

Diagnoza stanu kultury w Polsce 2026

Wersja pilotażowa



N C K

Koncepcja dokumentu:

Joanna Orlik – Zastępczyni Dyrektora Narodowego Centrum Kultury

Redakcja merytoryczna:

Zuzanna Maciejczak-Kwiatkowska, Aleksandra Skrzypińska

Współpraca:

Antoni Głowacki, Karolina Marcinkowska, Grażyna Pol

Redakcja językowa:

Agata Czuj

Korekta:

Marta Wojas

Redaktor prowadząca:

Beata Misiewicz

Kontakt:

Dział Badań i Analiz Narodowego Centrum Kultury

tel.: +48 22 21 00 100, e-mail: nck@nck.pl

Projekt okładki:

Beata Misiewicz

Projekt graficzny:

Piotr Hrehorowicz

Skład:

Inter Line S.C. P. Hrehorowicz, M. Punzet

Warszawa 2026



Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce.

Narodowe Centrum Kultury
ul. Płocka 13 01-231 Warszawa
<http://nck.pl> <http://sklep.nck.pl>

Dyrektor Narodowego Centrum Kultury
Robert Piaskowski



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Dofinansowano ze środków
Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Narodowe
Obserwatorium
Kultury

Spis treści

6 Wstęp

Joanna Orlik

Zastępczyni Dyrektora Narodowego Centrum Kultury

Rozdział 1. Organizacja pola kultury

12 Kultura w kontekście priorytetów państwa

Karolina Hazha, Magdalena Paluch-Wojtas

Departament Strategii Kultury i Mediów

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

25 Formalno-prawne ramy zarządzania kulturą

Magdalena Kopczyńska-Zych

Departament Mecenatu Państwa

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

68 Rola organizacji trzeciego sektora w kulturze.

Diagnoza i stan NGO-sów w sektorze kultury

Magdalena Paluch-Wojtas

Departament Strategii Kultury i Mediów

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

85 Zapewnienie dostępności w kulturze – stan i kierunki rozwoju

Julia Lelonkiewicz

Dział Rozwoju Kadr Kultury

Narodowe Centrum Kultury

Rozdział 2. Stan i kierunki rozwoju obszarów kultury

- 99 **Muzea w Polsce w świetle badań empirycznych.**
Przyczynek do dyskusji
 Anna Zabiegałowska-Sitek, Katarzyna Żmijewska, Rafał Wiśniewski
 Narodowy Instytut Muzeów
 Sławomir Nałęcz, Marek Więckowski
 Główny Urząd Statystyczny
- 116 **Dziedzictwo materialne i niematerialne**
 Karolina Rozbiewska, Anna Koziół-Słupska, Aleksandra Szczepańska,
 Katarzyna Zalasieńska, Grzegorz Urbański, Ryszard Zimek,
 Karol Czajkowski, Andrzej Siwek, Karolina Grabowska-Garczyńska
 Narodowy Instytut Dziedzictwa
- 131 **Polskie dziedzictwo kulturowe w dialogu z sąsiadami Polski i światem**
 Agata Wąsowska-Pawlik, Michał Wiśniewski, Ewa Wojtoń
 Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie
- 141 **Nakłady na ochronę dziedzictwa narodowego w kontekście zrównoważonego rozwoju i Agendy 2030**
 Sławomir Nałęcz, Wacława Kraśniewska, Izabela Jakubowska,
 Justyna Gustyn, Aleksandra Mańko
 Główny Urząd Statystyczny
- 155 **Polski teatr a wyzwania współczesności**
 Dorota Buchwald, Justyna Czarnota-Misztal, Anna Galas-Kosil,
 Monika Krawul, Olga Sobkowicz, Monika Żytkowiak
 Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego
- 168 **Muzyka klasyczna w Polsce. Instytucje, kadry i odbiorcy**
 Ewa Bogula-Gniazdowska
 Narodowy Instytut Fryderyka Chopina
- 184 **Muzyki współczesne w Polsce – diagnoza niewidzialnego sektora**
 Maria Opałka
 Narodowy Instytut Muzyki i Tańca
 Współpraca: Michał Mendyk
- 199 **Imaginarium wrzące. Taniec w Polsce: transformacja sektora i kierunki rozwoju**
 Maria Opałka
 Magdalena Zalipska
 Narodowy Instytut Muzyki i Tańca

- 220 **Wysoki poziom czytelnictwa jako warunek rozwoju państwa i społeczeństwa**
Kajetan Chlipalski
Biblioteka Narodowa
- 234 **Stan polskiego rynku książki i kondycja zawodowa twórczyń i twórców: diagnoza i zalecane działania systemowe**
Gabriela Dul
Instytut Książki
- 245 **Sztuki wizualne w Polsce 2026**
Dorota Ogrodzka
Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski
- 256 **Widz kinowy w Polsce – badanie segmentacyjne**
Aleksandra Więcek-Sobkowiak
Polski Instytut Sztuki Filmowej
- 264 **Przemysły kreatywne**
Aleksandra Szymańska
Instytut Przemysłów Kreatywnych
- 275 **Praktyki animacyjne w instytucjach kultury: stan i kierunki prorozwojowe**
Maja Gawryłek-Osińska
Dział Rozwoju Kadr Kultury
Narodowe Centrum Kultury
- 289 **Polska kultura w świecie**
Marta Dzienkiewicz, Olga Wysocka
Instytut Adama Mickiewicza

Aneks

- 305 **Załącznik 1. Tabele do tekstu**
Dziedzictwo materialne i niematerialne
- 324 **Załącznik 2. Tabela do tekstu**
Muzyka klasyczna w Polsce. Instytucje, kadry i odbiorcy

Wstęp

Joanna Orlik

Narodowe Centrum Kultury

Pole kultury jest ogromne i zmienne, a jego granice płynne i stale poszerzane. Każda próba diagnozy, uchwycenia jego stanu jako całości obarczona jest dużym ryzykiem niedostrzeżenia ważnych, nowych zjawisk, ale też tego, co od lat stabilne a wymagające refleksji. Świadomi tych ryzyk i trudności podjęliśmy próbę ułożenia mozaiki, na jaką składają się najświeższe dane o sytuacji kultury w Polsce, w jedną, choć różnorodną całość.

Pilna potrzeba zebrania aktualnej wiedzy dotyczącej pola kultury w jednym dokumencie pojawiła się w związku z pracami nad strategią kultury przygotowywaną w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN). W Narodowym Centrum Kultury (NCK) od lat zajmujemy się badaniami i analizą tego pola. Prowadzimy bazę raportów¹, a od 2016 roku wydajemy „Rocznik Kultury Polskiej”², współtworzony przez zewnętrznych autorów i instytucje, w którym zbierane są najświeższe dane dotyczące wybranych zagadnień interesujących dla sektora. W ostatnim czasie koordynujemy również prace Narodowego Obserwatorium Kultury (NOK), którego najważniejszym celem jest dostarczanie wiedzy użytecznej dla polityk publicznych i podmiotów działających na różnych szczeblach: od centralnego, przez regionalny, po samorządowy. Narodowe Obserwatorium Kultury gromadzi rozproszoną wiedzę o kulturze, usprawnia współpracę i dzielenie się danymi³. Praca nad diagnozą kultury, która została powierzona Narodowemu Centrum Kultury, doskonale wpisuje się w te założenia i doświadczenia.

Aby dokument diagnostyczny mógł realnie przełożyć się na powstającą strategię, kluczowa była zwinność w jego opracowaniu.

¹ <https://nck.pl/badania/raporty> [dostęp: 21 maja 2026].

² Kolejne edycje „Rocznika Kultury Polskiej” w wersji polskiej i angielskiej do pobrania ze strony Narodowego Centrum Kultury: <https://sklep.nck.pl/pl/c/Rocznik-Kultury-Polskiej/129?srsId=AfmBOor5V9V1nDc2FA6xIIWu94zs8ZDJuhShyom940sL2tDWp6Uv6zLb> [dostęp: 21 maja 2026].

³ Więcej na temat Narodowego Obserwatorium Kultury: <https://nck.pl/badania/nok> [dostęp: 21 maja 2026].

W tej sytuacji pierwszym krokiem było wykorzystanie i zebranie wiedzy, która już jest gromadzona w MKiDN, w instytucjach narodowych przez nie organizowanych oraz w Głównym Urzędzie Statystycznym (GUS). Dzięki takiemu podejściu możemy zarówno zobaczyć stan i kierunki rozwoju poszczególnych dziedzin i obszarów kultury, jak i zidentyfikować białe plamy badawcze wymagające uzupełnień. Za gotowość do współpracy serdecznie dziękujemy wszystkim instytucjom i autorom tekstów zebranych w *Diagnozie*.

Rzetelnym punktem wyjścia opisu stanu kultury w Polsce za pomocą danych liczbowych są cykliczne publikacje GUS dotyczące uczestnictwa ludności w kulturze⁴ oraz kultury i dziedzictwa narodowego w danym roku⁵. Ostatnie raporty opublikowane przez GUS dotyczą roku 2024 i część autorów artykułów zamieszczonych w *Diagnozie* powołuje się na nie w swoich tekstach. Wierzymy, że niniejszy dokument będzie stanowił istotną wartość dodaną do raportów GUS, ale też do „Rocznika Kultury Polskiej”, który w ostatnich latach ma charakter tematyczny (od kadr kultury, przez uczestnictwo młodzieży w kulturze, po zrównoważony rozwój).

Jakie teksty składają się na *Diagnozę* i na czym polega ich specyfika? Po pierwsze, materiały dotyczące poszczególnych obszarów kultury są opracowane przez ekspertów w swoich dziedzinach, których prosiliśmy nie tylko o prezentację wyników, lecz także o sformułowanie wniosków – również tych o charakterze strategicznym. Po drugie, teksty z założenia opierają się na najbardziej aktualnych danych: ogólnodostępnych, ale też zbieranych przez instytucje na swoje potrzeby⁶. Po trzecie, zależało nam na tym, aby diagnoza była dokumentem treściwym, dlatego prosiliśmy autorów o zwięzłość i wybór najważniejszych danych i wątków (co stanowiło nie lada wyzwanie). Po czwarte, ważną ramę dla tekstów w *Diagnozie* stanowiły trzy hasła istotne z punktu widzenia pola kultury i opracowywanej strategii, czyli „Pamięć”, „Rozwój”, „Odporność”. Tam, gdzie było to zasadne, autorzy starali się opisać omawianą dziedzinę, biorąc pod uwagę wymiary:

4 Główny Urząd Statystyczny, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2024-r-,6,4.html?contrast=yellow-black> [dostęp: 21 maja 2026].

5 Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2024-r-,2,22.html> [dostęp: 21 maja 2026].

6 Co do zasady przyjęliśmy cezurę 2021 roku dla danych, do których sięgają autorzy, żeby obraz stanu kultury odmalowany w *Diagnozie* dotyczył już czasu po pandemii koronawirusa – choć zdarzają się uzasadnione odstępstwa od tej reguły.

1) pamięci, dokumentowania, archiwizacji; 2) kierunków rozwoju, trendów w obszarze oraz 3) jego odporności w kontekście kryzysów społecznych, gospodarczych, humanitarnych i innych, na które kultura jest szczególnie wrażliwa.

Ostatecznie zebrane teksty pogrupowaliśmy w dwie części. W pierwszej znajdują się artykuły wprowadzające, odnoszące się do organizacji pola kultury autorów z MKiDN oraz NCK. Pierwszy z tekstów odnosi się do roli kultury w kontekście priorytetów państwa określonych w dokumentach strategicznych: Koncepcji Rozwoju Kraju 2050 oraz projektowanej Strategii Rozwoju Polski 2035. Drugi opisuje szczegółowo formalno-prawne ramy zarządzania kulturą na trzech poziomach: administracji centralnej, samorządowej i instytucji kultury. Trzeci prezentuje tegoroczne dane dotyczące roli i stanu organizacji trzeciego sektora w kulturze. Ostatni z tekstów opisuje, jak przebiega proces zapewniania dostępności w kulturze na przykładzie projektów, które temu służą.

Część druga obejmuje artykuły autorów i autorek reprezentujących instytucje państwowe, zajmujące się poszczególnymi obszarami kultury. Mają one różny charakter ze względu na rodzaj danych, którymi dysponowały instytucje, ale też style poszczególnych autorów. Część tekstów koncentruje się na danych statystycznych lub informacjach o działaniach prowadzonych w danym obszarze, inne na wynikach badań społecznych, a jeszcze inne na wnioskach z konsultacji eksperckich. Autorzy z Narodowego Instytutu Muzeów we współpracy z GUS prezentują najnowsze dane statystyczne dotyczące muzeów. Narodowy Instytut Dziedzictwa przedstawia najważniejsze informacje o prowadzonej przez siebie działalności w zakresie ochrony dziedzictwa materialnego i niematerialnego uzupełnione statystykami dołączonymi do tekstu. O projektach służących promowaniu polskiego dziedzictwa za granicą piszą autorzy z Międzynarodowego Centrum Kultury. Ważne uzupełnienie bloku tekstów o dziedzictwie stanowi artykuł autorstwa pracowników i pracowniczek GUS dotyczący nakładów na ochronę dziedzictwa narodowego w kontekście zrównoważonego rozwoju. Tekst autorek z Instytutu Teatralnego bazuje na danych z badań społecznych, statystykach GUS, ale też na wiedzy eksperckiej co do tego obszaru. Opracowanie dotyczące muzyki klasycznej w Polsce autorki z Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina prezentuje najważniejsze statystyki i dane sondażowe dotyczące instytucji z tego obszaru, jak też kadr i odbiorców. Z kolei tekst autorów reprezentujących Narodowy Instytut Muzyki i Tańca dotyczący muzyki współczesnej,

wobec braku danych o tej dziedzinie, jest diagnozą sformułowaną na bazie konsultacji eksperckich. Odwrotną sytuację, czyli bogactwo danych, mamy w przypadku drugiego tekstu firmowanego przez tę samą instytucję. Artykuł poświęcony tańcowi jest nieco obszerniejszy niż pozostałe ze względu na to, że powstał świeżo po wydaniu szczegółowego *Raportu o tańcu*, z którego najważniejsze wnioski są ujęte w tekście. Autor z Biblioteki Narodowej koncentruje się na kwestii czytelnictwa i roli bibliotek w rozwoju społecznym, a autorka z Instytutu Książki omawia dane dotyczące polskiego rynku książki i sytuacji zawodowej osób piszących. Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski, wobec braku aktualnych badań dotyczących sztuk wizualnych, bazuje na konsultacjach eksperckich, jednocześnie zapowiadając w tekście raport z badań prowadzonych w trakcie prac nad diagnozą. Autorka z Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej dzieli się wynikami badania widzów kinowych w Polsce. W tekście o przemysłach kreatywnych autorka pisze o sytuacji tego trudnego do zdefiniowania obszaru, opierając się na działalności Instytutu Przemysłów Kreatywnych. Zamykające teksty wychodzą częściowo poza dziedzinową perspektywę. Autorka z Narodowego Centrum Kultury opisuje trendy w obszarze animacji kultury, a tekst opracowany przez autorki z Instytutu Adama Mickiewicza opisuje stan i wyzwania związane z obecnością polskiej kultury i jej twórców oraz twórczyń w świecie.

