludzie, którzy zwykle uczęszczają i/lub uczestniczą w działaniach kulturalnych, którzy stosunkowo łatwo pokonują bariery dostępu i w stosunku do których można wykorzystać różne strategie, takie jak edukacja publiczności dla przyciągnięcia podobnych odbiorców obecnie nieuczestniczących, czy kształtowanie gustów dla poszerzenia i zróżnicowania treści oraz frekwencji.
- **Widownia z wyboru.** Ludzie, którzy nie są przyzwyczajeni do uczestniczenia z powodu stylu życia, braku możliwości lub środków finansowych. Osoby, dla których uczestnictwo w kulturze

¹¹ Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych, Komisja Europejska, 2017.

nie jest nawykiem albo które rzadko decydują się na pójście na przedstawienie lub koncert, ale nie znajdują się w szczególnie niekorzystnej sytuacji społecznej czy kulturowej. Aby ich zachęcić możliwe są różne strategie, jak rozszerzony marketing, a także metody edukacyjne i partycypacyjne.

- **Widownia z zaskoczenia.** Osoby, do których trudno dotrzeć albo które są obojętne/wrogo nastawione i nie uczestniczą w jakichkolwiek działaniach kulturalnych z szeregu skomplikowanych powodów, związanych z czynnikami wykluczenia społecznego, edukacją i dostępnością. Ich uczestnictwo jest prawie niemożliwe bez zamierzonego, długoterminowego i ukierunkowanego podejścia¹².

Zalecenia Komisji Europejskiej podkreślają, że każdy obywatel może stać się publicznością na różne sposoby i wprowadzony podział powinien pomóc instytucjom kulturalnym w lepszym zrozumieniu swoich odbiorców.

W celu skategoryzowania badanych według opisanej wyżej metody, autorzy niniejszego badania skonstruowali syntetyczny wskaźnik zbudowany na podstawie 9 zmiennych wynikający z przeprowadzonych badań. Wskaźnik przyporządkowuje respondentów do poszczególnych kategorii.

Zmienne użyte do budowy wskaźnika:

1. Częstotliwość korzystania z oferty kulturalnej oferowanej przez instytucje Rzeszowa w ciągu 12 miesięcy,
2. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jest dla mnie bardzo ważne”,
3. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Wiem, gdzie szukać informacji o ofercie kulturalnej”,
4. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Wolę inne sposoby spędzania czasu wolnego od uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych przez instytucje”,
5. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Kultura oferowana przez instytucje w Rzeszowie jest dla mnie niedostępna i niezrozumiała”,
6. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Gdyby była taka możliwość, zaangażowałbym się we współtworzenie interesujących mnie wydarzeń kulturalnych”,
7. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Oferta kulturalna Rzeszowa jest dobrze dopasowana do moich potrzeb”,
8. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Oferta kulturalna Rzeszowa jest atrakcyjna”,
9. Na ile zgadza się ze stwierdzeniem „Oferta kulturalna Rzeszowa wzbogaca moje doświadczenia”.

¹² Tamże, s.11.

TABELA 34. KATEGORIE PUBLICZNOŚCI

Publiczność z przyzwyczajenia	Publiczność z wyboru	Publiczność z zaskoczenia
Korzystają z kultury raz w tygodniu i częściej lub kilka razy w miesiącu. Udział w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich bardzo ważny, dlatego dobrze wiedzą, gdzie szukać informacji o ofercie kulturalnej. Dostępna oferta kulturalna Rzeszowa jest dobrze dopasowana do ich potrzeb i postrzegana jest jako atrakcyjna. Nie wolą innych form spędzania czasu wolnego, ponieważ udział w wydarzeniach kulturalnych wzbogaca ich doświadczenia. Gdyby była możliwość, chętnie zaangażowaliby się we współtworzenie interesujących wydarzeń kulturalnych i współdecydowali o kształcenie repertuaru i nowych form uczestnictwa.	Korzystają z kultury raz na kwartał lub parę razy w roku. Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych nie jest dla nich bardzo ważne, nie są przekonani, że wiedzą, gdzie szukać informacji o dostępnej ofercie kulturalnej. Raczej wolą inne formy spędzania czasu wolnego, ponieważ udział w wydarzeniach kulturalnych nie wzbogaca ich doświadczeń. Kultura oferowana przez instytucje kultury nie jest dla nich niedostępna, ale nie jest również zrozumiała. Raczej niechętnie angażowaliby się we współtworzenie wydarzeń kulturalnych. Nie oceniają wysoko oferty kulturalnej Rzeszowa pod względem atrakcyjności oraz dopasowania do ich potrzeb.	Korzystają z kultury rzadziej niż raz w roku lub w ogóle. Uczestnictwo w wydarzeniach nie jest dla nich ważne, nie wiedzą też, gdzie szukać informacji o ofercie kulturalnej. Kultura oferowana przez instytucje w Rzeszowie jest dla nich niedostępna i nieatrakcyjna, nie jest dopasowana do ich potrzeb. Wolą inne sposoby spędzania czasu wolnego, ponieważ udział w wydarzeniach kulturalnych nie wzbogaca ich doświadczeń. Nie chcą angażować się we współtworzenie wydarzeń kulturalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie typologii komisji europejskiej

Każde z 9 pytań wskazywało na 1 z 3 kategorii. Jeśli respondent udzielił odpowiedzi na pytanie, to otrzymywał 1 punkt do przypisania odpowiedniej kategorii. Łącznie każdy z respondentów mógł zdobyć maksymalnie 9 punktów (po 1 za zmienną). Zdarzało się tak, że badani znajdowali się w dwóch kategoriach publiczności, co jest naturalne w klasyfikacjach opartych o dane społeczne. Zalecenia Komisji Europejskiej podkreślają dodatkowo, że proponowana klasyfikacja jest elastyczna i w niektórych przypadkach może się pokrywać, ponieważ granice między stylami uczestnictwa nie są wyraźne.

W ramach budowania wniosków z badania, zdecydowano się na zastosowanie kryterium minimum 5 punktów z 9 możliwych tj. jeśli dany respondent otrzymał przynajmniej 5 punktów zostawał przyporządkowany do jednej z trzech kategorii publiczności. Zabieg ten miał dwa zastosowania – po pierwsze niwelował wpływ respondentów, którzy nie pasowali do wprowadzonych kategorii, czy zaznaczali odpowiedzi słabo wskazujące na segment lub kilka

jednocześnie. Z drugiej strony, aby wejść do danej kategorii trzeba mieć minimum 5 punktów – czyli jednoznacznie „wpadać” do konkretnego segmentu.

Takie przypisanie segmentu powoduje, że respondenci byli przyporządkowywani wyłącznie do jednej z kategorii publiczności (mając 5 punktów, nie mogli uzyskać wymaganych kolejnych 5 na innych, przy maksimum 9 punktach i rozłącznej kategoryzacji).

TABELA 35. ZESTAWIENIA STATYSTYK DLA KATEGORII PUBLICZNOŚCI

Kategoria	Częstość	%	Oceny NPS
Publiczność z przyzwyczajenia	350	52,1%	8,22
Publiczność z wyboru	297	44,2%	7,58
Publiczność z zaskoczenia	25	3,7%	5,18

Źródło: opracowanie własne, na podstawie realizowanych badań CAWI i PAPI w Rzeszowie i Podkarpaciu, n=672

Najmniejszą reprezentację stanowi publiczność z zaskoczenia (**3,7%**), jednak należy mieć na uwadze metodologię przeprowadzonego badania – skupiono się przede wszystkim na odbiorcach oferty kulturalnej w Rzeszowie. Uzyskane wyniki mogą również wyjaśniać różnice w średnich ocenach wskaźnika satysfakcji dotyczących oferty instytucji kultury w Rzeszowie.

2.6.5 WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z ANALIZY BADAŃ ILOŚCIOWYCH

Poniżej zostały zaprezentowane najważniejsze wnioski i rekomendacje z realizowanych badań kwestionariuszowych diagnozujących potrzeby kulturalne mieszkańców Rzeszowa oraz ofertę kulturalną miasta.

UCZESTNICTWO W KULTURZE

- **Brak zróżnicowania oferty kulturalnej** wywołuje zniechęcenie potencjalnych odbiorców, w związku z czym istotne jest odpowiednie kształtowanie, by odpowiadała na potrzeby różnych grup odbiorców. Dzięki różnorodności propozycji można generować większe zainteresowanie wydarzeniami i przyciągać liczniejsze audytorium. Należy jednak pamiętać, iż deklarowany deficyt różnorodności oferty kulturalnej przez badanych może wynikać równocześnie z jej ograniczonej świadomości, z tego względu

kluczowym aspektem jest promocja w procesie planowania i implementacji działań kulturalnych.

- Kluczowe są również **ceny biletów wstępu na wydarzenia**, które w odczuciu części respondentów są za wysokie i często stanowią przeszkodę uczestnictwa. Szczególnie dla seniorów biorących udział w badaniu istotna była możliwość bezpłatnego wstępu na wydarzenie kulturalne. Dlatego warto dostosowywać politykę cenową w kontekście poszczególnych grup odbiorców.

ZNAJOMOŚĆ OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA

- Nieznajomość oferty kulturalnej oraz trudność w wyborze spośród wielu dostępnych propozycji, która wskazywana była przez biorących udział w badaniu, może być niwelowana poprzez działania informujące o ofercie kulturalnej (w tym również, gdzie jej szukać) oraz działania promujące poszczególne wydarzenia. Na rolę promocji w organizowaniu wydarzeń kulturalnych wskazywali również przedstawiciele instytucji kultury.
- Zwiększenie efektywności wykorzystania już istniejących narzędzi promocji i komunikacji: wypromowanie istniejących stron zawierających informacje o wydarzeniach kulturalnych, tj. www.kultura.erzeszow.pl/ oraz www.visit.rzeszow.pl/, a także wypromowanie aplikacji mobilnej „Rzeszów To My” informującej również o wydarzeniach kulturalnych w mieście mogłoby być również odpowiedzią na potrzeby osób, które wskazały, że brakuje im wiedzy o wydarzeniach lub dowiadują się o nich już po fakcie.
- Podczas budowania i różnicowania oferty kulturalnej należy wziąć pod uwagę **potrzeby różnych grup wiekowych i społecznych**. Tworząc ogólny harmonogram wydarzeń kulturalnych można wprowadzić możliwość ich filtrowania ze względu na rodzaj (np. koncert, spektakl, wystawa, warsztaty, etc.) cenę biletów (możliwość zniżek, wstęp bezpłatny), datę wydarzenia (dzisiaj, w ciągu najbliższego tygodnia), kategorię osób ze specjalnymi potrzebami (seniorzy, młodzi rodzice z dziećmi do lat 3, etc.). Wprowadzenie takich kategorii mogłoby być odpowiedzią na potrzeby osób, które mają poczucie, że oferta kulturalna nie jest dostosowana do ich potrzeb oraz tych, którzy

odczuwają trudność w wyborze wydarzenia kulturalnego spośród dostępnych propozycji.

- Pomimo tego, że większość badanych twierdzi, że wie, gdzie szukać informacji o wydarzeniach kulturalnych, to i tak do analogicznego odsetka ankietowanych informacje docierają po czasie, najczęściej z relacji fotograficznej danego wydarzenia na profilu w mediach społecznościowych. Badani wskazywali **problem promocji wydarzeń kulturalnych**, która nie dociera do wszystkich zainteresowanych lub ginie w tle innych komunikatów na portalach internetowych lub w przestrzeni miejskiej.

OCENA OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA

- Spośród wskazanych przeszkód korzystania z oferty kulturalnej możemy wyodrębnić te, na które instytucje kultury mogą mieć wpływ i poprzez odpowiednie planowane działania marketingowe i promocyjne, a także programowe niwelować ich negatywny efekt. Odpowiedzią na opinie ankietowanych o **braku interesujących wydarzeń kulturalnych** może być różnicowanie oferty kulturalnej i informowanie o tym, tak by obejmowała ona wszystkie grupy wiekowe oraz ich potrzeby. Szczególnie należy zwrócić uwagę na ceny biletów, różnicowanie oferty kulturalnej oraz odpowiednie działania informujące i promujące.

PROMOCJA

- **Do najpopularniejszych form promocji wskazywanych przez zdecydowaną większość respondentów należą media społecznościowe (72,0%).** To źródło komunikacji nabrało na znaczeniu podczas pandemii Covid-19 oraz obostrzeń, które zostały nałożone na instytucje kultury. Wszystkie analizowane podmioty działające w obszarze kultury Rzeszowa prowadzą profile w mediach społecznościowych, a najbardziej popularnym medium jest Facebook. Profile te odgrywają kluczową rolę w promocji wydarzeń kulturalnych, ponieważ przy stosunkowo niedużych kosztach pozwalają na dotarcie do szerokiego grona odbiorców. W tym miejscu odsyłamy do rozdziału 2.3 dotyczącego analizy mediów społecznościowych i rekomendacji w tym obszarze.
- **Duże znaczenie, z punktu widzenia odbiorców, ma również strona internetowa instytucji kultury, na którą wskazało 43,1% ogółu badanych.** Dlatego ważne jest

prorowadzenie systematycznych audytów strony www oraz analizowanie jej elementów z punktu widzenia użytkowników. Ważne jest by strona internetowa była nie tylko atrakcyjna, lecz również łatwa w nawigacji (intuicyjna). Powinna również dostarczać niezbędnych informacji, co ułatwia przemyślane menu nawigacyjne. Więcej na temat wniosków i rekomendacji z analizy poszczególnych stron internetowych znajduje się w rozdziale 0.

SZCZEGÓLNE GRUPY UCZESTNIKÓW BADANIA

- Ważne jest, by pracownicy instytucji kultury i organizatorzy wydarzeń kulturalnych byli świadomi potrzeb wszystkich grup odbiorców i podejmowali odpowiednie działania, by docierać do szerokiego grona publiczności, w tym do publiczności potencjalnej, dotąd nieobecnej (tzw. nie uczestnicy). Szczególnie ważne jest **kierowanie działań promocyjnych i komunikacyjnych do danej grupy oraz dostosowanie oferty do potrzeb konkretnych grup wiekowych**, co wydaje się niemożliwe bez wejścia w dialog z publicznością.
- Młode osoby najczęściej korzystają z oferty instytucji kultury w ramach zorganizowanych grup szkolnych; w późniejszym okresie dorastania, kiedy mają większy wpływ na swoje wybory, przestają być tak aktywnymi uczestnikami oferty instytucji kultury. Jak podkreślają badania, wpływ na to ma brak wystarczającej edukacji kulturalnej na poziomie edukacji podstawowej i ponadpodstawowej, oraz popularność innych form uczestnictwa w kulturze – w związku z rozwojem mediów cyfrowych i ze zmianami cywilizacyjnymi, uczestnictwo w kulturze w znaczącej części przeniosło się do domów, i nastąpiło upowszechnienie kultury. Ponadto, młodzi ludzie często wykazują niedostateczną wiedzę w zakresie różnorodności doświadczeń kulturowych, a nawet w przypadku dostępu do zasobów, często nie są zainteresowani aktywnym uczestnictwem. Jednak w pewnych dziedzinach związanych z uczestnictwem w kulturze widoczna jest poprawa; przykładowo, ostatnie badania stanu czytelnictwa książek w Polsce w 2022 roku pokazują wzrost czytelnictwa wśród nastolatków. Ze strony poszczególnych instytucji kultury można odnotować raczej działania komunikacyjne niż promocyjno-marketingowe, ze względu na ograniczone środki finansowe. Dobrym rozwiązaniem mogłoby być kierowanie odrębnych komunikatów i dostosowanie działań promocyjnych do młodej grupy wiekowej, czego przykładem mogą być działania

podejmowane przez Estradę Rzeszowską, Muzeum Dobranocek, Rzeszowski Dom Kultury czy Bibliotekę w ramach ich mediów społecznościowych. Duża konkurencyjność i różnorodnych form korzystania z kultury powoduje, że ludzie młodzi chętniej **korzystają z łatwiejszego i bardziej przystępnego dostępu do kultury, takiego jak kino oraz platformy streamingowe i VOD.** Ogólnodostępność Internetu i nowych technologii sprawia, że młodzi mają dostęp do wielu treści online w dowolnym miejscu i czasie – uczestnictwo w kulturze przestaje być ograniczone konkretnym miejscem (np. salą muzealną) oraz czasem (godzinami otwarcia instytucji kultury). Jednakże, aby przyciągnąć młodzież, ważne jest zapewnienie im możliwości dostępu do wiedzy i pełnego zrozumienia korzyści, jakie płyną z kultury.

DODATKOWE REKOMENDACJE WOBEC WŁĄCZANIA MŁODYCH OSÓB W KULTURĘ INSTYTUCJONALNĄ W KOTEKŚCIE AUDIENCE DEVELOPMENT:

- Klucz do skutecznego nawiązania więzi między nowym pokoleniem, a kulturą leży w zachowaniu i **pielęgnowaniu różnorodności.** Przedstawiciele instytucji kultury powinni świadomie uwzględniać głosy młodszych pokolenia. Konieczne jest przemyślane zrozumienie preferencji artystycznych i kulturalnych, które są istotne dla młodych ludzi.
- Atrakcyjnymi formami aktywnego kształtowania i wzmacniania więzi z kulturą może być np. **możliwość oferowania interaktywnych wystaw sztuki, kreowania spektakli teatralnych, które dotyczą istotnych problemów społecznych oraz rozwijania programów edukacyjnych, w których wykorzystywane są aktywne metody uczestnictwa, np. wspólna realizacja projektu teatralnego lub wystawy.** Przez takie aktywizujące, włączające działania młodzi ludzie będą mogli nie tylko konsumować kulturę, lecz także brać w niej czynny udział, co sprzyja rozwijaniu ich połączenia z nią i pełniejszemu zrozumieniu.
- Aby zapewnić skuteczne kontynuowanie tradycji przez młode pokolenia, można wprowadzić czynnik nagród lub wyróżnień, np. poprzez mechanizm grywalizacji, czy zdobywania kolejnych odznaczeń w podobnych typach wydarzeń kulturalnych (jak np. pieczętki na szlakach). Mogłoby to łączyć się

z elementem finansowym – czyli wprowadzenie darmowej wejściówki za n-ty udział w wydarzeniu.

