

PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI

KULTURA OBYWATELSKA – WSPÓŁPRACA KULTURALNA. SYNERGIA, WSPÓLDZIAŁANIE, BARIERY W RELACJI SEKTORÓW PUBLICZNEGO, PRYWATNEGO I OBYWATELSKIEGO W DZIEDZINIE KULTURY W WIELKOPOLSCE

KULTURA OBYWATELSKA JAKO WSPÓŁPRACA

„(...) Sądzymy, że wszystkie rozważania dotyczące zarówno przemian współczesnej kultury, jak i kształtu polityki kulturalnej, powinny uwzględniać ich związek z procesami kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego”¹. Ten fragment raportu *Kultura Polska 1989–1997* jest dziś być może jeszcze bardziej aktualny.

Teoretyk społeczny, Francis Fukuyama, zdiagnozował współczesną rzeczywistość jako „złożony obszar intermediujących instytucji”², włączając w siebie sferę publiczną, biznes, organizacje wolontarystyczne, instytucje edukacyjne, media, kluby, unie, kościoły oraz organizacje charytatywne. Sformułowanie tak szerokiego i pojemnego konceptu podyktowane zostało silnym przekonaniem o fundamentalnej wspólnocie celów oraz obszarów aktywności społeczeństwa, tradycyjnie dzielonej na trzy sektory. Dla Fukuyamy społeczeństwo obywatelskie jest właśnie taką przestrzenią działania instytucji, organizacji, grup społecznych i jednostek rozciągającą się pomiędzy rodziną, państwem i rynkiem, w której ludzie podejmują wolną debatę na temat wartości składających się na wspólne dobro oraz

¹ A. Siciński, Społeczeństwo obywatelskie a kultura, w: T. Kostyrko (red.), *Kultura Polska 1989–1997. Raport*, Instytut Kultury, Warszawa 1997, s. 441.

² Zob. Francis Fukuyama, *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Free Press, New York 1999; tenże, *Social Capital, Civil Society and Development*, „Third World Quarterly” 2001, nr 1; tenże, *Trust*, The Free Press, New York 1995, s. 45

dobrowolnie współdziałają ze sobą na rzecz realizacji wspólnych interesów³.

We współczesnej rzeczywistości gospodarki wolnorynkowej, również w wymiarze regionalnym i lokalnym, mamy coraz częściej do czynienia z regularnym stykaniem się ze sobą działań organów władz publicznych, do których obowiązków należy wykonywanie zadań publicznych w szeroko definiowanej sferze społecznej, w tym kultury, z działaniami sektora organizacji społecznych oraz sektora rynkowego. Te ostatnie podejmuje na zasadzie dobrowolności różnorakie działania w tej samej sferze, co administracja publiczna. Model traktujący trzy sektory w odseparowaniu od siebie nie odpowiada współczesnym potrzebom i możliwościom. Budowanie opozycji między tym, co publiczne, wartościami społecznymi a rynkiem jest wręcz szkodliwe. Rzeczywistości te traktować należy jako wzajemnie się uzupełniające i dopełniające, konsekwentnie zachęcać do współpracy, czyli wymiany wiedzy, doświadczeń oraz dzielenia się odpowiedzialnością przez podmioty kooperujące. Skuteczność tak pojętego współdziałania międzysektorowego pokazują sukcesy odnoszone w ramach dobrze pojętej współpracy w sferze edukacji kulturalnej i działań artystycznych w województwie wielkopolskim. Największe problemy wynikają z niezrozumienia funkcji poszczególnych podmiotów, wartości, którymi się kierują, ich immanentnych cech, celów, które sobie stawiają, oraz kryteriów, według których powinny być oceniane. Przedsiębiorca będzie kierował się w sposób oczywisty chęcią osiągnięcia zysku, dlatego w jego działaniach najczęściej będą występowały nowatorskie i kreatywne metody działań. Organizację społeczną będzie zazwyczaj cechowała bezinteresowność, pewna spontaniczność i zdolność szybkiego reagowania na potrzeby konkretnych ludzi i wspólnot. W wypadku tych podmiotów, realizujących interes publiczny ze środków samorządowych, urzędnik – powołany przez obywateli dla obsługi wspólnych interesów i opłacany z podatków tychże obywateli – winien być mniej kontrolerem, a bardziej doradcą, który wprowadza przedsiębiorcę czy organizację społeczną w – często skomplikowany – system przepisów prawnych.

