

# RAPORT Z ANKIETY

dla instytucji kultury





SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Mińsk Mazowiecki z Kulturą: Głos Instytucji

Raport z badania jakościowego realizowanego w ramach  
konsultacji społecznych

Mińsk Mazowiecki, maj 2025

Dokument został opracowany w ramach projektu  
„Aktywny dialog, systematyczna ewaluacja, lepsza partycypacja”  
na potrzeby przygotowania polityki rozwoju kultury miasta Mińsk Mazowiecki

Badanie zrealizowane przez Urząd Miasta Mińsk Mazowiecki przy współpracy  
z mieszkańcami, instytucjami kultury oraz lokalnymi partnerami społecznymi.

## Spis treści

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Streszczenie .....                                                                 | 4  |
| Kluczowe wnioski .....                                                             | 4  |
| Ogólny obraz .....                                                                 | 5  |
| Wprowadzenie .....                                                                 | 6  |
| Profil respondentów .....                                                          | 6  |
| Struktura finansowania instytucji .....                                            | 9  |
| Formy działania .....                                                              | 9  |
| Odbiorcy działań .....                                                             | 10 |
| Ocena działalności kulturalnej .....                                               | 11 |
| Zakres działań .....                                                               | 11 |
| Sukcesy .....                                                                      | 12 |
| Wydarzenia plenerowe i otwarte – dostępność, widoczność, integracja .....          | 12 |
| Edukacja kulturalna i cykliczność – warsztaty, pracownie, systematyczność .....    | 13 |
| Festiwale i wydarzenia o wysokim stopniu profesjonalizacji .....                   | 13 |
| Projekty z komponentem społecznym i inkluzywnym .....                              | 13 |
| Centra społeczno-kulturalne jako „punkty ciężkości” animacji lokalnej .....        | 13 |
| Czynniki wyróżniające wydarzenia uznane za udane: .....                            | 14 |
| Niepowodzenia .....                                                                | 14 |
| Dostępność i komunikacja .....                                                     | 15 |
| Dostępność architektoniczna – oceny silnie rozproszone .....                       | 15 |
| Dostępność finansowa – wysoka i jednolita .....                                    | 15 |
| Dostępność informacyjna – umiarkowanie wysoka, ale niespójna .....                 | 15 |
| Dostępność programowa – pozytywna z pojedynczymi wyjątkami .....                   | 16 |
| Informowanie o ofercie .....                                                       | 16 |
| Media społecznościowe jako główny kanał komunikacji .....                          | 16 |
| Komunikacja wielokanałowa – strategia łączenia narzędzi .....                      | 16 |
| Słabsze punkty i ograniczenia obecnego systemu informacji .....                    | 16 |
| Wnioski: .....                                                                     | 17 |
| Potrzeby i wyzwania instytucji .....                                               | 17 |
| Główne wyzwania instytucji – obraz niedoinwestowania i ograniczonych zasobów ..... | 17 |
| Oczekiwane formy wsparcia – lista potrzeb .....                                    | 18 |
| Współpraca między instytucjami kultury – diagnoza stanu obecnego .....             | 19 |
| Partnerzy współpracy – relatywnie szerokie grono .....                             | 19 |
| Częstotliwość współpracy – potencjał nie do końca wykorzystany .....               | 19 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Charakter współpracy – wspólna realizacja, ale ograniczone zaawansowanie .....  | 19 |
| Samodzielność vs współpraca – przeważa model indywidualny .....                 | 20 |
| Ocena jakości współpracy – umiarkowanie pozytywna, z dużym zróżnicowaniem ..... | 20 |
| Czynniki wpływające na jakość współpracy – co ją wspiera, co ją ogranicza ..... | 20 |
| Wnioski.....                                                                    | 21 |
| Plany rozwojowe instytucji .....                                                | 22 |
| Podsumowanie: obraz lokalnego ekosystemu kultury .....                          | 23 |

## Streszczenie

W kwietniu 2025 roku Wydział Kultury, Sportu i Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Mińsk Mazowiecki przeprowadził **ankietę diagnostyczną wśród lokalnych instytucji kultury** – zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Jej celem było zebranie jakościowego obrazu potrzeb, możliwości, barier i kierunków rozwoju lokalnych podmiotów działających w sferze kultury. Zebrane dane stanowią **istotny wkład do tworzonej strategii rozwoju miasta**.

W badaniu wzięło udział dziewięć instytucji i organizacji. Choć liczba respondentów jest ograniczona, ich odpowiedzi układają się w **spójny i wyraźny obraz lokalnego ekosystemu kulturalnego**, wskazując zarówno na obszary siły, jak i słabości tego środowiska.

### Kluczowe wnioski

- **Oferta lokalnych instytucji jest zróżnicowana, bogata i cykliczna**, a jej głównymi filarami są: edukacja i animacja kulturalna, działania zakorzenione w tożsamości lokalnej oraz projekty integrujące różne grupy mieszkańców.
- **Głównymi odbiorcami działań są dzieci, młodzież i seniorzy**, ale większość instytucji deklaruje otwartość na szerokie spektrum uczestników, w tym osoby z doświadczeniem migracji czy ze szczególnymi potrzebami.
- **Instytucje w przeważającej mierze finansują się z dotacji miejskich oraz środków własnych**. Model finansowania mieszanego dominuje, ale brakuje stabilnych, długofalowych ram wsparcia instytucjonalnego.
- **Największe wyzwania to: niewystarczające finansowanie, braki kadrowe, problemy z infrastrukturą i skuteczną promocją działań**. Niektóre instytucje funkcjonują niemal wyłącznie w oparciu o wolontariat i pracę społeczną.
- **Współpraca między instytucjami istnieje, ale najczęściej ma charakter okazjonalny**. Działania partnerskie dotyczą głównie wspólnej organizacji wydarzeń, rzadziej obejmują planowanie strategiczne czy wspólne aplikowanie o środki. Instytucje są otwarte na współdziałanie, ale potrzebują koordynacji i strukturalnego wsparcia.
- **Większość podmiotów deklaruje posiadanie strategii rozwoju**, jednak mają one charakter indywidualny i operacyjny. Brakuje odniesień do miejskich dokumentów

strategicznych i celów rozwoju miasta, co wskazuje na potrzebę lepszej integracji działań kulturalnych z polityką publiczną.

- **Ocena dostępności kultury jest pozytywna**, zwłaszcza w zakresie finansowym i programowym, jednak pojedyncze instytucje zgłaszają problemy z dostępnością architektoniczną i informacyjną.

## Ogólny obraz

Mińsk Mazowiecki dysponuje **aktywnym, zaangażowanym i oddanym środowiskiem kulturalnym**, które jednak działa w warunkach ograniczonych zasobów, przy silnej indywidualizacji działań i słabej koordynacji. Instytucje wyraźnie sygnalizują potrzebę **stabilizacji, systemowego wsparcia i stworzenia ram do długofalowej współpracy**. Jednocześnie ich doświadczenie, kreatywność i zakorzenienie w lokalnej społeczności stanowią **solidny fundament do budowy nowoczesnej polityki kulturalnej miasta**, opartej na współpracy, różnorodności i dostępności.

## Wprowadzenie

W kwietniu 2025 roku Urząd Miasta Mińsk Mazowiecki, za pośrednictwem Wydziału Kultury, Sportu i Komunikacji Społecznej, przeprowadził ankietę diagnostyczną skierowaną do instytucji i podmiotów działających w obszarze kultury. Jej celem było pogłębione rozpoznanie potrzeb, wyzwań oraz potencjału lokalnych organizacji kulturalnych jako ważnych uczestników życia społecznego miasta. Zebranie tych głosów stanowi kluczowy etap w opracowywaniu nowej polityki kulturalnej Mińska Mazowieckiego, której ambicją jest skuteczniejsze wspieranie działań kulturalnych i budowanie spójnej, inkluzywnej oferty dla wszystkich mieszkańców.