- Wzbogacającym, choć inwestycyjnie kosztownym doświadczeniem w odbiorze kultury może być wykorzystanie nowych technologii w wielowymiarowych formach, takich jak **rzeczywistość wirtualna (VR)** czy **rozszerzona rzeczywistość (AR)**.
 - **Filmy, grafika i muzyka** odgrywają istotną rolę w tworzeniu treści kulturalnych dla młodego pokolenia. Oprócz tego, istnieją również inne interesujące strategie, takie jak organizowanie konkursów lub wyzwań, które mogą zachęcić do aktywnego uczestnictwa.
 - Istotne jest zapraszanie gości do dzielenia się swoimi doświadczeniami związanymi z kulturą, a wśród nich mogą być także **przedstawiciele nowych mediów**, tacy jak popularni twórcy treści (influencerzy) na YouTube, Instagram czy TikTok. Kluczowe jest właściwe wykorzystanie wszelkich okazji do pracy z młodymi ludźmi oraz wykorzystanie mediów społecznościowych jako platformy do promocji dotąd niewykorzystanych możliwości.
- Czynnikiem wpływającym na ograniczenie uczestnictwa osób młodych i seniorów w życiu kulturalnym miasta są również **zasoby finansowe**. Ograniczony budżet ankietowanych stanowi przeszkodę w korzystaniu z płatnej oferty instytucji kultury. Wyższe ceny biletów mogą zniechęcać zarówno młodych ludzi jak i seniorów do uczestnictwa w wydarzeniach. Rozwiązaniem tego problemu w niektórych instytucjach **mogłoby być wprowadzenie określonych dni w miesiącu, kiedy bilety na wydarzenia są płatne symboliczną kwotą, lub wprowadzenie godzin umożliwiających zakup biletu w promocyjnej cenie** (przykładowo takie rozwiązanie o nazwie „120 po 20”) wprowadził Teatr Polski im. Arnolda Szyfmana w Warszawie. Z danych wynika, że jednym z kluczowych czynników wpływających na udział w wydarzeniach kulturalnych wśród osób powyżej 60 lat jest możliwość bezpłatnego wstępu.
- Najważniejszym czynnikiem kształtującym uczestnictwo seniorów w kulturze jest **stan zdrowia oraz ograniczenia fizyczne**, które mogą utrudniać udział w wydarzeniach. Ograniczenia w poruszaniu się, słaby wzrok oraz słuch mogą stanowić przeszkodę w korzystaniu z oferowanych form kultury, dlatego tak **niezbędne jest wprowadzanie**

rozwiązań niwelujących bariery w dostępie do kultury. Większość badanych seniorów wskazało, że udział w wydarzeniach kulturalnych jest dla nich bardzo ważny lub ważny (77,3%).

- Osoby powyżej 60 lat mają odrębne preferencje co do charakteru i tematyki wydarzeń kulturalnych, dlatego istotne jest również dostosowywanie oferty kulturalnej do potrzeb tej grupy wiekowej. Większość badanych osób wyraża niechęć wobec uczestniczenia w kulturze online, preferując tradycyjne formy uczestnictwa (61,4%). Wśród seniorów można również wyodrębnić różne grupy, które mają różne zainteresowania takie jak: wystawy, czytanie książek, warsztaty, spektakle teatralne, koncerty itp. Planując wydarzenia dla tej grupy **należy mieć na uwadze szczególne potrzeby osób starszych** np. nagłośnienie, dostęp do windy, bliskość toalety, ułatwienie dojazdu, wygodne siedzenia, miejsca do wypoczynku, klimatyzacja.
- Seniorzy, tak jak wszystkie grupy wiekowe, wskazują jako problem brak informacji odnośnie oferty kulturalnej miasta oraz harmonogramu wydarzeń. Z zebranych informacji wynika, że preferują oni tradycyjne formy promocji: plakaty i ulotki, które nieodpowiednio rozdystribuowane mogą jednak ginąć na tle innych reklam w przestrzeni miejskiej. Połowa badanych seniorów zgadza się ze stwierdzeniem, że informacje o wydarzeniach docierają do nich po czasie. Działania promocyjne skierowane do tej grupy wiekowej powinny być przemyślane i opracowane w formie strategii komunikacji, która mogłaby obejmować: lokalne media (gazety), stowarzyszenia i grupy seniorów, afisze, popularne lokalne strony www. Projektując komunikaty skierowane do seniorów należy wziąć pod uwagę elementy graficzne, szczególnie wielkość czcionki, kontrast oraz jasny i zrozumiały język.

2.7 WYNIKI ANALIZY JAKOŚCIOWEJ

2.7.1 WYWIADY Z PRZEDSTAWICIELAMI RZESZOWSKICH INSTYTUCJI KULTURY

KOMUNIKACJA

Instytucje biorące udział w badaniu nie posiadają formalnych dokumentów regulujących podstawowe potrzeby i wymagania publiczności oraz sposoby komunikowania się instytucji z nimi. Jednakże wszyscy respondenci wskazują na nieoficjalne zasady, jakimi się kierują. Zauważyć można niezwykłą różnorodność w wybieranych formach kontaktu, która pozostaje w relacji z formą podejmowanych działań w obszarze kultury Miasta Rzeszowa. Wśród wirtualnych form komunikowania się z publicznością najczęściej używany jest portal Facebook, platforma Instagram i kanał na YouTube oraz prowadzona przez daną instytucję strona internetowa. Do rzadziej używanych zaliczyć można plakaty i ulotki, billboardy, citylighty, newsletter, wyświetlanie ogłoszeń w autobusach miejskich czy aplikację Tik-tok. Portal Facebook jest uznawany także za najskuteczniejszą formę kontaktu z widownią, pozwala nie tylko na przekazywanie treści o charakterze informacyjnym (tworzenie tzw. „wydarzeń”), ale przede wszystkim pozwala wejść w interakcje z odbiorcami. Otwartość na komunikację i wzajemność to ważne cechy dla wszystkich podmiotów kultury, które brały udział w badaniu. Możliwość nawiązania bezpośredniej, nieformalnej i szybkiej rozmowy za pośrednictwem komentarzy pod postami lub w wiadomościach prywatnych pozwala na ciągłe bycie blisko i nawiązywanie relacji z potencjalnymi widzami.

Docenić należy także zaangażowanie instytucji kultury w prowadzenie promocji za pośrednictwem newsletterów. O ile jest to znana i popularna forma komunikacji z widownią, to tylko nieliczne badane instytucje zautomatyzowały ten proces. Wiele instytucji kultury wprowadza ręcznie kolejne adresy e-mail zainteresowanych komunikacją odbiorców do listy wysyłkowej newsletterów, ale wszyscy dostrzegają potrzebę usprawnienia tego procesu w związku z rosnącym zainteresowaniem tą formą kontaktu.

Komunikacja za pośrednictwem nowoczesnej strony internetowej jest aktualnie standardem w promocji podejmowanych działań. Wszystkie badane rzeszowskie instytucje kultury posiadają i na bieżąco uaktualniają swoje strony internetowe. Adekwatność grafiki, układu treści i informacji na nich zawarta gwarantuje przejrzysty i szybki dostęp do poszukiwanych

wydarzeń, zasobów czy wiadomości. Szczegółowa ocena funkcjonalności stron internetowych rzeszowskich instytucji kultury, a także zalecenia i rekomendacje związane z poprawą kwestii UX, funkcjonalności i użyteczności zostały zaprezentowane w Rozdziale 0.

Analogowe, tradycyjne formy kontaktu z publicznością, czyli przede wszystkim tzw. reklama out-doorowa, reklama w przestrzeni miasta jest wykorzystywana zdecydowanie rzadziej niż jeszcze kilka lat temu. Do głównych przyczyn zmniejszania się jej znaczenia zaliczyć można kwestie finansowe oraz konieczność dostosowania formy komunikatu do grupy odbiorców. Również w pierwszym okresie trwania pandemii Covid-19 wiele instytucji musiało wycofać się z prowadzenia działań reklamowych za pomocą plakatów, czy city-lightów, ze względu na niepewność, zamknięcie instytucji kultury przy jednoczesnym ponoszeniu kosztów ekspozycji takiej reklamy. Ciężar działań promocyjnych został wtedy niejako na trwałe przeniesiony z reklamy out-doorowej na formy cyfrowe. Nie znaczy to jednak, że tradycyjne plakaty, zaproszenia czy broszury nie są drukowane. Respondenci podkreślają kulturowe znaczenie plakatów dla przestrzeni publicznej. Niestety ich efektywność zdecydowanie się zmniejszyła. Grupy docelowe publiczności badanych instytucji kulturowych nie wykazują zbyt dużego zainteresowania treściami drukowanymi (np. grupy szkolne wyrzucają broszury). Respondenci, będący przedstawicielami największych instytucji kultury wśród badanych, wskazali także, że dostrzegają wyraźne braki w prowadzonych działaniach marketingowych, szczególnie na tle ogólnopolskim. Instytucje te z różnych powodów, przede wszystkim finansowych, nie wykorzystują tradycyjnych form promocji, tj. billboardy, czy plakaty w innych miastach czy przy drogach ekspresowych, co w ich opinii jest formą straty szansy na szerszą promocję. Zaznaczyć trzeba także, że badane instytucje kultury bardzo cenią sobie bezpośredni kontakt z publicznością; relacja „face to face” jest uznawana za wartościową i efektywną w kwestii promocji organizowanych przez nie wydarzeń. Ten tzw. marketing szeptany najlepiej sprawdza się w kontekście niewielkich, lokalnych eventów, gdzie odbiorca jest stały i związany z danym miejscem. W kwestii komunikacji z widownią należy wskazać Rzeszowski Dom Kultury wraz z jego filiami, jako wyróżniające się swoją działalnością, wykorzystujące różnorodne formy przekazu: począwszy od ustnych informacji bezpośrednio z odbiorcą, analogowe formy promocji, lokalne media (m.in. radio i telewizja), social media, a skończywszy na promocji ogólnopolskiej największych wydarzeń cyklicznych. Podejmowane działania w zakresie komunikacji, nawet jeśli realizowane nieświadomie przez badane instytucje kultury, wpisują się w zakres content marketingu, czyli długotrwałego działania

bazującego na tworzeniu ciekawych, interesujących treści skupiających wokół swojej instytucji określonych odbiorców.

Jak wspomniano powyżej, znaczący wpływ na formę podejmowanej komunikacji z widzami miały „lockdown’y” i zamknięcie instytucji kultury dla publiczności w trakcie pandemii Covid-19. Odgórne zamknięcie i ograniczenia epidemiologiczne spowodowały, że instytucje kultury musiały odnaleźć się w nowej rzeczywistości, przede wszystkim – wirtualnej. Okres całkowitego „lockdownu” to swoisty czas największego natężenia i rozwoju promocji instytucji kultury. Pracownicy badanych instytucji kultury byli zaangażowani w przeniesienie działalności swojej instytucji kultury w wirtualny świat, pozwalający na dotarcie do publiczności zamkniętej w swoich domach. Dla większości z tych placówek było to prawdziwe ożywienie ich stron internetowych i fanpage’ów w Internecie. Placówki kultury podejmowały działania zgodne ze swoją specyfiką, a były to między innymi: filmiki, warsztaty, spektakle online, infografiki, transmisje wydarzeń w czasie rzeczywistym. Okres pandemii wiązał się ze znacznym ożywieniem aktywności badanych instytucji kultury w wirtualnym świecie, a podjęte działania zostały przyjęte jako dobre praktyki dla promocji kultury i większości przypadków po ustaniu obostrzeń epidemiologicznych, kontynuowano je dostosowując do bieżących potrzeb. Aktywność w social mediach podjęta w czasie pandemii zaowocowała we wszystkich badanych instytucjach wykreowaniem bazy odbiorców, zwiększeniem zasięgów, uatrakcyjnieniem udostępnianego przekazu, by być zauważonym w nasycenym treściami wirtualnym świecie i by podtrzymać relacje z publicznością w czasie odosobnienia. Zgodnie z obserwacją przedstawicielki Wydziału Kultury Urzędu Miasta Rzeszowa, choć kultura pełniła w tamtym okresie rolę "balsamu dla ducha", to po pewnym czasie sami odbiorcy mogli doświadczyć przesycenia nadmiarem propozycji online, zaś forma wirtualna nie była w stanie w pełni zastąpić odbioru kultury "na żywo".

Jednak ekran telewizora czy ekran laptopa to nie jest to, co kultura nam daje... gdzie tworzy się magia świadomego odbioru kultury. Więc myślę, że te wszystkie złe rzeczy, które nas spotkały, też nauczyły nas po prostu doceniać i cieszyć się chwilą. I zauważyć, że kultura ma niezwykle ważne terapeutyczne działania. Wgląd na nasze całe życie.

Badane instytucje kultury niemal jednogłośnie przyznały, że działania podejmowane w zakresie komunikowania się z odbiorcami są niesformalizowane i nie ma stanowiska lub

wskazanego zakresu zadań dla jednego pracownika w danej instytucji. Publikacją, odpowiedziami, przygotowywaniem treści i grafik zajmuje się wiele osób w ramach jednej instytucji. Brak klarowności podziału zadań w tym obszarze jest utrudnieniem w usystematyzowaniu działań w przestrzeni wirtualnej. Wiele osób zajmujących się tą samą kwestią może przyczyniać się do rozproszenia odpowiedzialności za zamieszczane treści, niejasny harmonogram zaś - na niesystematyczne udostępnianie postów. Dostrzec należy jednak i te, które w wysokim stopniu zadbały o przejrzystość zadań w tym zakresie i przydział obowiązków dla osób podejmujących się działań promocyjnych w social mediach. Dzięki temu niektóre instytucje kultury w Rzeszowie, w szczególności te o największej liczbie wydarzeń, realizowanych w ramach roku kalendarzowego, mogą regularnie umieszczać informacje, reklamy i relacje ze swoich działań. Tym samym ich kontakt z publicznością, potencjalnymi widzami i odbiorcami kultury, jest rozwojowy, na co wskazują rosnące polubienia ich fanpage'ów, liczba udostępnień czy subskrypcji newsletterów.

PROGRAM KULTURALNO-EDUKACYJNY

Budowanie programu kulturalno – edukacyjnego poszczególnych, rzeszowskich instytucji kultury jest dość mocno zróżnicowane ze względu na specyfikę i charakter działania poszczególnych instytucji, dostępną infrastrukturę techniczną oraz finanse. Dostrzec jednak można w większości z nich wyraźną dwutorowość. Pierwsza z nich bazuje na sprawdzonych i stałych wydarzeniach, które realizowane są systematycznie zgodnie z przyjętym harmonogramem (np. spektakle Teatru Maska, wernisaże Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa, koncerty Estrady Rzeszowskiej i inne). Program ten jest zweryfikowany, cieszący się popularnością wśród publiczności i nie wymaga dużych modyfikacji w zakresie celów i metod. Instytucje kultury mają w większości wypełniony kalendarz cyklicznymi spotkaniami, które są widowni znane, i które są przez nią lubiane. Drugi trend zaś to dodawanie nowych, niekoniecznie regularnych wydarzeń, które wpisują się w kulturalną odślonę Rzeszowa. Są to jednorazowo organizowane koncerty, warsztaty, spotkania czy wernisaże, których organizacja jest bezpośrednią odpowiedzią na nowe oczekiwania publiczności. Sumując te dwa typy wydarzeń, kalendarze poszczególnych instytucji kultury, oferują szerokie spectrum form doświadczania kultury i sztuki w różnych przejawach. Mimo częściowej niepełności w tym obszarze, badani pracownicy przyznają, że prezentowana przez ich instytucje oferta jest

odpowiedzią na zgłaszane zapotrzebowanie przez publiczność, a tym samym instytucje dbają o różnorodność wydarzeń, przy jednoczesnym zachowaniu relacji z widzami. Przy tak dużym natężeniu wydarzeń kulturalnych w Rzeszowie konieczna jest współpraca instytucji kultury ze sobą, by najważniejsze i największe wydarzenia nie pokrywały się ze sobą zarówno w kwestii terminu, jak i miejsca ich organizacji. Zdecydowana większość instytucji współpracuje ze sobą w tym zakresie i uzupełnia wspólny kalendarz imprez miejskich prowadzony przez Urząd Miasta. Zdarzały się sytuacje, kiedy placówki kultury nie ustaliły ze sobą poszczególnych eventów, które w rezultacie odbywały się jednocześnie. To strata dla obu stron: widownia traci możliwość uczestniczenia w jednym z wydarzeń, traci także organizator swoich widzów i dogodne miejsce.

Analizując uzyskane w trakcie wywiadów odpowiedzi pod kątem różnorodności oferowanych wydarzeń, dostrzec można ogromne zaangażowanie i kreatywność pracowników wszystkich rzeszowskich instytucji kultury. Instytucje kultury Miasta Rzeszowa dbają o bogatą i urozmaiconą ofertę kierowaną zarówno do lokalnej, jak i do podkarpackiej, a nawet ogólnopolskiej publiczności. Każda z instytucji buduje swój kalendarz kulturalno – edukacyjny bazując na ofercie stałej, ściśle związanej z głównym celem i misją statutową instytucji, ale i nadbudowuje propozycje o dodatkowe, wzbogacające je wydarzenia. Badani pracownicy tych instytucji wymieniają sporą liczbę wydarzeń: warsztaty (m.in. fotograficzne, graffiti, plastyczne, muzyczne i inne), wykłady (m.in. o historii sztuce), koncerty (m.in. reagge, hip-hop), spotkania autorskie, wernisaże, czytelnie, prelekcje, booktalking, letnie ogrody literackie, cykle szkoleń, potańcówki miejskie, projekty ogólnopolskie, festiwale muzyczne, imprezy plenerowe i wiele innych. Instytucje i te współpracują także z organizacjami pozarządowymi, kołami naukowymi uczelni wyższych, fundacjami, stowarzyszeniami, organizacjami, Uniwersytetem Trzeciego Wieku, przedszkolami, szkołami podstawowymi, szkołami ponadpodstawowymi, prywatnymi twórcami oraz z wieloma innymi osobami zaangażowanymi w promowanie kultury. Podsumowując ofertę Miasta Rzeszowa w zakresie kultury można wskazać jej starania o bycie zróżnicowaną, adresowaną do szerokiej grupy wiekowej (od 0 do wieku senioralnego), elastycznie cenową (bilety płatne i bezpłatne, szeroka rozpiętość cenowa) oraz skierowaną do publiczności ze zróżnicowanymi preferencjami odbioru przekazu kulturowego (od wykładów nt. historii sztuki po ogólnopolski koncert reagge).