W *Diagnozie* brakuje danych, które dotyczą takich obszarów, jak kinematografia (zarówno dziedzictwo audiowizualne, jak i film w innym ujęciu niż segmentacja widzów zaprezentowana w diagnozie) oraz architektura. Z prac nad *Diagnozą* wynika, że w sektorze brakuje zbiorczych analiz dotyczących kultury na poziomie samorządowym, wniosków składanych do programów dotacyjnych czy też analizy zmian w praktyce zarządzania kulturą. Pomijając białe plamy, sama perspektywa instytucjonalna i obszarowa, przyjęta w niniejszym dokumencie ze względów praktycznych, ma swoje ograniczenia, stąd też podtytuł „wersja pilotażowa”. W drugim kroku planujemy uzupełnienie diagnozy o teksty przekrojowe, problemowe, wychodzące poza dziedzinowe, sektorowe spojrzenie na kulturę, oraz kluczowe opracowania, których przygotowanie wymaga więcej czasu lub udostępnienia aktualnych danych. Planujemy wzbogacić diagnozę o rozdział kontekstowy obejmujący teksty poświęcone trendom społecznym kluczowym dla kultury oraz cyfryzacji i zmianom technologicznym. Uzupełnimy dokument również o teksty dotyczące finansowania kultury, domów kultury i archiwów społecznych. W rozdziale z zagadnieniami przekrojowymi chcemy

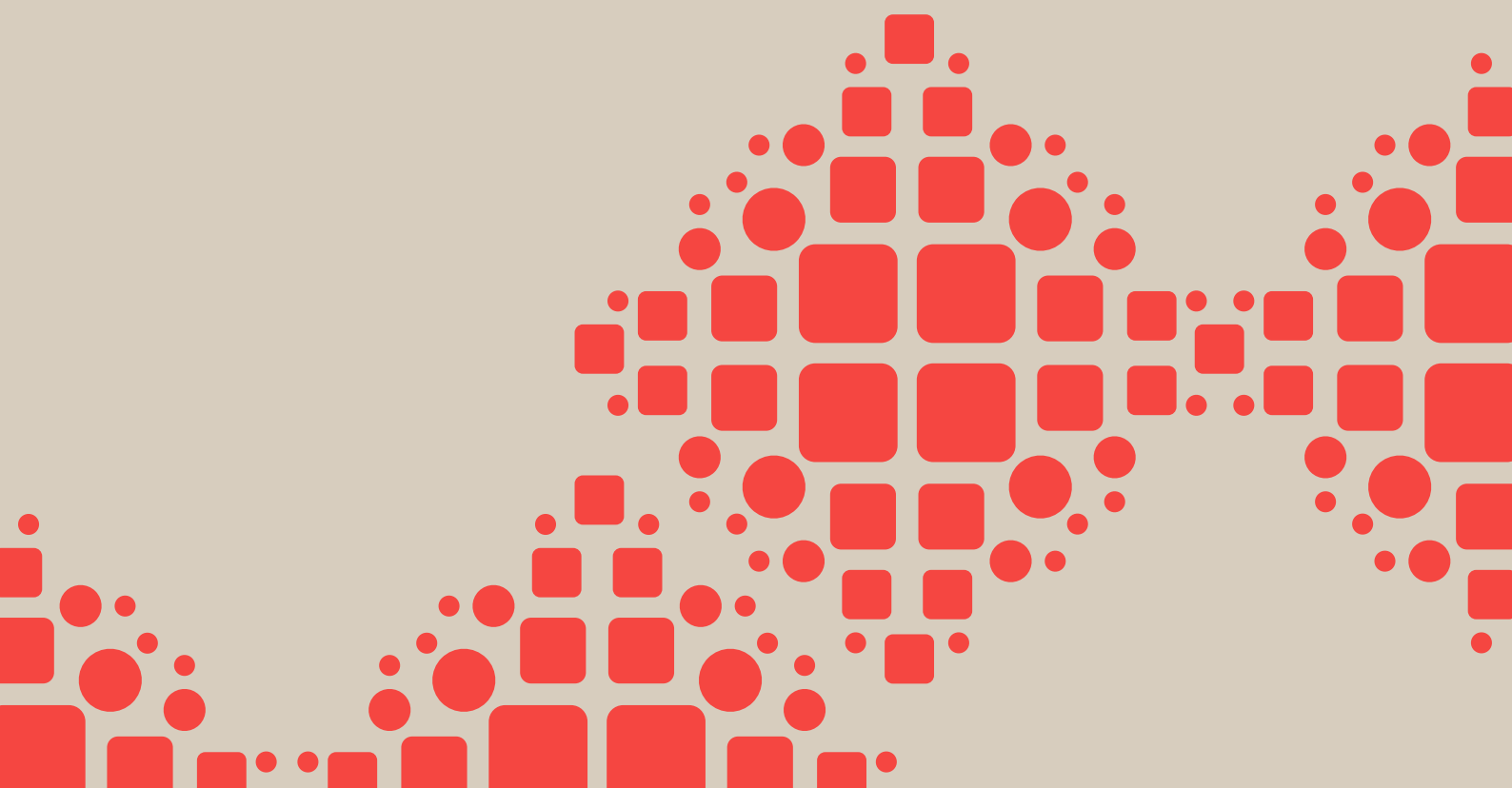
uwzględnić następujące tematy: sytuacja środowiska artystycznego w Polsce, zatrudnienie i wynagrodzenie w instytucjach kultury, ochrona dóbr kultury na wypadek sytuacji kryzysowych i wojny, edukacja kulturalna, uczestnictwo w kulturze, a także praktyki pamięci związane z rocznicami historycznymi. Rozszerzoną wersję diagnozy domknie próba podsumowania zgromadzonego materiału oraz zebrana w jednym miejscu lista najważniejszych źródeł uzupełniających, takich jak opracowywany obecnie w NCK „Rocznik Kultury Polskiej” poświęcony w całości związkom kultury i zdrowia.

Mamy nadzieję, że opracowany dokument nie tylko usprawni pracę nad strategią rozwoju kultury oraz jej poszczególnych obszarów, lecz także umożliwi przepływ wiedzy między podmiotami działającymi w tym polu. Liczymy, że ułatwi dyskusję nad możliwymi i pożądanymi kierunkami rozwoju kultury, jej instytucji oraz ludzi, którzy się nią zajmują.

dr Joanna Orlik
Zastępczyni Dyrektora
Narodowe Centrum Kultury

Rozdział 1.

Organizacja pola kultury



Kultura w kontekście priorytetów państwa

Karolina Hazha, Magdalena Paluch-Wojtas

Departament Strategii Kultury i Mediów

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 (KRK 2050) została przyjęta przez Radę Ministrów 25 lipca 2025 roku. Jest to kluczowy dokument strategiczny, który wyznacza wizję Polski w perspektywie niespełna trzech dekad, zastępując dotychczasową Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030.

Dokument został opracowany przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej we współpracy z ekspertami, przedstawicielami samorządów oraz partnerami społecznymi.

Podstawą prawną utworzenia KRK 2050 jest ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju¹. Koncepcja stanowi najwyższy stopień w hierarchii krajowych dokumentów strategicznych – to na jej podstawie będą aktualizowane strategie sektorowe oraz strategie rozwoju poszczególnych województw.

Głównym zadaniem dokumentu nie jest planowanie konkretnych inwestycji, lecz zdefiniowanie odpowiedzi na globalne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne, kryzys demograficzny czy transformacja cyfrowa.

Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku (SRP 2035) to dokument operacyjny, który przekłada wizję zawartą w KRK 2050 na konkretne cele i działania rządu w perspektywie średniookresowej. Projekt został przygotowany przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej i przekazany na Radę Ministrów.

Zarówno w Koncepcji Rozwoju Kraju 2050, jak i w Strategii Rozwoju Państwa 2035 kulturę oraz dziedzictwo narodowe ujęto w sposób horyzontalny. Oznacza to rezygnację z tradycyjnego postrzegania kultury jako zamkniętego, wyodrębnionego sektora na rzecz jej pełnej integracji z innymi politykami publicznymi.

1

Dz. U. z 2025 r. poz. 198 ze zm.

Oba dokumenty są komplementarne, ale odmienne są ich role:

- **Koncepcja Rozwoju Kraju 2050:** Wyznacza ogólne trendy i kierunki rozwoju Polski w perspektywie długofalowej. To ona wprowadza nowoczesne podejście do kultury jako elementu przenikającego inne dziedziny życia.
- **Strategia Rozwoju Polski 2035:** Doprecyzowuje wizję KRK 2050, przekładając ją na konkretne kroki, ramy finansowe oraz system monitoringu.

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 pozycjonuje kulturę jako **horyzontalny zasób strategiczny**, determinujący zdolności adaptacyjne państwa i społeczeństwa w warunkach globalnych megatrendów.

Czym jest Koncepcja Rozwoju Kraju 2050?

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 to **pierwszy krajowy dokument wizyjny o długim horyzoncie czasowym, wyznaczający strategiczne kierunki rozwoju Polski**. KRK 2050 obejmuje:

- analizę megatrendów globalnych i europejskich mających wpływ na rozwój Polski;
- wizję Polski 2050: nowoczesnego, odpornego, zielonego i solidarnego państwa zapewniającego wysoką jakość życia mieszkańcom;
- cztery scenariusze rozwoju, które pomagają przygotować polityki publiczne na różne warianty przyszłości;
- cztery główne wyzwania długookresowe: transformacja społeczna sprzyjająca wszystkim grupom, uwzględniająca zagadnienia demograficzne i mieszkalnictwo, nowoczesna gospodarka szanująca środowisko, odporne i bezpieczne państwo, zrównoważona przestrzeń;
- kluczowe wnioski, które stanowią fundament programowania polityki rozwoju w średnim okresie.

KRK 2050 określa wizję, cele oraz kierunki rozwoju Polski w perspektywie do 2050 roku w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym. Stanowi ramy dla przyszłych strategii i polityk publicznych.

Celem KRK 2050 jest zapewnienie zrównoważonego i trwałego rozwoju kraju poprzez integrację wymiaru gospodarczego, społecznego, środowiskowego i przestrzennego. Dokument

identyfikuje najważniejsze wyzwania rozwojowe, w tym transformację cyfrową, zmiany klimatyczne oraz uwarunkowania geopolityczne, a następnie wskazuje kierunki działań (wyzwania) umożliwiające skuteczne reagowanie na te zjawiska.

Najistotniejsza w dokumencie jest wizja Polski w 2050 roku, która stanowi wyobrażenie pożądanego stanu rozwoju państwa, określając docelowy model społeczno-gospodarczy oraz przestrzenny kraju. Pełni ona funkcję nadrzędnego punktu odniesienia dla celów strategicznych i kierunków polityk publicznych.

„Polska w 2050 r. jest krajem, który rozwinął swoje potencjały rozwojowe stanowiące trwałe fundamenty na przyszłość, oraz miejscem, w którym chcemy żyć i pracować”². Polska jest państwem o dojrzałym systemie demokratycznym, posiadającym spójne społeczeństwo, któremu udało się zniwelować skutki kryzysu demograficznego oraz posiadającym stabilną i innowacyjną gospodarkę. Jest krajem bezpiecznym militarnie oraz odpornym na zmiany klimatu. Z kolei polityka przestrzenna kraju oparta na policentrycznej strukturze osadniczej gwarantuje stabilny i równomierny rozwój miast i obszarów wiejskich.

Wizja Polski w 2050 roku oparta jest na pięciu filarach:

- podmiotowe społeczeństwo (otwarte, inkluzywne, zdrowe, adaptujące się do postępu technologicznego oraz konsekwencji zmian demograficznych i klimatu);
- gospodarka przyszłości (innowacyjna, odpowiedzialna, odporna na szoki i kryzysy);
- zachowane środowisko naturalne (należyta ochrona ekologicznych zasobów kraju warunkująca zdrowie ludzi i ekosystemów);
- nowoczesna Polska (Polska odporna, demokratyczna, solidarna i bezpieczna w układach międzynarodowych);
- wspólna przestrzeń (dobrze zaplanowana i funkcjonalna).

Opisana wizja jest stanem, który Polska może osiągnąć pod warunkiem sprostania wyzwaniom. Takimi wyzwaniami są:

- transformacja społeczna sprzyjająca wszystkim grupom społecznym;
- nowoczesna gospodarka respektująca środowisko naturalne i klimat;
- odporne państwo z silną pozycją w Europie i na świecie;

² Koncepcja Rozwoju Kraju, *Wizja*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/rada-ministrow-przyjela-koncepcje-rozwoju-kraju-2050--rządowy-dokument-wyznaczający-długofalowe-kierunki-rozwoju-polski> [dostęp: 4 marca 2026], s. 14.

- zrównoważona przestrzeń uwzględniająca potrzeby człowieka i środowiska.

Kultura w świetle Koncepcji Rozwoju Kraju 2050

KRK 2050 to dokument wizyjny, który identyfikuje potencjalne obszary transformacji państwa w oparciu o przeprowadzone analizy oraz opisuje uwarunkowania jego rozwoju, dlatego dokument nie obejmuje konkretnych polityk ani kierunków interwencji. W tej architekturze kultura i dziedzictwo narodowe nie stanowią odrębnej osi strategicznej, ich obecność jest rozproszona i podporządkowana celom nadrzędnym. KRK 2050 przyjmuje model instrumentalno-systemowy, w którym kultura pełni funkcję zasobu warunkującego trwałość i jakość rozwoju, nie stanowi jednak autonomicznego obszaru polityki publicznej.

KRK 2050 porusza zagadnienia związane z kulturą i dziedzictwem narodowym w sposób przekrojowy, przejawia się w takich kategoriach, jak: jakość życia, kapitał społeczny i rozwój społeczno-gospodarczy. Kultura pełni funkcje integracyjne i społeczne (buduje spójne społeczeństwo), ekonomiczne (wspiera kreatywne myślenie oraz rozwój nowych zawodów/profesji), wpływa na rozwój miast i obszarów wiejskich, poprawia jakość życia oraz wzmacnia tożsamość.

I Kapitał społeczny i spójność wspólnoty

Pierwszym kluczowym zakresem tematycznym w KRK 2050, w którym kultura odgrywa istotną rolę, jest **kapitał społeczny oraz spójność wspólnoty**. Kultura oraz dziedzictwo narodowe obecne są jako fundament tożsamości – zarówno narodowej, jak i lokalnej – a także jako czynnik budujący zaufanie społeczne.

Kultura stanowi element jakości życia i dobrostanu społecznego, jej horyzontalna rola polega przede wszystkim na kształtowaniu poczucia przynależności oraz budowaniu odporności społeczeństwa na gwałtowne zmiany i sytuacje kryzysowe. W kraju mierzącym się z kryzysem demograficznym kultura pełni funkcję spoiwa, które regeneruje więzi międzyludzkie i aktywnie wspiera postawy obywatelskie.

W kontekście postępującej rewolucji cyfrowej KRK 2050 wskazuje na potrzebę **wzmacniania uczestnictwa w kulturze w świecie realnym**, co sprzyja budowaniu więzi społecznych. Pozwoli to w konsekwencji ograniczyć narastającą izolację społeczną i będzie

sprzyjać trosce o zdrowie psychiczne. Budując poczucie tożsamości, jedności i stabilności, kultura będzie utrzymywać wspólnotę i przeciwdziałać polaryzacji społecznej.

I Dziedzictwo jako motor rozwoju terytorialnego i gospodarczego

Kolejnym istotnym obszarem tematycznym jest powiązanie dziedzictwa z rozwojem terytorialnym i gospodarczym. W wyzwaniu pn. *Zrównoważona przestrzeń uwzględniająca potrzeby człowieka i środowiska* dziedzictwo opisywane jest jako zasób, który może wzmacniać atrakcyjność regionów, wspierać turystykę oraz rewitalizację mniejszych ośrodków: „w obszarach o unikatowych walorach środowiskowych i krajobrazowych oraz dziedzictwie kulturowym należy wykorzystać możliwości rozwoju różnych form turystyki i rekreacji”³.

Wyzwaniem jest redefinicja roli miejsc wymagających odnowy (w tym terenów po dawnych Państwowych Gospodarstwach Rolnych), które mogą stanowić przestrzeń dla rozwoju **oddolnych inicjatyw społecznych** sprzyjających lokalnej integracji.

Kultura – poprzez eksponowanie roli dziedzictwa – może stać się realnym czynnikiem rozwoju obszarów wiejskich, wpływając na dobrostan zarówno mieszkańców wsi, jak i miast. Dzięki powszechnej dostępności do usług kulturalnych podniesie się ogólna jakość życia. Wizja Polski w 2050 roku zakłada, że obszary wiejskie staną się wielofunkcyjne – gdzie oprócz nowoczesnego rolnictwa ekoturystyka, unikalne rzemiosło oraz produkcja lokalnej żywności będą stanowiły stabilne i różnorodne źródła utrzymania.