Nieefektywna współpraca pomiędzy sektorem finansów publicznych i organizacjami pozarządowymi czy biznesem jest poważnym mankamentem życia kulturalnego w Wielkopolsce. Wynika m.in. ze słabości wielu organizacji społecznych, a także skomplikowanych i niedostosowanych przepisów prawa. W obu tych zakresach istnieje możliwość prowadzenia przez samorząd aktywnej polityki. Może ona polegać na wspieraniu orga-

³ Piotr Frączak, Maria Rogaczewska, Jakub Wygnański, *Głos w dyskusji na temat wizji rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, 2005, s. 4; dostępne na: <http://www.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/tezy/Glos.pdf> (01.06.2010).

nizacji społecznych poprzez doradztwo, pomoc w zakresie infrastruktury i finansowania projektów, których realizację samorząd może im zlecić. Największym jednak problemem wydaje się częste traktowanie przez administrację publiczną oraz instytucje kultury podmiotów z dwóch pozostałych sektorów jako konkurenta, a nie partnera w realizacji zadań publicznych, czyli wspólnych. Może to również wynikać z zakodowanego w świadomości hierarchicznego podziału: publiczne, społeczne, prywatne.

ROLA SAMORZĄDU WOJEWÓDZKIEGO W PERSPEKTYWIE ZASADY POMOCNICZOŚCI

Władztwo samorządu regionalnego jest ograniczone. Wynika to z ustrojowo niezależnej pozycji pozostałych samorządów: powiatowych i gminnych. O trudnościach w kreowaniu spójnej polityki regionalnej wspomniano już we wstępie do niniejszego opracowania. W sensie horyzontalnym ograniczenie samorządu wojewódzkiego i innych samorządów wynika też z faktu, że są one – obok biznesu i organizacji społecznych – przedstawicielem tylko jednego z aktywnych sektorów, w dodatku ograniczanym demokratyczną zasadą pomocniczości.

Zasada pomocniczości stosuje się w równym stopniu do działań rządu i samorządów. Wyznacza ona perspektywę relacji między poszczególnymi sektorami. Zasada ta, zwana także zasadą subsydiarności, przynależy do ogólnego dziedzictwa filozofii społecznej. Najwyraźniej została sformułowana, a także teoretycznie rozwinięta, w katolickiej nauce społecznej⁴. Za-

⁴ W encyklice papieża Piusa XI zatytułowanej *Quadragesimo anno* (1931) czytamy: „Co jednostka z własnej inicjatywy i własnymi siłami może zdziałać, tego nie wolno wydzierać na rzecz społeczeństwa; podobnie niesprawiedliwością, szkodą społeczną i zakłóceniem ustroju jest zabieranie mniejszym i niższym społecznościom tych zadań, które mogą spełnić, i przekazywanie ich społecznościom większym i wyższym. Każda akcja społeczna z uwagi na cel i ze swej natury ma charakter pomocniczy; winna pomagać członkom organizmu społecznego, a nie niszczyć ich lub wchłaniać”. Zob. Pius XI, *Quadragesimo anno*

(http://ekai.pl/bib.php/dokumenty/quadrogesimo_anno/quadrogesimo_anno.html).