Kwestią, która nie była jednoznacznie oceniana przez badanych pracowników instytucji kultury, jest **wspólny bilet wstępu**. Zwolennicy tego pomysłu dostrzegali potencjał i szerokie możliwości marketingowe związane z tym rozwiązaniem i wyrażając chęć dołączenia do współpracy międzyinstytucjonalnej w tym zakresie. W większości były to największe badane placówki, które organizowały znaczną liczbę wydarzeń, w tym tych biletowanych. Z drugiej strony, sceptycy wobec idei wspólnego biletu, to przedstawiciele instytucji, których oferta była zazwyczaj bezpłatna. Jednakże nie wykluczali całkowicie możliwości zaangażowania się we „wspólny bilet” bazując na innych benefitach, np. zniżkach w określonych instytucjach kultury.

Oferta z zakresu szeroko pojętej edukacji kulturowej, przygotowana przez zdecydowaną większość rzeszowskich instytucji kultury jest budowana w oparciu o bieżące zapotrzebowanie, posiadaną infrastrukturę, ale także kreatywność i inicjatywę własną pracowników. Podejmowane są różne formy współpracy w celu rozbudowy oferty edukacyjnej, przykładowo ważnym aspektem w obszarze zajęć edukacyjnych, w tym profilaktycznych, jest tworzenie porozumień ze szkołami i finansowanie ich ze środków Miejskiej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych (Rzeszowski Dom Kultury). Zdecydowanie częściej instytucje odpowiadają na zgłaszane zapotrzebowanie w kontekście oferty edukacyjnej niż o nią pytają. Instytucje w większości pozostają w bieżącym kontakcie z nauczycielami i dyrektorami lokalnych szkół i przedszkoli, ustalając z nimi zapotrzebowanie na dane zajęcia, podejmowaną tematykę, ale także koordynując ich terminy, by wzajemnie nie powielać podobnych wydarzeń w obszarze kultury. Badane instytucje posiadają w swojej ofercie bazę zajęć edukacyjnych skierowaną do zróżnicowanych grup wiekowych, w szczególności uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych, grup zorganizowanych i rodzin, stałych odbiorców, w tym zwłaszcza seniorów, ale także nowych klientów. Proponowane formy i działania, np. zajęcia, lekcje muzealne, warsztaty itp. powstają zazwyczaj po konsultacji lub w odpowiedzi na zgłaszane przez szkoły zapotrzebowanie. Do kontaktu z nimi wykorzystywana jest także baza adresów e-mailowych nauczycieli (personalnie) i szkół czy Wydziału Edukacji w Urzędzie Miasta Rzeszowa. Badane instytucje pozostają w stałym kontakcie z przedstawicielami rzeszowskiej oświaty i systematycznie prezentują im aktualną ofertę edukacyjną. Co ważne, oferta ta jest uaktualniana i dostosowywana do zmieniającej się podstawy programowej, dzięki czemu grupy zorganizowane ze szkół i przedszkoli mogą korzystać z oferty instytucji nie tylko w ramach

zajęć związanych z szeroko rozumianą kulturą i sztuką, ale także zajęć wychowawczych czy innych. To ważny krok w kierunku kreowania wartościowej i innowacyjnej oferty edukacyjnej. I tę innowacyjność dostrzec można także w proponowaniu coraz bardziej nowoczesnych warsztatów i form edukacyjnych, jakie są oferowane uczestnikom. Przykładowo, Wojewódzka i Miejska Bibliotek Publiczna we współpracy z Mobilnymi Laboratoriami Przyszłości, prowadzą warsztaty dotyczące sztucznej inteligencji i druku 3D. W ofercie pozostałych instytucji są także zajęcia nieoczywiste w swojej formie, np. tworzenie murali, graffiti, tym samym wydają się być atrakcyjne, szczególnie dla młodzieży. Do aktywności w obszarze edukacji kulturowej należy także zaliczyć wsparcie młodych osób w rozpoczęciu ich własnej artystycznej działalności. Wzmocnienie poczucia sprawczości młodych osób, zaoferowanie miejsca na ekspresję artystyczną, ale także przestrzeni do zaprezentowania swojej twórczości (np. *Festiwal Piosenki z Melonikiem*, *Breakout Days*) stanowią dobre przykłady takich działań. Wzmacnianie i wspieranie rozwoju artystycznej pasji jest jednym z zadań wielu instytucji kultury, mimo że nie zawsze instytucje podają to jako przykład *audience development*. Umożliwienie realizacji wernisaży, udziału w konkursach dotyczących różnych obszarów sztuki czy docenienie kreatywności dzieci i młodzieży pełni znaczące funkcje edukacyjne. Wśród całej oferty edukacyjnej należy wskazać dobrą praktykę realizowaną przez Muzeum Dobranoczek – są to specjalnie zaprojektowane pod względem merytorycznym i w zakresie dostępności zajęcia dla osób ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Pracownicy Muzeum po konsultacji ze specjalistami, przygotowali osobną ofertę dla osób z niepełnosprawnością intelektualną. Dostosowanie ilości informacji, metod i form przekazu koresponduje z możliwościami i potrzebami tych osób. Zaznaczyć trzeba, że nie tylko oferta ukierunkowana na osoby z niepełnosprawnością intelektualną jest ważna w kontekście edukacji włączającej, ale także techniczne i infrastrukturalne dostosowanie ekspozycji do potrzeb osób z niepełnosprawnościami fizycznymi. Kadra Muzeum szkoli się w tym zakresie, a jej wysiłek i zaangażowanie zostały docenione i uhonorowane nagrodą w konkursie ogólnopolskim *Lodołamacze* w kategorii *Przyjazna przestrzeń*.

Pracownicy instytucji kultury w trakcie wywiadów byli także pytani o działania mające na celu zaangażowanie odbiorców w tworzenie i współtworzenie oferty kulturalnej. Mimo początkowych zaprzeczeń okazało się w trakcie wywiadów, że tego rodzaju współpraca i zaangażowanie mają miejsce, i są realizowane, choć nie zawsze świadomie. Instytucje często rozmawiają, dyskutują, przyjmują informację zwrotną od swojej widowni i na tej podstawie

tworzą lub modyfikują swoją ofertę. Nierzadko także odbiorcy, którzy są przedstawicielami stowarzyszeń lub innych organizacji biorą czynny udział w przygotowaniu i realizacji oferty edukacyjno – kulturowej. Za przykład można podać spotkania aktywnie piszących mieszkank Podkarpacia, które jako pisarki z niewielkim stażem, mają okazję się spotkać i wymienić doświadczeniem, a jednocześnie zachęcić innych do czytania, a nawet pisania własnych książek i form literackich. Kameralność tych spotkań, odbywających się w Wojewódzkiej i Miejskiej Bibliotece Publicznej w Rzeszowie, jest wartością tworzoną przez same uczestniczki. Kolejną analizowaną kwestią w kontekście oferty programów kulturalno – edukacyjnych, jest dostępność rzeszowskich instytucji kultury dla osób z niepełnosprawnościami, seniorów, rodziców z dziećmi, dzieci mniejszych lub osób ze specjalnymi potrzebami (np. w spektrum autyzmu). Jest to jeden z zakresów analizy, w którym większość badanych placówek wychodzi naprzeciw wyzwaniom, jakie niesie ze sobą dostosowanie miejsc publicznych do specyficznych potrzeb niektórych grup społecznych. Każda z instytucji zdaje sobie sprawę z potrzeby dostosowania infrastruktury i oferty do specjalnych potrzeb wymienionych grup, ale nierzadko ograniczeniami są bariery architektoniczne, które uniemożliwiają realizację tego zadania. Placówki często zajmują miejsca zabytkowe, takie jak kamienice (Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa – I piętro) czy synagoga (Biuro Wystaw Artystycznych), co ze względu na zalecenia konserwatorskie, oraz wysoką wartość zabytkowej tkanki budynków wyklucza wprowadzenie nowoczesnych dostosowań, np. zamontowanie windy dla osób z niepełnosprawnością ruchową. Specyfika zaś Piwnic Rzeszowskich (150 schodów w piwnicach, trasa na około 1,5 h, bardzo wąskie, zabytkowe przejścia i przestrzenie) wyklucza bezpośredni udział osób w niepełnosprawnych w przejściu całej trasy. Pracownicy tej instytucji wychodzą jednak naprzeciw potrzebom zwiedzających i udostępniają wirtualny spacer po Piwnicach dzięki monitorom lub okularom VR. W zakresie dostosowania oferty do potrzeb osób niewidzących i słabowidzących, niesłyszących i słabosłyszących wskazać należy Wojewódzką i Miejską Bibliotekę Publiczną, która posiada znaczącą liczbę audiodeskrypcji literatury oraz filmów, książki publikowane w alfabecie Braille'a, linie naprowadzające. W Muzeum Dobranocek na ekspozycji znajduje się dostosowany także do wysokości osób na wózku tyflograficzny plan sal wystawienniczych z podpisami w brajlu. Są także udogodnienia dla osób starszych, dzieci i rodzin (miejsce do odpoczynku na ekspozycji, opisy wydrukowane większą czcionką, napisy na dogodnej wysokości, szerokie przejścia między salami wystawienniczymi, a także

podgrzewacz do butelek czy przewijak dla niemowląt). Z kolei część kadry Biblioteki zna język migowy.

Żadna z badanych instytucji nie wprowadziła tzw. „cichej godziny” ułatwiającej funkcjonowanie osobom w spektrum autyzmu. Jest to jednak ściśle związane ze specyfiką wystaw lub przekazu dotyczącego danego wydarzenia. Mimo to pracownicy instytucji kultury chętnie doszkalają się w tym zakresie, posiadają wiedzę i często doświadczenie, jak pomóc w odbiorze kultury osobom z tego rodzaju szczególnymi potrzebami. Strony internetowe nielicznych instytucji zbudowane są zgodnie z wytycznymi WCAG 2.1, pozostałe są w trakcie modernizacji lub pracownicy nie znają najnowszych zaleceń dotyczących dostępności stron internetowych dla osób ze specyficznymi trudnościami.

PROWADZENIE BADAŃ NAD PUBLICZNOŚCIĄ

Badania nad publicznością są nieodzownym elementem *audience development*. I choć badane instytucje kultury twierdzą, że nie realizują badań, czy nie czują się pewnie w tym obszarze, a także mają wątpliwości co do poprawności przeprowadzonych badań, to można powiedzieć, że większość instytucji je realizuje. Chociaż nie są to badania w dużej skali, a także nie są realizowane systematyczne, ale raczej wykonywane od czasu do czasu. Wyjątkiem jest tutaj Miejska i Wojewódzka Biblioteka Publiczna, która rokrocznie realizuje badania z satysfakcji użytkowników, korzystając z metod i narzędzi przygotowanych przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich (SBP) w ramach projektu Analiza Funkcjonowania Bibliotek. Na podstawie wyników badań opracowywany jest kompleksowy i porównywalny wskaźnik, służący do określenia stopnia satysfakcji użytkowników z Biblioteki jako całości, jak też z jej poszczególnych usług, zasobów i organizacji pracy. Kadra Biblioteki uważa te badania za bardzo pomocne i użyteczne. Pozostali przedstawiciele instytucji korzystają z różnych technik badawczych, wybierając najbardziej adekwatne do swojego obszaru działalności, posiadanych możliwości technicznych, merytorycznych i czasowych. Niektóre z nich preferują bezpośrednią rozmowę z publicznością w trakcie lub po zakończeniu wydarzenia kulturowego, inni wybierają krótkie pisemne ankiety raczej z pytaniami zamkniętymi lub oceną stopniową. W trakcie realizacji większych badań wykorzystywana są także strony internetowe oraz social media, tj. Facebook. Przykładem jest badanie publiczności Festiwalu *Reggae nad Wisłokiem* na temat preferencji w doborze zespołów muzycznych na wydarzeniu. Niektóre instytucje

korzystają także z ogólnopolskich badań prowadzonych w obszarze ich działalności (np. *Raport o stanie edukacji muzealnej w Polsce*). Na podstawie zebranych informacji przeprowadzane są analizy na użytek wewnętrzny; pracownicy tworzą mniej lub bardziej oficjalne dokumenty podsumowujące. Zawarte w nich informacje są często brane pod uwagę podczas tworzenia kalendarza wydarzeń na kolejny okres, planowania danych eventów, wyboru zapraszanych artystów.

Większość instytucji wskazała, że stara się śledzić rozwój trendów w obszarach kultury, które ich dotyczą. Interesują się swoją dziedziną i starają się być na bieżąco ze zmieniającymi się potrzebami, metodami przekazu czy wyzwaniami, jakie stawiane są przed instytucjami kultury w zmieniającym się świecie. Wskazać trzeba, że wszyscy badani przedstawiciele instytucji kultury dostrzegają potrzebę przeprowadzania badań nad publicznością. Są świadomi, że jest to najlepsza metoda poznania potrzeb widowni w zakresie doświadczania kultury, ale także jest to doskonała okazja do uzyskania informacji zwrotnej o dostępności, przekroju demograficznym, oczekiwaniach i zaangażowaniu publiczności. Badania te mogą wskazać kierunek rozwoju instytucji kultury i wzmacniać relację na linii instytucja – publiczność, na co wskazuje jedna z wypowiedzi:

My sobie często powtarzamy, że tak naprawdę to my działamy dla innych. (...) tak naprawdę to jako samorządowa instytucja kultury to my działamy po to, żeby spełniać (...) oczekiwania i określone potrzeby, przynajmniej tej grupy odbiorców, która akurat czuje z nami jakąś chemię. Więc im więcej będziemy wiedzieli na temat tych odbiorców, to tym lepiej będziemy mogli robić to, co robimy.

POTENCJAŁ DZIAŁAŃ Z ZAKRESU AUDIENCE DEVELOPMENT

Jeden z pierwszych obszarów badanych w zakresie działań *audience development*, to potencjał własny instytucji kultury. Badani zapytani, co wyróżnia ich ofertę na tle innych ośrodków kultury w Rzeszowie, odpowiadali zgodnie – potencjał. Każdy jednak widział go w innym swoim zasobie: wyjątkowych zbiorach, różnorodności oferty, bliskości i dobrym relacjom ze społecznością lokalną, stabilności oferty, organizacji największych i najbardziej rozpoznawalnych imprez kulturowych w mieście, otwartość, promocja czytelnictwa. Te odpowiedzi są doskonałym przykładem, że różnorodność jest siłą, a nie wzajemną konkurencją. Każda z instytucji ma do zaproponowania inną ofertę wydarzeń i w inny sposób dba o swoją publiczność.

Określenie „*audience development*” było dość kłopotliwe dla respondentów i nie zawsze potrafili wprost je wytłumaczyć. Jednakże podejmowane przez ich instytucje aktywności doskonale wpisywały się w istotę znaczenia tej koncepcji. Wśród zrealizowanych już działań w zakresie *audience development* wymieniane były: Akademia Wolontariatu, edukacyjne spacery połączone ze sztuką, spotkania Rzeszowskich Asów, Inkubator Kultury, kampanie społeczne, Noc Muzeów, nieszablonowe warsztaty, działania partycypacyjne z różnymi grupami odbiorców, bycie otwartym na zgłaszane niszowe propozycje „garażowych zespołów”, typu koncert metalowy i wiele innych. Słusznie zauważył jeden z respondentów:

W pewnym sensie wszystkie (działania). (...) Bo ja mam wrażenie, że każdy spektakl jest z myślą o tym, żeby i przygotować widza do kolejnych produkcji, które będziemy robić, i żeby dotrzeć też do tych widzów, którzy do tej pory jeszcze u nas nie byli.

Rozwój poszczególnych rzeszowskich instytucji kultury w kierunku *audience development* często wymaga spełnienia dodatkowych warunków w obszarach takich jak zasoby rzeczowe, osobowe, finansowe i czasowe. Badani chętnie wskazywali, jakiego wsparcia potrzebują. Wśród zasobów materialnych najczęściej mowa była o infrastrukturze instytucji: zbyt małej powierzchni, niedostatecznym wyposażeniu dla prowadzenia działań edukacyjnych, braku parkingu lub miejsc parkingowych w pobliżu instytucji, braku odpowiedniego programu informatycznego, braku wyposażenia i dostosowania pomieszczeń do użytku, braku samochodu, niefunkcjonalności pomieszczeń, braku dostosowania dla osób ze specjalnymi potrzebami. Zdecydowana większość badanych wskazała także na duże braki kadrowe we wszystkich obszarach działalności instytucji (zarówno pracownicy kreatywni, edukatorzy, animatorzy, instruktorzy, osoby ds. promocji) oraz wskazała konieczność odbywania szkoleń i kursów adekwatnych do wykonywanych obowiązków. Szczegółowe rekomendacje dotyczące oczekiwanej i potrzebnej tematyki szkoleń zostały wskazane w dokumencie Strategii w Rozdziale VII.1. Należy podkreślić, że zbyt mała liczba pracowników generuje zbyt duże obciążenie obowiązkami obecnych, problemem jest także wielozadaniowość pracowników, zwłaszcza w instytucjach o małej obsadzie kadrowej, konieczność realizowania niektórych działań po godzinach pracy. Wszystkie wymienione braki i potrzeby łączą się z finansami, które są głównym warunkiem do zaspokojenia potrzeb i zniwelowania instytucji kultury w zakresie rozwoju relacji z obecnymi, jak i nowymi grupami odbiorców.