KRK 2050 szczególnie nacisk kładzie na zrównoważone kształtowanie przestrzeni, uwzględniające dostęp między innymi do usług publicznych i krajobrazu kulturowego⁴ oraz postrzeganie walorów przyrodniczych i kulturowych jako atutów wspierających rozwój⁵.

W praktyce oznacza to konieczność ciągłego rozwoju usług publicznych i infrastruktury oraz odpowiadającej na potrzeby lokalnej społeczności oferty kulturalnej. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa sektor kultury. Aby skutecznie wspierać rozwój lokalny, niezbędne będą systematyczne działania w trzech obszarach: rozwijanie i poszerzanie kompetencji pracowników instytucji kultury,

³ Koncepcja Rozwoju Kraju, *Wyzwania*, s. 66.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*, s. 32, 62, 63.

inwestycje w infrastrukturę kulturalną oraz poprawa dostępności do oferty kulturalnej.

I Kultura w procesie edukacji i adaptacji społecznej

W wizji Polski w 2050 roku kultura zostaje ściśle zintegrowana z systemem edukacji, stając się kluczowym narzędziem podnoszenia świadomości społecznej i kulturowej. Taki model edukacji ma za zadanie budować odporność społeczną na zachodzące zmiany⁶. Inkluzywna edukacja będzie więc wspierać społeczeństwo, gwarantując równy dostęp i eliminując nierówności, między innymi ekonomiczne i kulturowe⁷.

W obliczu wyzwań demograficznych KRK 2050 odwołuje się do potrzeby wzmacniania więzi międzypokoleniowych i przekazu wartości. Dzięki temu kultura może pełnić funkcję tożsamościową (chroni przed podważaniem wspólnych narracji) i społeczną poprzez przeciwdziałanie atomizacji i osamotnieniu jednostek. Warunkiem realizacji tej części wizji jest podjęcie wyzwania pn. *Transformacja społeczna sprzyjająca wszystkim grupom społecznym, w części dotyczącej zadania Edukacja zorientowana na umiejętności oraz rozbudzająca świadomość społeczną*.

W KRK 2050 kultura zyskuje rangę kluczowego narzędzia w budowaniu pozycji Polski w świecie. Dziedzictwo narodowe oraz współczesna twórczość artystyczna (w dokumencie wprost wskazano na kulturę wysoką) traktowane są jako element miękkiej siły państwa. Podjęte działania mogą więc poprawić rozpoznawalność Polski oraz zbudować pozytywny wizerunek kraju o bogatym kapitale intelektualnym i artystycznym, a także wzmocnić poczucie patriotyzmu⁸. Urzeczywistnienie tej wizji jest nierozdzielnie związane z realizacją strategicznego celu, jakim jest budowa **odpornego państwa** o silnej i stabilnej pozycji w Europie oraz na świecie (wyzwanie KRK 2050 pn. *Odporne państwo z silną pozycją w Europie i na świecie*).

⁶ *Ibidem*, s. 14.

⁷ *Ibidem*, s. 14.

⁸ *Ibidem*, s. 17.

Strategia Rozwoju Polski 2035

Czym jest Strategia Rozwoju Polski 2035?⁹

Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku uszczegóławia i operacjonalizuje Koncepcję Rozwoju Kraju 2050 w perspektywie do 2035 roku; określa uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym. Jest więc kluczowym dokumentem strategicznym w systemie rozwoju kraju oraz stanowi punkt odniesienia dla strategii sektorowych, ponadregionalnych i regionalnych. Posiada charakter ramowy i wyznacza ogólne kierunki interwencji publicznej.

Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku składa się z czterech części:

- diagnostycznej – obejmuje najważniejsze wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej kraju;
- kierunkowej – prezentuje cztery cele SRP 2035, tj. demograficzny, gospodarczy, bezpieczeństwa oraz cel horyzontalny pn. *Zrównoważony rozwój terytorialny oparty na policentrycznej sieci osadniczej*;
- wdrożeniowej – obejmuje 17 priorytetów, w każdym priorytecie wskazano kluczowe wyzwania, kierunki działań i wskaźniki; w części wdrożeniowej zawarto także 6 obszarów strategicznej interwencji oraz omówiono model rozwoju Polski w oparciu o policentryczną sieć osadniczą;
- systemu realizacji SRP 2035 – zestaw narzędzi służących do monitoringu SRP 2035, tj. wskaźniki, Roczna Diagnoza Strategiczna, czteroletni Plan działań; w tej części zawarto także kwestie ram finansowych SRP 2035.

Jednym z elementów wprowadzonych przez SRP 2035 jest kwestia obszarów strategicznej interwencji (OSI). Zgodnie z definicją zawartą w art. 5 pkt 6b ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju OSI to:

określony w strategii rozwoju obszar o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych,

⁹

Analiza SRP 2035 przedstawiona w niniejszym artykule opiera się na projekcie dokumentu, który w kwietniu 2026 r. został przekazany na Radę Ministrów. Źródło: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r-> [dostęp: 7 lipca 2026].

możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do którego jest kierowana interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne lub w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł, lub rozwiązania regulacyjne.

SRP 2035 wprowadza sześć OSI, między innymi *OSI wsparcia dla obszarów wiejskich wymagających większego włączenia w procesy rozwojowe*, gdzie celem interwencji jest kreowanie warunków zrównoważonego rozwoju terenów wiejskich, budowa ich odporności na kryzysy i przystosowanie do zmian demograficznych, oraz *OSI wsparcia dla policentrycznej sieci miast i ich obszarów funkcjonalnych*.

Kultura w SRP 2035

Podobnie jak w KRK 2050, kultura i dziedzictwo narodowe są w SRP 2035 ujęte w sposób przekrojowy. Nie zostały wyodrębnione jako osobny obszar polityki, lecz rozciągnięcie zagadnień związanych z kulturą (w tym edukacją kulturalną) na poszczególne cele wskazuje, że podejmowane działania mają służyć budowie spójności społecznej, poprawie jakości życia i wsparciu zrównoważonego rozwoju terytorialnego opartego na policentrycznej sieci osadniczej¹⁰.

Te cele wspierane są także przez transformację cyfrową, która likwiduje bariery, poprawia dostępność oraz buduje kompetencje przyszłości. Tym samym SRP 2035, doprecyzowując podejście zaproponowane w KRK 2050, proponuje rezygnację z klasycznego podejścia do kultury jako oddzielnego obszaru polityki na rzecz aktywnego włączania i integrację z innymi obszarami polityk publicznych.

Dlatego też kultura obecna jest w całej SRP 2035, stanowiąc jej ośnowę. Jest więc wpisana w zagadnienia związane z ochroną i zachowaniem dziedzictwa kulturowego, kształtowaniem przestrzeni (w tym rewitalizacją i adaptacją opuszczonych budynków), ochroną krajobrazu kulturowego. Jest też postrzegana jako zasób wzmacniający rozwój lokalny i budujący odporność społeczeństwa

¹⁰ SRP 2035: „Polska posiada równomiernie rozłożoną w przestrzeni kraju sieć miejscowości o zróżnicowanej wielkości i wzajemnie dopełniających się funkcjach. [...] Dla policentryczności ważne jest zachowanie rozbudowanej siatki ośrodków miejskich. W Strategii wyznaczono sieć ponad 80 miast – metropolii, ośrodków regionalnych oraz subregionalnych – które wraz ze swoimi obszarami funkcjonalnymi mają zapewnić dostęp do określonego standardu usług publicznych i dobrej jakości życia mieszkańcom całego kraju” (s. 12–13).

na dezinformację i polaryzację, jako komponent edukacji i budowania kompetencji społecznych oraz jako obszar transformacji cyfrowej i zielonej rewolucji, przed którą stoją także instytucje kultury.

Takie rozproszenie zagadnień odnoszących się do kultury uzależnia jednak realizację założonych celów od mechanizmów wdrożeniowych: czteroletniego Planu działań i Rocznej Diagnozy Strategicznej, ponieważ dokumenty te będą decydować o priorytetach polityki rozwoju.

W SRP 2035 jednym z uwzględnionych wskaźników, który wpisuje się w omawiany obszar, jest *Odsetek osób, które posiadają podstawowe lub ponadpodstawowe umiejętności cyfrowe*. Wykluczenie cyfrowe dotyczące głównie osób starszych i mieszkańców wsi jest jedną z barier ograniczających dostępność do zasobów kultury. Dlatego też rozwój umiejętności cyfrowych jest tak ważny w budowaniu inkluzywnego i spójnego społeczeństwa nastawionego także na rozwój kompetencji przyszłości.

I Wzmacnianie funkcji kulturowych mniejszych ośrodków miejskich i wsi oraz zwiększanie dostępności kultury

Jednym z głównych założeń¹¹ Strategii Rozwoju Państwa 2035 jest prowadzenie zintegrowanej polityki, która wzmacnia spójność społeczną i terytorialną całego kraju. Najważniejszym elementem tej wizji **jest model policentryczny**, który dąży do zrównoważonego rozłożenia potencjału rozwojowego między metropole a mniejsze miasta i wsie. Zamiast skupiać wszystkie funkcje społeczno-gospodarcze w największych aglomeracjach, model ten promuje sieć współzależnych ośrodków, w których mniejsze miejscowości pełnią funkcję centrów usług publicznych i życia lokalnego. Skierowanie uwagi na te ośrodki jest niezbędne, aby poprawić jakość życia obywateli i skutecznie wyhamować narastające nierówności regionalne. Ośrodki te mają istotne znaczenie jako centra usług publicznych, miejsca pracy oraz przestrzenie aktywności społecznej. Znaczna część tych ośrodków już teraz zmaga się z negatywnymi skutkami zmian demograficznych i osłabieniem pełnionych przez nie funkcji społecznych, co dodatkowo wzmacnia negatywne trendy.

Kurczenie się oferty kulturalnej oraz jej niedostosowanie do potrzeb lokalnych społeczności przyczynia się do pogłębienia zidentyfikowanego już zjawiska – rosnących różnic społecznych, które oddziałują na pogorszenie jakości życia mieszkańców.

¹¹ Celem horyzontalnym SRP 2035 jest „Zrównoważony rozwój terytorialny oparty na policentrycznej sieci osadniczej” (s. 9).

Na obszarach dotkniętych kryzysem demograficznym lub marginalizacją to właśnie aktywność kulturalna buduje lokalną tożsamość, wzmacnia więzi międzyludzkie i pobudza mieszkańców do działania. Z tego powodu instytucje kultury powinny ewoluować w stronę miejsc spotkań i współpracy, oferując programy edukacyjne sprzyjające integracji międzypokoleniowej. W związku z tym rozwój infrastruktury kultury oraz zwiększenie dostępności oferty kulturalnej powinny stanowić ważny instrument polityki publicznej nastawionej na rozwój policentrycznej sieci osadniczej i wzmacnianie spójności społecznej.

I Nowa rola instytucji kultury

W nowym modelu rozwoju kraju kultura staje się jednym z fundamentów policentryczności, nadając regionom i subregionom kluczową rolę w procesach integracji społeczno-gospodarczej. Takie podejście wymusza zmianę dotychczasowego modelu funkcjonowania instytucji kultury i przekształcenie ich w aktywne „inicjatorów rozwoju”. Wymaga to gruntownego przeformułowania ich zadań – zarządzanie lokalnym dziedzictwem kulturowym umożliwi wspieranie rozwoju i konkurencyjności, a jednocześnie będzie stymulować konkurencyjność i atrakcyjność regionów. Do realizacji tak rozumianego celu konieczne są dwa elementy: współpraca między lokalnymi instytucjami kultury w celu budowania wspólnej marki regionu oraz rozwijanie kompetencji pracowników instytucji kultury.

I Wzmocnienie integrującej roli kultury w SRP 2035

Odniesienia do kultury i dziedzictwa narodowego znajdują się wprost w części wdrożeniowej SRP 2035, w celu 2 pn. *Tworzenie warunków dla konkurencyjnej i sprawiedliwej gospodarki, z poszanowaniem dla środowiska i klimatu* priorytet 2.7: *Dbanie o jakość życia wszystkich obywateli*, oraz w celu 3 pn. *Wzmocnienie bezpieczeństwa, odporności i sprawności państwa* priorytet 3.3: *Budowa odporności państwa i społeczeństwa na kryzysy*. Odniesienia do kultury i dziedzictwa są także zawarte w celu horyzontalnym pn. *Zrównoważony rozwój terytorialny oparty na policentrycznej sieci osadniczej*.

Za kluczowy dla obszaru kultury należy uznać priorytet 2.7 pkt 4B pn. **Wzmocnienie integrującej roli kultury**, gdyż wprost wyraża sposób, w jaki dokument postrzega kulturę, tj. jako czynnik scalający i budujący wspólnotę.

Podjęmowane działania zmierzać będą do systemowego wzmocnienia roli kultury jako kluczowego czynnika integrującego społeczeństwo oraz przekształcenia instytucji kultury w wielofunkcyjne ośrodki życia społecznego. Poprzez ścisłą współpracę z lokalnymi jednostkami edukacyjnymi placówki te staną się przestrzenią upowszechniania norm etycznych oraz postaw prospołecznych, ze szczególnym uwzględnieniem szacunku dla różnorodności i przeciwdziałania marginalizacji osób z niepełnosprawnościami. Strategia zakłada zwiększanie dostępu do usług kulturalnych, wspieranie inicjatyw opartych na dialogu międzykulturowym i zaangażowaniu w dobro wspólne.

Działania obejmą tworzenie warunków do pełniejszego uczestnictwa w kulturze na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, ochronę oraz udostępnianie dziedzictwa kulturowego, wsparcie kultury pamięci, a także rozwijanie inicjatyw promujących i stymulujących kreatywność, dialog, międzykulturowość, zaangażowanie w dobro wspólne, aktywność społeczną i współpracę. Rozwijane będą działania służące wzmocnieniu społecznej, integrującej, uwrażliwiającej i włączającej roli kultury.

Równolegle realizowany będzie proces wzmacniania potencjału instytucjonalnego oraz modernizacji infrastruktury, co zapewni podmiotom sektora kultury stabilność operacyjną i profesjonalizację kadr. Kluczowym elementem planowanych zmian jest zapewnienie pełnej dostępności oferty kulturalnej oraz likwidacja barier ograniczających aktywność twórczą obywateli. Szczególny nacisk zostanie położony na realizację wieloletnich programów edukacyjnych i proczytelniczych, które – przy aktywnym udziale organizacji pozarządowych – mają na celu wyrównywanie dysproporcji terytorialnych w dostępie do dóbr kultury. Działania te, obejmujące również rozwój sieci bibliotek, archiwów państwowych oraz ochronę lokalnych kin, przyczynią się do budowy spójnego i włączającego społeczeństwa opartego na wysokich kompetencjach kulturowych i silnych więziach lokalnych.

W celu wzmacniania aktywności społecznej i udziału obywateli w życiu publicznym wykorzystany zostanie potencjał lokalnych instytucji: bibliotek, domów kultury i szkół. Szczególną rolę będą odgrywać Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji.

SRP 2035 zakłada, z jednej strony, działania umacniające rolę tradycyjnych mediów w zmniejszaniu polaryzacji politycznej oraz z drugiej – włączenie się Polski w prowadzone na szczeblu międzynarodowym wysiłki na rzecz redukcji negatywnego wpływu mediów społecznościowych. SRP 2035 podkreśla także znaczenie promocji i wzmacniania międzynarodowej pozycji kraju.

W tym celu proponuje między innymi działania ukierunkowane na budowanie pożądanego wizerunku kraju poprzez promocję wiedzy o polskiej kulturze, technologii i historii. SRP 2035 przewiduje również stworzenie narzędzi wsparcia zachęcających organizacje pozarządowe do aktywności międzynarodowej, w tym także w obszarze promocji polskiej kultury.