Zasada pomocniczości stała się także przedmiotem innej encykliki papieskiej – *Mater et magistra* napisanej przez Jana XXIII w 1961 roku. W nowej rzeczywistości po drugiej wojnie światowej zasada ta formułowana była w sposób następujący: „Obowiązuje jednak zawsze zasada, że interwencja gospodarcza, choćby była bardzo szeroko zakrojona i docierała do najmniejszych nawet komórek społecznych, winna być tak wykonywana, by nie tylko nie hamowała wolności działania osób prywatnych, lecz przeciwnie, by ją zwiększała, jeśli tylko są całkowicie zachowane podstawowe prawa każdej osoby ludzkiej”⁴. W encyklice tej zasada subsydiarności ujmowana jest jako swego rodzaju wyznacznik interwencji państwa, która polegać ma na: „popieraniu, pobudzaniu, pomocy i uzupełnianiu podejmowanych przez jednostki inicjatyw”. Takie jej rozumienie zostało też potwierdzone przez papieża Jana Pawła II w encyklice *Centesimus annus*. Zob. Jan Paweł II, *Centesimus annus*

(http://ekai.pl/bib.php/dokumenty/centesimus_annus/centesimus_annus1.html).

sada ta w sposób bezpośredni reguluje relacje zachodzące między jednostką (osobą) a różnymi formami społeczeństwa. Ogólnie rzecz ujmując, sprawdza się ona do tego, że zorganizowani w różnych układach obywatele rządzą swoimi sprawami w granicach praw, a państwo (samorząd) podejmuje tylko te działania, których sami obywatele wykonać nie potrafią i nie mogą. Podstawowe jest uznanie kryterium dające pierwszeństwo mniejszemu przed większym, zdecentralizowanemu przed scentralizowanym, dynamiki przed statyką. Zasada pomocniczości wymaga znalezienia równowagi między możliwie nieskrępowaną aktywnością obywatelską a interwencją państwa (dla „wspólnego dobra”). Swe zastosowanie odnajduje najczęściej w odniesieniu do instytucji państwa. W swym negatywnym aspekcie miała ona za zadanie rozgraniczenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności. Państwo winno być aktywne w życiu społeczeństwa dla podtrzymywania i stymulowania podsystemów społecznych, a w konsekwencji dla tworzenia obywatelom warunków do rozwijania ich własnych inicjatyw, wysiłków i osiągania efektów. Szczególnie interesujący jest aspekt pomocniczości nazywany „pomocniczością poziomą” (horyzontalną). W raporcie stanowiącym efekt seminarium brukselskiego z 2002 roku *Przemysłać na nowo zasadę pomocniczości* stwierdza się, że: „pomocniczość horyzontalna opiera się na komplementarności i współdziałaniu obywateli oraz instytucji publicznych; jej celem jest usprawnianie i ulepszanie dobra publicznego. (...) Organizacje obywateli i jednostki mają prawo do prowadzenia działalności ukierunkowanej na interes ogólny bez ubiegania się o upoważnienie lub zezwolenie władz publicznych”⁵.

Ta „samodzielna działalność obywateli musi być popierana przez władze publiczne”⁶ z wykorzystaniem różnych form wsparcia, w tym finansowego.

Wypada się zastanowić, czy obecny sposób działania samorządu wojewódzkiego i innych samorządów w Wielkopolsce w dziedzinie kultury spełnia ów postulat i pozwala na pełne wykorzystanie potencjałów poszczególnych sektorów. Trzeba z całą stanowczością podnieść, że zasada pomocniczości odnosi się w takim samym stopniu do władz państwowych, jak i samorządowych. Niebezpieczeństwo zatrzymania procesów decentralizacji na poziomie regionów i samorządów wydaje się bardzo realne, szczególnie w regionach o słabej aktywności społecznej. Dzieje się tak mimo wielkiego sukcesu samorządności w pierwszych 20 latach po 1989 r. Takie niebezpieczeństwo wynika również z niedoskonałego ustroju. Brak jedno-

⁵ Charlotte. Roffiaen, *Rethinking the principle of subsidiarity. Brussels report*, March 2003 (Active Citizenship Network), s. 7.