Ankieta została przygotowana w formie elektronicznej i rozesłana do publicznych i niepublicznych instytucji kultury i podmiotów działających w obszarze kultury. Wzięło w niej udział dziewięć organizacji reprezentujących zróżnicowane formy działalności – od miejskich jednostek, przez organizacje pozarządowe, po prywatne inicjatywy. Choć **liczba odpowiedzi była ograniczona**, charakter wypowiedzi pozwolił na **jakościową analizę**, która dostarcza cennych spostrzeżeń na temat lokalnego pejzażu kulturalnego.

Zakres ankiety obejmował zarówno informacje organizacyjne o respondentach, jak i pytania dotyczące charakteru prowadzonej działalności, współpracy z innymi podmiotami, dostępności oferty, sposobów komunikacji z odbiorcami, a także oczekiwań wobec samorządu w kontekście wsparcia kultury. Wyniki tego badania stanowią podstawę do sformułowania wniosków strategicznych i rekomendacji, które mogą przyczynić się do budowy bardziej zintegrowanego, dostępnego i dynamicznego środowiska kulturalnego w Mińsku Mazowieckim.

## Profil respondentów

W badaniu wzięło udział dziewięć instytucji reprezentujących różnorodne formy organizacyjno-prawne.

W badaniu wzięły udział następujące podmioty:

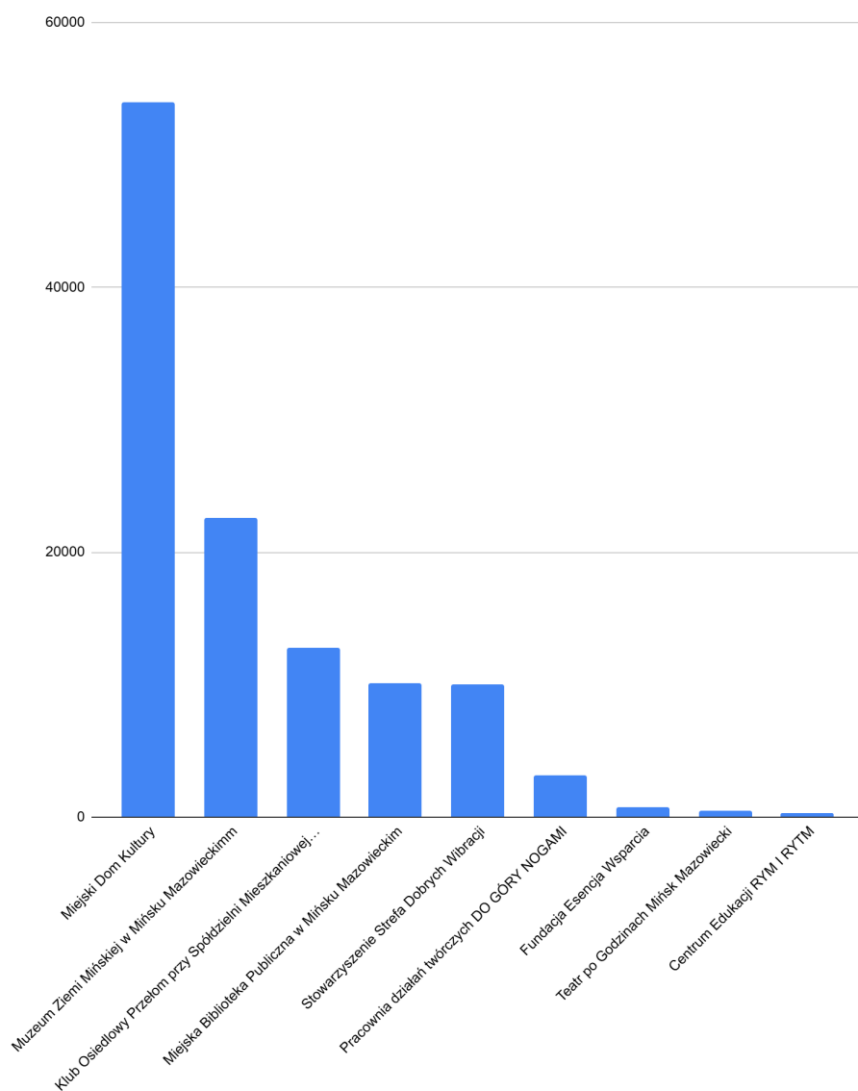
- Miejska Biblioteka Publiczna w Mińsku Mazowieckim
- Muzeum Ziemi Mińskiej w Mińsku Mazowieckim
- Miejski Dom Kultury
- Teatr po Godzinach Mińsk Mazowiecki
- Fundacja Esencja Wsparcia
- Stowarzyszenie Strefa Dobrych Wibracji
- Centrum Edukacji RYM I RYTM
- Pracownia działań twórczych DO GÓRY NOGAMI
- Klub Osiedlowy Przełom przy Spółdzielni Mieszkaniowej Przełom

Wśród respondentów znalazły się cztery miejskie jednostki kultury, dwie organizacje pozarządowe, dwa podmioty prywatne i jedna spółdzielnia mieszkaniowa. Ta różnorodność pozwala uchwycić szeroki obraz lokalnego środowiska kulturalnego – od formalnych instytucji z wieloletnią historią po młode inicjatywy o bardziej elastycznej strukturze działania.

**Z komentarzem [1]:** tu by się przydała informacja do ilu podmiotów rozesłano ankietę i czy był jakiś list wprowadzający, przypominajki, zachęty, ile czasu ankieta była aktywna.

Respondenci reprezentują instytucje zakładane zarówno w latach 90., jak i w ostatnich latach – najstarsza powstała w 1958 roku, jednak wszystkie pozostałe zostały utworzone po roku 1992, a najmłodsza w 2023. Jeśli chodzi o zasoby ludzkie, dominują podmioty zatrudniające do 10 pracowników, choć wśród odpowiedzi znalazła się również instytucja zatrudniająca ponad 20 osób. Równocześnie wiele organizacji angażuje wolontariuszy. W większości instytucji jest to po kilka osób, jednak w niektórych przypadkach jest ich więcej niż pracowników etatowych, co świadczy o dużym potencjale społecznym i oddolnym charakterze działań.

Instytucje biorące udział w badaniu znacząco różniły się też co do liczby odbiorców ich działań. W skali roku było to od ok 300 osób do ponad 54 tysięcy.



Wykres przedstawia szacunkową liczbę uczestników wydarzeń i działań kulturalnych zrealizowanych przez instytucje biorące udział w badaniu, uwzględniającą wszystkie grupy wiekowe w ujęciu rocznym.

## Struktura finansowania instytucji

Struktura finansowania badanych instytucji ukazuje zróżnicowany obraz funkcjonowania sektora kultury w Mińsku Mazowieckim. Dwie organizacje – w tym Centrum Edukacji RYM I RYTM oraz Fundacja Esencja Wsparcia – opierają swoją działalność wyłącznie na środkach własnych, co może świadczyć o ich dużej niezależności operacyjnej, ale również o ograniczonych możliwościach rozwoju bez wsparcia zewnętrznego. Jeden z respondentów – Muzeum Ziemi Mińskiej – wskazał jedynie finansowanie zewnętrzne, głównie w postaci dotacji miejskich, co czyni jego funkcjonowanie ściśle zależnym od decyzji budżetowych samorządu. Większość instytucji (trzy z pięciu analizowanych przypadków) funkcjonuje jednak w modelu mieszanym, łącząc środki własne z dotacjami miejskimi oraz, w niektórych przypadkach, zewnętrznymi źródłami krajowymi lub prywatnymi. Model ten wydaje się najstabilniejszy, zapewniając zarówno elastyczność operacyjną, jak i możliwość skalowania działalności dzięki wsparciu zewnętrznemu.