Cel 3 SRP 2035 koncentruje się na wzmocnieniu bezpieczeństwa, odporności i sprawności państwa. W tym kontekście odnosi się także do kwestii ochrony dziedzictwa narodowego. W kierunku działań pn. **Przeciwdziałanie zagrożeniom dla dziedzictwa kulturowego oraz tożsamości narodowej poprzez ochronę dóbr kultury i strzeżenie dziedzictwa narodowego** SRP 2035 wskazuje na konieczność podjęcia działań mających na celu przeciwdziałanie przestępstwom przeciwko dziedzictwu kulturowemu i negatywnemu oddziaływaniu na poczucie wspólnoty narodowej. Działania te zakładają między innymi analizę i zarządzanie ryzykiem, prowadzenie szkoleń i tworzenie procedur na wypadek zagrożenia konfliktem zbrojnym, podnoszenie odporności infrastruktury instytucji kultury¹².

I Kultura jako narzędzie budowania spójności społecznej¹³

Jednym z problemów, na który wskazuje SRP 2035, jest rosnący poziom polaryzacji, czemu odpowiednie działania podjęte przez instytucje kultury mogą skutecznie przeciwdziałać, budując jednocześnie przestrzeń wzajemnego porozumienia. Instytucje kultury powinny zatem w coraz większym stopniu odgrywać rolę miejsca spotkań i współpracy mieszkańców, prowadzić działania edukacyjne wspierające integrację międzypokoleniową oraz służyć aktywizacji do uczestnictwa w życiu publicznym.

Skierowanie zatem interwencji na wzrost dostępu do usług kulturalnych może realnie przyczynić się do wzmocnienia spójności społecznej oraz skutecznie przeciwdziałać procesom marginalizacji obszarów peryferyjnych i mniejszych miast. Kultura powinna być postrzegana jako ten instrument interwencji publicznej, który współtworzy potencjał rozwojowy regionów i subregionów oraz ogranicza zjawisko peryferyzacji tych terenów.

¹² SRP 2035, cel 3: Wzmocnienie bezpieczeństwa, odporności i sprawności państwa, s. 230.

¹³ Spójne społeczeństwo rozumiane jest jako społeczeństwo, które gwarantuje długotrwały dobrobyt dla wszystkich jego członków. Spójność społeczno-kulturowa „odnosi się do relacji między jednostkami i grupami w społeczeństwie i obejmuje poziom wzajemnego zaufania, siłę więzi międzyludzkich oraz stopień integracji różnych grup – społeczeństwo spójne w tym wymiarze charakteryzuje się solidarnością, współpracą i poczuciem wspólnoty” (SRP, s. 28).

Podsumowanie

Współczesne podejście do polityki państwa, wyrażone w koncepcji Rozwoju Kraju 2050 oraz Strategii Rozwoju Polski 2035, zakłada horyzontalne i przekrojowe ujęcie kultury oraz dziedzictwa narodowego. Oznacza to całkowite odejście od postrzegania kultury jako zamkniętego sektora na rzecz jej pełnej integracji z innymi politykami publicznymi, takimi jak edukacja, gospodarka czy rozwój terytorialny. Podczas gdy KRK 2050 wyznacza długofalową wizję kultury jako strategicznego zasobu warunkującego zdolności adaptacyjne społeczeństwa, SRP 2035 pełni funkcję operacyjną, przekładając te założenia na konkretne cele, działania i ramy finansowe. Kultura staje się w tym modelu „osnową” strategii państwa, będąc wpisana w procesy rewitalizacji przestrzeni, ochrony krajobrazu oraz budowania odporności społecznej na polaryzację i dezinformację.

Kluczowym elementem obu dokumentów jest wykorzystanie kultury do budowania spójności społecznej i terytorialnej w ramach modelu policentrycznego. Zamiast koncentrować zasoby w największych metropoliach, państwo dąży do wzmocnienia funkcji kulturowych mniejszych miast i wsi, gdzie aktywność kulturalna buduje lokalną tożsamość i przeciwdziała marginalizacji. Wymusza to zmianę modelu funkcjonowania instytucji kultury, które z pasywnych placówek mają stać się aktywnymi „inicjatorami rozwoju” i lokalnymi ośrodkami życia społecznego, wspierającymi integrację międzypokoleniową oraz współpracującymi z ośrodkami edukacji.

Autorki

Karolina Hazha

Główna specjalistka ds. Projektów
Strategicznych i Analiz
Wydział Strategii i Analiz
Departament Strategii Kultury i Mediów
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
khazha@kultura.gov.pl

Magdalena Paluch-Wojtas

Naczelniczka Wydziału
Wydział Strategii i Analiz
Departament Strategii Kultury i Mediów
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
mpaluch@kultura.gov.pl

Bibliografia

- Koncepcja Rozwoju Kraju*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/rada-ministrow-przyjela-koncepcje-rozwoju-kraju-2050--rzadowy-dokument-wyznaczajacy-dlugofalowe-kierunki-rozwoju-polski> [dostęp: 4 marca 2026].
- Strategia Rozwoju Polski do 2035 r.*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r-> [dostęp: 8 lipca 2026].
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 198 ze zm.).

Formalno-prawne ramy zarządzania kulturą

Magdalena Kopczyńska-Zych

Departament Mecenatu Państwa

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Zarządzanie kulturą jest pochodną przyjętego modelu realizacji polityki kulturalnej państwa, który opiera się na obowiązującym systemie norm prawnych, regulujących funkcjonowanie danego obszaru administracji rządowej i samorządowej oraz bazuje na środkach publicznych alokowanych na ten cel (a w pewnych zakresach także na środkach prywatnych). Będąc egzekutywą polityki publicznej, zarządzanie kulturą jest również w istotnym stopniu zależne od publicznego finansowania oraz od jakości i przejrzystości obowiązujących regulacji prawnych¹. W Polsce zasadniczym wzorcem realizacji polityk publicznych jest model zarządzania przez legislację i kontrolę, a więc taki, w którym przyjmowane są rozwiązania normatywne, natomiast zasoby publiczne w mniejszym stopniu czerpią z innych potencjałów (np. partycypacji społecznej, deliberacji, sieciowania)².

Ramy formalne (za które należy uznać przepisy prawa regulujące organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej) nie zmieniły się zasadniczo w ciągu ostatnich trzech dekad (jeżeli za podstawę wskazanej ramy przyjmiemy ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³, która oczywiście była kilkakrotnie nowelizowana, ale nie w zakresie przyjętych w niej rozwiązań zasadniczych⁴).

¹ L. Bonet, F. Donato, *The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe*, „European Journal of Cultural Management and Policy” 2011, nr 1(1), s. 4–11, DOI:10.3389/ejcmp.2023.v1iss1-article-1.

² A. Zybała, *Polityki publiczne wobec wzorców zarządzania publicznego*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 4(26), s. 34–48.

³ Tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 457.

⁴ Jako istotną należy wskazać nowelizację ustawy z 2011 roku, której przepisy weszły w życie 1 stycznia 2012 roku (ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r. Nr 207 poz. 1230). Wprowadzono wówczas kategorię instytucji artystycznych, będących szczególnym rodzajem instytucji kultury, działających w oparciu o sezon artystyczny.

W tekście przedstawione zostaną obecnie obowiązujące ramy prawne zarządzania kulturą w Polsce z krótkim odniesieniem do kontekstu historycznego, w którym powstawały. Następnie omówione będą trzy poziomy projektowania i wdrażania polityki kulturalnej, tj.:

- kompetencje administracji rządowej;
- kompetencje administracji samorządowej;
- kompetencje instytucji kultury.

Transformacja 1989 roku – wpływ na model zarządzania kulturą w Polsce

Data 4 czerwca 1989 roku często uznawana jest za symboliczny początek III Rzeczypospolitej oraz moment rozpoczęcia transformacji ustrojowej i gospodarczej – procesu obejmującego reformę administracyjną kraju oraz przejście od gospodarki nakazowo-rozdziałowej do gospodarki rynkowej, zakończonego 1 maja 2004 roku, wraz z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Symbolicznie można przyjąć, że rok 1989 to także data zwrotna w myśleniu o kulturze i roli państwa w tym obszarze czy też w postrzeganiu zagadnień dotyczących finansowania i zarządzania kulturą⁵. W rzeczywistości jednak strategiczne ujęcie kwestii dotyczących sfery kultury i ochrony dziedzictwa narodowego przypada na lata późniejsze, a starania podejmowane w tym zakresie należy wiązać raczej z presją środowisk twórczych i akademickich⁶ oraz konkretyzującymi się aspiracjami związanymi

⁵ D. Przastek jako symboliczny moment przełomu w sferze kultury i ochrony dziedzictwa narodowego wskazuje uchwalenie ustawy z dnia 11 kwietnia 1990 r. o uchyleniu ustawy o kontroli publikacji i widowisk, zniesieniu organów tej kontroli oraz o zmianie ustawy – Prawo prasowe; por. D. Przastek, *Polityka kulturalna w Polsce (i na świecie)*, „Studia BAS” 2016, nr 2(46), s. 9–35.

⁶ B. Gierat-Bieroń, *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne (I)*, „Zarządzanie w Kulturze” 2015, t. 16, nr 3, s. 205–219, por. <https://ejournals.eu/czasopismo/zarządzanie-w-kulturze/artukul/kierunki-rozwoju-polityki-kulturalnej-w-polsce-po-1989-roku-koncepcje-ministerialne> [dostęp: 10 marca 2026] oraz B. Gierat-Bieroń, *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne (II)*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, nr 2, s. 91–105, por. <https://ejournals.eu/czasopismo/zarządzanie-w-kulturze/artukul/kierunki-rozwoju-polityki-kulturalnej-w-polsce-po-1989-roku-koncepcje-ministerialne-ii> [dostęp: 10 marca 2026].

z członkostwem Polski w Unii Europejskiej^{7, 8} niż z samym procesem transformacji. Nie zmienia to jednak faktu, że przeprowadzone w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i w pierwszej dekadzie XXI wieku reformy administracyjne oraz związane z nimi nowe zasady organizacji sfery kultury i ochrony dziedzictwa narodowego określiły współczesny system administracyjny, na którym opiera się publiczne zarządzanie kulturą⁹. Jednocześnie wraz z urynkowaniem gospodarki i procesami prywatyzacji lat dziewięćdziesiątych XX wieku struktura podmiotów działających w tej sferze uległa istotnemu zróżnicowaniu – wśród pełnoprawnych aktorów pola kultury pojawiły się nie tylko podmioty prywatne, lecz także fundacje i stowarzyszenia.

- 7 8 kwietnia 1994 roku Polska złożyła w Atenach wniosek o członkostwo we Wspólnotach Europejskich. Potwierdzenie wniosku Polski przez wszystkie kraje członkowskie WE (podczas konferencji w Essen 9–10 grudnia 1994 roku) rozpoczęło formalny, dziesięcioletni proces akcesyjny. Więcej informacji: <https://www.senat.gov.pl/aktualnoscilista/art,16169,20-rocznica-wejscia-polski-do-unii-europejskiej.html> [dostęp: 10 marca 2026].
- 8 Istotne zastrzeżenie: sfera kultury nie podlega harmonizacji prawa, zgodnie z postanowieniami art. 167 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana Dz. Urz. UE C 326 z 26.10.2012 r., s. 47–390), por. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> [dostęp: 10 marca 2026].
- 9 Z perspektywy ponad trzech dekad, które upłynęły od 1989 roku, przeprowadzone reformy, ale również sam proces transformacji podlegają ocenie. Profesor Jerzy Hausner, analizując współczesne znaczenie kultury dla stymulowania polityki rozwoju w odniesieniu do okresu transformacji, wskazuje, że „z jednej strony można dostrzec wielkie zmiany i dorównywanie Europie Zachodniej, a z drugiej – rosnące trudności związane z rozwiązywaniem skomplikowanych problemów społecznych. W Polsce nie radzimy sobie z [...] kwestiami bardziej skomplikowanymi, których rozwiązywanie wymaga innowacji technicznych i społecznych, współpracy i współzarządzania [...]. Kultura jest ofiarą opisanego sposobu rozwoju. Jednak kultura powinna być także postrzegana jako brakujące ogniwo konieczne do jego modyfikacji. Potrzebny jest inny model rozwoju, który można nazwać modularnym: to rozwój zrównoważony, szerszy, multiskalarny w odniesieniu do czasu i przestrzeni. Ten rodzaj rozwoju zdecydowanie wymaga kultury nie tylko jako obszaru działań jednostek i indywidualnej kreatywności, ale także jako dziedziny komunikacji zbiorowej, dyskursu, współpracy i innowacji”; por. J. Hausner, *Kultura i polityka rozwoju* [w:] *Kultura a rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 99. Z kolei dr Jakub Banasiak wskazuje, że „modernizacja wiodąca do modelu zachodniego – z towarzyszącym mu pakietem wartości – nie jest jedyną możliwą drogą rozwoju. Równie efektywne są modele zakorzenione w lokalnej tradycji i kulturze (w tym religii), niekoniecznie uznające zachodnie normy i procedury. [...] Dziś wiadomo, że każda modernizacja jest wynikiem działania wielu aktorów społecznych: sprawcą modernizacji są zarówno elity ekonomiczne i polityczne oraz kierowane przez nie instytucje, jak i jednostki oraz grupy społeczne, które, napędzane aspiracyjnym żywiołem, mają nadzieję na poprawę jakości życia w danej dziedzinie. Te pierwsze odpowiadają przede wszystkim za zmiany systemowe, te drugie – aksjologię, kulturowe podglebie zmian. Po 1989 roku w polu sztuki również ścierały się dwie wizje modernizacji. Ostatecznie zwyciężyła modernizacja okcydentalna, zorientowana na zachodnie normy, instytucje i idiomy artystyczne. Jednak ta endemiczna towarzyszyła jej niczym cień, dominując jeszcze w latach 90. Dziś znowu zyskuje na znaczeniu”; J. Banasiak, *Normalizacja i dwie modernizacje. Pole sztuki w Polsce po 30 latach przemian*, „Szum” 2019, nr 27, s. 95.

Fundament współczesnego porządku organizacji sfery kultury w Polsce został wprowadzony poprzez reformę samorządową (w 1990 roku ustanowienie gmin, a w 1998 roku powiatów i województw). W konsekwencji nastąpiła dywersyfikacja kompetencji w zakresie zarządzania kulturą. Pojawiły się państwowe, a także współprowadzone¹⁰ oraz samorządowe instytucje kultury¹¹, dla których organem prowadzącym jest odpowiednio: zarząd gminy, powiatu lub województwa¹².