⁶ Tamże, s. 2.

mandatowych okręgów wyborczych do Sejmu⁷ – ograniczający budowanie pozycji i autorytetu lokalnych liderów o bardzo silnym mandacie społecznym, a także coraz większa dominacja w samorządach partii politycznych finansowanych z budżetu państwa, powoduje zawłaszczenie przez nie lokalnej i regionalnej przestrzeni społecznej. Zjawisko to jest mniej widoczne w gminach małych i wiejskich, w których partie są słabiej obecne, a obyczaj głosowania „na sąsiada” głębiej zakorzeniony. Mimo tego wyjątku, tendencje ogólne i brak oczekiwanych reform na poziomie państwa należy ocenić bardzo krytycznie ze względu na widoczne spowolnienie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Tym bardziej warto popierać oddolne inicjatywy zmierzające do ożywienia aktywności społecznej, gdyż lokalne potrzeby, również kulturalne i edukacyjne, są najdoskonalej identyfikowane przez organizacje społeczne ze względu na ich wyżej już opisany charakter. Instytucje kultury, jak wynika z badań, nie zawsze potrafią odpowiadać tak dobrze na potrzeby lokalnych środowisk i stanowić dla nich punkt odniesienia. Dlatego w niektórych aktywnych społecznościach, stymulowanych przez samorząd, mogą być zastępowane przez działania organizacji pozarządowych. Ogólnopolskim „Samorządowym Liderem Zarządzania 2010. Współpraca gmin i powiatów z organizacjami pozarządowymi” zostało wielkopolskie miasto za projekt: „Jarocin – Gmina Obywateli. Udział III sektora w zarządzaniu gminą Jarocin”. To 27-tysięczne miasto powiatowe, badane w ramach opracowywanego dla samorządu wojewódzkiego Programu, prowadzi w tym zakresie konsekwentną politykę m.in. w interesujących nas zakresach edukacji i kultury. Gmina sukcesywnie wycofuje się z działań, które lepiej i efektywniej wykonują organizacje pozarządowe, prowadzi dla nich punkt informacyjny, organizuje szkolenia, wspiera pozyskiwanie przez nie środków zewnętrznych. Przekazuje im też w zarządzanie instytucje oświatowe i kulturalne, nie bojąc się krytyki ze strony zachowawczych środowisk. W ten wzorcowy sposób realizuje zasadę subsydiarności.

Wykorzystanie tych dobrych i sprawdzonych praktyk mogłoby być multiplikowane np. na wzór brytyjski. Wspieranie przez samorząd regionalny podmiotów, które wdrożyły z sukcesem określone rozwiązania, oraz odwzorowywanie tych dobrych praktyk z uwzględnieniem lokalnych kontekstów w innych ośrodkach w Wielkopolsce – oto zadania warte podjęcia. Samorząd wojewódzki mógłby np. organizować warsztaty prowadzone przez samorządowców i urzędników, którzy z sukcesem wdrażali w swoich gminach i powiatach określone zmiany. Mógłby to być jeden z regionalnych mechanizmów zmiany.

⁷ Po raz pierwszy wprowadzono jednomandatowe okręgi wyborcze do Senatu w 2011 r.