## Formy działania

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych form działań instytucji kulturalnych w Mińsku Mazowieckim ujawnia **wyraźne skupienie na działaniach edukacyjnych, integracyjnych oraz związanych z dziedzictwem kulturowym**. Najczęściej wskazywanymi formami aktywności były warsztaty i kursy – każda z tych kategorii pojawiła się w siedmiu z dziewięciu odpowiedzi. To sugeruje, że wiele lokalnych instytucji kładzie duży nacisk na rozwijanie kompetencji i aktywności twórczej uczestników, co może świadczyć o silnie prospołecznym i rozwojowym profilu oferty.

Kolejną istotną grupę działań stanowią **wydarzenia integrujące społeczność lokalną** – ten obszar działalności wskazało sześć instytucji. Taka liczba potwierdza, że kultura w Mińsku Mazowieckim postrzegana jest nie tylko jako forma ekspresji artystycznej, ale również jako narzędzie budowania relacji społecznych, dialogu i tożsamości lokalnej. Obecność tego typu wydarzeń w ofercie wielu podmiotów może odgrywać ważną rolę w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu oraz wzmacnianiu kapitału społecznego miasta.

Pięć instytucji zadeklarowało działania w obszarze **ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego**, co świadczy o silnym zakorzenieniu lokalnych inicjatyw w historii i tożsamości miejsca. Ten komponent działalności może mieć istotne znaczenie z punktu widzenia strategii miejskiej, zwłaszcza w kontekście turystyki kulturowej, edukacji oraz działań międzypokoleniowych.

Nieco rzadziej, ale wciąż znacząco, pojawiają się działania z zakresu literatury i spotkań autorskich – zostały wskazane przez cztery instytucje. Obecność tego obszaru świadczy o istnieniu w mieście przestrzeni dla kultury słowa i literackiego dialogu, co może być punktem wyjścia do rozwijania działań promujących czytelnictwo, organizacji festiwali literackich czy współpracy z bibliotekami i szkołami.

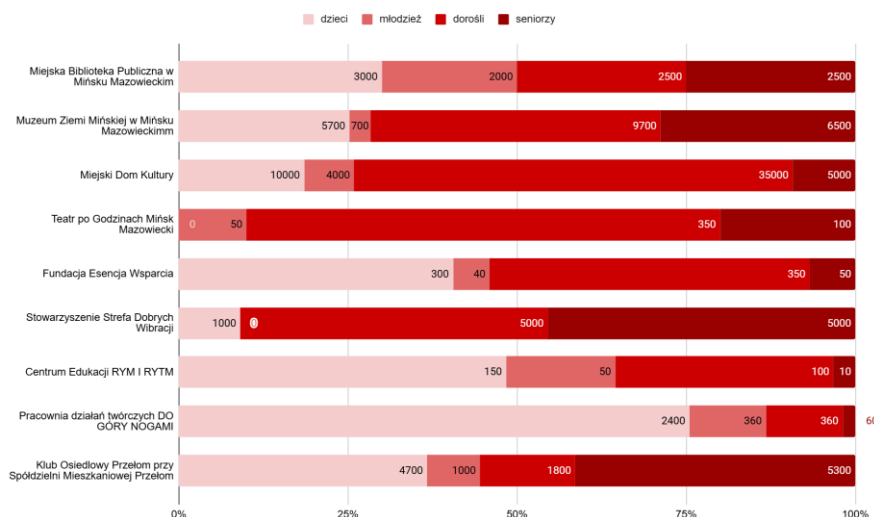
Zróżnicowanie wskazań sugeruje, że instytucje kultury w Mińsku Mazowieckim nie działają według jednego dominującego modelu, lecz realizują ofertę odpowiadającą na różnorodne potrzeby mieszkańców – od edukacji, przez integrację społeczną, po upowszechnianie lokalnego dziedzictwa.

## Odbiorcy działań

Instytucje biorące udział w badaniu kierują swoją ofertą do **bardzo szerokiego spektrum odbiorców**, obejmującego wszystkie grupy wiekowe i społeczne. Najczęściej wskazywaną grupą są dorośli – wszystkie dziewięć instytucji zadeklarowało ich jako głównych uczestników swoich działań. Młodzież została wymieniona w ośmiu przypadkach, natomiast dzieci w siedmiu, co wskazuje na silne ukierunkowanie działań również na potrzeby edukacyjne i rozwojowe młodszych mieszkańców miasta. Pięć instytucji wskazało seniorów oraz osoby ze szczególnymi potrzebami jako ważnych odbiorców, a sześć organizacji zwróciło uwagę na ofertę kierowaną do rodzin. Dwie instytucje zadeklarowały również działania skierowane do turystów.

Zbiórce dane liczbowe z 2024 roku dostarczają dodatkowego wglądu w skalę działalności poszczególnych organizacji. Najliczniejszą grupę stanowili dorośli – łączna deklarowana liczba uczestników z tej grupy wyniosła ponad 53 tysiące osób. Drugą pod względem wielkości grupą byli seniorzy – łącznie ponad 19 tysięcy odbiorców. Na trzecim miejscu znalazły się dzieci, których liczba przekroczyła 20 tysięcy, a zaraz za nimi uplasowała się młodzież – z wynikiem blisko 9 tysięcy uczestników. Choć liczby te mają charakter orientacyjny (część instytucji posługiwała się szacunkami), to jasno pokazują, że oferta kulturalna w Mińsku Mazowieckim ma szeroki zasięg i odpowiada na potrzeby różnych grup demograficznych.

Na wykresie przedstawiono szacunkową roczną liczbę odbiorców działań poszczególnych instytucji w podziale na grupy wiekowe.



Wśród dziewięciu instytucji biorących udział w badaniu:

- **5 organizacji** wskazało **dorośłych** jako grupę z największą liczbą odbiorców,
- **3 organizacje** miały największą liczbę odbiorców wśród **dzieci**,

- **1 organizacja** zadeklarowała, że najliczniejszą grupą odbiorców są **seniorzy**,
- **żadna instytucja** nie wskazała **młodzieży** jako swojej głównej grupy pod względem liczby uczestników działań.

To wskazuje, że mimo szerokiej oferty dla młodzieży, nie stanowi ona dominującej grupy w żadnej z badanych organizacji.

## Ocena działalności kulturalnej

### Zakres działań

Odpowiedzi instytucji na pytanie o najważniejsze działania kulturalne zrealizowane w ostatnim roku przedstawiają szeroki wachlarz inicjatyw, który na pierwszy rzut oka może wydawać się niespójny. Jednak po dokładniejszej analizie ujawniają się wyraźne tendencje i wątki wspólne dla wielu podmiotów, które mogą stanowić fundament do dalszych działań strategicznych. Jednocześnie zestawienie to uwidacznia również obszary rozproszenia, zróżnicowania skali i jakości przedsięwzięć, które wymagają uporządkowania w przyszłych planach rozwoju polityki kulturalnej miasta.

**Po pierwsze, silnym i wyraźnym motywem łączącym działania instytucji jest ich cykliczność i regularność.** Wiele podmiotów realizuje wydarzenia, które odbywają się w sposób powtarzalny i mają już ugruntowaną pozycję w lokalnym kalendarzu – są to m.in. Gala Alei Gwiazd Literatury, rajd rowerowy „Odjazdowy Bibliotekarz”, Piknik Czytelniczy, Narodowe Czytanie czy regularne spotkania autorskie. Podobnie funkcjonują warsztaty rodzinne, zajęcia artystyczne czy comiesięczne spotkania tematyczne. Taka powtarzalność działań wskazuje na istnienie stabilnych struktur organizacyjnych i potrzebę budowania wokół instytucji stałych społeczności odbiorców.