Niezamierzonym skutkiem przyjętej logiki transformacji (w odniesieniu do sfery kultury i ochrony dziedzictwa narodowego)

- ¹⁰ Zgodnie z art. 21 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej możliwe jest prowadzenie instytucji kultury przez więcej niż jeden podmiot. Artykuł 21 tej ustawy nie zawęża możliwości wspólnego prowadzenia instytucji kultury jedynie do organizatorów instytucji kultury, tzn. do organów rządowych (ministrów oraz kierowników urzędów centralnych) oraz organów samorządowych. Instytucja kultury może zostać utworzona także na podstawie umowy zawartej przez organ rządowy albo organ samorządowy z: osobą fizyczną, osobą prawną lub jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej (art. 21 ust. 2). Ponadto organizatorzy instytucji kultury (organy rządowe albo organy samorządowe) mogą na podstawie umowy zawartej z podmiotem prowadzącym działalność w zakresie ochrony polskiego dziedzictwa narodowego, utworzonym na podstawie prawa obcego oraz posiadającym zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych, tworzyć instytucje kultury z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pod warunkiem że podmiot ten prowadzi działalność w zakresie ochrony polskiego dziedzictwa narodowego i dysponuje zgromadzonymi za granicą historycznymi kolekcjami i zbiorami dóbr kultury, istotnymi dla polskiego dziedzictwa kulturowego. Stroną takiej umowy może być także osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej (art. 21 ust. 2a i 2b). Wykaz instytucji kultury współprowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest dostępny pod adresem: <https://www.gov.pl/web/kultura/instytucje-wspolprowadzone> [dostęp: 27 marca 2026].
- ¹¹ Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 96 poz. 603 ze zm.), wskazując jednostki trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, tj.: gminy, powiaty i województwa. Nie definiowała zadań przypisanych do nich. Kwestie te zostały unormowane odpowiednio w: ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 662); ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1684), w której unormowany został też status miast na prawach powiatu (art. 91–92); ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 581).
- ¹² W latach dziewięćdziesiątych XX wieku proces wyznaczenia organu prowadzącego daną instytucję nie zawsze przebiegał harmonijnie; jak wskazuje A. Wąsowska-Pawlik: „Ostateczna decyzja co do tego, które instytucje pozostaną w gestii ministra kultury, nie była poprzedzona żadną merytoryczną weryfikacją, nie określono też kryteriów podziału instytucji na narodowe i samorządowe. Arbitralność i brak dyskusji nad rolą i znaczeniem kultury w polityce państwa oraz samorządu znalazły odzwierciedlenie w opiniach o braku przygotowania sektora kultury do tej reformy”; por. A. Wąsowska-Pawlik, *Polityka kulturalna Polski 1989–2012* [w:] *Kultura a rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Warszawa 2013, s. 115–116. Z perspektywy lat, jakie upłynęły od momentu przeprowadzenia opisanej zmiany, należy jednak przyjąć, że część ewentualnych ówczesnych błędnych decyzji została skorygowana (np. poprzez współprowadzenie instytucji kultury). W innych przypadkach, niejako w rezultacie wieloletniej praktyki zarządzania instytucjami w nowych realiach, przyporządkowanie instytucji do danej JST ma obecnie status oczywisty i niekwestionowany.

jest niedostateczne wyposażenie administracji rządowej w mechanizmy sprzyjające realnej koordynacji działań na poziomie rządowym i samorządowym (jeżeli za punkt odniesienia przyjąć rozwiązania przyjęte w odniesieniu do zasad prowadzenia polityki rozwoju¹³). Niemniej można wskazać trzy (niejednorodne) przykłady systemowej współpracy i współdzielenia zadań między administracją rządową i samorządową. Pierwszy i najbardziej znaczący stanowi system ochrony zabytków w Polsce, który uwzględnia skoordynowaną współpracę ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz wojewody (z wykorzystaniem administracji zespolonej w województwie) z jednostkami samorządu terytorialnego (JST), zgodnie z przepisami ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami¹⁴. Drugi wynika z przepisów ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach¹⁵, w której wskazano istotne kompetencje ministra w zakresie koordynowania oraz realizacji polityki państwa w zakresie działalności muzeów i miejsc pamięci narodowej, a także w zakresie sprawowania nadzoru nad muzeami. Trzeci odnosi się do sposobu organizacji sieci bibliotecznej w Polsce i wynika z przepisów ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach¹⁶. W tym przypadku koordynacja działań między poziomem rządowym i samorządowym ma charakter miękkiej, wolicjonalnej, opartej przede wszystkim na merytorycznym aspekcie działań bibliotek¹⁷. Jednocześnie wśród ciał doradczych funkcjonujących przy ministrze właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego nie ma obecnie gremium do spraw współpracy z samorządem terytorialnym.

Ramy prawne zarządzania kulturą w Polsce

Nadrzędnym aktem prawnym w Polsce jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.¹⁸, która w preambule wskazuje, że ustanowione w niej prawa podstawowe dla państwa zostały oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie

¹³ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 198).

¹⁴ Tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292.

¹⁵ Tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 385.

¹⁶ Tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 2393.

¹⁷ Wyjątkiem jest kwestia łączenia, podziału lub likwidacji bibliotek. Łączenie biblioteki publicznej z inną instytucją kultury wymaga zasięgnięcia opinii Krajowej Rady Bibliotecznej i właściwej wojewódzkiej biblioteki publicznej oraz wydania zgody przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

¹⁸ Dz. U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 ze zm. i sprost.

pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot¹⁹. Kwestie związane z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego zostały unormowane odpowiednio w art. 6²⁰, art. 35²¹ (w odniesieniu do mniejszości narodowych i etnicznych) oraz w art. 73²² Konstytucji RP.

Ogólne normy prawne określające system funkcjonowania państwa wraz z normami szczególnymi dla kultury i ochrony dziedzictwa narodowego²³ tworzą swoistą ramę działania wszystkich podmiotów w tym obszarze, także podmiotów prywatnych. Jednocześnie wraz z członkostwem państwa w organizacjach międzynarodowych, oprócz krajowych norm prawnych, zastosowanie mają również ratyfikowane wielostronne i dwustronne umowy międzynarodowe. Wpływają one na sposób realizacji określonych zadań i procedur, w tym w sferze kultury i ochrony dziedzictwa narodowego²⁴, a w zależności od trybu ratyfikacji mogą mieć pierwszeństwo przed normami prawa krajowego²⁵.

Z perspektywy zarządzania kulturą, jako działem administracji rządowej, za kluczowe należy uznać członkostwo Polski

¹⁹ W. Płowiec, *Gwarancje zasady nadrzędności Konstytucji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2018, t. 80, nr 1, s. 81–91, DOI: <https://doi.org/10.14746/rpeis.2018.80.1.8>.

²⁰ Art. 6 Konstytucji RP: „1. Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości narodu polskiego, jego trwania i rozwoju. 2. Rzeczpospolita Polska udziela pomocy Polakom zamieszkającym za granicą w zachowaniu ich związków z narodowym dziedzictwem kulturalnym”.

²¹ Art. 35 Konstytucji RP: „1. Rzeczpospolita Polska zapewnia obywatelom polskim należącym do mniejszości narodowych i etnicznych wolność zachowania i rozwoju własnego języka, zachowania obyczajów i tradycji oraz rozwoju własnej kultury. 2. Mniejszości narodowe i etniczne mają prawo do tworzenia własnych instytucji edukacyjnych, kulturalnych i instytucji służących ochronie tożsamości religijnej oraz do uczestnictwa w rozstrzyganiu spraw dotyczących ich tożsamości kulturowej”.

²² Art. 73 Konstytucji RP: „Każdemu zapewnia się wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury”.

²³ Wśród ustaw szczególnych dla działu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego można wskazać m.in.: 1) ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 457), 2) ustawę z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 385), 3) ustawę z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 2393), 4) ustawę z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292), 5) ustawę z dnia 25 maja 2017 r. o restytucji narodowych dóbr kultury (tekst jedn. Dz. U. z 2019 r. poz. 1591), 6) ustawę z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 130).

²⁴ Przykładem mogą być konwencje UNESCO oraz konwencje Rady Europy. Źródłem informacji o ratyfikowanych umowach międzynarodowych jest Internetowa Baza Traktatowa, prowadzona przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, por. <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/baza-traktatowa> [dostęp: 6 marca 2026].

²⁵ W Konstytucji RP określona została hierarchia aktów normatywnych, a także tryby i zasady ratyfikacji umów międzynarodowych. Szczegółową procedurę ratyfikacji umów międzynarodowych określa ustawa z dnia 14 kwietnia 2000 r. o umowach międzynarodowych (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r. poz. 127).

w Unii Europejskiej oraz przynależność do dwóch organizacji międzyrządowych: Rady Europy²⁶ oraz UNESCO²⁷ (agencja Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Oświaty, Nauki i Kultury). Wyróżnienie Rady Europy i UNESCO spośród innych organizacji międzyrządowych wynika z dużej aktywności tych podmiotów w zakresie tworzenia aktów prawa międzynarodowego (konwencji), w tym poświęconych sferze kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

Poziomy projektowania i wdrażania polityki kulturalnej – poziomy zarządzania kulturą

Odwołując się do wskazanego na wstępie porządku prawnego, można wskazać trzy poziomy projektowania i wdrażania polityki kulturalnej w Polsce, a tym samym trzy poziomy zarządzania kulturą. Dodatkowo kontekstem dla tak realizowanych zadań są działania międzynarodowe (które nie stanowią jednak odrębnego poziomu zarządzania kulturą z uwagi na suwerenność rozwiązań projektowanych na poziomie krajowym)²⁸.

Pierwszy poziom zarządzania kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego odwołuje się do organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej na poziomie administracji rządowej²⁹, przy czym sposób wdrażania części zadań wynika z procesów i uzgodnień międzynarodowych (przede wszystkim w sytuacji, gdy umowy międzynarodowe stanowią część porządku prawnego w Polsce). Poziom drugi odnosi się do organizowania

²⁶ Rada Europy – organizacja międzyrządowa ustanowiona 5 maja 1949 roku przez dziesięć państw założycieli. Polska przystąpiła do Rady Europy 26 listopada 1991 roku. Zasadniczym celem działania tej organizacji są prawa człowieka, ochrona demokracji i praworządności w Europie, jednakże wśród konwencji Rady Europy można wskazać również te odnoszące się do kultury, edukacji, dziedzictwa kulturowego i naturalnego, a także dialogu międzykulturowego i zagospodarowania przestrzennego. Więcej informacji: <https://www.gov.pl/web/re/polska-w-radzie-europy> [dostęp: 6 marca 2026].

²⁷ UNESCO – Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Oświaty, Nauki i Kultury to organizacja międzyrządowa i jedna z wyspecjalizowanych agend systemu Narodów Zjednoczonych. Akt konstytucyjny UNESCO został podpisany w Londynie 16 listopada 1945 roku i wszedł w życie 4 listopada 1946 roku. Polska jest członkiem UNESCO od 6 listopada 1946 roku. Więcej informacji: <https://www.gov.pl/web/nauka/unesco-organizacja-narodow-zjednoczonych-do-spraw-oswiaty-nauki-i-kultury> oraz <https://www.unesco.pl/unesco/kalendarium/> [dostęp: 6 marca 2026].

²⁸ D. Ilczuk, A. Siciński, J.S. Wojciechowski, *Polityka kulturalna państwa (projekt)*, „Kultura Współczesna” 1998, nr 2–3, s. 148–162, por. https://nck.pl/upload/archiwum_kw_files/artykuly/15._d._ilczuk_a._sicinski_j.s._wojciechowski_-_polityka_kulturalna_panstwa_-_projekt.pdf [dostęp: 13 marca 2026].

²⁹ Zgodnie z art. 146 ust. 2 Konstytucji RP do Rady Ministrów należą sprawy polityki państwa niezastrzeżone dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego.

i prowadzenia działalności kulturalnej przez poszczególne jednostki samorządu terytorialnego³⁰. Trzeci poziom wyznacza praktyka zarządzania kulturą, realizowana przez państwowe, samorządowe i współprowadzone instytucje kultury³¹.

Poziom I – kompetencje administracji rządowej

Ministrowie kierujący działem/działami administracji rządowej zostali wyposażeni w kompetencje zarządcze, związane z realizacją polityki państwa na podstawie Konstytucji RP³² oraz przepisów ustaw, wraz z ich aktami wykonawczymi. W szczególności należy zwrócić uwagę na przepisy: 1) ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej³³, w której określono klasyfikację działów administracji rządowej wraz z określeniem zakresu przypisanych do nich spraw, 2) ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów, w której określono organizację i tryb pracy Rady Ministrów³⁴, a także 3) ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych³⁵.

Jeśli przyjąć, że kluczowe w procesie zarządzania³⁶ są planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie (ewaluacja), to minister właściwy do spraw kultury i ochrony

- ³⁰ Z uwagi na znaczące zróżnicowanie jednostek samorządu terytorialnego (formalne, wynikające z trójstopniowego podziału administracyjnego Polski, ale też to wynikające ze zróżnicowania potencjałów jednostek na poziomie danego stopnia administracyjnego, np. z uwagi na wielkość, liczbę oraz strukturę wieku mieszkańców, wreszcie wysokość środków, którymi dysponują) wskazany powyżej podział na trzy poziomy zarządzania można uznać za niewystarczający. Inne są przecież możliwości i zadania prowadzone na poziomie województwa, a inne przypisane do obowiązków gminy. Podobnie inna jest skala działania miasta na prawach powiatu, które formalnie jest gminą, a inna gminy wiejskiej liczącej poniżej 5 tys. mieszkańców. Uwzględnienie tego faktu prowadziłoby jednak do przesadnego rozdrobnienia formalnych poziomów analizy, gdzie część pokrewnych zagadnień musiałaby być omawiana kilkakrotnie. Tym samym, mając na uwadze istotne zróżnicowanie w obrębie JST, przyjęto, że reprezentują one jeden, samorządowy poziom zarządzania kulturą.
- ³¹ Instytucje kultury przeważnie nie określają priorytetów polityki kulturalnej państwa, ale poprzez praktykę współdziałania z administracją rządową i samorządową mają istotny udział, a przez to wpływ na ustalenie bieżących celów i zadań w tej sferze, a więc oddziałują na zarządzanie kulturą w Polsce.
- ³² Rada Ministrów prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną Rzeczypospolitej Polskiej, a do jej kompetencji należą sprawy polityki państwa niezastrzeżone dla innych organów państwowych i samorządu terytorialnego (art. 146–162 Konstytucji RP). Ponadto w art. 149 ust. 1 i 2 wskazano kompetencje ministra kierującego działem administracji rządowej, m.in. w zakresie wydawania rozporządzeń.
- ³³ Tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1275.
- ³⁴ Tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 780.
- ³⁵ Tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1483.
- ³⁶ Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces_zarz%C4%85dzania [dostęp: 23 marca 2026].

dziedzictwa narodowego dysponuje narzędziami, które umożliwiają mu realizowanie opisanych funkcji. Przy czym poszczególne funkcje zarządzania wzajemnie się warunkują, a realizowane zadania często przynależą zarówno do funkcji planowania, jak i organizowania oraz koordynowania, a następnie przewodzenia i kontroli.

I Planowanie

W zakresie planowania jako najważniejszą należy wskazać kompetencję ministra, wynikającą z postanowień art. 34 ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, w którym określono rolę ministra odnośnie do inicjowania i opracowywania polityki Rady Ministrów w stosunku do działu, którym dany minister kieruje. W praktyce wskazany obowiązek może być realizowany poprzez:

- sporządzanie rocznych planów działalności dla działu administracji rządowej – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, zgodnie z wymogami określonymi w art. 70 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych³⁷; roczny plan działalności³⁸ określa cele do realizacji w danym dziale administracji rządowej (w danym roku), wraz z przypisanymi do nich miernikami oraz najważniejszymi zadaniami, służącymi realizacji danego celu,

³⁷ Ponadto szczegółowe wymogi w zakresie planów działalności zostały określone w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. z 2010 r. Nr 187, poz. 1254).