2.7.2 BADANIE FOKUSOWE Z NIEZALEŻNYMI EKSPERTAMI RZESZOWSKIEGO SEKTORA KULTURY

Podsumowując, spotkanie ekspertów sektora kultury w Rzeszowie skupiło się na problemach związanych z promocją wydarzeń kulturalnych w mieście oraz na potrzebie kompleksowego wsparcia ze strony miasta pod względem infrastruktury i finansowania.

- Dyskusja dotyczyła rozwoju kultury w Rzeszowie oraz możliwości stania się wzorcem dla innych miast w tej kwestii.
- Wskazano potrzebę przeznaczenia odpowiednich środków na rozwój kultury oraz propozycję, aby kultura stała się modna i atrakcyjna dla ludzi.
- Omówiono potrzebę promocji i marketingu w sferze kultury oraz potrzebę większej współpracy z agencjami i promotorami, aby ściągnąć światowe gwiazdy.
- Eksperci podkreślili wagę spójnej i profesjonalnej kampanii wizualnej dla kultury Rzeszowa, która może przyciągnąć uwagę potencjalnych odbiorców i zachęcić ich do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych.
- Wzrost nakładów na kulturę pozwoliłby na wynajęcie profesjonalistów do promocji wydarzeń i dotarcia do potencjalnego odbiorcy.
- Zauważono, że zasoby ludzkie w instytucjach kultury są małe, co powoduje, że ludzie są przepracowani i nie zawsze identyfikują się z organizowanymi imprezami.
- Wspieranie środowiska twórczego może przyciągnąć większą publiczność, a promocja wydarzeń kulturalnych w Rzeszowie jest niewystarczająca, co wpływa na frekwencję.
- Eksperci zwrócili uwagę na nadmierny rozdrobnienie wydarzeń kulturalnych, które realizowane są w ramach konkursów celowych przez fundacje i stowarzyszenia kulturalne. Organizacja zbyt wielu wydarzeń kulturalnych prowadzi do braku skupienia na jakości wydarzeń, a brak określonych kryteriów konkursów na dotacje kulturalne prowadzą do rozproszenia środków.
- Istnieje potrzeba wygospodarowania środków na rozwój sektora kultury w Rzeszowie oraz dotarcia do większej liczby odbiorców kultury poprzez skuteczniejszą promocję wydarzeń.
- Wskazano na możliwość wykorzystania różnych narzędzi komunikacji, w tym **wysyłania dedykowanych wiadomości SMS do seniorów**, którzy nie są aktywni online.

- Eksperci rzeszowskiego sektora kultury zwracają także uwagę na potrzebę edukacji kulturalnej w szkołach.
- Wymagane jest kompleksowe wsparcie ze strony miasta pod względem infrastruktury i finansowania, a model zachodni finansowania kultury powinien być wdrażany także w Rzeszowie, że „każde 1 euro wydane na wydarzenie kulturalne, przynosi zysk rzędu 10 euro na hotele, na gastronomię, czy na komunikację”.
- Istnieje potrzeba stworzenia portalu lub aplikacji, która uzupełni deficyt informacji o wydarzeniach kulturalnych oraz kompleksowej promocji wydarzeń kulturalnych, które już ma miasto.
- Eksperci zwrócili uwagę na potrzebę spełniania oczekiwań publiczności, ale z drugiej strony nie kierowania się tylko popularnością wydarzeń masowych, lecz także skupienie się na podejściu jakościowym, a nie ilościowym. Co podkreślano także w ramach badań do Rozwoju Strategii Kultury Miasta Rzeszowa.

2.7.3 WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z ANALIZY BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

WNIOSKI:

- Wszystkie rzeszowskie instytucje prowadzą otwartą komunikację z publicznością. Podejmują aktywne działania, zgodne ze specyfiką swojej działalności, by nawiązać i podtrzymać relacje z widzami.
- Mimo braku formalnych procedur dotyczących prowadzenia dialogu z publicznością, pracownicy intuicyjnie podejmują odpowiednie działania, posiadając świadomość adekwatnego stylu komunikacji w zależności od konkretnej sytuacji.
- Rzeszowskie instytucje kultury korzystają przede wszystkim z wirtualnych mediów i cyfrowych form promocji. Wśród ich zalet wymieniają dostępność i zasięgi. Nowe media pozwalają także na budowanie relacji z publicznością w czasie rzeczywistym. Instytucje nie rezygnują jednak z analogowych, tradycyjnych form promocji i reklamy out-doorowej, zmniejszają jednak ich ilość w sposób znaczący ze względu na koszty.

REKOMENDACJE:

- Zaleca się, aby rzeszowskie instytucje kulturalne nadal prowadziły otwartą komunikację z publicznością, koncentrując się na budowaniu i podtrzymywaniu relacji z widzami. Mogą w tym celu wykorzystać różnorodne środki komunikacji, takie jak media społecznościowe, newslettery, czy strony internetowe.
- W celu ulepszenia dialogu z publicznością, instytucje kulturalne powinny rozważyć wprowadzenie strategii komunikacji z widzami. W ten sposób zapewnią spójność i skuteczność komunikacji w różnych sytuacjach.
- Mimo korzystania z wirtualnych mediów, instytucje kulturalne powinny również kontynuować promocję i organizację wydarzeń analogowych, gdyż jak wynika z badań ilościowych plakaty i ulotki oraz billboardy i citylighty są ciągle ważnym źródłem komunikacji (odpowiednio 42% i 36% wskazań). Warto jednak przeanalizować i dostosować strategię promocji, aby odpowiednio uwzględniać ograniczenia finansowe.
- Oprócz newslettera, sugeruje się wprowadzenie komunikacji o wydarzeniach za pomocą wiadomości SMS, co może stanowić skuteczne źródło informacji dla osób starszych należących do grup docelowych. Tego rodzaju rozszerzenie komunikacji umożliwia dotarcie do osób, które mogą nie być regularnymi odbiorcami elektronicznych wiadomości lub które preferują bardziej tradycyjne metody komunikacji. Ponadto droga SMS-owa może pozwolić na dotarcie do szerszego spektrum odbiorców, zapewniając im aktualne i istotne informacje na temat wydarzeń kulturalnych.

WNIOSKI:

- Oferta proponowanych wydarzeń we wszystkich instytucjach jest obszerna i różnorodna. Zdarza się, że eventy pokrywają się terminem i miejscem realizacji - może stanowić to utrudnienie zarówno dla organizatorów, jak i potencjalnych uczestników.
- Prowadzona oferta edukacyjna jest najczęściej odpowiedzią na zgłaszane zapotrzebowanie. Instytucje współpracują z przedstawicielami ośrodków edukacyjnych i w porozumieniu z nimi przygotowują warsztaty i inne propozycje zgodne z aktualizowaną podstawą programową.

REKOMENDACJE:

- Zaleca się kontynuowanie koordynowania oferty wydarzeń w instytucjach kulturalnych przez Urząd Miasta, aby uniknąć pokrywających się terminów i miejsc realizacji, szczególnie tożsamych dziedzinowo wydarzeń. Współpraca między instytucjami może pomóc w tworzeniu harmonogramu wydarzeń, który będzie bardziej korzystny zarówno dla organizatorów, jak i uczestników.
- Dla instytucji, które organizują dużą liczbę wydarzeń, w tym tych biletowanych, warto rozważyć możliwość wprowadzenia wspólnego biletu wstępu jako strategii marketingowej. Ta forma współpracy może przyciągnąć większą uwagę publiczności i umożliwić lepsze wykorzystanie potencjału marketingowego różnych instytucji.
- Dla instytucji, których oferta skupia się głównie na bezpłatnych i cyklicznych wydarzeniach skierowanych do lokalnej społeczności, istnieje możliwość zaangażowania się w "wspólny bilet" poprzez oferowanie różnych benefitów, takich jak zniżki w określonych instytucjach kulturalnych. W ten sposób mogą one przyciągnąć nowych odbiorców i zwiększyć swoją widoczność.

WNIOSKI:

- Dostępność instytucji dla osób ze specjalnymi potrzebami jest wyzwaniem szczególnie architektonicznym, z uwagi na umiejscowienie ich w zabytkowych obiektach. W zakresie wsparcia osób z innymi niepełnosprawnościami instytucje starają się sprostać zadaniom poprzez audiodeskrypcję, linie prowadzące, język migowy i inne, adekwatne do potrzeb i możliwości.

REKOMENDACJE:

- Instytucje kulturalne powinny kontynuować wysiłki mające na celu poprawę dostępności dla osób o różnych potrzebach. Wymaga to uwzględnienia zarówno aspektów architektonicznych, jak i wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami. Warto również konsultować się z ekspertami w celu dostosowania instytucji do potrzeb różnych grup odbiorców.

WNIOSKI:

- Wszystkie instytucje zgodnie widzą potrzebę prowadzenia badań nad publicznością w celu ukierunkowania podejmowanych działań. Można stwierdzić, że w niektórych instytucjach działania te już są prowadzone, ale w nieusystematyzowany sposób.
- Każda z badanych instytucji kultury ma potencjał rozwojowy w obszarze *audience development*. Respondenci widzą potrzebę i sens w budowaniu relacji z publicznością.

REKOMENDACJE:

- Instytucje kulturalne powinny nadal reagować na zapotrzebowanie edukacyjne, ale jednocześnie warto zainicjować badania nad potrzebami i preferencjami publiczności. Badania te pomogą w lepszym dostosowaniu oferty edukacyjnej do oczekiwań odbiorców.
- Instytucje kulturalne powinny systematyzować badania nad publicznością, aby uzyskać bardziej szczegółowe informacje o swoich odbiorcach i lepiej dostosować swoje działania. Można rozważyć współpracę z lokalnymi uczelniami, ekspertami ds. badań rynku lub agencjami specjalizującymi się w analizie danych. Więcej informacji na temat prowadzenia badań nad publicznością znajduje się w Rozdziale I.4 do Strategii oraz w *Przewodniku Jak realizować badania publiczności?* zaprezentowano w zwięzły sposób metody i techniki badań społecznych, a także omówiono praktyczne aspekty przeprowadzania badań w instytucjach kulturalnych.
- Zaleca się, aby instytucje kulturalne kontynuowały rozwój działań związanych z *audience development*. Rekomendujemy organizację specjalistycznych szkoleń dla pracowników w celu poszerzenia umiejętności w obszarze komunikacji i zaangażowania publiczności oraz innych dziedzin, które zostały przedstawione w Rozdziale VII.1 Strategii w oparciu o potrzeby szkoleniowe pracowników.

WNIOSKI:

- Trudności w rozwoju poszczególnych instytucji kultury często dotyczą sytuacji lokalowej i finansowej, placówki te zmagają się także z niedostateczną liczbą kadry.

REKOMENDACJE:

- W związku ze zdiagnozowanym znacznym obciążeniem i wielozadaniowością pracowników instytucji kultury (zwłaszcza tych o niskiej obsadzie kadrowej jak

Muzeum Dobranocek, Biuro Wystaw Artystycznych lub Galeria Fotografii Miasta Rzeszowa), brakiem wyodrębnionych stanowisk odpowiedzialnych za budowanie i rozwijanie relacji z publicznością (we wszystkich instytucjach), brakiem wyodrębnionych stanowisk specjalistów odpowiedzialnych za działania promocyjno-marketingowe (w większości instytucji), **rekomenduje się przeprowadzenie analizy struktur organizacyjnych i regulaminów organizacyjnych w podległych podmiotach, w celu analizy możliwości finansowych i organizacyjnych wyodrębnienia na bazie istniejących zasobów kadrowych, i/lub utworzenia dwóch typów stanowisk:** specjalisty do spraw rozwoju publiczności (nie należy utożsamiać ze specjalistą ds. obsługi widowni) oraz specjalisty do spraw promocji i marketingu. Kwestia została szerzej opisana w dokumencie Strategii W Rozdziale VI.

- **Dodatkowa rekomendacja w tym obszarze odnosi się także do zwiększenia zatrudnienia** w praktycznie wszystkich instytucjach kultury, zwłaszcza tych, które działają w oparciu o rozbudowaną sieć filii, jak WiMBP czy Rzeszowski Dom Kultury, jak i tych mniejszych, w których ze względu na niską liczbę pracowników występuje problem wielozadaniowości i przenikania się kompetencji zawodowych. Kwestia została szerzej opisana w dokumencie Strategii W Rozdziale VI.
- Rekomenduje się **wprowadzenie zasad zarządzania wieloletniego w miejskich instytucjach kultury i opracowanie w każdej z nich:** Indywidualnego Planu Rozwoju Publiczności oraz Planu Prowadzenia Działań Promocyjno-Marketingowych i Komunikacji, które mogą stanowić element odrębnych Strategii Rozwoju każdej z badanych instytucji.

3. ANEKS

3.1. WYBRANE PYTANIA W PODZIALE NA SZCZEGÓŁOWE CECHY RESPONDENTÓW

Tabela 1. Najważniejsze przeszkody w uczestniczeniu w wydarzeniach kulturalnych

Zmienna	Kategorie	Ogółem (N) dla kategorii	Cena biletów	Brak wolnego czasu	Utrudniony dojazd na miejsce wydarzenia	Brak udogodnień dla osób ze szczególnymi potrzebami	Nieznajomość oferty wydarzeń kulturalnych	Trudność w wyborze wydarzenia spośród wielu propozycji	Brak interesujących wydarzeń kulturalnych	Brak potrzeby
Płeć	Kobieta	682	372	357	104	42	206	55	218	27
	Mężczyzna	342	152	179	63	16	112	32	152	18
Kategoria wiekowa	18-24	94	49	49	11	2	29	3	44	10
	25-35	311	160	166	55	22	106	24	113	9
	36-49	429	210	226	62	27	127	31	157	16
	50-60	113	64	63	21	1	32	17	32	6
	powyżej 60	55	33	18	11	5	18	11	16	2
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	293	309	56	34	207	38	251	24
	Podkarpacie	136	60	81	36	5	45	9	41	8
	Inne miasto	265	171	144	76	19	68	40	78	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 2. Najważniejsze czynniki decydujące o wzięciu udziału w wydarzeniu kulturalnym

Zmienna	Kategoria	Ogółem (N) dla kategorii	Dobra reklama i promocja	Marka wydarzenia	Marka instytucji organizującej wydarzenie	Dogodna lokalizacja	Udogodnienia dla osób ze szczególnymi potrzebami	Cena biletów	Możliwość bezpłatnego wstępu	Możliwość uczestniczenia z dzieckiem, rodziną	Atmosfera wydarzenia	Występujący artyści	Zachęta rodziny/znajomych
Płeć	Kobieta	682	169	137	64	226	30	305	223	132	250	404	67
	Mężczyzna	342	76	89	44	97	15	115	84	45	132	205	37
Kategoria wiekowa	18-24	94	31	21	6	39	5	51	31	4	42	63	10
	25-35	311	73	57	24	108	17	140	95	51	117	176	31
	36-49	429	102	82	47	112	19	164	120	116	150	263	39
	50-60	113	20	46	23	34	1	37	26	4	51	63	15
	powyżej 60	55	15	19	8	21	3	20	24	0	14	32	6
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	166	162	71	176	26	248	183	117	221	372	57
	Podkarpacie	136	34	28	13	43	4	56	52	23	52	84	12
	Inne miasto	265	45	38	25	103	15	117	72	36	109	155	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 3. Preferowane formy uczestnictwa w kulturze cz. I

Zmienna	Kategorie	Ogółem dla kategorii	Kino	Telewizja	Platformy streamingowe i VOD	Rozrywka w mediach społecznościowych	Kabarety/ stand-upy	Koncerty i festiwale muzyczne	Festyny i jarmarki	Imprezy targowe	Obchody dni miast	Imprezy taneczne
Płeć	Kobieta	682	332	126	228	122	99	300	146	67	96	67
	Mężczyzna	342	147	66	122	57	51	146	54	40	44	21
Kategoria wiekowa	18-24	94	47	13	42	33	16	43	10	4	10	15
	25-35	311	129	46	118	49	45	125	55	23	33	27
	36-49	429	214	74	146	65	71	191	89	53	62	26
	50-60	113	48	30	30	17	10	43	25	16	17	12
	powyżej 60	55	26	26	6	7	6	32	16	10	16	9
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	405	159	297	148	117	373	169	97	118	72
	Podkarpacie	136	67	32	46	29	30	65	32	11	22	15
	Inne miasto	265	126	38	46	17	50	109	79	37	59	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 3. Najważniejsze czynniki decydujące o wzięciu udziału wydarzeniu kulturalnym cz. II

Zmienna	Kategoria	Ogółem (N) dla kategorii	Imprezy rekreacyjne	Zwiedzanie zabytków	Gry planszowe	Gry wideo	Czytanie książek, gazet	Kursy, szkolenia i warsztaty artystyczne	Opera, operetka	Teatry	Muzea, galerie sztuki	Uczestnictwo w grupach artystycznych	Imprezy rekreacyjne
Płeć	Kobieta	682	66	199	49	12	211	80	51	153	142	35	66
	Mężczyzna	342	40	92	18	27	65	28	12	48	61	14	40
Kategoria wiekowa	18-24	94	6	13	5	6	19	13	3	12	14	5	6
	25-35	311	31	71	30	16	67	38	15	49	43	12	31
	36-49	429	52	135	26	9	118	43	18	84	92	18	52
	50-60	113	12	46	4	1	47	7	13	31	36	7	12
	powyżej 60	55	7	20	1	0	20	5	12	18	12	6	7
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	95	233	55	29	224	91	46	154	158	39	95
	Podkarpacie	136	13	52	9	9	49	14	14	42	38	9	13
	Inne miasto	265	46	86	23	24	61	25	22	76	79	19	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 4. Średnie ocen ze stwierdzeniami na temat charakterystyk uczestnictwa w kulturze