**Drugim zauważalnym wątkiem jest silne ukierunkowanie na działania edukacyjne i animacyjne.** Praktycznie każda instytucja realizuje warsztaty – literackie, artystyczne, edukacyjne, sensoryczne – skierowane do różnych grup wiekowych. Wspomniane są także lekcje biblioteczne, prelekcje, spotkania informacyjne czy projekty rozwijające kompetencje kulturalne uczestników. Tego rodzaju aktywności wskazują, że wiele lokalnych podmiotów nie ogranicza się do biernej prezentacji kultury, ale aktywnie angażuje mieszkańców w proces twórczy i edukacyjny. To jeden z najbardziej stabilnych i spójnych obszarów działalności całego środowiska.

**Trzecim wspólnym mianownikiem jest silne zakorzenienie części działań w lokalnym kontekście tożsamościowym.** Część instytucji podejmuje tematykę związaną z historią Mińska Mazowieckiego, jego dziedzictwem i mieszkańcami – przykładem są spacer historyczno-literackie, wystawy związane z 110-leciem POW czy projekt „Portret Mińszczanek”. To pokazuje potencjał do dalszego rozwijania wątku tożsamości lokalnej jako jednego z kluczowych elementów polityki kulturalnej.

Jednak poza wspomnianymi trzema osiami spójności – cyklicznością, edukacją i lokalnością – **widać również kilka obszarów rozproszenia, które osłabiają potencjał skoordynowanego rozwoju kultury w mieście.**

**Po pierwsze, tematyczna rozpiętość działań jest bardzo duża.** Repertuar obejmuje zarówno klasyczne koncerty (np. zespoły wojskowe), wystawy sztuki współczesnej, jak i prezentacje historyczne, działania performatywne, projekty rzeźbiarskie, publikacje czy pokazy filmowe. W rezultacie instytucje funkcjonują jak niezależne „wyspy tematyczne”, co przekłada się na brak wspólnej narracji i trudność w budowaniu zintegrowanej oferty miejskiej.

**Po drugie, zróżnicowany jest poziom profesjonalizacji działań.** Część instytucji realizuje przemyślane, wieloetapowe projekty artystyczne, inne natomiast skupiają się na działaniach o charakterze podstawowym – takich jak pogadanki, głośne czytanie czy animacje dla dzieci. W wielu przypadkach widać brak wspólnego standardu jakości, co może utrudniać współpracę oraz utrzymywanie spójnego wizerunku sektora kultury w oczach mieszkańców i partnerów zewnętrznych.

**Po trzecie, działania różnią się pod względem skali i zasięgu.** Niektóre wydarzenia angażują setki uczestników, inne funkcjonują jako lokalne, niewielkie inicjatywy. Obie formy są potrzebne, ale brak jasnej klasyfikacji (np. priorytetów strategicznych, projektów flagowych, działań środowiskowych) sprawia, że trudniej ocenić, które z nich powinny być wzmocnione, rozwijane czy replikowane.

**Wreszcie, stosunkowo niewielki jest udział współpracy między instytucjami.** Choć wiele podmiotów realizuje podobne działania – np. warsztaty literackie czy edukację historyczną – są one prowadzone niezależnie, bez łączenia zasobów czy planowania synergii programowej. Brakuje spójnej koordynacji, co oznacza marnowanie potencjału wspólnych działań i efektu skali.

Wbrew pozorom zestawienie działań instytucji nie jest chaotyczne – to raczej rozbudowany i bogaty katalog aktywności, w którym można wyraźnie wyodrębnić trzy powtarzające się filary: **edukacja i uczestnictwo, tożsamość lokalna i dziedzictwo, oraz integracja społeczna.** To one mogą stanowić fundament przyszłej strategii kulturalnej miasta. Jednocześnie pozostałe działania, choć cenne i różnorodne, wymagają uporządkowania, wyznaczenia priorytetów i wzmocnienia mechanizmów współpracy, by całe środowisko mogło działać spójnie i efektywnie.

## Sukcesy

Na podstawie odpowiedzi instytucji dotyczących działań uznanych za szczególnie udane oraz tych, które cieszyły się największą popularnością wśród mieszkańców, wyróżniamy kilka **kluczowych czynników sukcesu**, a także **dominujące typy wydarzeń**, które można uznać za szczególnie istotne dla lokalnej polityki kulturalnej. Mimo różnorodności działań, widoczne są **spójne wzorce, które sprzyjają wysokiej frekwencji, zaangażowaniu odbiorców i pozytywnemu odbiorowi społecznemu.**

Wydarzenia plenerowe i otwarte – dostępność, widoczność, integracja

Największym uznaniem cieszyły się wydarzenia realizowane w przestrzeni publicznej, bezpłatne, dostępne dla szerokiego grona odbiorców. Przykładem może być **rajd rowerowy "Odjazdowy Bibliotekarz"**, który łączył elementy kultury, sportu i turystyki w atrakcyjnej

formule integracyjnej. **Gala Alei Gwiazd Literatury** wyróżniała się prestiżem i unikalną oprawą, tworząc z miasta na jeden wieczór „stolicę literatury”. Również wydarzenie **"Ułani zapraszają w lata 30-te"**, z kilkutyśięczną widownią, zyskało wysokie uznanie ze względu na swoją historyczną oprawę, interaktywność i skalę. Wysoką skuteczność przypisano także wydarzeniom osadzonym w miejskiej przestrzeni z wysoką frekwencją „naturalną” – np. **plenerowej wystawie „Tajemniczy krajobraz”**, której siłą był długi czas ekspozycji i lokalizacja w uczęszczanym miejscu.

### Edukacja kulturalna i cykliczność – warsztaty, pracownie, systematyczność

Działania edukacyjne – zarówno dla dzieci, młodzieży, dorosłych, jak i seniorów – były najczęściej wymieniane jako udane i trwałe. Instytucje wskazywały na sukces regularnych warsztatów artystycznych, manualnych, ekologicznych czy tematycznych zajęć świetlicowych. Wysoko oceniane były **zajęcia prowadzone w sposób cykliczny przez cały rok**, co zapewniało uczestnikom poczucie stabilności i ciągłości. Wyróżniano przy tym **indywidualne podejście do uczestników**, jako element budujący zaangażowanie i lojalność.

### Festiwale i wydarzenia o wysokim stopniu profesjonalizacji

Instytucje wskazały jako szczególnie udane wydarzenia te, które były związane z **festiwalami artystycznymi** lub miały charakter projektowy – np. **Festiwal Himilsbacha, Festiwal Skrzyneckiego**, czy **Mazowiecki Tryptyk Teatralny**. W ich przypadku podkreślano znaczenie premierowych wydarzeń, wysokiej jakości artystycznej oraz – co istotne – dofinansowania zewnętrznego, które umożliwiło realizację ambitniejszych przedsięwzięć. Do tej kategorii można zaliczyć również produkcje spektakli teatralnych, takie jak **„Parady”** czy **„Robert w pięciu smakach”**, których wyróżnikiem była oryginalna dramaturgia, udział lokalnych twórców i kontakt z publicznością.

### Projekty z komponentem społecznym i inkluzywnym

Wysoko oceniane były działania, które łączyły **integrację międzypokoleniową i międzykulturową** z działaniami edukacyjnymi – m.in. **Mińska Odyseja Kobiet, warsztaty dla uchodźców i dzieci z Ukrainy**, czy też inicjatywy związane z lokalną historią i tolerancją. Ich siłą było **włączenie różnych grup społecznych**, w tym osób starszych, dzieci, migrantów i kobiet – oraz oparcie działań na wartościach wspólnotowych.

### Centra społeczno-kulturalne jako „punkty ciężkości” animacji lokalnej

Szczególne miejsce zajmują odpowiedzi opisujące szerokie, kompleksowe działania prowadzone przez **Klub Osiedlowy „Przełom”** – który działa niemal jako nieformalny dom kultury. Zakres opisywanych działań – od sekcji modelarskiej, przez brydża, szachy, warsztaty ekologiczne, artystyczne, po zajęcia dla uchodźców – pokazuje, że kluczowym czynnikiem sukcesu może być **konsekwencja i wieloletnie prowadzenie oferty odpowiadającej na realne potrzeby mieszkańców**, niezależnie od wieku czy statusu społecznego.