³⁸ W rocznym planie działalności dla działu administracji rządowej kultura i ochrona dziedzictwa narodowego na rok 2026 jako cel nr 1 wskazano *Efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego*. Do wskazanego celu nr 1 na 2026 rok przypisano miernik: *Widzowie i słuchacze w teatrach i instytucjach muzycznych, otrzymujących dotację podmiotową na 1000 osób w danym roku oraz następujące zadania: 1. Tworzenie warunków do wszechstronnego rozwoju artystów i twórców. 2. Zwiększenie zainteresowania kulturą. 3. Rozwój i upowszechnianie wiedzy o kulturze poprzez wspieranie aktywności naukowej i edukacyjnej. 4. Zwiększanie obecności polskiej oferty kulturalnej w kraju i za granicą. 5. Zwiększanie dostępu do dóbr kultury osobom niepełnosprawnym. 6. Promocja czytelnictwa. 7. Popularyzacja postaw edukacyjnych i patriotycznych. 8. Rozwój sektorów kreatywnych i upowszechnianie wiedzy o wykorzystywaniu nowych technologii w sektorze kultury*). Wskazany cel, jak i przypisane do niego zadania zostały zdefiniowane w odniesieniu do dokumentów o charakterze strategicznym. Wśród nich dla celu nr 1 na 2026 rok wskazano: *Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030 z dnia 27 października 2020 r.; Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) z dnia 14 lutego 2017 r.; Strategię na rzecz osób z niepełnosprawnościami 2021–2030 z dnia 16 lutego 2021 r.; Wieloletnie założenia makroekonomiczne na lata 2025–2029 – aktualizacja; Dostępność Plus. Poradnik dla sektora kultury w zakresie zapewniania dostępności z 2021 roku*, por. <https://www.gov.pl/web/kultura/plany-dzialalnosci-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego> [dostęp: 23 marca 2026].

a także wraz ze wskazaniem odniesienia do dokumentów o charakterze strategicznym;

- inicjowanie dyskusji, debat i konsultacji w sprawach ważnych dla kultury i ochrony dziedzictwa narodowego;
- identyfikowanie potrzeb w zakresie prac legislacyjnych lub regulacyjnych, wraz z określeniem kolejności przygotowania projektów założeń dla projektów ustaw, rozporządzeń i zarządzeń ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego³⁹;
- udział w procesach przygotowywania międzynarodowych polityk sektorowych i planów działania dla kultury, jak najnowszy dokument przygotowany przez Komisję Europejską pt. *Kompas kultury dla Europy* – w którym nakreślono wizję rozwoju kultury, w powiązaniu z wieloletnimi ramami finansowymi UE na lata 2028–2034⁴⁰;
- opracowanie, przy pomocy Generalnego Konserwatora Zabytków, krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami, o którym mowa w art. 84–86 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (obecnie obowiązuje *Krajowy program ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2023–2026*⁴¹);
- przygotowanie strategii rozwoju, o której mowa w art. 9 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (obecnie w obszarze kultury i dziedzictwa narodowego obowiązuje Strategia rozwoju kapitału społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030⁴²);
- przygotowywanie i przedkładanie Radzie Ministrów projektów programów wieloletnich w rozumieniu art. 136 ustawy z dnia

³⁹ Informacja o procedowanych projektach ustaw, projektach rozporządzeń oraz projektach innych dokumentów rządowych jest dostępna w Wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów, por. <https://www.gov.pl/web/premier/wplip-rm> [dostęp: 23 marca 2026].

⁴⁰ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Kompas kultury dla Europy, COM/2025/785 final, por. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0785> [dostęp: 23 marca 2026].

⁴¹ Uchwała nr 242 Rady Ministrów z dnia 8 grudnia 2023 r. w sprawie „Krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2023–2026” (M.P. 2023 poz. 1470), por. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230001470> [dostęp: 23 marca 2026].

⁴² Uchwała nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” (M.P. 2020 poz. 1060), por. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20200001060> [dostęp: 23 marca 2026].

27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub programów rozwoju, zgodnie z postanowieniami art. 15 ust. 4 pkt 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju; są one instrumentami wykonawczymi polityki państwa w danym obszarze i najczęściej wynikają bezpośrednio z postanowień średniookresowej strategii rozwoju oraz strategii rozwoju obejmującej zakres spraw przypisanych do danego działu administracji rządowej; z tego względu mają fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia celów określonych w tych dokumentach⁴³;

- możliwość opracowania polityki publicznej, o której mowa w rozdziale 3b ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju; przykładem spoza obszaru kultury i ochrony dziedzictwa narodowego jest *Polityka Rządu w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego do roku 2030*⁴⁴.

Planowanie, jako funkcja zarządzania realizowana przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, ma charakter kluczowy i wiąże się przede wszystkim z możliwością priorytetyzacji spraw, tematów i zagadnień, które w danym momencie wymagają zaadresowania. Z planowaniem, które w tym momencie styka się z funkcją organizacji (ale także przewodzenia), bezpośrednio wiąże się też inicjatywa ustawodawcza, w którą jest wyposażony każdy minister kierujący działem administracji rządowej oraz kompetencja związana z wydawaniem rozporządzeń, na podstawie delegacji ustawowej⁴⁵. Co ważne, zarówno ustawy, jak i rozporządzenia są powszechnie obowiązującymi aktami prawa, a więc przyjęte

⁴³ Przykładem może być Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025, przyjęty uchwałą nr 69/2021 Rady Ministrów z 21 maja 2021 r. (wraz ze zmianą uchwały wprowadzoną uchwałą nr 23/2023 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2023 r.). Treść Programu jest dostępna w BIP MKiDN pod adresem: <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/legislacja/programy-wieloletnie/narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa-2-0-na-lata-2021-2025.php> [dostęp: 23 marca 2026].

⁴⁴ Uchwała nr 177 Rady Ministrów z dnia 25 września 2023 r. w sprawie przyjęcia „Polityki Rządu w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego do roku 2030” (M.P. 2023 r. poz. 1131). por. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230001131> [dostęp: 23 marca 2026].

⁴⁵ Nie jest możliwe omówienie wszystkich rozporządzeń wydanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Regulują one pełen zakres spraw wykazanych w ustawach szczególnych dla działu kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, w tym nawet kwestie tak odległe (wydawałoby się), jak szczegółowe warunki i tryb udzielania dotacji państwowym instytucjom kultury przez jednostki samorządu terytorialnego (rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania dotacji państwowym instytucjom kultury przez jednostki samorządu terytorialnego, Dz. U. z 2007 r. Nr 120, poz. 821).

w nich normy mają zastosowanie nie tylko do instytucji kultury, lecz także na przykład do podmiotów prywatnych, fundacji lub stowarzyszeń prowadzących działalność związaną z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego.

I Organizowanie

Organizowanie pola kultury opiera się w dużej mierze na zarządzaniu strukturą, którą tworzą organy i jednostki organizacyjne, które podlegają ministrowi lub są przez niego nadzorowane. Zadanie to obejmuje także uzgadnianie (np. z dyrektorami narodowych instytucji kultury) ważnych wydarzeń i inicjatyw w sferze kultury. Jest to chyba najbardziej widoczna funkcja zarządcza ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, która wynika wprost z postanowień ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁴⁶ oraz z innych ustaw.

Narzędziem organizacji pola kultury są rejestry i wykazy, w tym: rejestr instytucji kultury, dla których organizatorem jest Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN)⁴⁷, wykaz instytucji

⁴⁶ W rozdziale 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej zdefiniowano organy (rządowe i samorządowe), które tworzą odpowiednio państwowe i samorządowe instytucje kultury, a także na podstawie zawartej między sobą umowy mogą tworzyć lub łączyć prowadzone przez siebie instytucje kultury albo prowadzić instytucję kultury jako wspólną. Ponadto w tej części ustawy zostały uregulowane wszelkie kwestie związane z funkcjonowaniem instytucji kultury, wraz z obowiązkiem organizatora do zapewnienia środków finansowych niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Określono również procedury utworzenia, połączenia lub podziału oraz likwidowania państwowych i samorządowych instytucji kultury, a także nadawania im statutu i regulaminu. Wskazano moment uzyskiwania przez instytucję osobowości prawnej, który ma miejsce z chwilą wpisu do rejestru prowadzonego przez organizatora oraz związaną z tym faktem kwestię odpowiedzialności instytucji za jej zobowiązania, z wyjątkiem sytuacji likwidacji lub przejęcia instytucji, gdy jej zobowiązania przejmuje organizator. Istotną częścią tego rozdziału ustawy są także przepisy dotyczące powołania dyrektora instytucji kultury, a także przepisy o powierzeniu zarządzania instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej. Szczególnym rodzajem instytucji kultury są instytucje artystyczne, powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców.

⁴⁷ Rejestr instytucji kultury, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jest prowadzony zgodnie z postanowieniami rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 26 stycznia 2012 r. w sprawie sposobu prowadzenia i udostępniania rejestru instytucji kultury (Dz. U. z 2012 r. poz. 189). Obejmuje on (według stanu na dzień 20 lutego 2026 roku) 81 państwowych instytucji kultury, spośród których 19 jest współprowadzonych. Rejestr jest dostępny pod adresem: <https://www.gov.pl/web/kultura/rejestr-instytucji-kultury-dla-ktorych-organizatorem-jest-mkidn> [dostęp: 27 marca 2026].

współprowadzonych⁴⁸, Państwowy Rejestr Muzeów⁴⁹ czy też wykaz muzeów⁵⁰.

Źródłem informacji w tym zakresie (oprócz Dziennika Urzędowego MKiDN) jest także publikowany w Monitorze Polskim wykaz jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych⁵¹, który obejmuje:

- a) uczelnie, szkoły artystyczne oraz inne jednostki systemu oświaty,
- b) instytucje kultury, c) instytut badawczy, d) instytucje kultury współprowadzone przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i wpisane do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, e) instytucje kultury współprowadzone przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i wpisane do rejestrów prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego, f) inne jednostki.

Kompetencje ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (na gruncie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej) w wielu punktach są zbieżne z kompetencjami jednostek samorządu terytorialnego, z zastrzeżeniem, że minister realizuje czynności względem państwowych instytucji kultury, dla których jest organizatorem, a JST wobec samorządowych instytucji kultury, dla których są organizatorami.

⁴⁸ Wykaz instytucji kultury współprowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego został podzielony na dwie grupy, z uwagi na organ prowadzący. Pierwszy wykaz obejmuje 19 instytucji (stan na dzień 27 marca 2026 roku) i stanowi część rejestru instytucji kultury, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Drugi wykaz obejmuje 59 instytucji, dla których Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest organem współprowadzącym te instytucje. Obydwa wykazy są dostępne pod adresem: <https://www.gov.pl/web/kultura/instytucj-wspolprowadzone> [dostęp 27 marca 2026].

⁴⁹ Państwowy Rejestr Muzeów działa na mocy art. 13 ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach. Rejestr powstał w celu potwierdzenia wysokiego poziomu merytorycznej działalności i znaczenia zbiorów oraz w celu ewidencjonowania muzeów spełniających te warunki. Jest on prowadzony przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Weryfikacja spełnienia przez dane muzeum kryteriów wskazanych w ustawie jest prowadzona na podstawie rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 13 maja 2008 r. w sprawie sposobu prowadzenia Państwowego Rejestru Muzeów, wzoru wniosku o wpis do Rejestru, warunków i trybu dokonywania wpisów oraz okoliczności, w jakich można zarządzić kontrolę w celu ustalenia, czy muzeum spełnia nadal warunki wpisu do rejestru (Dz. U. z 2008 r. Nr 91 poz. 567), por. <https://www.gov.pl/web/kultura/panstwowy-rejestr-muzeow> [dostęp: 27 marca 2026].

⁵⁰ Wykaz nie jest tożsamy z Państwowym Rejestrem Muzeów i obejmuje muzea, które działają w oparciu o statut bądź regulamin uzgodniony z ministrem właściwym do spraw kultury i dziedzictwa narodowego, por. <https://www.gov.pl/web/kultura/wykaz-muzeow> [dostęp: 27 marca 2026].

⁵¹ Obwieszczenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 19 listopada 2024 r. w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych (M.P. 2024 r. poz. 996).

I Koordynowanie

W celu skutecznej realizacji zadań minister właściwy do spraw kultury i dziedzictwa narodowego może wydawać zarządzenia (tzn. akty prawa wewnętrznego obowiązujące jedynie organy i jednostki organizacyjne, które podlegają ministrowi lub są przez niego nadzorowane)⁵². Jednocześnie to uprawnienie przenosi kompetencje zarządcze ministra w obszar koordynowania (dzięki czemu następuje dobór optymalnych narzędzi wdrażania oraz określona zostaje struktura wdrażania zadań o dużym stopniu złożoności). Praktycznym przykładem takiej koordynacji są programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego⁵³. Na podstawie zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 3 października 2024 r. w sprawie zasad oceny i realizacji wniosków w programach ogłaszanych przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego⁵⁴ jest udzielane:

a) dofinansowanie realizacji zadań, o których mowa w art. 87 ust. 4 pkt 1–4 i pkt 5 ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych⁵⁵; b) dotacja, o której mowa w art. 5 ust. 2 i art. 9 ust. 3 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, oraz jest udzielane dofinansowanie, o którym mowa w art. 28 ust. 1a tej ustawy; c) dotacja celowa na prace konserwatorskie lub restauratorskie przy zabytku wpisanym na Listę Skarbów Dziedzictwa oraz prace konserwatorskie, restauratorskie i roboty budowlane przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków, o której mowa w art. 80 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie

⁵² Kompetencja ta wynika z ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów.

⁵³ Podobną rolę w zakresie koordynowania procesów w sferze kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (wzmacniającą wymianę wiedzy oraz sprzyjającą wypracowywaniu rozwiązań) pełnią, funkcjonujące przy ministrze właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, rady, komisje, komitety lub zespoły, które mają przeważnie charakter opiniodawczo-doradczy i gromadzą przedstawicieli i ekspertów z danej dziedziny, czy też reprezentujących określony typ instytucji (jak np. Rada do Spraw Muzeów i Miejsc Pamięci Narodowej, która działa na podstawie art. 7 ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach oraz zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa z 25 marca 2024 r. w sprawie powołania członków Rady do Spraw Muzeów i Miejsc Pamięci Narodowej przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Dz. Urz. MKiDN 2024 poz. 40), Rada do spraw Instytucji Artystycznych, która została powołana na podstawie zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 7 listopada 2012 r. w sprawie powołania Rady do spraw Instytucji Artystycznych (Dz. Urz. MKiDN 2012 poz. 58) czy też Rada do spraw Narodowego Zasobu Bibliotecznego, która została powołana na podstawie zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 8 stycznia 2025 r. w sprawie powołania członków Rady do spraw Narodowego Zasobu Bibliotecznego przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Dz. Urz. MKiDN 2025 poz. 1), zgodnie z art. 6 ust. 2b ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach.

⁵⁴ Dz. Urz. MKiDN z 2024 r. poz. 117 oraz Dz. Urz. MKiDN z 2025 r. poz. 7 i Dz. Urz. MKiDN z 2025 r. poz. 60.

⁵⁵ Dz. U. z 2009 r. Nr 201 poz. 1540. Tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 595.

zabytków i opiece nad zabytkami (§ 2 pkt 3), lit. a)–c) zarządzenia). Programy ministra są realizowane w następujących obszarach⁵⁶:

- programy artystyczne,
- programy edukacyjne,
- programy promujące czytelnictwo,
- programy z zakresu dziedzictwa kulturowego i historycznego,
- programy infrastrukturalne i inne.

O skali oddziaływania, a tym samym znaczeniu tego instrumentu realizacji polityki kulturalnej państwa świadczą: liczba tych programów – w 2024 roku zrealizowano nabory dla 32 programów ministra⁵⁷ oraz środki wydatkowane na ten cel – w 2024 roku zrealizowano wypłaty dla 3387 umów, a łączna wartość przekazanych środków (kwota dokonanych przelewów) wyniosła ponad 450 mln zł (dokładnie 453 443 497,35 zł)⁵⁸. Przy czym udzielanie dofinansowań i dotacji z programów ministra odbywa się z trzech źródeł: Funduszu Promocji Kultury⁵⁹, budżetu państwa w części 24 i dziale 921 – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego oraz z Narodowego Funduszu Ochrony Zabytków (NFOZ)⁶⁰. W 2024 roku źródła te odpowiadały za sfinansowanie zadań w następujących proporcjach: z FPK zrealizowano przelewy dla 2754 umów na kwotę blisko 240 mln zł (dokładnie 239 563 898,62 zł), z części 24 budżetu

⁵⁶ Por. <https://www.gov.pl/web/kultura/programy-i-projekty> [dostęp: 24 marca 2026].

⁵⁷ W 2026 roku ogłoszono nabory dla 31 Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, por. <https://www.gov.pl/web/kultura/programy-2026> [dostęp: 24 marca 2026].

⁵⁸ Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa i budżetu środków europejskich w części 24 i dziale 921 – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego za 2024 rok, s. 35–38, por. <https://www.gov.pl/web/kultura/sprawozdania-z-wykonania-budzetu> [dostęp: 24 marca 2026].