Choć najczęściej rozwój kultury w lokalnych społecznościach jest ograniczony z powodu niewdrażania nowoczesnych metod zarządzania i niemożność przekonania władz lokalnych do zmian, to jednak spotkać można też przykłady wprowadzania konkurencji wymuszającej w dłuższym okresie te pozytywne zmiany. Taka sytuacja ma miejsce w największym badanym mieście powiatowym – Gnieźnie. Samorząd powiatowy, nie mając takiego obowiązku ustawowego, powołał do życia centrum kultury, które realizuje nowoczesny model zarządzania i edukacji kulturalnej. Dzieje się to w pewnej konkurencji do miejskiego domu kultury, co samo w sobie jest czynnikiem zmiany, ale wymaga dużo większych nakładów. Z kolei świetnie i na wielu polach działający dom kultury w Czarnkowie, podejmując i wspierając bardzo wiele oddolnych inicjatyw społecznych, spowodował utrwalenie się modelu, w którym nie wykształciły się organizacje pozarządowe, reprezentujące poszczególne grupy. Jeśli mówić o badaniach społecznych zmieniających rzeczywistość społeczną, to panel ekspertów zorganizowany w tamtejszym ośrodku w ramach przygotowywania dla województwa strategii unaoczniał konieczność powołania stowarzyszenia. Powód jest oczywisty: zmieniona Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie nie pozwala, by ośrodek ubiegał się o środki samorządowe nie ujęte w budżecie instytucji na działanie np. chóru, orkiestry czy innych projektów artystycznych.

W niektórych sytuacjach instrumentem samorządu wojewódzkiego jest pomoc finansowa dla innych samorządów. Jest on jednak stosowany rzadko i tak powinno pozostać. Samorządy gminne i powiatowe potrzebują w obszarze kultury bardziej wsparcia w zakresie know how, np. w sferze prowadzenia instytucji kultury, współpracy z organizacjami społecznymi, pozyskiwania środków zewnętrznych. Wynika to wprost z prowadzonych przez Fundację Kultury Polskiej, Regionalne Obserwatorium Kultury i Instytut Kulturoznawstwa UAM badań „Kulturalne potencjały i deficyty miast powiatowych”. Taką ofertę mógłby – w interesie regionu – stworzyć samorząd wojewódzki we współpracy z wyspecjalizowanymi jednostkami mu podległymi (np. istniejące centra kultury i sztuki w dawnych miastach wojewódzkich) lub zewnętrznymi (m.in. stowarzyszenia gmin, powiatów, przedsiębiorców, Regionalne Obserwatorium Kultury). O celowości wyjścia z taką propozycją świadczy dobitnie przypadek Kępna – miasta uczestniczącego w badaniach, które zgłosiło takie zapotrzebowanie i realizowało je wspólnie z zewnętrznymi ekspertami.

W tym miejscu należy przeanalizować dotychczasową politykę samorządu wojewódzkiego wobec organizacji społecznych działających w obszarze kultury. O charakterze i skali tej polityki daje pojęcie m.in. wielkość środków w konkursach ofert na działania kulturalne oraz stosunek wska-

zanych kwot do łącznego budżetu na kulturę (dobrze obrazuje to tabela w rozdziale poświęconym finansowaniu). Podstawową pozycję w tym budżecie stanowi dotacja dla 19 instytucji kultury. Tymczasem kwota w otwartym konkursie ofert dla organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury liczona wraz z 1 milionem zł na ochronę zabytków – to łącznie zaledwie 3,7% wszystkich wydatków na kulturę samorządu wojewódzkiego. Należy zaznaczyć, że na tle kraju Wielkopolska jest, mimo to, jednym z regionalnych liderów i przeznaczala na konkursy ofert w obszarze kultury jedne z największych kwot: 3.000.000 zł w 2008 r. oraz 2.656.000 zł w 2009 i w 2010 r. Z drugiej strony jednak należy pamiętać, że to jeden z dwóch największych regionów w Polsce, a o aktywizacji organizacji pozarządowych nie może być mowy bez znaczącej zmiany proporcji względem dominujących instytucji kultury. Wobec niemożności zwiększania wydatków samorządów na kulturę, konieczna jest zmiana wspomnianych proporcji. Konkretna propozycja w tym zakresie znajduje się w uzasadnieniu do celu szczegółowego nr 3 Programu (s. 205-207).