Czynniki wyróżniające wydarzenia uznane za udane:

- interaktywność i zaangażowanie uczestników,
- połączenie kultury z innymi sferami życia (rekreacja, edukacja, historia),
- otwartość i dostępność (w tym fizyczna i ekonomiczna),
- autorski charakter działań i kreatywność organizatorów,
- długotrwałe oddziaływanie (np. wystawy plenerowe, cykliczne zajęcia),
- powiązanie z lokalną tożsamością i historią.

Największe sukcesy organizacyjne i frekwencyjne odnoszą te działania, które są **autentyczne, zakorzenione w lokalnym kontekście**, a zarazem **dostępne i angażujące dla szerokiego grona odbiorców**. Popularność zdobywają zarówno duże imprezy plenerowe, jak i systematycznie prowadzone warsztaty. Działania jednorazowe, choć widowiskowe, nie zastąpią wartości wynikających z ciągłości i budowania relacji z uczestnikami. Rekomendacją dla polityki kulturalnej miasta powinno być wzmocnienie instytucji i organizacji, które łączą te elementy – oraz tworzenie warunków, w których współpraca, autorskość i włączanie różnych grup społecznych stają się standardem, a nie wyjątkiem.

## Niepowodzenia

Odpowiedzi na pytanie o nieudane wydarzenia pokazują, że **większość instytucji nie odnotowała poważnych porażek programowych**, przynajmniej w rozumieniu własnych standardów. Aż pięć z dziewięciu podmiotów zadeklarowało wprost, że w ubiegłym roku nie miało wydarzeń, które uznałoby za nieudane. W niektórych przypadkach podkreślono wręcz satysfakcję z konsekwencji i stabilności realizowanych działań, mimo zmieniających się warunków.

Spośród instytucji, które wskazały mniej udane inicjatywy, pojawiły się trzy główne przyczyny niepowodzeń:

1. **Nietrafiony przekaz lub forma** – np. wystawa „*Tytanomachia*”, która, jak zauważono, okazała się niezrozumiała dla odbiorców ze względu na złożoną, egzystencjalno-ekologiczną koncepcję artystyczną. Oznacza to, że **ambitne treści nie zawsze znajdują odbicie w zainteresowaniu widowni**, jeśli nie są odpowiednio przygotowane kontekstowo lub komunikacyjnie.
2. **Brak frekwencji mimo promocji** – jeden z przykładów dotyczył **niedoszedłego warsztatu recenzji teatralnej dla młodzieży**, który został odwołany z powodu braku zgłoszeń. To wskazuje na problem z dopasowaniem oferty do realnych zainteresowań konkretnej grupy odbiorców, mimo formalnie poprawnych działań promocyjnych.
3. **Kolizje terminów i konkurencja wydarzeń** – jeden z respondentów wskazał, że **niektóre inicjatywy mogły nie zyskać popularności ze względu na natłok innych wydarzeń w tym samym czasie**, co sugeruje potrzebę lepszej koordynacji harmonogramów i planowania sezonu kulturalnego w skali miasta.

Zwrócono również uwagę na **ogólny problem z dotarciem do mieszkańców z informacją o wydarzeniach** – nie tyle jako przyczynę konkretnych niepowodzeń, co jako barierę systemową. W jednej z wypowiedzi wyrażono przekonanie, że część społeczności oczekuje pasywnego odbioru informacji („aż wydarzenia same zapukają do drzwi”), co wskazuje na potrzebę wzmocnienia i ujednolicenia systemu komunikacji kulturalnej w mieście.

Ponadto jedna instytucja, mimo braku wskazania konkretnych nieudanych wydarzeń, zauważyła **spadek frekwencji w ogólnym ujęciu**, mimo atrakcyjnych programów. Odpowiedzią na to zjawisko – jak zadeklarowano – była reorganizacja oferty i wzmocnianie istniejących sekcji, zamiast powielania mało efektywnych form.

## Dostępność i komunikacja

Analiza ocen udzielonych przez instytucje kultury w zakresie różnych wymiarów dostępności wskazuje na **ogólnie pozytywny obraz, z wyraźnym zróżnicowaniem między typami dostępności**. Dane pochodzą z samooceny dokonanej przez dziewięć podmiotów, w skali od 1 (bardzo niska dostępność) do 5 (pełna dostępność).

### Dostępność architektoniczna – oceny silnie rozproszone

Oceny w tym obszarze wahały się od **1 do 5**, co wskazuje na największe zróżnicowanie w porównaniu z pozostałymi typami dostępności. Choć aż sześć instytucji wystawiło sobie ocenę **4 lub 5**, to jedna przyznała **ocenę 1**, a inna **3**. Oznacza to, że **część instytucji funkcjonuje w pełni dostępnych przestrzeniach**, natomiast inne – szczególnie te niefunkcjonujące w nowoczesnej lub dostosowanej infrastrukturze – **borykają się z poważnymi barierami fizycznymi**. Może to wskazywać na potrzebę inwestycji infrastrukturalnych w wybranych lokalizacjach.

### Dostępność finansowa – wysoka i jednolita

Ten aspekt oceniono najwyżej i najrówniej – **siedem z dziewięciu instytucji przyznało sobie maksymalną ocenę 5**, pozostałe dwie wystawiły ocenę 4. Wskazuje to na **silne zaangażowanie instytucji w zapewnianie oferty bezpłatnej lub taniej**, co jest spójne z wcześniej deklarowanym szerokim dostępem do wydarzeń otwartych. Ograniczenia ekonomiczne nie są w tym przypadku istotną barierą uczestnictwa.

### Dostępność informacyjna – umiarkowanie wysoka, ale niespójna

Oceny w tym zakresie wahały się od **2 do 5**, przy czym najczęściej pojawiały się wartości **4 i 5**. Trzy instytucje przyznały sobie najwyższą notę, trzy kolejne – ocenę 4. Jedna instytucja wskazała poziom 2, co sugeruje **istniejące problemy z komunikacją lub dotarciem do odbiorców** – potwierdzone również w innych częściach ankiety, gdzie pojawiał się temat trudności w informowaniu mieszkańców. Choć sytuacja ogólnie wygląda dobrze, **istnieją istotne różnice w efektywności i zasięgu kanałów informacyjnych**.

## Dostępność programowa – pozytywna z pojedynczymi wyjątkami

W tym obszarze także przeważają wysokie oceny – **pięć instytucji przyznało sobie ocenę 5**, trzy – ocenę 4, a jedna – ocenę 2. Większość instytucji uznaje swoją ofertę za dobrze dostosowaną do potrzeb różnych grup odbiorców, choć nieliczne sygnalizują braki w tym zakresie. **Ocena 2 może wskazywać na ograniczoną różnorodność programową lub brak działań adresowanych do specyficznych grup społecznych**, takich jak osoby z niepełnosprawnościami czy migranci.

Analiza odpowiedzi na pytania dotyczące kanałów dotarcia do odbiorców ukazuje jednoznaczny obraz: **dominującą i najbardziej cenioną formą komunikacji są media społecznościowe** – wykorzystywane przez wszystkie instytucje, a także najczęściej wskazywane jako **najskuteczniejsze narzędzie promocji wydarzeń kulturalnych**.

## Informowanie o ofercie

### Media społecznościowe jako główny kanał komunikacji

Każda z dziewięciu instytucji korzysta z mediów społecznościowych, a przeważająca większość respondentów wskazała je jako najskuteczniejszą formę dotarcia do odbiorców. Zwracano uwagę na ich szeroki, również wielopokoleniowy zasięg, możliwość prowadzenia komunikacji bezpośredniej i dynamicznej, a także niski koszt i łatwość zarządzania treścią. Podkreślano również silny efekt „reklamy szeptanej”, szczególnie widoczny na Facebooku. **Dla niektórych organizacji** – zwłaszcza tych mniejszych lub skierowanych do ściśle określonej grupy odbiorców – **media społecznościowe stanowią podstawowe, a niekiedy jedyne skuteczne narzędzie komunikacyjne**.