Zmienna	Kategoria	Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jest dla mnie bardzo ważne	Wiem, gdzie szukać informacji o ofercie kulturalnej	Wolę inne sposoby spędzania czasu wolnego od uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oferowanych przez instytucje	Kultura oferowana przez instytucje w Rzeszowie jest dla mnie niedostępna i niezrozumiała	Gdyby była taka możliwość, zaangażowałbym się we współtworzenie interesujących mnie wydarzeń kulturalnych	Preferuję wydarzenia kulturalno-edukacyjne online
Płeć	Kobieta	4,0	3,8	2,5	2,1	3,2	2,5
	Mężczyzna	3,7	3,7	2,5	2,5	3,1	2,2
Kategorie wiekowe	18-24	3,36	3,49	2,84	2,32	3,37	2,90
	25-35	3,88	3,80	2,56	2,11	3,13	2,28
	36-49	3,99	3,85	2,43	2,33	3,13	2,32
	50-60	4,14	3,99	2,45	2,13	3,07	2,24
	powyżej 60	4,18	3,67	2,10	1,98	2,80	2,39
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	3,91	3,78	2,50	2,24	3,14	2,38
	Podkarpacie	3,81	3,83	2,47	2,10	3,20	2,31
	Inne miasto	4,19	3,94	2,50	2,27	3,06	2,00
Ogółem		3,90	3,79	2,50	2,22	3,15	2,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Tabela 5. Które wydarzenia odbywającą się w Rzeszowie kojarzą mieszkańcy innych miast cz. I

Zmienna	Kategorie	Ogółem (N) dla kategorii	Re: Rzeszów Festival	Letnie brzmienia: Rzeszów	Międzynarodowy festiwal piosenki „Carpathia Festival”	Wschód Kultury – Europejski Stadion Kultury	Festiwal Tony	Święto Paniagi	Rzeszów Breakout Days	Rockowa Noc	Jarmark Bożonarodzeniowy	Rzeszowski Teatr Muzyczny „Olimpia”	Toast Urodzinowy dla Tomasza Stańko	Noc Muzeów w Rzeszowie	Reggae nad Wisłokiem	Rzeszowskie Piwnice – Podziemna Trasa Turystyczna
Płeć	Kobieta		23	36	15	13	5	10	8	20	40	12	6	79	18	26
	Mężczyzna		8	15	12	15	7	9	4	13	17	9	6	39	12	12
Kategoria wiekowa	18-24		1	2	0	2	0	0	0	3	9	1	0	10	4	5
	25-35		18	31	13	15	6	9	6	14	21	11	6	48	11	19
	36-49		11	11	8	10	4	8	2	11	22	5	6	48	14	9
	50-60		1	5	3	1	2	2	1	2	4	3	0	11	0	2
	powyżej 60		0	1	3	0	0	0	2	2	1	1	0	1	1	3
Miejsce zamiesz- kania	Inne miasto Polski	265	31	51	27	28	12	19	12	33	57	21	12	118	30	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI, n=265

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 5. Którą ofertę kulturalną odbywającą się w Rzeszowie kojarzą mieszkańcy innych miast cz. II

Zmienna	Kategorie	Ogółem dla kategorii	Rzeszowski Inkubator Kultury	Koncerty Filharmonii Podkarpackiej	Spektakle i wydarzenia Teatru Maska	Spektakle i wydarzenia Teatru im. W Siemaszkowej	Wystawy i wydarzenia Muzeum Dobranocek	Wystawy i wydarzenia Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa	Wystawy i wydarzenia Biura Wystaw Artystycznych	Wydarzenia Rzeszowskiego Domu Kultury	Wydarzenia Wojewódzkiego Domu Kultury	Wydarzenia Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej	Wystawy i wydarzenia Muzeum Okręgowego w Rzeszowie	Wschód Kultury	Karpaty na Widelcu	Rzeszowski Inkubator Kultury
Płeć	Kobieta		8	22	13	11	9	6	5	11	4	5	13	9	8	8
	Mężczyzna		5	11	7	7	8	4	4	7	7	6	4	11	7	5
Kategoria wiekowa	18-24		0	5	5	2	5	2	0	3	0	0	1	1	0	0
	25-35		6	12	8	9	9	5	4	10	4	5	8	6	5	6
	36-49		4	9	6	4	3	1	3	5	7	5	6	7	5	4
	50-60		1	5	1	2	0	1	2	0	0	1	2	6	2	1
	powyżej 60		2	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2
Miejsce zamieszkania	Inne miasto	265	13	33	20	18	17	10	9	18	11	11	17	20	15	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI, n=265

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

Tabela 6. Preferowane formy promocji

Zmienna	Kategorie	Ogółem dla kategorii	Plakaty, ulotki	Billboardy, city-lighty, neony	Prasa	Strona internetowa danej instytucji	Newsletter instytucji kultury]	Zewnętrzne strony informujące o wydarzeniach kulturalnych	Aplikacje dotyczące wydarzeń kulturalnych	Media społecznościowe	Rekomendacje rodziny i znajomych	Osoby relacjonujące wydarzenia online
Płeć	Kobieta	682	287	235	73	299	88	199	121	514	252	100
	Mężczyzna	342	150	135	71	145	37	108	55	226	120	55
Kategoria wiekowa	18-24	94	41	33	9	39	8	25	24	82	30	22
	25-35	311	128	108	40	127	28	100	48	249	113	50
	36-49	429	174	158	61	181	54	126	73	292	153	50
	50-60	113	47	49	20	55	24	38	19	70	43	19
	powyżej 60	55	35	16	13	30	8	14	9	27	29	9
Miejsce zamieszkania	Rzeszów	618	278	228	75	279	59	192	104	464	217	80
	Podkarpacie	136	49	34	16	78	23	43	22	103	45	25
	Inne miasto	265	110	109	53	85	43	71	50	172	112	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i PAPI, n=1026

Pytanie w kwestionariuszu miało możliwość wielokrotnego wyboru, w związku z czym poszczególne komórki odpowiedzi nie zsumują się do ogółem dla kategorii.

3.2. SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. TRZY KATEGORIE ODBIORCÓW WEDŁUG TYPOLOGII KOMISJI EUROPEJSKIEJ	10
Schemat 2. 6 BLOKOWYCH ZAKŁADEK PANELU POWITALNEGO APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”	96
Schemat 3. BLOKI TEMATYCZNE APLIKACJI „RZESZÓW TO MY”	96
Schemat 4. CZYNNIKI ZACHĘCAJĄCE DO WZIĘCIA UDZIAŁU W ŻYCIU INSTYTUCJI KULTURY	110
Schemat 5. CZYNNIKI ZNIECHĘCAJĄCE DO ODWIEDZENIA INSTYTUCJI KULTURY	111
Schemat 6. JAKICH WYDARZEŃ BRAKUJE W RZESZOWSKIEJ OFERCIE KULTURALNEJ	113
Schemat 7. ZAPOTRZEBOWANIE NA GATUNKI WYDARZEŃ I KONCERTÓW MUZYCZNYCH.....	114

3.3. SPIS TABEL

TABELA 1. SCHEMAT PROCESU BADAWCZEGO	16
TABELA 2. METODY I TECHNIKI BADAWCZE I ANALITYCZNE	17
TABELA 3. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY	20
TABELA 4. DZIAŁALNOŚĆ GALERII I SALONÓW SZTUKI W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM	25
Tabela 5. DZIAŁALNOŚĆ MUZEUM DOBRANOCEK W 2022 R.	29
Tabela 6. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ MUZEUM DOBRANOCEK W LATACH 2012-2022	30
TABELA 7. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) MUZEUM DOBRANOCEK.....	31
Tabela 8. DZIAŁALNOŚĆ BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH W 2022 R.	33
Tabela 9. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKI DOM KULTURY W LATACH 2018-2022	34
TABELA 10. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH	35
Tabela 11. DZIAŁALNOŚĆ GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA W 2022 R.	38
Tabela 12. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ GALERIĘ FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA W LATACH 2018-2022	38
Tabela 13. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Galerii Fotografii Miasta Rzeszowa	39
Tabela 14. DZIAŁALNOŚĆ RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY W 2022 R.	42
Tabela 15. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKI DOM KULTURY W LATACH 2019-2022	43
Tabela 16. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Rzeszowskiego Domu Kultury	43
Tabela 17. DZIAŁALNOŚĆ TEATRU MASKA W 2022 R.	47
Tabela 18. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ TEATR MASKA W LATACH 2010-2022	48
Tabela 19. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Teatru Maski	49
TABELA 20. DZIAŁALNOŚĆ ESTRADY RZESZOWSKIEJ W 2022 R.	51
Tabela 21. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ ESTRADĘ RZESZOWSKĄ W LATACH 2010-2022	52
TABELA 22. DZIAŁALNOŚĆ INKUBATORA KULTURY W 2022 R.	53
Tabela 23. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKI INKUBATOR KULTURY W 2022 r.	53
TABELA 24. DZIAŁALNOŚĆ PIWNIC RZESZOWSKICH W 2022 R.	55
Tabela 25. DANE DOTYCZĄCE INICJATYW MIĘDZYNARODOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ RZESZOWSKIE PIWNICE W 2022 R.	55
TABELA 26. CHARAKTERYSTYKA PERSON (GRUP ODBIORCÓW) RZESZOWSKICH PIWNIC	57
Tabela 27. Działalność Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie w 2022 r.	58

Tabela 28. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) WiMBP	59
TABELA 29. PROWADZONE KANAŁY MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY	63
TABELA 30. ZESTAWIENIE LICZBY INFORMACJI O WYDARZENIA KULTURALNYCH W POSZCZEGÓLNYCH INSTYTUCJACH W APLIKACJI RZESZÓW TO MY	98
Tabela 31. NA ILE UCZESTNICY KULTURY OGÓŁEM ZGADZAJĄ SIĘ ZE STWIERDZENIAMI.....	109
TABELA 32. KTÓRĄ OFERTĘ KULTURALNĄ ODBYWAJĄCĄ SIĘ W RZESZOWIE KOJARZĄ MIESZKAŃCY INNYCH MIAST	117
Tabela 33. OCENA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH INSTYTUCJI KULTURY RZESZOWA PRZEZ BADANYCH MIESZKAŃCÓW	132
TABELA 34. KATEGORIE PUBLICZNOŚCI	142
TABELA 35. ZESTAWIENIA STATYSTYK DLA KATEGORII PUBLICZNOŚCI	143

3.4. SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura zwiedzających muzea według rodzajów w 2021 r.....	25
Wykres 2. Frekwencja odwiedzających Muzeum Dobranocek w latach 2013 - 2022.....	32
Wykres 3 . Frekwencja odwiedzających Biuro Wystaw Artystycznych w latach 2013 - 2022.....	36
Wykres 4. Frekwencja odwiedzających Galerię Fotografii Miasta Rzeszowa w latach 2013 - 2022	40
Wykres 5. Frekwencja odwiedzających Rzeszowski Dom Kultury w latach 2013 - 2022	46
Wykres 6. Frekwencja odwiedzających Teatr Maska w latach 2014 - 2022	50
Wykres 7. Frekwencja odwiedzających Estradę Rzeszowską w latach 2013 - 2022	52
Wykres 8. Frekwencja odwiedzających Rzeszowski Inkubator Kultury w latach 2014 - 2022	54
Wykres 9. Charakterystyka PERSON (grup odbiorców) Rzeszowskich Piwnic.....	57
Wykres 10. Frekwencja odwiedzających WiMBP w latach 2013 - 2022	60
Wykres 11. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Muzeum Dobranocek (%)	64
Wykres 12. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Biuro Wystaw Artystycznych (%)	65
Wykres 13. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Galerię Fotografii (%)	66
Wykres 14. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Teatr Maska	66
Wykres 15. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowski Dom Kultury	67
Wykres 16. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Estradę Rzeszowską (%)	67
Wykres 17. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowski Inkubator Kultury (%)	68
Wykres 18. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez Rzeszowskie Piwnice (%).....	69
Wykres 19. Kategorie publikowanych postów na Facebooku przez WiMBP (%)	69
Wykres 20. CZY W CIĄGU OSTATNICH 12-MIESIĘCY MIESZKAŃCY RZESZOWA I OKOLIC KORZYSTALI Z OFERTY KULTURALNEJ INNYCH MIAST	103
Wykres 21. Z JAKIM WYPRZEDZENIEM PLANUJE UDZIAŁ W WYDARZENIACH KULTURALNYCH.....	104
Wykres 22. PRZESZKODY UCZESTNICTWA W WYDARZENIACH KULTURALNYCH	105
Wykres 23. Czynniki wpływające na uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych.....	106
Wykres 24. JAKIE INNE FORMY KULTURY WYBIERAJĄ UCZESTNICY OGÓŁEM.....	108
Wykres 25. JAK CZĘSTO W CIĄGU OSTATNICH 12 MIESIĘCY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA	115
Wykres 26. CZY W CIĄGU OSTATNICH 3 LAT MIESZKAŃCY INNYCH MIAST KORZYSTALI Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA	116
Wykres 27 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH	119
Wykres 28 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ ESTRADY RZESZOWSKIEJ	120
Wykres 29. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKICH PIWNIC	121
Wykres 30. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKIEGO INKUBATORA KULTURY	122
Wykres 31 . KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ MUZEUM DOBRANOCEK	123
Wykres 32. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA.....	124

Wykres 33. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY	125
Wykres 34. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ TEATRU MASKA	126
Wykres 35. KIEDY KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ WOJEWÓDZKIEJ I MIEJSKIEJ BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ .	127
WYKRES 36. TRZY GRUPY SATYSFAKCJI ODBIORCÓW OFERTY KULTURALNEJ NA PODSTAWIE NPS	129
WYKRES 37 . WARTOŚĆ WSKAŹNIKA SATYSFAKCJI Z OFERTY KULTURALNEJ DLA INSTYTUCJI KULTURY	130
WYKRES 38. ŚREDNIA LICZBA POLECEŃ OFERTY INSTYTUCJI KULTURY	131
Wykres 39. ŚREDNIA OCENA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH INSTYTUCJI KULTURY RZESZOWA.....	134
Wykres 40. PREFEROWANA FORMA PROMOCJI WYDARZEŃ KULTURALNYCH	135
Wykres 41. JAK CZĘSTO W OSTATNICH 12-MIESIĄCACH KORZYSTAŁ Z OFERTY KULTURALNEJ RZESZOWA	136
Wykres 42. Z JAKIM WYPRZEDZENIEM PLANUJE UDZIAŁ W WYDARZENIACH KULTURALNYCH.....	137
Wykres 43. PRZESZKODY UCZESTNICTWA W WYDARZENIACH KULTURALNYCH	138
Wykres 44. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA UCZESTNICTWO W WYDARZENIACH KULTURALNYCH	139
Wykres 45. PREFEROWANE FORMY PROMOCJI WŚRÓD WYBRANYCH KATEGORII WIEKOWYCH UCZESTNIKÓW	140

3.5. SPIS OBRAZÓW

Obraz 1. SCREEN STRONY MUZEUM DOBRANOCEK ZE ZBIORÓW WOJCIECHA JAMY W RZESZOWIE	76
Obraz 2. SCREEN STRONY BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH W RZESZOWIE.....	78
Obraz 3. SCREEN STRONY GALERII FOTOGRAFII MIASTA RZESZOWA	80
Obraz 4. SCREEN STRONY RZESZOWSKIEGO DOMU KULTURY	83
Obraz 5. SCREEN STRONY TEATRU MASKA	85
Obraz 6. SCREEN STRONY ESTRADY RZESZOWSKIEJ	87
Obraz 7. SCREEN STRONY RZESZOWSKIEGO INKUBATORA KULTURY	89
Obraz 8. SCREEN STRONY RZESZOWSKICH PIWNIC	91
Obraz 9. SCREEN STRONY WOJEWÓDZKIEJ I MIEJSKIEJ BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W RZESZOWIE.....	94

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA INSTYTUCJI KULTURY

JAK REALIZOWAĆ BADANIA PUBLICZNOŚCI?



Rzeszów 2023

ZAMAWIAJĄCY

GMINY MIASTO RZESZÓW

Rynek 1, 35-064 Rzeszów
NIP 8130008613
REGON 690581353

WYKONAWCA UMOWY

KPPM Doradztwo Sp. z o.o.



ul. Prof. Michała Bobrzyńskiego 31/13
30-348 Kraków
KRS: 0000216507
NIP: 676 21 66 446
REGON: 357208280

WYKONAWCY BADAŃ

SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o.o.



ul. Fatimska 41a/310
31-831 Kraków
KRS: 0000553237
NIP: 6783154371
REGON: 361248163

Eval House Sp. z o.o.

ul. Fatimska 41a/311
31-831 Kraków
KRS: 0000759598
NIP: 6783176964
REGON: 381884825

SPIS TREŚCI

<i>PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA INSTYTUCJI KULTURY</i>	<i>1</i>
<i>BADANIA WŁASNE INSTYTUCJI KULTURY – CZYM SĄ I JAK JE ORGANIZOWAĆ?</i>	<i>4</i>
<i>DLACZEGO WARTO PROWADZIĆ BADANIA PUBLICZNOŚCI?</i>	<i>4</i>
<i>OD CZEGO ZACZAĆ</i>	<i>5</i>
<i>OBSZARY (TYPY) REALIZOWANYCH PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY BADAŃ</i>	<i>7</i>
<i>CEL PROWADZENIA BADANIA PUBLICZNOŚCI W INSTYTUCJACH KULTURY?</i>	<i>9</i>
<i>BADANIA A ODPOWIEDNIA PRZESTRZEŃ W INSTYTUCJACH KULTURY</i>	<i>10</i>
<i>RÓŻNE GRUPY (SEGMENTY) PUBLICZNOŚCI</i>	<i>10</i>
<i>FORMUŁOWANIE PROBLEMU BADAWCZEGO I ETAPY BADANIA</i>	<i>12</i>
<i>BADANIA JAKOŚCIOWE</i>	<i>18</i>
<i>BADANIA ILOŚCIOWE</i>	<i>20</i>
<i>DOBÓR PRÓBY</i>	<i>22</i>
<i>NIESTANDARDOWE METODY I TECHNIKI BADAWCZE</i>	<i>24</i>
<i>ETYCZNE ASPEKTY BADAŃ</i>	<i>27</i>
<i>LINKI DO WIEDZY NT. PROWADZENIA BADAŃ PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY:</i>	<i>28</i>
<i>BIBLIOGRAFIA:</i>	<i>28</i>

BADANIA WŁASNE INSTYTUCJI KULTURY – CZYM SĄ I JAK JE ORGANIZOWAĆ?