⁵⁹ Fundusz Promocji Kultury jest państwowym funduszem celowym, utworzonym na mocy art. 87 ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych. Dysponentem FPK jest minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Przychody FPK pochodzą m.in. z 20% wpływów z dopłat do stawek w grach hazardowych objętych monopolem państwa. Wydatki Funduszu Promocji Kultury są przeznaczane na dofinansowywanie zadań związanych z promowaniem lub wspieraniem: ogólnopolskich i międzynarodowych przedsięwzięć artystycznych (w tym o charakterze edukacyjnym), twórczości literackiej i czasopiśmiennictwa, działań na rzecz kultury języka polskiego i rozwoju czytelnictwa, czasopism kulturalnych i literatury niskonakładowej, działań na rzecz ochrony polskiego dziedzictwa narodowego, twórców i artystów (w tym w formie pomocy socjalnej), zadań realizowanych w ramach projektów z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (w tym projektów inwestycyjnych oraz projektów współfinansowanych z funduszy europejskich i międzynarodowych), a także zadań realizowanych przez Polski Instytut Sztuki Filmowej i wypłatę wynagrodzeń z tytułu wypożyczeń bibliotecznych.

⁶⁰ Narodowy Fundusz Ochrony Zabytków jest państwowym funduszem celowym, utworzonym na mocy art. 83b ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Dysponentem NFOZ jest minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Przychodem NFOZ są wpływy z kar pieniężnych, o których mowa w art. 107a–107e tej ustawy. Kary są nakładane w drodze decyzji właściwego organu ochrony zabytków. Są to sankcje za naruszenie przepisów ochrony zabytków, ale także za nielegalne poszukiwanie zabytków, w tym zabytków archeologicznych.

państwa zrealizowano przelewy dla 630 umów na kwotę prawie 213 mln zł (dokładnie 212 639 806,95 zł), a z NFOZ zrealizowano przelewy dla 3 umów na kwotę nieco wyższą niż 1,2 mln zł (dokładnie 1 239 791,78 zł).

I Przewodzenie

Na przykładzie Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego czytelnie widać także, jak funkcja koordynacji przechodzi płynnie w kolejną funkcję zarządzania – to jest przewodzenie (a więc kierowanie, rozstrzyganie, decydowanie). Zgodnie z postanowieniami § 11 Wytycznych do oceny wniosków w ramach programów ogłaszanych przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (stanowiących załącznik nr 1 do ww. zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 3 października 2024 r.) to minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, zatwierdzając listę preferencji dla danego programu ministra, przyznaje środki finansowe: 1) w oparciu o rekomendacje sporządzone przez dyrektora instytucji zarządzającej na etapie konkursowym albo 2) w trybie rezerwy ministra. Jednocześnie zatwierdzając kwoty środków finansowych dla zadań rekomendowanych w trybie konkursowym, minister może: 1) przyznać niższą kwotę niż wynikająca z rekomendacji, w tym kwotę niższą od minimalnej kwoty wnioskowanej wskazanej w ogłoszeniu programów; 2) zmienić wynikający z rekomendacji tryb finansowania zadania będącego przedmiotem wniosku wieloletniego; 3) nie przyznać środków finansowych ministra dla wniosku.

Inne przykłady kompetencji ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, odnoszące się do zarządzania poprzez przewodzenie, wynikają z przepisów:

- a) ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, zgodnie z którą minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego posiada kompetencje odnośnie do:
 - wydawania rozporządzeń w zakresie określonym w tej ustawie, w tym rozporządzenia w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego⁶¹;

⁶¹ Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1532).

- nadawania odznaki honorowej „Zasłużony dla Kultury Polskiej”⁶² (kompetencja zarezerwowana wyłącznie dla ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego);
- nadawania Medalu „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”⁶³ (kompetencja zarezerwowana wyłącznie dla ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego);
- przyznawania (osobom fizycznym lub prawnym, a także innym podmiotom) dorocznych nagród (indywidualnych lub zbiorowych) o charakterze pieniężnym lub honorowym⁶⁴ – kompetencja współdzielona z innymi ministrami (w odniesieniu do podległych im ośrodków i instytucji kultury) oraz z jednostkami samorządu terytorialnego, które także mogą ustanawiać i przyznawać doroczne nagrody za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury;
- przyznawania stypendiów osobom zajmującym się twórczością artystyczną, upowszechnianiem kultury oraz opieką nad zabytkami⁶⁵ – kompetencja współdzielona z innymi ministrami i kierownikami urzędów centralnych w odniesieniu do podległych

⁶² Kompetencja została określona w art. 6a ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Minister nadaje odznakę z inicjatywy własnej lub na wniosek. Tryb nadawania odznaki honorowej określa rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 5 stycznia 2012 r. w sprawie odznaki honorowej „Zasłużony dla Kultury Polskiej” (Dz. U. z 2012 r. poz. 69).

⁶³ Kompetencja została określona w art. 7 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Minister nadaje medal z własnej inicjatywy lub na wniosek. Tryb przyznania Medalu „Zasłużony Kulturze Gloria Artis” oraz wskazanie trzech stopni medalu (I stopień – Złoty Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”, II stopień – Srebrny Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”, III stopień – Brązowy Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”) zostały określone w ustawie. Natomiast w rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 5 stycznia 2012 r. w sprawie Medalu „Zasłużony Kulturze Gloria Artis” zostały określone: wzór odznaki Medalu „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”, wzór miniatury odznaki Medalu, wzór wniosku o nadanie Medalu, wzór legitymacji potwierdzającej nadanie Medalu, tryb wydawania legitymacji potwierdzającej nadanie Medalu i warunki wydawania jej duplikatu oraz sposób noszenia odznaki Medalu i miniatury odznaki Medalu (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 695).

⁶⁴ Kompetencja została określona w art. 7a ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 24 maja 2012 r. w sprawie warunków i trybu przyznawania dorocznych nagród za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury (Dz. U. z 2012 r. poz. 610).

⁶⁵ Kompetencja została określona w art. 7b ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 24 maja 2012 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania stypendiów osobom zajmującym się twórczością artystyczną, upowszechnianiem kultury i opieką nad zabytkami oraz wysokości tych stypendiów (Dz. U. z 2012 r. poz. 612). Kwestie szczegółowe dotyczące prac komisji opiniującej w MKiDN wnioski o przyznanie stypendiów twórczych i stypendiów na przedsięwzięcia związane z upowszechnianiem kultury reguluje zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 7 marca 2014 r. w sprawie powołania komisji opiniującej wnioski o przyznanie stypendiów twórczych i stypendiów na przedsięwzięcia związane z upowszechnianiem kultury (Dz. Urz. MKiDN z 2014 r. poz. 12).

- im ośrodków i instytucji kultury, oraz z jednostkami samorządu terytorialnego, które także mogą przyznawać stypendia;
- b) ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych, zgodnie z którą minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw finansów publicznych) w drodze rozporządzenia⁶⁶ określa szczegółowe warunki uzyskiwania dofinansowania realizacji zadań z zakresu kultury, trybu składania wniosków oraz przekazywania środków z Funduszu Promocji Kultury;
- c) ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, zgodnie z którą minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego:
- wydaje rozporządzenia w zakresie określonym w tej ustawie, w tym: odnośnie do sposobu prowadzenia rejestru zabytków, krajowej, wojewódzkiej i gminnej ewidencji zabytków oraz krajowego wykazu zabytków skradzionych lub wywiezionych za granicę niezgodnie z prawem, a także odnośnie do prowadzenia ksiąg ewidencyjnych przez podmioty gospodarcze wyspecjalizowane w zakresie obrotu zabytkami na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
 - jest organem administracyjnym wyższego stopnia, do którego składane są odwołania od decyzji wydanych w pierwszej instancji odpowiednio przez: wojewódzkiego konserwatora zabytków / dyrektora urzędu morskiego / dyrektora Biblioteki Narodowej i analogicznie składane są zażalenia na postanowienia tych organów;
 - prowadzi krajowy rejestr utraconych dóbr kultury, podejmuje decyzję o wpisie do rejestru utraconych dóbr kultury albo o wykreśleniu wpisu z krajowego rejestru utraconych dóbr kultury⁶⁷;
 - prowadzi Listę Skarbów Dziedzictwa oraz podejmuje decyzję o skreśleniu z Listy Skarbów Dziedzictwa;
 - wydaje pozwolenia na stały wywóz zabytku za granicę;

⁶⁶ Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 27 września 2017 r. w sprawie szczegółowych warunków uzyskiwania dofinansowania realizacji zadań z zakresu kultury, trybu składania wniosków oraz przekazywania środków z Funduszu Promocji Kultury (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1570).

⁶⁷ Art. 24a ust. 3 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami wskazuje, że: „Wpisu do krajowego rejestru utraconych dóbr kultury dokonuje się na wniosek Policji, prokuratora, wojewódzkiego konserwatora zabytków, Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych, właściciela rzeczy, o której mowa w ust. 2, lub osoby kierującej jednostką organizacyjną, w zbiorach albo zasobach której rzecz się znajdowała”.

- d) ustawy z dnia 25 maja 2017 r. o restytucji narodowych dóbr kultury⁶⁸, zgodnie z którą minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego jest organem właściwym do spraw restytucji dóbr kultury prowadzonej przez Rzeczpospolitą Polską⁶⁹;
- e) ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej⁷⁰, zgodnie z którą minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego „w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw wewnętrznych i Ministrem Obrony Narodowej sporządza krajowy plan ochrony dóbr kultury na czas wojny na podstawie przygotowanych przez Generalnego Konserwatora Zabytków, Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych, dyrektora Biblioteki Narodowej w Warszawie, dyrektora państwowej instytucji kultury wyspecjalizowanej w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów oraz dyrektora państwowej instytucji kultury wyspecjalizowanej w opiece nad zabytkami wykazów najcenniejszych dóbr kultury ruchomych i nieruchomości planowanych do objęcia ochroną”⁷¹.

⁶⁸ Tekst jedn. Dz. U. z 2019 r. poz. 1591.

⁶⁹ Art. 3 ust. 2 ustawy: „Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego: 1) reprezentuje Rzeczpospolitą Polską przed organami i sądami państw obcych, w tym państw Unii Europejskiej, a także wobec cudzoziemców, zagranicznych osób prawnych i jednostek organizacyjnych niebędących osobami prawnymi, w sprawach dotyczących restytucji dóbr kultury, w tym zwrotu dóbr kultury wyprowadzonych z naruszeniem prawa z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej; 2) reprezentuje Skarb Państwa w sprawach dotyczących restytucji dóbr kultury na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej z zachowaniem zasad zastępstwa Skarbu Państwa, o których mowa w ustawie z dnia 15 grudnia 2016 r. o Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2019 r. poz. 1265); 3) występuje w postępowaniach cywilnych, karnych i w sprawach o przestępstwa skarbowe, administracyjnych, sądowo-administracyjnych, a także w postępowaniach w sprawach o wykroczenia i wykroczenia skarbowe, związanych z restytucją dóbr kultury, w tym zwrotem dóbr kultury wyprowadzonych z naruszeniem prawa z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na zasadach przewidzianych w odrębnych ustawach; 4) prowadzi działania w celu odnalezienia dóbr kultury podlegających restytucji, w tym dóbr kultury wyprowadzonych z naruszeniem prawa z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, oraz zabezpiecza je po ich zwrocie; 5) współpracuje z właściwymi organami państw Unii Europejskiej oraz wspiera prowadzenie wzajemnych konsultacji w sprawach zwrotu dóbr kultury na terytoria państw Unii Europejskiej; 6) przekazuje Komisji Europejskiej co 5 lat sprawozdanie dotyczące wykonania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/60/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie zwrotu dóbr kultury wyprowadzonych niezgodnie z prawem z terytorium państwa członkowskiego, zmieniającej rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014, str. 1, z późn. zm.)”.

⁷⁰ Dz. U. z 2024 r. poz. 1907.

⁷¹ W art. 45 ust. 2–3 ustawy określono strukturę i zakres informacji przedstawianych w krajowym planie ochrony dóbr kultury na czas wojny. Ponadto, w art. 45 ust. 9 ustawy wzmocniono kompetencje ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, w odniesieniu do funkcji zarządzania poprzez przewodzenie. Wskazano, że minister w drodze rozporządzenia określi „wykaz podmiotów zobowiązanych do sporządzenia planu ochrony dóbr kultury na czas wojny oraz tryb zgłaszania tych podmiotów w celu

I Kontrolowanie

Ostatnią ze wskazanych funkcji zarządzania jest kontrolowanie (powiązane nieodłącznie z ewaluacją). Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego realizuje funkcje kontrolne na wielu poziomach, uzyskując kompleksową informację na temat zadań przypisanych do działu administracji rządowej, za który odpowiada. W dużej mierze narzędzia, którymi dysponuje minister kierujący działem administracji rządowej (i do których stosowania jest zobowiązany), wynikają z przepisów o kontroli zarządczej, wskazanych w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

Przed wszystkim minister kierujący działem sporządza do końca kwietnia każdego roku sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanych przez niego działów administracji rządowej (art. 70 ust. 3 ustawy o finansach publicznych)⁷². Ponadto zgodnie z zarządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 11 stycznia 2024 r. w sprawie nadzoru i kontroli nad jednostkami objętymi częścią 24 budżetu państwa⁷³ do MKiDN są przekazywane szczegółowe sprawozdania finansowe z realizowanych zadań (sporządzane m.in. przez państwowe instytucje kultury, dla których minister jest organizatorem, przez współprowadzone przez ministra instytucje kultury oraz przez publiczne uczelnie artystyczne)⁷⁴. Zarządzenie obejmuje także

wpisania ich do wykazu, uwzględniając wartość i znaczenie obiektów i zbiorów tych podmiotów dla dziedzictwa narodowego”. Z perspektywy realizacji zadań w zakresie ochrony dóbr kultury na czas wojny oraz w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych ważne są również kolejne artykuły omawianej ustawy, tj. art. 46–48.

⁷² Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej oraz sprawozdania z realizacji planu działalności za dany rok są dostępne w BIP MKiDN pod adresem: <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/kontrola-zarzadcza.php> [dostęp: 25 marca 2026].

⁷³ Dz. Urz. MKiDN z 2024 r. poz. 4.

⁷⁴ Są to: 1) państwowe instytucje kultury, dla których minister jest organizatorem; 2) współprowadzone przez ministra instytucje kultury; 3) publiczne uczelnie artystyczne; 4) inne osoby prawne podległe lub nadzorowane przez ministra, z wyłączeniem spółek Skarbu Państwa, w których prawa z akcji lub udziałów wykonuje minister, zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 8 ust. 2 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (Dz. U. z 2023 r. poz. 973 ze zm.) oraz art. 7 ust. 5 ustawy z dnia 11 sierpnia 2021 r. o przygotowaniu i realizacji inwestycji w zakresie odbudowy Pałacu Saskiego, Pałacu Brühla oraz Kamienic przy ulicy Królewskiej w Warszawie (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 578); 5) państwowe jednostki budżetowe, będące dysponentami budżetu państwa II stopnia nad państwowymi jednostkami budżetowymi, będącymi dysponentami III stopnia; 6) urząd obsługujący ministra (art. 3 ust. 1 zarządzenia).

Fundusz Promocji Kultury i Narodowy Fundusz Ochrony Zabytków. Na tej podstawie jest przygotowywane sprawozdanie dysponenta części 24 budżetu państwa⁷⁵. Sprawozdania z wykonania budżetu państwa i budżetu środków europejskich w części 24 i dziale 921 – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego są dostępne na stronie internetowej ministerstwa⁷⁶.

Elementem kontroli jest także analiza ryzyk i zarządzania ryzykami, realizowana w związku z postanowieniami art. 69 ust. 1 ustawy o finansach publicznych oraz w oparciu o przepisy zarządzenia w sprawie realizacji działania kontroli zarządczej w MKiDN⁷⁷. Jest nią także sprawozdawczość merytoryczna prowadzona przez ministra kierującego działem wobec Rady Ministrów, która może dotyczyć:

- wdrażania uchwał Rady Ministrów (np. w zakresie programów wieloletnich⁷⁸);
- sprawozdawczości z realizacji działań na rzecz wdrażania polityk publicznych (np. w związku z postanowieniami art. 5 ustawy z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych⁷⁹);
- wdrażania strategii, za których opracowanie i wdrażanie odpowiada dany minister (tj. Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030) oraz udziału w realizacji działań na rzecz wdrażania średniookresowej strategii rozwoju kraju.