### Komunikacja wielokanałowa – strategia łączenia narzędzi

**Większość instytucji korzysta z różnorodnych kanałów komunikacji**, obejmujących zarówno narzędzia cyfrowe, jak i tradycyjne formy przekazu. Oprócz mediów społecznościowych, często wskazywano na własne strony internetowe, z których korzysta siedem instytucji, a także oficjalne miejskie kanały informacyjne, takie jak strona miasta i portal „Wirtualny Mińsk Mazowiecki”, wymieniane przez sześć respondentów. Równie popularne są plakaty, ulotki i słupy ogłoszeniowe, jak również współpraca ze szkołami i innymi podmiotami lokalnymi. Kilka odpowiedzi podkreślało, że **żaden pojedynczy kanał nie jest wystarczający**, ponieważ **różne grupy odbiorców konsumują informacje w różny sposób** – dlatego skuteczna komunikacja wymaga łączenia narzędzi cyfrowych i tradycyjnych.

### Słabsze punkty i ograniczenia obecnego systemu informacji

Choć większość instytucji deklaruje szerokie wykorzystywanie dostępnych kanałów, w innych częściach ankiety (m.in. w pytaniach o dostępność informacyjną i nieudane wydarzenia) pojawiały się **sygnały o trudnościach z dotarciem do odbiorców** –

szczególnie tych mniej aktywnych informacyjnie. Jeden z respondentów zauważył, że społeczność „czeka, aż wydarzenia same zapukają do drzwi”, co może wskazywać na **brak nawyku samodzielnego poszukiwania informacji kulturalnych** u części mieszkańców.

#### Wnioski:

- **Media społecznościowe powinny pozostać centralnym elementem strategii komunikacyjnej instytucji kultury**, ale warto rozwijać ich profesjonalizację i różnicowanie (np. tworzenie treści wideo, współpraca z lokalnymi influencerami, segmentacja grup odbiorców, zamieszczanie informacji na grupach lokalnych, a nie tylko na własnych profilach).
- **Zalecana jest dalsza koordynacja miejskich kanałów informacyjnych** – w tym lepsze wykorzystanie potencjału portalu „Wirtualny Mińsk Mazowiecki” oraz ujednolicenie kalendarzy wydarzeń.
- **Drukowane materiały i bezpośrednie formy (szkoły, partnerzy, banery)** nadal mają wartość – zwłaszcza w dotarciu do seniorów i mieszkańców mniej aktywnych cyfrowo.

## Potrzeby i wyzwania instytucji

### Główne wyzwania instytucji – obraz niedoinwestowania i ograniczonych zasobów

Wśród najczęściej wskazywanych trudności instytucje wymieniały przede wszystkim **niewystarczające finansowanie** – ten problem podniosło siedem organizacji. Kolejną barierą okazały się **braki kadrowe**, o których wspomniało pięć instytucji, w tym także przypadki skrajne, gdzie działalność prowadzona jest przez zaledwie dwie osoby zatrudnione na pół etatu. Trzy podmioty sygnalizowały **trudności związane z promocją działań i dotarciem do odbiorców**, a dwie wskazały na **problemy infrastrukturalne**. Pojawiły się również pojedyncze głosy dotyczące wyzwań w pogodzeniu rozwoju instytucji z koniecznością zachowania jakości indywidualnego podejścia do uczestników.

Komentarze opisowe dodatkowo pogłębiają obraz tych wyzwań. Część organizacji funkcjonuje dzięki zaangażowaniu wolontariuszy i przy minimalnym poziomie zatrudnienia, co przy dużej intensywności działań prowadzi do **przeciążenia zespołów**. Wskazywano również, że brakuje środków nie tylko na nowe inicjatywy, ale także na realizację już zaplanowanych projektów. Problemem staje się także rosnąca konkurencja o fundusze zewnętrzne i skomplikowane procedury aplikacyjne, które często zniechęcają mniejsze podmioty do ubiegania się o dostępne formy wsparcia.

## Oczekiwane formy wsparcia – lista potrzeb

Wśród najczęściej zgłaszanych przez instytucje postulatów wobec miasta pojawia się przede wszystkim potrzeba **zwiększenia budżetu** na kulturę, wskazywana przez siedem organizacji. Sześć instytucji zwróciło uwagę na konieczność **inwestycji w infrastrukturę** i obiekty kulturalne, natomiast cztery podkreśliły znaczenie **rozwoju edukacji kulturalnej i oferty warsztatowej**. Również cztery podmioty oczekują **większego wsparcia dla lokalnych artystów**. Trzy instytucje postulowały organizację wydarzeń integrujących społeczność oraz promujących różnorodność kulturową. Pojedynczy głos odnosił się do potrzeby lepszego informowania o wydarzeniach i promocji oferty kulturalnej w mieście.

W odpowiedziach rozwijających te postulaty szczególną uwagę zwracano na brak przestrzeni wystawienniczych oraz konieczność stworzenia nowoczesnej, profesjonalnej infrastruktury kulturalnej – na przykład poprzez adaptację istniejących obiektów, takich jak wieża ciśnień, do celów artystyczno-edukacyjnych. Zgłaszano również potrzebę zwiększenia widoczności lokalnych artystów w przestrzeni publicznej oraz promowania ich dorobku jako ważnego elementu tożsamości miasta. Instytucje jednoznacznie formułują oczekiwanie stworzenia systemu miejskiego mecenatu kultury, rozumianego nie tylko jako bezpośrednie finansowanie działań, ale także jako kompleksowe wsparcie organizacyjne, promocyjne, dostępnościowe oraz strategiczne.

Wśród postulatów o bardziej systemowym charakterze pojawiła się także idea tworzenia **mechanizmów współpracy międzysektorowej**, łączącej kulturę, edukację i lokalny biznes. Według respondentów takie partnerstwa mogą przyczynić się do realizacji projektów o większej skali i trwałości, które integrują społeczność, aktywizują różne grupy mieszkańców i wzmacniają poczucie wspólnoty. Wskazywano m.in. na przykłady działań pracowni artystycznej, która łączy pracę twórczą z rozwojem emocjonalnym dzieci i młodzieży, angażując w projekty partnerów zewnętrznych – takich jak szkoły czy lokalne firmy – i tworząc inkluzywne, kompleksowe inicjatywy.

Dodatkowo, w kilku wypowiedziach bezpośrednio lub pośrednio pojawił się temat **potrzeby niwelowania nierówności w dostępie do kultury**. Dotyczy to zarówno wsparcia dla nieformalnych, oddolnych inicjatyw, które często funkcjonują bez stałego finansowania, jak i działań na rzecz integracji społecznej i międzykulturowej. Jako przykład podano ofertę skierowaną do rodzin uchodźczych oraz dzieci z doświadczeniem migracyjnym. Wskazano, że dodatkowe środki przeznaczone na pomoc językową i integrację kulturową mogłyby umożliwić stworzenie bardziej kompleksowej i skutecznej oferty kulturalnej dla nowych mieszkańców miasta.

## Współpraca między instytucjami kultury – diagnoza stanu obecnego

Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez instytucje kulturalne w Mińsku Mazowieckim można stwierdzić, że **współpraca jest zjawiskiem powszechnym, ale ma głównie charakter okazjonalny i niesystematyczny**, a zdecydowana większość działań nadal realizowana jest samodzielnie.