Badania społeczne odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu społecznych, kulturowych i ekonomicznych aspektów instytucji kultury. Prowadzenie badań społecznych w instytucjach kultury wymaga jednak uwzględnienia unikalnych wyzwań i możliwości związanych z tym obszarem.

Różnorakie instytucje kultury często mają specyficzne cele i misje, które wymagają zrozumienia ich roli w społeczeństwie i wpływu na różne grupy społeczne. Ważne jest zatem dokładne zapoznanie się z misją i celami instytucji, aby móc odpowiednio dostosować swoje badania do kontekstu.

Badania społeczne w kontekście *audience development* mają na celu zrozumienie i zaangażowanie różnych grup odbiorców w różnorodnych instytucjach kultury. Poprzez prowadzenie badań **dąży się do zwiększenia zainteresowania kulturą i sztuką, a także zwiększenia uczestnictwa i zaangażowania społeczności w różnego rodzaju wydarzenia kulturalne.**

DLACZEGO WARTO PROWADZIĆ BADANIA PUBLICZNOŚCI?

Z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami instytucji kultury wynika, że prowadzenie badań dla jednych jest kosztownym organizacyjnie wydatkiem, a czasami jest zbędne, ze względu np. na wysoką frekwencję, która w domyśle jest wyznacznikiem satysfakcji odbiorców. Dla innych podmiotów, badania z kolei są wymogiem, któremu powinna sprostać każda współczesna instytucja kultury.

Poniżej przedstawić argumenty za korzyściami płynącymi z realizacji badań społecznych, w instytucjach kultury:

Pierwszym powodem, dla którego warto prowadzić badania, to fakt, że pomagają w budowaniu **więzi między instytucjami kulturalnymi a społecznościami**, co sprzyja większemu uczestnictwu i zaangażowaniu. Po drugie, **umożliwiają lepsze dopasowanie oferty**

kulturalnej (programów i działań) do potrzeb odbiorców, co przekłada się na większą satysfakcję i zadowolenie z udziału w wydarzeniach kulturalnych. Po trzecie, badania w kulturze mogą pomóc **w identyfikowaniu nowych trendów i zmian społecznych**, co pozwala instytucjom kulturalnym na dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb odbiorców. Po czwarte, **badania pomagają w planowaniu i ocenie skuteczności działań promocyjnych czy marketingowych oraz diagnozowaniu społecznego wizerunku instytucji**. Po piąte wiedza na temat swoich odbiorców może mieć także **wymiar finansowy, poprzez myślenie o pozyskiwaniu sponsorów prywatnych**. A ci chcą wiedzieć do kogo dotrą działania przez nich finansowane. A ponadto badania w ramach rozwoju publiczności w kulturze są istotne, ponieważ **pozwalają organizacjom zrozumieć swoją rolę społeczną oraz angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych poprzez kulturę**.

Dialog z ludźmi, słuchanie ich potrzeb i trudności w uczestnictwie kulturowym jest kluczowe, dlatego badania społeczne stanowią cenne narzędzie wspierające tę animacyjną pracę i budowanie relacji z otoczeniem.

OD CZEGO ZACZĄĆ

Badanie – w najprostszym rozumieniu - jest ciągiem działań, który zaczyna się od postawienia pytań dotyczących interesujących nas zjawisk, a kończy się udzieleniem na nie prawidłowych odpowiedzi.¹

Trzeba zacząć od tego, że po postawieniu interesujących nas pytania, i przed rozpoczęciem planowania badania za pomocą **źródeł pierwotnych** (własne ankiety, wywiady, obserwacje, ect.), przedstawiciele każdej instytucji kultury mają do dostęp do publicznych danych statystycznych dotyczących uczestnictwa Polaków w kulturze oraz raporty z badań prowadzonych przez różne instytucje (czyli tzw. **źródeł wtórnych**). Niektóre instytucje kultury realizują też własne projekty strategiczne. Warto w tym miejscu przytoczyć badania segmentacyjne dla Polskiej Izby Książki, które objęły 2031 respondentów z Polski. Wyłoniono w nim następujące segmenty uczestników:

¹ S. Nowak, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985, s. 21.

- **Telewizja powiedziała (39%)** – uczestniczą w kulturze głównie poprzez oglądanie TV, słuchanie radia i czytanie gazet. Rzadko uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych. Są to głównie osoby starsze mieszkające na wsi. Czas wolny poświęcają także rodzinie, pracy na działce czy praktykom religijnym.
- **Ambitni (27%)** – chodzą do kina, teatru, na koncerty i wystawy. Dla przyjemności czytają książki i słuchają audiobooków. Czytają także prasę, korzystają z internetu i słuchają muzyki. Stanowią raczej wielkomiejską i wykształconą grupę, często mają dzieci.
- **Elektroniczna rozrywka (17%)** – często korzystają z nowych mediów (internet, gry video) i z telewizji. Częściej chodzą do kina i na koncerty, niż do galerii sztuki czy muzeów. Są wśród nich głównie osoby młode z dużych miast.
- **Sporadyczni (11%)** – niezbyt często uczestniczą w kulturze, rzadziej niż inne segmenty czytają i odwiedzają instytucje kultury. Najczęściej słuchają radia dla przyjemności. Są to głównie osoby dojrzałe, raczej o średnim wykształceniu.
- **Zmarginalizowani (5%)** – bardzo mało aktywni, najrzadziej ze wszystkich segmentów korzystają z kultury. Ich aktywność sprowadza się głównie do słuchania radia i czytania prasy. Są to głównie osoby starsze mieszkające na wsi.

Trzeba jednak dodać, że **prowadzenie tak dużych badań stanowi złożone przedsięwzięcie logistyczne**. Zespół realizujący taki projekt musi dysponować profesjonalnym sprzętem i oprogramowaniem oraz licznym zespołem doświadczonych ankierów. Badania takie z punktu widzenia logistyki, celów i wymagań analitycznych zwykle są realizowane we współpracy z wykonawcą zewnętrznym.

Jednakże, to **nie wyklucza to możliwości prowadzenia projektów badawczych przez instytucje kultury we własnym zakresie**. Managerowie kultury lub pracownicy mogą samodzielnie przeprowadzać mniejsze badania, które pomagają w podejmowaniu istotnych decyzji w codziennych działaniach, np. przy udziale wolontariuszy. Naszym celem w niniejszym rozdziale jest zachęcenie do takich badań oraz udzielenie wsparcia w procesie ich realizacji.

OBSZARY (TYPY) REALIZOWANYCH PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY BADAŃ

Autorzy raportu „Badania o badaniach”² z Instytutu Badań Organizacji Kultury, w 2021 roku zdobyli wiedzę na temat prowadzonych badań w instytucjach kultury. Skala przedsięwzięcia była ogólnopolska, a na jej podstawie skategoryzowano 5 obszarów badań, które realizują organizacje kultury:

- badania oferty,
- badania publiczności,
- badania marketingowe,
- badania ewaluacyjne,
- badania wewnątrzorganizacyjne.

Bezpośrednio związane z tematem *audience development* są pierwsze cztery typy badań, które możemy z kolei podzielić na następujące podobszary:

BADANIA OFERTY

- Badanie poziomu cen oferty kulturalnej,
- Badanie dostępności (godziny otwarcia, lokalizacja, informacja o ofercie),
- Badanie jakości obsługi,
- Badanie oferty internetowej,
- Badanie popytu na ofertę,
- Inne,

BADANIA PUBLICZNOŚCI

- Badanie barier architektonicznych, funkcjonalnych, psychologicznych,
- Badanie zadowolenia odbiorców z oferty,
- Badanie uczestnictwa odbiorców oferty online,
- Badanie uczestnictwa odbiorców oferty (frekwencja, częstotliwość),
- Relacje z publicznością (lojalność, nastawienie/ stosunek do instytucji kultury),

² Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK „BADANIA O BADANIACH Czy i jak instytucje kultury pozyskują wiedzę o sobie i swoim otoczeniu”, Kraków, 2020.

- Inne,

BADANIA MARKETINGOWE

- Wizerunek instytucji kultury,
- Rozpoznawalność (kojarzenie) instytucji kultury,
- Kanały i sposoby komunikacji z odbiorcami,
- Monitoring internetowych mediów (strony www, Facebook, e-mail itp.),
- Skuteczność reklamy,
- Inne,

BADANIA EWALUACYJNE

- Ewaluacja oferty,
- Ewaluacja projektów,
- Ewaluacja cen,
- Inne.

Pośrednio związane z *audience development* są **BADANIA WEWNĄTRZORGANIZACYJNE**, które możemy podzielić na:

- Badania nt. budowania zespołu,
- Badania nt. atmosfery i zadowolenia z pracy,
- Badania nt. motywacji do pracy,
- Badania nt. relacji międzypracowniczych,
- Badania nt. analizy zasobów organizacji i ich potencjału,
- Badania nt. organizacji pracy,
- Badania nt. kompetencji pracowników,
- Badania nt. samooceny organizacji pracy prowadzona w ramach kontroli zarządczej,
- Badania nt. zarządzania różnorodnością (niepełnosprawność, płeć, wiek, LGBTI),
- Inne.³

³ Tamże.

CEL PROWADZENIA BADANIA PUBLICZNOŚCI W INSTYTUCJACH KULTURY?

W przypadku badań publiczności, instytucje kultury najbardziej opanowały metody ustalania liczby zwiedzających, co jest związane z wymogami administracyjno-statystycznymi. Jednak badania dotyczące publiczności mają szerszy zakres niż jedynie pomiar frekwencji i częstotliwość odwiedzania. Po poznaniu liczby osób odwiedzających daną instytucję, dąży się do zdobycia bardziej szczegółowych informacji na ich temat. Celem może być określenie danych demograficznych odwiedzających oraz analiza ich sposobów korzystania z oferty instytucji, a także zrozumienie czynników wpływających na decyzję o odwiedzeniu placówki oraz poznanie doświadczeń związanych ze zwiedzaniem.

Na poniższym schemacie przedstawiono przykładowe obszary badań publiczności⁴.

Schemat 1. OBSZARY BADAŃ PUBLICZNOŚCI

Frekwencja	Statystyka	Motywacje i doświadczenia
• Ile osób odwiedziło instytucję?	• Kto przyszedł do instytucji? • Na co? (wydarzenie, wystawę, lekcje, ect.)	• Dlaczego przyszedł? • Czego oczekiwał? • Co znalazł? • Czego doświadczył? • Czy wróci? • Inne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „ABC Badania publiczności w muzeum”

Poznanie charakterystyki publiczności umożliwia **analizę dostępności informacji o działaniach instytucji oraz dostępności samej siedziby dla różnych grup społecznych**. Ponadto, umożliwia to ocenę odpowiedniego przygotowania i realizacji form udostępniania działalności kulturalnej, takich jak wystawy, wydarzenia, wydawnictwa, zasoby cyfrowe, programy edukacyjne i promocyjne, oraz innych działań. Ważne jest, aby te działania były przemyślane nie tylko z perspektywy ekspertów, lecz również z punktu widzenia samych odbiorców, dla których są adresowane.

⁴ P. T. Kwiatkowski, B. Nessel-Łukasik, „ABC Badania publiczności w muzeum”, Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów 12/2018.

Poznanie reakcji odbiorców przyczynia się do skutecznego rozwoju poszczególnych programów instytucji, dlatego istotne jest pogłębianie wiedzy na temat publiczności. Jest to ważne nie tylko dla osób odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku, komunikację, organizację wydarzeń czy programy edukacyjne, ale także dla tych, którzy pracują np. nad koncepcją wystaw, ekspozycji czy innymi naukowymi formami udostępniania zasobów (patrz: GFMR, BWA, Muzeum Dobranoczek, a nawet biblioteki czy domy kultury).

BADANIA A ODPOWIEDNIA PRZESTRZEŃ W INSTYTUCJACH KULTURY

Badania publiczności mogą stanowić także punkt odniesienia na temat wprowadzania zmian dotyczących aranżacji przestrzeni w instytucjach kulturalnych. Dotyczy to zarówno projektowania sal ekspozycyjnych, jak i innych obszarów, z których publiczność korzysta podczas wizyty, takich jak wejście, szatnie, pomieszczenia edukacyjne, strefy odpoczynku czy punkty usług gastronomicznych.

W ostatnich kilkunastu latach zaobserwowano znaczące wysiłki podejmowane w instytucjach kultury w celu modernizacji przestrzeni, dostosowania ich do różnorodnych potrzeb grup odbiorców. Osoby takie jak rodziny z małymi dziećmi, osoby starsze, uczniowie czy osoby z różnymi niepełnosprawnościami, są brane pod uwagę. Dzięki temu skutecznie eliminowane są architektoniczne bariery i wprowadzane różnorodne udogodnienia, które sprzyjają nowym grupom publiczności muzealnej. Pogłębianie wiedzy pracowników muzeów na temat potrzeb potencjalnych odbiorców jest niezbędne w kontynuacji tego procesu, który ma charakter ciągły.

RÓŻNE GRUPY (SEGMENTY) PUBLICZNOŚCI

Planując badanie, istotne jest ustalenie, które grupy odbiorców/uczestników/publiczności są istotne w projekcie, do którego przystępujemy. Definiując publiczność większość z instytucji obejmuje osoby, które odwiedzają instytucję jako zwiedzający, odbiorcy, uczestnicy czy widzowie różnych wydarzeń, takich jak koncerty, festyny, jarmarki, przedstawienia, wystawy, występy artystyczne, warsztaty czy konferencje. Rzadziej uwzględnia się jako członków publiczności osoby, które wchodzą w interakcję z instytucją w przestrzeni elektronicznej, np.

odwiedzają jej stronę internetową lub portale społecznościowe. Jednak projektując badania, warto również uwzględnić także te grupy.

Jak twierdzą Kwiatkowski i Nessel-Łukasik⁵, pomimo różnic – wynikających z charakteru poszczególnych placówek, lokalizacji i zasięgu oddziaływania – można określić najważniejsze grupy składające się na publiczność większości instytucji kultury. Grupy takie wyodrębnia się ze względu na różne kryteria, takie jak:

- **przynależność pokoleniowa:** dzieci, młodzież, dorośli, dorośli z dziećmi, osoby starsze,
- **charakter uczestnictwa:** zwiedzający indywidualni i grupy zorganizowane,
- **miejsce zamieszkania:** mieszkańcy miejscowości, w której działa instytucja kultury, turyści przyjeżdżający specjalnie do instytucji bądź na wydarzenie, zwiedzający region, lub przejeżdżający, uprawiający specjalistyczną formę turystyki, lub turyści zagraniczni.

Ponadto do **szczególnych grup publiczności instytucji** kultury należą⁶:

- osoby o szczególnych zainteresowaniach i motywacji (np. kolekcjonerzy, historycy, amatorzy, rekonstruktorzy);
- świadkowie i uczestnicy wydarzeń historycznych, weterani;
- profesjoniści (naukowcy, studenci i nauczyciele);
- środowiska specjalnej troski, osoby zagrożone wykluczeniem, niepełnosprawni, młodzież z placówek wychowawczych;
- stali bywalcy wystaw i wydarzeń, współpracownicy, miłośnicy form sztuki czy regionu.

Przy planowaniu badań istotne jest **uwzględnienie zróżnicowania publiczności**, ponieważ problematyka i rodzaj pytań stawianych w projekcie muszą **być odpowiednio dostosowane do różnych czynników**, takich jak⁷:

⁵ P. T. Kwiatkowski, B. Nessel-Łukasik, „ABC Badania publiczności w muzeum”, Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów 12/2018.

⁶ P.T. Kwiatkowski, B. Nessel-Łukasik, Publiczność muzeów w Polsce. Badania pilotażowe, Raport, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2017, s. 8.

⁷ Tamże.