DZIAŁALNOŚĆ PROJEKTOWA JAKO PŁASZCZYZNA DIALOGU I WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ

Realizacja projektów może stanowić grunt dla spotkania trzech sektorów: publicznego, prywatnego i obywatelskiego. Uzupełniające się cechy i predyspozycje organizacji działających w tych sektorach stanowią potencjał, który koniecznie trzeba wykorzystać. Takie rozwiązanie pozwala na stosowanie innowacyjnych rozwiązań, efektywniejsze osiągnięcie stawianych celów. Wyższość myślenia projektowego nad zbiurokratyzowanym często działaniem instytucji publicznych znalazła swe odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych w roku 2006 przez zespół Instytutu Kulturoznawstwa UAM. Z przeprowadzonego wówczas sondażu⁸ wynika wyraźnie, że instytucje publiczne i ich działania nie stanowią czytelnej wizytówki regionu. Pierwsze miejsce w tym rankingu zajął Festiwal Teatralny „Malta”, realizowany w ramach organizacji trzeciego sektora, ale będący także przedsięwzięciem o charakterze niemal biznesowym ze względu na znaczący udział sponsora z branży piwnej. Kolejne wskazane przez ankietowanych „wizytówki” Wielkopolski to: „duża liczba i jakość sal kinowych” oraz działania Centrum Handlu, Sztuki i Biznesu „Stary Browar”, a więc przedsięwzięcia działające na zasadach rynkowych. Wysoko uplasował się też

⁸ J. Schmidt, F. Schmidt, *Teatry oraz Filharmonia. Sondażowe badania ankietowe wśród mieszkańców Poznania. Raport cząstkowy z badań*, Poznań 2006 (grudzień). Materiał przekazany do Urzędu Marszałkowskiego.

Międzynarodowy Konkurs Skrzypcowy im. H. Wieniawskiego organizowany przez stowarzyszenie. Oczywiście wskazania odnotowane w sondażu nie wykluczają pozytywnych aspektów działalności instytucji kultury, których największą zaletą pozostaje możliwość działania w continuum ze względu na pewność otrzymania dotacji w kolejnych latach.

Ważne jest jednak zwrócenie uwagi na szczególny wymiar działania sektora prywatnego w kulturze, obszaru określanego w literaturze jako *risky business*⁹. W nim pogodzić trzeba (zwykle kierując się myśleniem niestandardowym, opartym na innowacyjności) często sprzeczne w swej istocie: pryncypia rynku, wartości artystyczne i społeczne. Kultura jako katalizator kreatywności, będąca kluczowym zagadnieniem *Strategii Lizbońskiej* oraz strategii *Europa 2020*, stanowi ważny element działalności Komisji Europejskiej¹⁰, która rok 2009 ustanowiła Europejskim Rokiem Kreatywności i Innowacyjności¹¹. Być może to właśnie owa różnica w usytuowaniu w kontekście gospodarki (a więc brak dostępu do stałych dotacji) i – co się z tym wiąże – potrzeba mediacji i podejmowania ryzyka sprawiają, iż sektor prywatny stanowi wciąż niezagospodarowany potencjał w niektórych dziedzinach kultury. Pomimo aprobaty dla zwiększających się zasadniczo kwot w konkursach ofert na zadania z dziedziny kultury w województwie wielkopolskim należy zauważyć, że warto wprowadzić systemową zmianę w tym zakresie. Brak przykładów w tym względzie w innych województwach nie powinien bynajmniej zniechęcać.

Konieczne byłoby uzależnienia części budżetów instytucji kultury od ich wyników – finansowych, dotyczących frekwencji, ale też oceny merytorycznej ich działalności. W tym zakresie należałoby wypracować kryteria doskonalsze niż te stosowane do oceny organizacji pozarządowych w konkursach ofert, w oparciu o wypracowane wzorce w Polsce, jak i w Europie. Określenie właściwych kryteriów nie jest łatwym zadaniem, ale warto i trzeba je podjąć. Należy też zniwelować dysproporcję polegającą na przeznaczaniu dla 19 instytucji kultury zwiększającego się systematycznie ich łącznego budżetu: 82.811.739 zł w 2007, 93.564.495 zł w 2008 roku i 96.161.952 zł w 2009 roku, wobec jedynie 2.000.000 zł w 2007 roku, 3.000.000 zł w 2008 roku i 2.650.000 zł w 2009 roku dla organizacji pozarządowych. O te stosunkowo niewielkie środki może aplikować blisko 1800 organizacji społecznych działających w dziedzinie kultury w Wielkopolsce. Widać wyraźny przyrost ilości składanych ofert (z 596 do 827 w 2008 r.), świadczący o wzroście aktywności społecznej, która była odpowiedzią na