### Partnerzy współpracy – relatywnie szerokie grono

Instytucje biorące udział w badaniu deklarują współpracę z różnorodnymi typami partnerów, najczęściej wskazując na relacje z Urzędem Miasta – taką współpracę zadeklarowało osiem z dziewięciu podmiotów. Siedem instytucji współpracuje z innymi miejskimi jednostkami kultury, a sześć z organizacjami pozarządowymi oraz ze szkołami i placówkami edukacyjnymi. Nieco rzadziej, bo w pięciu przypadkach, pojawia się współpraca z sektorem prywatnym. Jedynie jedna organizacja zadeklarowała, że jej działania ograniczają się wyłącznie do partnerstw z podmiotami prywatnymi, bez angażowania się w relacje z instytucjami publicznymi czy edukacyjnymi. Zdecydowana większość instytucji współpracuje natomiast równolegle z kilkoma typami partnerów, co świadczy o dużej otwartości na współdziałanie i skłonności do podejmowania inicjatyw o charakterze międzysektorowym.

### Częstotliwość współpracy – potencjał nie do końca wykorzystany

Częstotliwość współpracy wypada mniej optymistycznie. Choć **cztery instytucje deklarują stałą, regularną współpracę w ramach projektów**, aż **pięć ogranicza się do działań okazjonalnych lub rzadkich**. Tylko jedna organizacja przyznała, że aktualnie nie realizuje żadnych projektów z udziałem Miasta – co może sugerować brak realnego wsparcia strukturalnego lub słabe powiązania z lokalnym systemem grantowym.

To wskazuje, że **mimo gotowości do współdziałania, brakuje mechanizmów instytucjonalnych i koordynacji, które umożliwiałyby regularne, długofalowe relacje partnerskie**.

### Charakter współpracy – wspólna realizacja, ale ograniczone zaangażowanie

Wśród deklarowanych form współpracy najczęściej pojawia się **wspólna organizacja wydarzeń** – taką aktywność wskazało osiem instytucji, co czyni ją zdecydowanie najpopularniejszym sposobem kooperacji. Znacznie rzadziej instytucje angażują się we współdzielenie zasobów, takich jak przestrzeń czy sprzęt – tę formę wskazały trzy podmioty, podobnie jak wsparcie merytoryczne i doradcze. Cztery instytucje zadeklarowały wspólne aplikowanie o środki finansowe. Choć organizacja wydarzeń w partnerstwie stanowi istotny i dobrze rozwinięty element współpracy, mniej powszechne są formy bardziej

zaawansowane – takie jak wspólne projektowanie działań, opracowywanie wniosków grantowych czy budowanie trwałych, długofalowych partnerstw. Sytuacja ta może wynikać z ograniczeń czasowych, braku zasobów organizacyjnych lub niewystarczającego doświadczenia w prowadzeniu współpracy międzysektorowej.

## Samodzielność vs współpraca – przeważa model indywidualny

W pytaniu o proporcje między działaniami realizowanymi samodzielnie a tymi prowadzonymi we współpracy, **siedem instytucji stwierdziło, że większość realizuje samodzielnie**.

Tylko jedna oceniła, że dominują działania we współpracy, a jedna – że proporcje są zrównoważone.

To pokazuje, że mimo gotowości do współpracy i pewnych działań wspólnych, **dominującym modelem działania instytucji kultury w Mińsku Mazowieckim pozostaje model solowy**, oparty na własnych zasobach i inicjatywach.

Uzupełniona analiza współpracy instytucji kultury w Mińsku Mazowieckim prezentuje nie tylko strukturę i częstotliwość relacji między podmiotami, ale również ich **subiektywną ocenę jakości współdziałania oraz uwarunkowania stojące za obecnym stanem**.

## Ocena jakości współpracy – umiarkowanie pozytywna, z dużym zróżnicowaniem

Respondenci ocenili jakość współpracy między podmiotami kulturalnymi w skali od 1 do 5. Średnia ocen wyniosła **3,7**, co wskazuje na **umiarkowanie pozytywną percepcję**, ale również **duże zróżnicowanie doświadczeń**. Najczęściej pojawiająca się ocena to **3** – wystawiona przez trzy instytucje, sugerująca istnienie podstawowej współpracy, lecz nie w pełni zadowalającej. **Cztery instytucje oceniły współpracę jako dobrą lub bardzo dobrą** (oceny 4 i 5), co potwierdza, że w niektórych środowiskach funkcjonują już efektywne modele działania. **Jedna organizacja wystawiła ocenę 2**, co sygnalizuje istotne problemy w relacjach lub ich brak.

## Czynniki wpływające na jakość współpracy – co ją wspiera, co ją ogranicza

W odpowiedziach otwartych dotyczących jakości i charakteru współpracy między podmiotami kulturalnymi w Mińsku Mazowieckim wyraźnie zarysowały się dwa kierunki interpretacji tej sytuacji – jeden podkreślający istniejące atuty i pozytywne doświadczenia, drugi – wskazujący na bariery i ograniczenia we współdziałaniu.

Do czynników sprzyjających współpracy instytucje zaliczają przede wszystkim **wspólne wartości i zbieżne rozumienie roli kultury jako narzędzia integracji społecznej i rozwoju lokalnego**. Dla części respondentów istotne jest także **ogólne nastawienie – otwartość na działania partnerskie oraz wzajemna gotowość do dzielenia się zasobami i odpowiedzialnością**. Jak trafnie ujęła to jedna z instytucji, lokalna współpraca wynika z „pozytywnej konieczności wzajemności” – czyli świadomości, że w małym

środowisku niezbędnym elementem rozwoju kultury jest współdziałanie różnych podmiotów na rzecz wspólnego celu.

Jednocześnie instytucje wskazują również na szereg **czynników ograniczających rozwój współpracy**. Na pierwszy plan wysuwa się **nadmierna biurokracja**, szczególnie w kontekście formalnych projektów partnerskich, które wymagają dużego nakładu administracyjnego, często przekraczającego możliwości kadrowe mniejszych organizacji. Kolejną barierą jest **niedobór okazji do bezpośrednich spotkań i rozmów**, co prowadzi do sytuacji, w której instytucje funkcjonują równolegle, ale rzadko się ze sobą realnie kontaktują. Wreszcie, utrudnieniem bywa **rozproszenie tematyczne działalności** – jak zauważono w jednej z odpowiedzi: „każdy podmiot inny temat”, co sprawia, że trudno znaleźć naturalne punkty wspólne do współpracy, nawet jeśli formalnie działają one w tym samym sektorze.

Te spostrzeżenia pokazują, że mimo istniejącego potencjału i dobrych intencji, **realna współpraca wymaga stworzenia warunków strukturalnych i komunikacyjnych**, które umożliwią jej rozwój – nie tylko incydentalnie, ale jako trwały element miejskiej polityki kulturalnej.

## Wnioski

1. **Współpraca istnieje, ale jest głównie okazjonalna i operacyjna – nie systemowa.** Instytucje łączą siły w organizacji konkretnych wydarzeń, ale rzadko wchodzi w długofalowe partnerstwa.
2. **Potrzeba jest budowa lokalnego systemu wspierającego współpracę między instytucjami kultury, szkołami, NGO i sektorem prywatnym** – np. poprzez koordynację wydarzeń, punkty kontaktowe, programy partnerskie.
3. **Należy promować i ułatwiać wspólne aplikowanie o środki finansowe** – poprzez wsparcie merytoryczne, dostęp do doradców i systemową zachętę ze strony miasta.
4. **Warto zidentyfikować dobre praktyki współpracy i je replikować** – np. wspólne kampanie promocyjne, wydarzenia sieciujące, partnerstwa tematyczne (literatura, historia, edukacja).
5. **Miasto może pełnić funkcję animatora współpracy między instytucjami** – nie tylko jako źródło finansowania, ale jako organizator przestrzeni do spotkań, planowania i wymiany zasobów.
6. Jakość współpracy nie jest niska, ale **wymaga wzmocnienia i usystematyzowania**. Wspólne wartości i chęć działania już istnieją, jednak brakuje struktury i warunków instytucjonalnych do ich realizacji.
7. **Zbyt rzadkie spotkania branżowe i brak platformy dialogu** sprawiają, że nawet otwarte na współpracę podmioty często działają osobno.