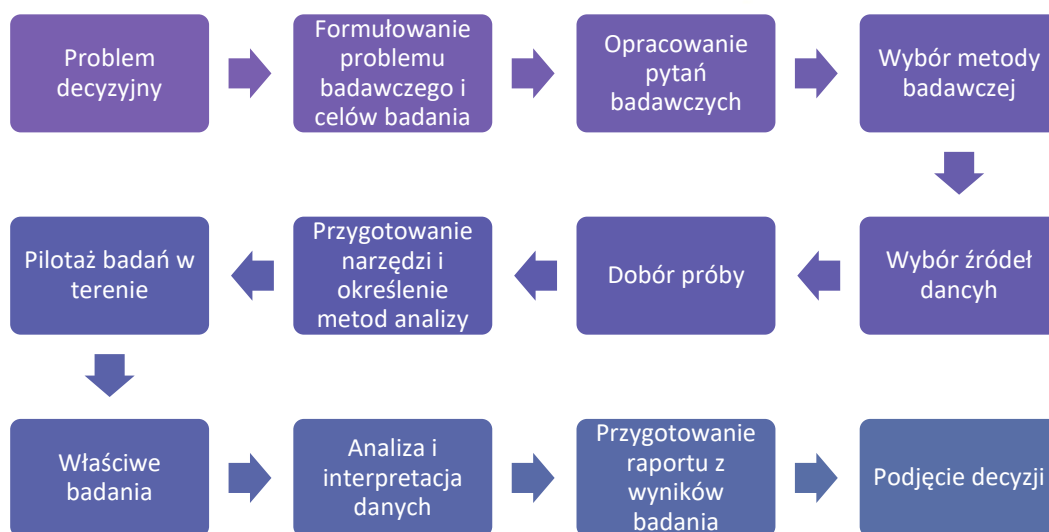
- właściwe formułowanie pytań i treści badawczych powinno uwzględniać **zróżnicowany poziom intelektualny uczestników oraz ich zdolności percepcyjne**, aby zapewnić im możliwość pełnego zrozumienia i udziału w badaniu.
- istotne jest uwzględnienie **różnorodności doświadczeń kulturowych badanych osób**, aby lepiej zrozumieć ich perspektywę i oczekiwania w kontekście kulturalnej działalności. To umożliwia lepsze dopasowanie pytań badawczych do ich kontekstu życiowego.
- badania powinny uwzględniać **zróżnicowany poziom kompetencji i specjalistycznej wiedzy badanych osób**, aby dostosować język i treści badawcze do ich potrzeb i umożliwić pełne uczestnictwo w badaniu.
- ważne jest uwzględnienie **poziomu identyfikacji badanych osób z instytucją oraz ich zaangażowania w jej działalność**. To pozwala na lepsze zrozumienie ich motywacji i perspektyw, co ma znaczenie dla celów badawczych.
- przy planowaniu badań konieczne jest uwzględnienie **chęci współpracy badanych oraz czasu, który są gotowi poświęcić na udział w badaniu**. To umożliwia skuteczne zarządzanie procesem badawczym i zapewnienie odpowiedniej próby badawczej.

Przyjęcie podejścia uwzględniającego te czynniki pozwala na lepsze dostosowanie projektu badawczego do różnorodności publiczności i uzyskanie bardziej precyzyjnych i trafnych wyników.

FORMUŁOWANIE PROBLEMU BADAWCZEGO I ETAPY BADANIA

Na poniższym schemacie przedstawiono etapy procesu badawczego według klasycznej metodologii badań społecznych.

Schemat 2. Etapy procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

- Pierwszym krokiem w procesie badania publiczności jest właściwe **określenie celu badawczego**, który **odpowiada na pytanie, jakie informacje chcemy uzyskać**. Poprawne sformułowanie celu jest kluczowe, ponieważ zbyt szeroka lub zbyt wąska definicja problemu może prowadzić do zbierania informacji nieodpowiadających naszym potrzebom.

Każdy projekt badawczy powinien mieć jeden lub kilka celów, które muszą być dokładnie ustalone na etapie formułowania problemu badawczego. Należy podkreślić, **iż problem decyzyjny nie jest tożsamy z problemem badawczym**. Problemem decyzyjnym może być na przykład zwiększenie zainteresowania wydarzeniem, natomiast problemem badawczym będzie już ocena obecnego wydarzenia. Na etapie formułowania problemu badawczego należy ustalić, jakie dane będą potrzebne do rozwiązania problemu decyzyjnego, czy nawet postawienia hipotez, które chcemy sprawdzić.

- Kolejnym krokiem jest dokonanie **wyboru odnośnie metod badawczych**, a więc narzędzi, których zastosowanie pozwoli na udzielenie odpowiedzi na sformułowany przez nas problem badawczy. Na tym etapie należy zdecydować czy skorzystamy z **tzw. danych wtórnych**, które zostały zebrane do innych celów (są to np. statystyki dot. frekwencji, częstotliwości, raporty innych instytucji) czy też zdecydujemy się na **uzyskanie danych pierwotnych**, które są zbierane specjalnie do rozwiązania naszego problemu badawczego. Skorzystanie z danych wtórnych wymaga mniejszych nakładów

finansowych (dane już zostały zebrane, więc główne koszty zostały poniesione), niemniej jednak wiąże się z ryzykiem, iż dane te będą nie w pełni adekwatne do naszego problemu badawczego. Nie mamy również kontroli nad ich jakością, nie wiemy czy zostały zebrane i przeanalizowane we właściwy sposób.

W sytuacji, gdy decydujemy się na **uzyskanie danych pierwotnych należy przygotować narzędzia badawcze** np. kwestionariusze wywiadu lub ankiety, scenariusze wywiadu, schematy eksperymentu. Każde narzędzie badawcze powinno zostać przetestowane w badaniu pilotażowym.

Jest to badanie na niewielkiej grupie respondentów, które pozwala stwierdzić, czy przygotowany kwestionariusz jest dla nich zrozumiały, zweryfikować jego poprawność logiczną i językową, a także przetestować czas trwania wywiadu czy ankiety. Podczas konstruowania narzędzia badawczego podejmuje się jednocześnie decyzję odnośnie do sposobu analizy danych – ustalamy, jakie obliczenia na danych będziemy chcieli wykonać.

- Następnie pozostaje jeszcze określenie **procedury doboru próby**, co oznacza wskazanie, kogo chcemy badać i w jakiej liczbie. Konieczność doboru próby wynika z faktu, iż badanie całej populacji (czyli np. wszystkich odbiorców, uczestników wydarzenia, wszystkich mieszkańców miasta lub wszystkich Polaków w wieku 18-25) jest nieracjonalne i kosztowne, gdyż wystarczy przebadać odpowiednią dobraną część populacji, zwaną właśnie próbą, aby uzyskać wiarygodne wyniki.

Do określenia procedury doboru próby potrzebne będą informacje na temat populacji generalnej – czyli kto lub co jest źródłem informacji (np. uczestnicy naszych wydarzeń, mieszkańcy miasta, regionu), kogo z populacji generalnej planujemy przebadać, ustalenie listy jednostek z danej populacji, z której dobrana będzie próba, a także określenie sposobu jej doboru (losowego lub nielosowego). Po dobraniu próby możliwe jest rozpoczęcie zbierania danych, po ich zebraniu – ich analiza zgodnie z przyjętymi wcześniej procedurami, przygotowanie raportu z badania i w ostatnim kroku – podjęcie decyzji.

- Każde narzędzie badawcze powinno zostać przetestowane w **badaniu pilotażowym**. Jest to badanie na niewielkiej grupie respondentów, które pozwala stwierdzić, czy przygotowany kwestionariusz jest dla nich zrozumiały, zweryfikować jego poprawność logiczną i językową, a także przetestować czas trwania wywiadu czy ankiety. Podczas konstruowania narzędzia badawczego podejmuje się jednocześnie decyzję odnośnie do sposobu analizy danych – ustalamy, jakie obliczenia na danych będziemy chcieli wykonać.
- Po dobraniu próby możliwe jest rozpoczęcie **zbierania danych właściwych**. Ważne jest, aby w trakcie zbierania danych kontrolować ich jakość. Może to obejmować monitorowanie procesu zbierania danych, sprawdzanie kompletności i poprawności wypełnionych kwestionariuszy, rejestrację dokładnych notatek podczas wywiadów lub obserwacji oraz stosowanie odpowiednich procedur kontrolnych, takich jak podwójne wprowadzanie danych.
- **Etap przygotowania raportu** z badania jest istotnym elementem procesu badawczego, w którym zbierane dane są analizowane, interpretowane i prezentowane w celu dostarczenia wniosków i rekomendacji. Ten etap obejmuje kilka kluczowych czynności, które należy przeprowadzić, aby zapewnić dokładność i klarowność raportu. Oto kilka kroków, które są typowe w tym procesie:
 - **Analiza zebranych danych:** Na początku należy przeprowadzić szczegółową analizę zebranych danych. Może to obejmować zarówno analizę statystyczną, jak i analizę jakościową. W zależności od rodzaju badań, mogą być stosowane różne metody analizy danych, takie jak metody statystyczne, techniki wizualizacji danych, analiza treści itp.
 - **Interpretacja wyników:** Po przeprowadzeniu analizy danych, kolejnym krokiem jest interpretacja wyników. W tym etapie badacze starają się zrozumieć, co oznaczają zebrane dane i jakie wnioski można wyciągnąć na ich podstawie. W tym celu mogą korzystać z różnych narzędzi i technik, aby zbadać związki

między różnymi zmiennymi, zidentyfikować trendy lub wzorce, oraz ustalić istotne implikacje dla danego badania.

- **Organizacja raportu:** Po zrozumieniu wyników badania, badacze przechodzą do organizacji i strukturyzacji raportu. Ważne jest zapewnienie czytelności i logicznego układu informacji. Raport powinien zawierać sekcje takie jak wprowadzenie, cel badania, metody, wyniki, wnioski i rekomendacje. Ponadto, może zawierać dodatkowe sekcje dotyczące kontekstu badania, opisu próby badawczej, ograniczeń badania, oraz literatury badawczej.
 - **Pisemna prezentacja:** Następnym etapem jest napisanie raportu, uwzględniając wcześniej ustaloną strukturę. Ważne jest, aby raport był pisany w sposób jasny, precyzyjny i zrozumiały dla odbiorcy. Powinien zawierać odpowiednie wyjaśnienia i definicje terminów technicznych, jeśli są używane. W tym etapie można również korzystać z różnych narzędzi do formatowania i edycji tekstu w celu wizualnego uatrakcyjnienia raportu.
 - **Przegląd i redakcja:** Po napisaniu raportu zaleca się przegląd i redakcję tekstu, aby upewnić się, że nie zawiera błędów merytorycznych, ortograficznych czy gramatycznych. Przegląd powinien być dokładny i obejmować zarówno analizę danych, jak i treść opisową.
- Ostatni **etap podjęcia decyzji** na podstawie problemu badawczego jest kluczowym momentem w procesie badawczym, który wymaga przemyślanej i logicznej analizy zebranych danych w celu wypracowania wniosków i rekomendacji. Wymaga on przede wszystkim:
- **Porównania z założeniami badawczymi:** porównanie uzyskanych wyników z początkowymi założeniami badawczymi i pytaniem badawczym. Czy dane potwierdzają te założenia czy też może wskazują na coś zupełnie innego? Weryfikacja tych założeń pozwala na głębsze zrozumienie problemu i doprecyzowanie dalszych działań.
 - **Wyciągnięcie wniosków:** na podstawie analizy danych i porównania z założeniami badawczymi badacze wyciągają wnioski. Wnioski powinny być poparte konkretnymi danymi i wynikami, a także powinny być logicznie powiązane z pytaniem badawczym.

- **Formułowanie rekomendacji:** W oparciu o wnioski badacze formułują rekomendacje dotyczące dalszych działań lub podejmowania decyzji. Rekomendacje mogą być związane z dalszymi badaniami, strategią działania, wprowadzeniem zmian, itp.

PORÓWNANIE BADAŃ ILOŚCIOWYCH I JAKOŚCIOWYCH

W ramach badań społecznych wyróżniamy dwie główne metody – badania ilościowe i jakościowe. Metody różnią się zarówno obszarami zastosowania, technikami i konstrukcją narzędzi badawczych, sposobami doboru próby oraz analizy danych. Podstawowe różnice w ramach tych dwóch podejść metodologicznych widać w poniższej tabeli:

Tabela 1. Porównanie badań jakościowych i ilościowych

BADANIA JAKOŚCIOWE	BADANIA ILOŚCIOWE
Zadania, cele	
Odpowiedź na pytanie: „Dlaczego?” „Jak?” Zrozumienie zachowania jednostki zgodnie z jej punktem odniesienia Zorientowane na odkrycie, eksploracyjne, ekspansywne	Odpowiedź na pytanie: „Ile?” „Jak często?” Poszukiwanie faktów i przypadków zjawisk bez większego zainteresowania subiektywnym zachowaniem jednostki Zorientowane na weryfikację, potwierdzające, podsumowujące
Obszary badawcze	
– Badania motywacyjne – określenie przyczyn określonych zachowań odbiorców, eksploracja nowych obszarów, – Wprowadzanie nowej oferty i jej ocena, – Badanie postaw odbiorców, uczestników,	Cechy społeczno- demograficzne odbiorców, frekwencja i częstość odwiedzin, świadomość, wiedza i opinia odbiorcy na temat marki instytucji, wydarzenia, źródła informacji o ofercie, ect.
Metody	
– Naturalny i nieustrukturalizowany pomiar, – Przeprowadzane na małych próbach (20-50 osób), – Dobór próby: celowy, – Zastosowanie sondujących pytań, – Więcej błędów próby, mniej błędów nie wynikających z próby, – Niemożliwość prognozowania, – Czynna, kreatywna rola respondenta,	– Kontrolowany i wystandaryzowany pomiar, – Przeprowadzane na większych próbach (100-1000 osób), – Dobór próby: losowy, kwotowo-losowy, – Ograniczone sondowanie, – Więcej błędów nie wynikających z próby, mniej błędów próby, – Możliwość prognozowania, – Bierna, odtwórcza rola respondenta,
Narzędzia badawcze	
Swobodny sposób pozyskiwania informacji: – scenariusz i pytania stanowią zarys wywiadu, przewaga pytań otwartych, na które respondent musi samodzielnie wskazać odpowiedź	Kwestionariusz pomiaru składający się z pytań o stałej, ustalonej formie z przewagą pytań zamkniętych (tj. z podanymi odpowiedziami do wyboru),

– Koncentracja na pytaniach rozstrzygających,	
Rola badacza	
– Badacz wewnątrz procesu, bezpośredni kontakt z respondentem,	– Perspektywa badacza z zewnątrz, ograniczony kontakt z respondentem,
– Konieczne doświadczenie, interdyscyplinarne przygotowanie, specjalne predyspozycje badacza,	– Mniejsze wymagania wobec osoby bezpośrednio przeprowadzającej wywiad,
– Mniejszy zespół badawczy – skrócenie kanału informacyjnego, mniejsze ryzyko zniekształcenia informacji,	– Większy zespół badawczy – wydłużenia kanału informacyjnego, większe ryzyko zniekształcenia informacji,
– Większy wpływ badacza na przebieg badania i uzyskane rezultaty,	– Mniejszy wpływ osoby prowadzącej wywiad na przebieg badania,
– Wysokie ryzyko wpływu subiektywnego nastawienia badacza na otrzymane wyniki,	– Ograniczone ryzyko wpływu subiektywnego nastawienia badacza na otrzymane wyniki,
Wyniki	
– Mniej danych, ale dokładniejsze, głębsze,	– Więcej danych, ale powierzchowne,
– Niereprezentatywne, wnioski nieuogólniane na całą populację,	– Reprezentatywne, wnioski uogólniane na całą populację,
– Rezultaty przedstawiane w kategoriach jakościowych, bez analiz statystycznych, bardziej subiektywna i swobodna interpretacja wyników,	– Rezultaty przedstawiane w kategoriach ilościowych, z wykorzystaniem analiz statystycznych, bardziej obiektywna interpretacja wyników,
– Dane trudne do porównania,	– Dane umożliwiające porównanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Maison, „Zogniskowane wywiady grupowe”, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 15; A. Sagan, „Badania marketingowe. Podstawowe kierunki”, Wyd. AE Kraków 2004, s. 28 i 123, A. M. Nikodemaska-Wołowik, „Jakościowe badania marketingowe”, Wydawnictwo PWE 1999, s. 32.

BADANIA JAKOŚCIOWE

W badaniach jakościowych, zwanych również motywacyjnymi, badacz koncentruje się na jakościowym opisie rzeczywistości, zwracając uwagę na różnorodność zjawisk, a nie na częstotliwość ich występowania. Badania te starają się opowiedzieć na pytania: jak? i dlaczego? Nadrzędnym celem badań jakościowych jest wyjaśnienie oraz zrozumienie motywów postępowania, odtworzenie stereotypów, wzorów myślenia, oceniania lub reagowania respondentów, a także dotarcie do nie uświadamianych motywów, zwyczajów czy przyzwyczajęń. Dobór osób do badania jest celowy, ściśle podporządkowany problematyce. Respondenci rekrutowani są na podstawie specyficznych dla danego badania kryteriów, które charakteryzują grupę docelową.

Wyróżniamy następujące techniki badań jakościowych:

- **Indywidualne wywiady pogłębione** – Individual In-depth Interview (IDI)/ Telephone In-depth Interview (TDI)/online
- **Zogniskowane wywiady grupowe** – Focus Grup Interview (FGI)/online
- **Obserwacja uczestnicząca, badania etnograficzne**

1. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/TDI/online)

Polegają na indywidualnej rozmowie respondenta z osobą prowadzącą badania, który pogłębia przebieg rozmowy w kierunku z góry założonej problematyki badawczej. Przy realizacji IDI używa się niestandardyzowanych narzędzi – tzw. scenariuszy wywiadów.

Technika IDI pozwala między innymi na:

- identyfikację przyczyn leżących u podstaw zachowania badanego, których nie można poznać przy zastosowaniu pytań bezpośrednich (ukrytych postaw),
- dokonanie wstępnych, rozpoznawczych badań rynku przed podejściem do fazy badań ilościowych,
- badanie motywacji, opinii, zachowań i zwyczajów badanych,
- poznanie subiektywnych kryteriów oceny usługi, wydarzenia,
- poznanie psychologicznych uwarunkowań działań badanych.

2. Zogniskowane wywiady grupowe – Focus Grup Interview (FGI/online)

Zogniskowany wywiad grupowy to dyskusja prowadzona przez moderatora, w której uczestniczy jednocześnie kilka osób (od 6 do 12) lub minifokusy (4 -5 osób). Zadaniem moderatora jest odpowiednie ukierunkowanie, zogniskowanie wywiadu tak, aby dowiedzieć się jak najwięcej na temat, który jest przedmiotem badania. Prowokuje on interakcje oraz pilnuje, by dyskusja nie dotyczyła problemów niezwiązanych z założonym tematem. Typowa dyskusja grupowa trwa od 1,5 do 2 godzin.

Podstawowy atrybut techniki wywiadu grupowego stanowi dynamika grupy, rozumiana jako interakcja między jej członkami i prowadzącym wywiad moderatorem. Wzajemna interakcja obejmuje oddziaływanie na siebie uczestników zarówno świadome, jak i nieświadome. Zaletą wywiadu grupowego jest możliwość wykorzystania wielu właściwości grupy społecznej.