⁹ Chris Bilton, *Risky Business: The Independent Production Sector in Britain's Creative Industries*, „Cultural Policy” 1999, vol. 6, nr 1.

¹⁰ Zob. http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc431_en.htm

¹¹ Zob. http://www.create2009.europa.eu/about_the_year.html

fakt zwiększenia o 1 mln zł puli środków w konkursie ofert dla organizacji pozarządowych. Zmniejszenie tej puli o 350 tys. zł w następnych dwóch latach (2009 i 2010) oraz fakt, że ze środków tych finansowane są razem wysokobudżetowe przedsięwzięcia, które mają niemal zagwarantowaną pulę, i małe projekty stowarzyszeń i fundacji z regionu, spowodowało spadek aktywności tych organizacji i ilości ich ofert do 577.

W pewnym sensie pozytywną zmianą jest ustawowe wyłączenie z konkursów ofert instytucji publicznych, które konkurowały w nich z organizacjami pozarządowymi. Konkurencja jest wprawdzie stanem jak najbardziej pożądanym, jednak musiałaby dotyczyć w dużo większym zakresie samych instytucji kultury w ich działalności podstawowej. Obecnym zagrożeniem dla faktycznej demokratyzacji działań w obszarze kultury jest powstawanie organizacji społecznych, tworzonych przez dyrekcje i pracowników instytucji kultury w celu pozyskiwania dodatkowych środków, ale również w celu unikania rygoru finansów publicznych. Powodować to może szereg nieetycznych działań, z omijaniem prawa włącznie. Taki brak przejrzystości nie będzie sprzyjał rozwojowi rzeczywistej oddolnej aktywności kulturalnej.

Przedstawiona próba sformułowania definicji modelu oparta jest na silnym przekonaniu o potrzebie współpracy międzysektorowej. Ze względu na swą fundamentalność, stanowi to oczywiście najtrudniejszy krok na drodze do modernizacji, poszukiwania form inkluzywnych, łączących, a nie dzielących, skupiających się na wspólnych celach i wspólnie poszukujących najlepszych rozwiązań. Trafnie ujął to Jan Szomburg, pisząc o „dwóch językach (narracjach), charakterystycznych dla ostatniego dwudziestolecia”¹², które miały w sobie spory ładunek dominacji i wykluczenia. Dziś musimy szukać „języka”, w którym wszyscy mogą się odnaleźć, płaszczyzny wspólnej dla nas indywidualnie, ale także jako członków zbiorowości oraz sektorów naszej aktywności. Sprawa tego „języka” powinna być domeną zarówno polityków, jak i działaczy kultury, ludzi biznesu, naukowców oraz społeczeństwa. Niestety, nadal organizujemy się w „sztywnych” ramach sektorów, osobno, podczas gdy współczesność wymaga budowania kultury rozmowy i współpracy opartych na akceptacji podmiotowości i unikatomowości drugiego podmiotu. Wydaje się to największym wyzwaniem stojącym dziś przed Polską i Wielkopolską równocześnie, a kultura zdaje się w tym względzie stanowić najbardziej adekwatną przestrzeń spotkania, porozumienia i współpracy.

¹² Jan Szomburg, *Rola kultury w budowaniu polskiego Razem*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, *Instytucje kultury w czasach kryzysu* (Poznań 2009), s. 21.