8. **Problemem nie jest brak dobrej woli, lecz brak systemowego impulsu i ułatwień** – np. wsparcia w zakresie wspólnych aplikacji, uproszczenia procedur, stworzenia regularnego forum wymiany doświadczeń.

## Plany rozwojowe instytucji

Z analizy odpowiedzi wynika, że **większość instytucji kulturalnych w Mińsku Mazowieckim posiada własną strategię rozwoju**, choć ich charakter, poziom sformalizowania i zakres są bardzo zróżnicowane. Spośród dziewięciu badanych podmiotów, siedem zadeklarowało istnienie strategii – jednak często mają one **formę uproszczoną**: opierają się na rocznych planach pracy, statutowych zapisach lub ogólnych kierunkach działania, bez wyraźnego osadzenia w szerszym kontekście strategicznym.

Treść deklarowanych strategii pokazuje, że instytucje planują swoje działania **w sposób odpowiadający przede wszystkim na bezpośrednie potrzeby odbiorców i własne możliwości organizacyjne**. Podmioty wskazują m.in. na rozwój oferty edukacyjnej, poszerzanie grona odbiorców (w tym dzieci, młodzieży, seniorów, rodzin i obcokrajowców), budowanie trwałych relacji z uczestnikami, rozwój wolontariatu, wprowadzanie innowacyjnych form warsztatowych czy wzmocnienie działań międzypokoleniowych. Strategie niektórych instytucji akcentują również **wartości wychowawcze, społeczne i terapeutyczne** – takie jak bezpieczeństwo emocjonalne, indywidualne podejście do uczestników, czy integracja społeczności poprzez kulturę.

Warto jednak podkreślić, że **strategie te są rozproszone, niejednolite i pozbawione odniesień do strategicznych celów Miasta Mińsk Mazowiecki**. Nie występują w nich nawiązania do miejskich dokumentów programowych, kierunków rozwoju społecznego, polityki kulturalnej czy planów infrastrukturalnych. Instytucje działają w dużej mierze **autonomicznie, zgodnie z własną misją i rytmem pracy**, co może sprzyjać elastyczności, ale jednocześnie **utrudnia koordynację działań w skali miasta i budowanie wspólnej tożsamości kulturalnej**.

W deklarowanych kierunkach rozwoju na najbliższe pięć lat pojawiają się m.in. plany:

- rozwoju oferty warsztatowej i edukacyjnej, w tym kursów językowych i artystycznych,
- tworzenia nowych przestrzeni dla działań kulturalnych (fizycznych i cyfrowych),
- działań integracyjnych z udziałem różnych grup społecznych,
- rozwoju partnerstw z instytucjami oświaty, organizacjami i samorządem,
- budowania silniejszych marek instytucji poprzez promocję dziedzictwa i wartości społecznych.

Choć cele te są spójne z ogólnym kierunkiem rozwoju kultury jako narzędzia integracji i budowania kapitału społecznego, to ich **brak powiązania z miejskim poziomem planowania strategicznego** osłabia możliwość budowania synergii. Istnieje ryzyko, że wysiłki poszczególnych instytucji – choć ambitne i merytorycznie wartościowe – **nie będą wzajemnie się wzmacniać**, a ich potencjał pozostanie rozproszony.

Instytucje kultury w Mińsku Mazowieckim **działają z dużym zaangażowaniem i poczuciem misji**, jednak w sposób **rozproszony, nieskoordynowany i niespójny względem celów strategicznych miasta**. To sygnał, że jednym z kluczowych wyzwań dla miejskiej polityki kulturalnej jest **stworzenie ram współpracy, które pomogą lokalnym podmiotom wpisać się w szerszą, wspólną wizję rozwoju** – przy jednoczesnym zachowaniu ich autonomii i różnorodności.

## Podsumowanie: obraz lokalnego ekosystemu kultury

Analiza odpowiedzi udzielonych przez instytucje kultury w Mińsku Mazowieckim ukazuje zróżnicowany, ale spójny w swojej istocie krajobraz lokalnego życia kulturalnego. Mimo ograniczonej liczby respondentów, zebrany materiał pozwala wyciągnąć wyraźne wnioski na temat charakteru działań, wyzwań, potencjałów i kierunków rozwoju sektora instytucjonalnego.

W działaniach lokalnych podmiotów wyraźnie dominują trzy filary: edukacja i uczestnictwo, dziedzictwo lokalne i tożsamość, oraz integracja społeczna i międzypokoleniowa. Instytucje realizują bogaty wachlarz wydarzeń: od warsztatów, wystaw i spotkań autorskich, przez wydarzenia plenerowe i festiwale, po działania integracyjne z udziałem rodzin, seniorów i migrantów. Oferta jest często cykliczna, zakorzeniona w lokalnym kontekście i ściśle powiązana z potrzebami społeczności.

Jednocześnie wyraźnie rysuje się rozproszenie strategii, brak koordynacji między instytucjami i niewystarczające powiązanie działań z celami strategicznymi miasta. Większość instytucji działa samodzielnie, według własnego planu, często nie odnosząc się do szerszych ram planistycznych. Deklarowane strategie rozwoju – choć nierzadko ambitne i przemyślane – mają charakter indywidualny i operacyjny, a nie systemowy.

Na poziomie organizacyjnym i operacyjnym instytucje zmagają się z powtarzającymi się barierami: niedoborem środków finansowych, brakami kadrowymi, ograniczoną przestrzenią lokalową i trudnościami w promocji działań. Wielu respondentów wskazuje na przeciążenie oraz funkcjonowanie na granicy możliwości organizacyjnych, przy czym równolegle widoczna jest duża pasja, kreatywność i lokalne zaangażowanie.

Współpraca między instytucjami istnieje, ale ma głównie charakter incydentalny. Dzielą one wspólną przestrzeń działania, lecz rzadko realizują wspólne projekty. Mimo to, instytucje wyrażają gotowość do współdziałania i wskazują, że jego brak wynika raczej z ograniczeń strukturalnych i braku koordynacji niż z niechęci.

Warto zwrócić uwagę także na głosy dotyczące kolizji terminów i konkurencji wydarzeń. Pojawiły się sygnały, że niektóre inicjatywy mogły nie zyskać należytej uwagi lub frekwencji, ponieważ odbywały się w tym samym czasie co inne wydarzenia w mieście. Wskazuje to na potrzebę lepszego planowania sezonu kulturalnego i stworzenia mechanizmów wspólnego, długofalowego kalendarza działań.

Obraz, który się wyłania, to środowisko żywe, oddolne, pełne inicjatyw i wartościowych działań, ale potrzebujące wsparcia, stabilizacji i systemowego wzmocnienia. Główne rekomendacje wynikające z diagnozy to:

- rozwój partnerstw i sieci współpracy,
- lepsza koordynacja i planowanie na poziomie miejskim,
- inwestycje w infrastrukturę, kadry i komunikację,
- wzmocnienie roli instytucji kultury jako aktorów społecznych, nie tylko wykonawców programu.

Mińsk Mazowiecki posiada silny potencjał kulturalny, który – przy odpowiednim wsparciu – może stać się jednym z filarów rozwoju społecznego miasta. Raport ten stanowi głos instytucji, które ten potencjał tworzą, i zaproszenie do wspólnego, świadomego planowania przyszłości kultury lokalnej.



Przygotowanie ankiety i raportu:

Fundacja Think Tank MIASTO

Joanna Mędrzecka-Stefańska

Badanie i raport z niego zostały przygotowane w ramach projektu „Aktywny dialog, systematyczna ewaluacja, lepsza partycypacja”, który jest dofinansowany jest ze środków Narodowego Instytutu Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach rządowego programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich #NOWEFIO na lata 2021-2030

Działanie zostało zrealizowane na potrzeby przygotowania polityki rozwoju kultury miasta Mińsk Mazowiecki Projekt jest realizowany we współpracy z Wydziałem Kultury, Sportu i Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Mińsk Mazowiecki