Pojawiająca się dynamika grupy wpływa korzystnie na tempo i ilość zdobywanych informacji: uczestnicy – poprzez dyskusję i wymianę poglądów - wzajemnie stymulują się i dają sobie wsparcie.

3. Obserwacja uczestnicząca

Obserwacja uczestnicząca polega na bezpośrednim udziale badacza-observatora w interesujących go sytuacjach i analizowaniu ich „od wewnątrz”. Celem obserwacji jest nawiązanie bezpośredniego kontaktu z osobami poddanymi badaniu, co umożliwia badaczowi znalezienie się w naturalnych sytuacjach, w których ujawniają się zachowania respondentów. W obserwacji uczestniczącej badacz przyjmuje jedną z ról typowych dla zdarzeń poddawanych obserwacji i często nie ujawnia swoich rzeczywistych intencji badanym. W zależności od celów badania, obserwator może wniknąć w grupę i stać się jednym z jej członków, może także znaleźć dla siebie inną rolę, nie zakłócającą obserwowanych zachowań. Dzięki obserwacji uczestniczącej można uchwycić zachodzące w niewymuszonych okolicznościach zjawiska, a także ustalić ich przyczyny. Niejednokrotnie obserwator może również aranżować określoną sytuację, gdzie przedmiotem obserwacji jest sprowokowanie zachowanie.

BADANIA ILOŚCIOWE

Badania ilościowe koncentrują się na opisie rzeczywistości w kategoriach ilościowych, a więc odpowiadają na pytania takie jak: kto?, co?, ile?, jak często?, jak silnie? Uzyskane w toku tych badań wyniki umożliwiają zatem ustalenie, jak często rozmaite opinie i fakty występują w danej zbiorowości. Podstawowym narzędziem pomiaru jest kwestionariusz wywiadu, złożony w przeważającej części z pytań zamkniętych, w których badany wskazuje odpowiedź wybraną z wcześniej opracowanego zestawu. Odpowiedzi poszczególnych respondentów mogą być porównywalne dzięki temu, że pytania są zadawane każdemu z nich w tej samej formie oraz kolejności. Podstawowe techniki badań ilościowych:

- Wywiad bezpośredni (PAPI/CAPI)
- Wywiad telefoniczny (CATI)
- Ankieta elektroniczna (CAWI)
- Ankieta audytoryjna

- Badania panelowe (cykliczne)

1. WYWIAD BEZPOŚREDNI (PAPI)

Wywiad bezpośredni jest główną techniką przeprowadzania badań ilościowych i zakłada on rozmowę „twarzą w twarz” między ankierem a respondentem. Prowadzący wywiad stawia pytania w oparciu o standaryzowany kwestionariusz, który zawiera pytania uporządkowane w odpowiedniej kolejności i pogrupowane w pewne bloki tematyczne.

Wywiady bezpośrednie mogą przyjąć formę:

- bezpośredniego indywidualnego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI – Paper&Pen Personal Interview), przy użyciu papierowego kwestionariusza
- bezpośredniego indywidualnego wywiadu ze wspomaganie komputerowym (CAPI – Computer-Assisted Personal Interview) przy użyciu notebooka

2. WYWIAD TELEFONICZNY (CATI)

W wywiadzie telefonicznym, zwanym też sondażem, ankier uzyskuje informacje drogą pośrednią, poprzez kontakt telefoniczny z respondentem. Technika ta pozwala wprowadzić na dotarcie w krótkim czasie do dużej liczby rozmówców, należy jednak pamiętać, że z definicji ogranicza się wyłącznie do osób, które posiadają telefony.

3. ANKIETA ELEKTRONICZNA (CAWI)

W ankiecie internetowej respondent proszony jest o samodzielne wypełnienie formularza ankiety zamieszczonego na specjalnie przygotowanej stronie www. Zaletą tej metody jest jej szybkość realizacji, a także niskie koszty (brak konieczności zatrudniania ankierów), wadą natomiast ograniczona reprezentatywność, szczególnie odnośnie podstawowych cech demograficznych (płeć, wiek).

4. ANKIETA AUDYTORYJNA

Ankieta audytoryjna jest techniką badawczą, gdzie respondenci są zgromadzeni w jednej sali (w audytorium) i samodzielnie wypełniają kwestionariusz. Ankier nie przeprowadza wywiadu indywidualnie z każdym respondentem, a jedynie ogranicza się do podania celu prowadzonych badań i ewentualnie tłumaczy od strony technicznej, jak należy wypełnić

ankietę. Zaletą jest to, że ankietą audytoryjną można w stosunkowo krótkim czasie przebadać dużą liczbę osób. Ponadto, w odróżnieniu od innych technik ankietowych, w tym przypadku uzyskuje się niemal stuprocentową zwrotność materiału.

5. BADANIA PANELOWE

Panel – to wybrana lub wylosowana grupa osób, które zgodziły się uczestniczyć w badaniach. Są to badania o charakterze dynamicznym, przeprowadzane na tej samej próbie respondentów, np. tegoroczni absolwenci korzystający z umów stażowych. Pomiar jest powtarzalny, ma charakter cykliczny i za każdym razem dotyczy tego samego zbioru osób. Celem badania jest uchwycenie dynamiki postaw i zachowań respondentów, zdiagnozowanie specyfiki zmian ich opinii i wskazywanie na motywy tych zmian. Umożliwiają one cykliczną obserwację tego samego zjawiska, co pozwala na uchwycenie pewnych trendów i tendencji.

DOBÓR PRÓBY

W badaniach społecznych i marketingowych można rozróżnić dwie podstawowe typy doboru próby, mianowicie są to próby niepropabilistyczne i losowe. W przypadku próby losowej dla każdej jednostki doboru próby (czyli np. klienta firmy, oddziału firmy, mieszkańca miasta X) można określić prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie. Gdy mamy do czynienia z próbą niepropabilistyczną, inaczej nielosową, to nie ma możliwości oszacowania tego prawdopodobieństwa. W ramach prób nielosowych wyróżniamy:

- a) Próbe okolicznościową – składają na nią osoby, które są łatwo dostępne, bez żadnych dodatkowych kryteriów np. studenci, przechodnie na głównej ulicy,
- b) Próbe celową – do próby dobierane są osoby w sposób subiektywny, starając się otrzymać próbę, która będzie dobrze reprezentować daną populację,
- c) Próbe kwotową – w próbie kwotowej dąży się do maksymalnego podobieństwa próby do populacji wyjściowej np. jeśli w dana populacja składa się w równej liczbie z kobiet i mężczyzn, a 15% osób w populacji to młodzi do 25 roku życia, to proporcjonalnie w próbie będzie połowa mężczyzn i kobiet i 15% będą stanowić osoby młode,
- d) Próbe dobraną metodą “kuli śnieżnej” – gdy jeden członek populacji kieruje nas do kolejnych osób, a one – do następnych.

W ramach prób losowych można zastosować:

- a) Prostą próbę losową – każdej jednostce losowania przyporządkowuje się kolejne liczby i dokonuje losowania określonej liczby elementów przy pomocy tablicy liczb losowych
- b) Próbkę systematyczną – ustala się odstęp losowania (n/N), wybiera pierwszy element losowo, a następnie losuje kolejne elementy posługując się odstępem losowania np. losując co piąty element,
- c) Próba warstwowa ze schematem proporcjonalnym – definiuje się warstwy (warstwą mogą być grupy wyróżnione np. ze względu na wiek, wykształcenie, przy czym grupy muszą być one rozłączne i wyczerpujące), a następnie pobiera losową próbę z każdej warstwy, proporcjonalnie do wielkości każdej warstwy w populacji (losuje się elementy z każdej warstwy),
- d) Próba losowania ze schematem nieproporcjonalnym - definiuje się warstwy, a następnie pobiera losową próbę z każdej warstwy, jej liczebność jest ustalana na podstawie analiz,
- e) Próba oparta na losowaniu grup – populację dzieli się na rozłączne i wyczerpujące zbiory, a następnie dobierana jest losowa próba zbiorów (losuje się zbiory).

NIESTANDARDOWE METODY I TECHNIKI BADAWCZE

Warto też mieć na uwadze, że badanie w kontekście rozwoju publiczności w kulturze **nie zawsze musi ograniczać się do tradycyjnych form, takich jak ankiety czy wykorzystanie innych „twardych” metod i technik badań społecznych**. Często w pytaniu o prowadzenie badań, przedstawiciele badanych instytucji kultury, czuli się niepewnie twierdząc, że nie prowadzą profesjonalnych badań publiczności, rozumiejąc je niejednokrotnie jako badania ankietowe na dużej reprezentatywnej próbie.

Warto pamiętać, że istnieje szeroki zakres innych narzędzi, które mogą być bardziej angażujące zarówno dla pracowników instytucji kultury, jak i dla odwiedzających. Na przykład **rozmowy i dyskusje czy spacerowe badania i obserwacje** (np. w przestrzeni wystawy) mogą dostarczyć znacznie bardziej interesującego i pogłębionego materiału niż surowe dane ilościowe z ankiet, pozwalając lepiej zrozumieć potrzeby i perspektywy odbiorców oraz efektywniej dostosować działania instytucji kultury do ich oczekiwań.

Ponadto sam proces prowadzenia badań może być angażującym i ciekawym wyzwaniem dla samych badanych. Jeśli dobrze zaprojektujemy proces, niewykluczone, że sami przedstawiciele publiczności mogą stać się naszymi „badaczami”, np. dzieci, młodzież czy nawet seniorzy.

W trakcie prowadzenia procesów badawczych gromadzimy znaczną ilość interesujących informacji, które mogą być cenne dla samych uczestników badania, którzy chętnie dowiedzieliby się o wynikach. Istnieje także możliwość, że same badania mogą stać się oddzielnym wydarzeniem – o czym wspominali w trakcie wywiadów przedstawiciele rzeszowskich instytucji kultury. **Słyszane narracje, oprócz dostarczenia informacji o funkcjonowaniu danej grupy osób, mogą być udostępniane innym odbiorcom, na przykład w formie podcastów czy wystaw.**

Poniżej przedstawiono w skrócie wybrane metody badawczo-animacyjne, zaprezentowane w *Poradniku dla domów kultury - Jak zostać badaczem społeczności lokalnej?*⁸

⁸ *Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, Warszawa 2010.

1. PLASTYCZNY KOLAŻ

CO TO JEST? Kolaż to metoda grupowa, wykorzystująca różnorodne techniki plastyczne. Charakteryzuje się połączeniem pracy indywidualnej i zbiorowej, w wyniku czego powstaje jedna wspólna instalacja. Głównym celem tej techniki jest stworzenie jednej pracy artystycznej z wykorzystaniem oddzielnych prac i obserwacji uczestników.

KIEDY WARTO UŻYĆ TEJ METODY? Kolaż pozwala na **odtworzenie wizerunku miejsc**, grup społecznych lub analizę ich nastawienia (np. dotyczącego samych domów kultury). Umożliwia **wydobycie skojarzeń** i doświadczeń badanych uczestników. Pozwala na **zobaczenie relacji** między różnymi aspektami danej kwestii, co może prowadzić do nowych odkryć i wniosków.

2. WISZĄCE PYTANIE

CO TO JEST? Polega ona na zadawaniu uczestnikom prostych pytań w ramach dużego wydarzenia, na które piszą odpowiedzi na wyciętych kartonikach o fantazyjnych kształtach. Następnie, te kartoniki są przypinane na sznurkach, tworząc niezwykłą galerię dostępną dla wszystkich.

KIEDY WARTO UŻYĆ TEJ METODY? Gdy dążymy do pozyskania informacji od większej liczby osób w kontekście konkretnego tematu. Na przykład, pytając o **preferowany zespół muzyczny** podczas koncertu, o **optymalny termin imprezy**, o **skojarzenia związane z domem kultury**, o **ulubione zajęcia** w czasie wolnym lub o pomysły na działania edukacyjne.

3. ANKIETA RYSUNKOWA

CO TO JEST? Dzieci wcielają się w badaczy, których zadaniem jest przeprowadzenie miniwywiadu (np. z własnymi rodzicami). Następnie opowiadają o tym i wspólnie dyskutują o wynikach badania. Na koniec powstaje „kolorowy raport”. Dodatkową zaletą metody jest fakt, że zachęca ona dzieci do zainteresowania się rodzicami i sprzyja wspólnej rozmowie.

KIEDY UŻYĆ? Rysunkową ankietę możemy wykorzystać, jeśli chcemy lepiej poznać grupę rodziców lub na przykład dziadków dzieci przychodzących do domu kultury. Oto kilka przykładowych pytań, które mogą być interesujące dla domu kultury: • Jakie są porzucone pasje rodziców? Jakie mieli hobby, gdy byli mali? • Jakie są obecne zainteresowania rodziców? • Jakie wydarzenie kulturalne z zeszłego roku było dla nich najbardziej interesujące? (w ten

sposób możemy dowiedzieć się czegoś o ich potrzebach kulturalnych) • Czy są jakieś zajęcia, które mogłyby zainteresować rodziców w domu kultury? Warto jednak w zależności od potrzeb naszej instytucji oraz sytuacji zastanowić się i nad innymi pytaniami.

4. WARSZTAT FILMOWY

CO TO JEST? Warsztat filmowy stanowi doskonałą okazję do stworzenia filmu-reportażu na wybrany temat. Dzięki warsztatowi możemy wcielić się w rolę filmowców i wykorzystać go jako pretekst do zrealizowania naszej produkcji. Możemy zdobyć praktyczne doświadczenie w procesie kręcenia filmu i nauczyć się różnych technik oraz umiejętności związanych z produkcją filmową. Warsztat ten daje nam możliwość zgłębienia naszego tematu, pozyskania interesującego materiału oraz stworzenia filmu-reportażu, który może posłużyć jako wyrazisty i autentyczny sposób przedstawienia naszych przemyśleń i przekonań na dany temat.

KIEDY UŻYĆ? Warsztat filmowy jest odpowiedni do zastosowania w sytuacjach, gdy posiadamy odpowiednie zaplecze oraz instruktora z wiedzą na temat montażu filmowego. Jest to skuteczna metoda badania stref słabo rozpoznanych, umożliwiającą eksplorację nieznanymi obszarów, które często dopiero dzięki niej mogą dostarczyć wystarczającej wiedzy do sformułowania konkretnego pytania badawczego.

Warsztat filmowy szczególnie dobrze sprawdza się, gdy chcemy zaangażować młodzież. Często młodzież nie jest skora do dzielenia się swoimi poglądami z dorosłymi lub przedstawicielami instytucji, jednak zrealizowanie filmu lub możliwość wystąpienia w nim daje im poczucie sprawczości i docenienia. Dzięki temu stają się bohaterami i mogą wyrazić swoje pomysły i zdanie. Warsztat filmowy pozwala także spełnić ich potrzeby twórcze, dając możliwość wyrażenia siebie w formie filmowej, co jest medium dobrze znanym młodym ludziom.

Dlatego warto wykorzystać warsztat filmowy jako narzędzie badawcze i edukacyjne, gdyż nie tylko pozwala na zgłębienie tematu, ale także angażuje młodzież w ciekawy i kreatywny sposób, a jednocześnie umożliwia im wyrażenie swoich myśli i uczuć w formie filmowej, która jest im dobrze znana i bliska.

W celu poznania pozostałych metod badawczo-projekcyjnych, a także zgłębienia technik realizacji przedstawionych powyżej odsyłamy do poradnika przygotowanego przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”⁹.

ETYCZNE ASPEKTY BADAŃ

Podobnie jak w przypadku każdego badania społecznego, ważne jest przestrzeganie standardów etycznych i metodologicznych. Prowadząc badania w instytucjach kultury, należy szczególnie zwrócić uwagę na ochronę prywatności uczestników badania oraz poszanowanie ich praw i godności.

⁹ Tamże.

LINKI DO WIEDZY NT. PROWADZENIA BADAŃ PRZEZ INSTYTUCJE KULTURY:

- *Webinary o prowadzeniu badań w sektorze kultury Instytutu Badań Organizacji Kultury*
https://www.youtube.com/playlist?list=PLbyi8fi_Tp1IP8NQ1ROLiBJBBYKVf1thy
- *Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*
<https://docplayer.pl/38276-Zrob-to-sam-jak-zostac-badaczem-spolesznosci-lokalnej-poradnik-dla-domow-kultury.html>
- www.wwww.ibok.org.pl/projekty/baza-wiedzy/
- www.e.org.pl/strefa-wiedzy/
- www.obserwatoriumkultury.pl
- www.eqalnakultura.pl/pl/czytelnia-kulturalna/badania-i-raporty
- www.kulturasieliczy.pl/opracowania-raporty/
- www.platformakultury.pl/kategorie/badania.html
- www.nck.pl/badania/raporty
- <https://www.nck.pl/badania/projekty-badawcze>
- www.badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/
- www.obserwatorium.org.pl/publikacje.html
- www.ozkultura.pl/
- *MKiDN, Miniporadnik ewaluacji dla realizatorów projektów edukacji kulturalnej:*
http://www.mkidn.gov.pl/media/po2018/dokumenty/20180510_Miniporadnik_ewaluacji.pdf
- *Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, Warszawa 2010*

BIBLIOGRAFIA:

1. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN Warszawa 2003.
2. G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Szkolne PWN 2002.
3. P. Kotler, *Marketing*, Rebis 2005, Wyd. 1.
4. M. Malikowski, M. Niezgoda, *Badania empiryczne w socjologii*, Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tyczynie, Tyczyn 1997.
5. D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
6. Red. D. Maison, A. Noga – Bogomiłski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

7. *C. Frankfort-Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zys i ska Poznań 2001.*
8. *A. M. Nikodemka-Wołowik, Jakościowe badania marketingowe, Wydawnictwo PWE 1999.*
9. *A. Sagan, Badania marketingowe. Podstawowe kierunki, Wyd. AE, Kraków 2004.*