⁷⁵ M.in. zgodnie z wymogami rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym (tekst jedn. Dz. U. z 2021 r. poz. 1731).

⁷⁶ <https://www.gov.pl/web/kultura/sprawozdania-z-wykonania-budzetu> [dostęp: 27 marca 2026].

⁷⁷ Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 20 maja 2025 r. zmieniające zarządzenie w sprawie realizacji działania kontroli zarządczej w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Dz. Urz. MKiDN 2025 poz. 30); por. <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/dzienniki-urzedowe/dzienniki-urzedowe-mkidn/dziennik-urzedowy-2025.php#30> [dostęp: 27 marca 2026].

⁷⁸ Por. sprawozdania z realizacji Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025, które były przedkładane Radzie Ministrów w związku z realizacją zadań w każdym roku Programu (sprawozdanie końcowe zostanie złożone w terminie do 30 czerwca 2026 roku) i są dostępne pod adresem: <https://www.gov.pl/web/kultura/narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa> [dostęp: 27 marca 2026].

⁷⁹ Dz. U. z 2015 r. poz. 1705 ze zm. W art. 5 ustawy o osobach starszych określono obowiązek Rady Ministrów w zakresie przedstawienia Sejmowi i Senatowi, w terminie do 31 października danego roku, informacji o sytuacji osób starszych za rok poprzedni. Informacja ta jest podawana do wiadomości publicznej i obejmuje m.in. aktywność edukacyjną i kulturalną. Najnowsze dostępne sprawozdanie obejmuje 2024 rok i zostało przedłożone przez Radę Ministrów w 2025 roku; por. <https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/O/91BFFD5675BEBD9DC-1258D7A005C6692/%24File/2146.pdf> [dostęp: 27 marca 2026].

Poziom II – kompetencje administracji samorządowej

Jednostki samorządu terytorialnego w oparciu o współpracę organów uchwałodawczych i wykonawczych⁸⁰ dysponują narzędziami umożliwiającymi skuteczne realizowanie funkcji zarządczych w obszarze kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, do których, jak wskazano powyżej, zalicza się planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Przykłady tych kompetencji w wielu wypadkach będą nawiązaniem do opisanych powyżej kompetencji ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, z zastrzeżeniem, że JST nie przygotowują ustaw, rozporządzeń ani zarządzeń. Jednostki samorządu terytorialnego wydają akty prawa miejscowego, które obowiązują na obszarze działania danej jednostki, a ich wydanie odbywa się na podstawie i w granicach upoważnień zawartych w ustawach.

Skalę oddziaływania JST w polu kultury obrazuje jeden przykład, dotyczący struktury sieci bibliotek publicznych w Polsce. Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego jest organizatorem jednej biblioteki publicznej, tj. Biblioteki Narodowej⁸¹ na 2616⁸² bibliotek publicznych funkcjonujących w 2024 roku. Organizatorami pozostałych 2615 bibliotek publicznych są poszczególne jednostki samorządu terytorialnego.

I Przepisanie spraw z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego do zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego

Rola samorządów w zarządzaniu politykami publicznymi państwa została wprost określona w art. 15, art. 16 oraz art. 163–172 Konstytucji RP⁸³. W art. 15 wskazano, że ustrój terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej, a zasadniczy podział terytorialny państwa uwzględnia

⁸⁰ Województwo: Sejmik Województwa (uchwałodawczy) i Zarząd Województwa z marszałkiem (wykonawczy). Powiat: Rada Powiatu (uchwałodawczy) i Zarząd Powiatu ze starostą (wykonawczy). Gmina: Rada Gminy (uchwałodawczy) i Wójt / Burmistrz / Prezydent Miasta (wykonawczy).

⁸¹ Por. art. 16 ust. 3 oraz art. 18 ust. 2 ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach.

⁸² Dane GUS za 2024 r., por. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2024-r-,14,9.html> oraz <https://krakow.stat.gov.pl/infografiki/infografiki-us-krakow/biblioteki-publiczne-w-2024-r-,88,4.html> [dostęp: 27 marca 2026].

⁸³ J. Podgórska-Rykała, M. Kępa, *Samorząd terytorialny i jego rola w zdecentralizowanej administracji publicznej* [w:] J. Podgórska-Rykała, M. Kępa, *Współpraca międzysektorowa jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Kraków 2020, s. 41–78.

więzi społeczne, gospodarcze lub kulturowe i zapewnia jednostkom terytorialnym zdolność wykonywania zadań publicznych. Następnie w art. 16 ust. 2 podkreślono samostanowienie samorządów, wskazano, że samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej, a przysługujące mu zadania wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Finalnie w art. 163–172 określono kluczowe kwestie funkcjonowania poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, wraz ze wskazaniem ich udziału w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań (art. 167). W Konstytucji RP podkreślono także status gminy, która w myśl art. 164 ust. 1 jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego⁸⁴.

Doprecyzowanie postanowień zawartych w Konstytucji RP, w tym przypisanie spraw kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego do zadań poszczególnych szczebli JST⁸⁵, nastąpiło na mocy przepisów następujących ustaw: a) ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, b) ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, c) ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Z perspektywy działań międzynarodowych JST istotna jest także ustawa z dnia 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych⁸⁶. Ponadto, z uwagi na szczególny status miasta stołecznego Warszawy, wśród ustaw dotyczących JST, warto wskazać także ustawę z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy⁸⁷.

⁸⁴ Potwierdzeniem znaczenia tego rozstrzygnięcia w Konstytucji jest bezpośredni wybór władz wykonawczych gminy, tj. wybór wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, podczas gdy dla powiatów i województw organizowane są wybory do organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego, które następnie wybierają starostę powiatu czy marszałka województwa. Bezpośrednie wybory wójta, burmistrza i prezydenta miasta zostały określone już w 2002 roku (ustawą z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta). Obecnie kwestie te są uregulowane w ustawie z dnia 5 stycznia 2011 r. – Kodeks wyborczy (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 365).

⁸⁵ Trójstopniowy podział administracyjny państwa został określony na podstawie ustawy z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 96 poz. 603 ze zm.).

⁸⁶ Dz. U. z 2000 r. Nr 91, poz. 1009.

⁸⁷ Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r. poz. 1817) zastąpiła ustawę z dnia 25 marca 1994 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy, która z kolei zastąpiła ustawę z dnia 18 maja 1990 r. o ustroju samorządu miasta stołecznego Warszawy. W art. 11 ust. 1 ustawy z 2002 r. wskazano, że dzielnica działa na podstawie statutu nadanego przez Radę m.st. Warszawy i innych uchwał Rady m.st. Warszawy przekazujących dzielnicy zadania i kompetencje gminne i powiatowe, zadania zlecone gminie z zakresu administracji rządowej oraz zadania realizowane na podstawie porozumień zawartych pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego. W art. 11 ust. 1 pkt 2) wśród zadań dzielnicy wskazano m.in. sprawy z zakresu kultury.

Znaczenie i skalę oddziaływania samorządu terytorialnego na kwestie związane z zarządzaniem kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego obrazują podstawowe dane liczbowe. Według stanu na 1 stycznia 2025 roku podział administracyjny Polski obejmował:

- 16 województw,
- 314 powiatów i 66 miast na prawach powiatu,
- 2479 gmin (w tym 302 gminy miejskie, 718 gmin miejsko-wiejskich i 1459 gmin wiejskich)⁸⁸.

Warto zauważyć, iż kompetencje poszczególnych JST zostały opisane kaskadowo, to znaczy funkcje zarządcze, obowiązki i zadania, m.in. w sferze kultury, tych organów zostały zdefiniowane podobnie – jednak z uwzględnieniem skali, w jakiej działa dana JST.

I Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa

W art. 2 ust. 2 ustawy o samorządzie województwa wskazano, że do zakresu jego działania należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, niezastrzeżonych ustawami na rzecz organów administracji rządowej. Jednocześnie w art. 8c tej ustawy określono kompetencje województwa związane ze wspólną obsługą między innymi wojewódzkich instytucji kultury (w szczególności w zakresie obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej). Następnie w art. 14 ust. 1 pkt 3) tej ustawy doprecyzowano, że samorząd województwa wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim w zakresie kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami. Jednocześnie w jej art. 11 ust. 1 pkt 1) postanowiono, że określając strategię rozwoju województwa, samorząd województwa określa w szczególności cele związane z pielęgnowaniem polskości oraz rozwojem i kształtowaniem świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także związane z pielęgnowaniem i rozwijaniem tożsamości lokalnej. Następnie w art. 11 ust. 2 pkt 7) wskazano, że samorząd województwa prowadzi politykę rozwoju województwa, na którą składają się wspieranie rozwoju kultury oraz sprawowanie opieki nad dziedzictwem kulturowym i jego racjonalne wykorzystywanie. Osadzając kulturę w szerszym wymiarze kapitałów ludzkiego i społecznego, warto zwrócić uwagę na postanowienia art. 10c ustawy, w którym opisano możliwe działania samorządu województwa na rzecz pobudzania aktywności obywatelskiej osób starszych poprzez

⁸⁸ <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/> [dostęp: 13 marca 2026].

utworzenie wojewódzkiej rady seniorów. Z kolei w art. 10b tej ustawy wskazano tryb utworzenia młodzieżowego sejmiku województwa, a w art. 34a wskazano obowiązek zarządu województwa odnośnie do przedstawienia sejmikowi województwa raportu o stanie województwa, w którym powinny zostać ujęte w szczególności informacje na temat: realizacji polityk, programów i strategii, uchwał sejmiku województwa i budżetu obywatelskiego. Finalnie w art. 75 ustawy określono prerogatywy sejmiku województwa w zakresie ustanawiania priorytetów współpracy zagranicznej województwa, z uwzględnieniem celów tej współpracy, określeniem jej priorytetów geograficznych oraz w zakresie zamierzeń odnośnie do przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń regionalnych. Przy czym w art. 77 ust. 1 ustawy wskazano obowiązek porozumienia samorządu województwa z administracją rządową, w odniesieniu do uchwalanych priorytetów współpracy zagranicznej województwa oraz w zakresie podejmowanych inicjatyw zagranicznych, które mogą być podejmowane za zgodą ministra właściwego do spraw zagranicznych.

Analizując powyżej przywołane przepisy ustawy o samorządzie województwa, można wskazać jego kluczową rolę w zarządzaniu strategicznym kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego w granicach administracyjnych danej jednostki terytorialnej. Przypisane zadania sytuują ten samorząd pomiędzy działaniami inicjowanymi i realizowanymi na poziomie działań administracji rządowej a tymi przypisanymi do sfery lokalnej. Kwestia ta jest potwierdzeniem modelu zarządzania kulturą w Polsce, gdzie część kompetencji pozostała skoncentrowana na poziomie administracji rządowej, podczas gdy istotne kompetencje, poprzez decentralizację, zostały przypisane samorządom.

Uwzględniając miękkie przesłanki dla koordynacji działań w sferze polityki kulturalnej i w zakresie ochrony dziedzictwa narodowego na poziomie administracji rządowej i samorządowej (a więc procesów zarządzania w tej sferze), samorządy województw, przygotowując strategię rozwoju województw (lub aktualizując te dokumenty), dostosowują się do rytmu prac, który wynika z przepisów ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁸⁹. W praktyce rytm ten wiąże się z kolejnymi, siedmioletnimi

⁸⁹ Art. 9 pkt 2) ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju brzmi: „średniookresowa strategia rozwoju kraju – dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, na okres 10–15 lat, oraz szczegółowe działania na okres 4 lat, realizowany przez strategię rozwoju, o których mowa w pkt 3 i 4, oraz za pomocą programów, z uwzględnieniem okresu programowania Unii Europejskiej” (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 198 ze zm.).

Wieloletnimi Ramami Finansowymi Unii Europejskiej⁹⁰ i stanowi jedną z podstaw dla projektowania Regionalnych Programów Operacyjnych⁹¹. W konsekwencji kluczowym punktem odniesienia dla strategii wojewódzkich jest średniookresowa strategia rozwoju kraju, której zakres i właściwości określa art. 9 pkt 2 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, a nie jedna ze strategii rozwoju, o których mowa w art. 9 pkt 3 tej ustawy⁹². W następstwie aktualizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju czy też uchwalenia nowego dokumentu pełniącego tę funkcję zmianie poddawane są strategie rozwoju oraz strategie rozwoju województw. Obecnie trwa proces legislacyjny dotyczący przyjęcia przez Radę Ministrów Strategii Rozwoju Polski do 2035 r.⁹³ Zastąpi ona przyjętą w 2017 roku Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)⁹⁴.

Odzwierciedleniem opisanego stanu rzeczy jest przypisana ranga i usytuowanie kwestii kultury i ochrony dziedzictwa narodowego w strategiach rozwoju województw. Przeważnie zagadnienia te są ujmowane jako składowe szerszych obszarów interwencji, związanych na przykład z jakością świadczonych usług publicznych, dostępnością terytorialną do oferty edukacyjnej, kulturalnej lub sportowej czy też wzmacnianiem kapitałów ludzkiego i społecznego. Oczywiście można wskazać województwa, w których potencjał dziedzictwa kulturowego i instytucji kultury jest tak znaczący, że stanowi jeden z wybranych

⁹⁰ Wieloletnie Ramy Finansowe UE są przyjmowane na okres kolejnych siedmiu lat i określają maksymalne roczne kwoty wydatkowania środków z budżetu Unii Europejskiej na poszczególne polityki. Obecnie obowiązuje rozporządzenie Rady (UE, Euratom) 2020/2093 z dnia 17 grudnia 2020 r. ustanawiające wieloletnie ramy finansowe na lata 2021–2027 (Dz. Urz. L 4331 z 22.12.2020 r., s. 11–22), tekst skonsolidowany jest dostępny pod adresem: <http://data.europa.eu/eli/reg/2020/2093/2024-01-01> [dostęp: 13 marca 2026]. Kolejny okres programowania WRF UE obejmuje lata 2028–2034.

⁹¹ Wykaz obowiązujących Regionalnych Funduszy Europejskich jest dostępny pod adresem: <https://www.funduszeunijne.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027/fundusze--dla-regionow/> [dostęp: 13 marca 2026]. Natomiast umocowanie prawne Regionalnych Programów Operacyjnych określono w art. 20 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

⁹² Z punktu widzenia ujęcia zagadnień związanych z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego za kluczową strategię rozwoju należy uznać Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030, przyjętą uchwałą nr 155 Rady Ministrów z 27 października 2020 r. (M.P. poz. 1060), por. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20200001060> [dostęp: 13 marca 2026].

⁹³ Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 roku został przekazany do konsultacji publicznych i jest dostępny pod adresem: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r-> [dostęp: 13 marca 2026].

⁹⁴ Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) została przyjęta uchwałą nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. (M.P. poz. 260).

celów strategicznych, niemniej nie jest to reguła postrzegania spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

I Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym

W art. 4 ust. 1 pkt 7) ustawy o samorządzie powiatowym wskazano, że powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami. Podobnie jak w przypadku samorządów województw do kompetencji samorządu powiatowego przypisano kwestie związane z obsługą między innymi powiatowych instytucji kultury, w szczególności w zakresie ich obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej (art. 6a ustawy). W ustawie nie rozpisano szczegółowo zasad tworzenia strategii powiatowych, niemniej w art. 30a ustawy wskazano obowiązek zarządu powiatu odnośnie do przedstawienia radzie powiatu raportu o stanie powiatu, w którym powinny zostać ujęte w szczególności informacje na temat: realizacji polityk, programów i strategii, uchwał rady powiatu i budżetu obywatelskiego. W zakresie kompetencji samorządu powiatowego znajdują się także sprawy związane z pobudzaniem aktywności obywatelskiej osób starszych (art. 3f ustawy) oraz te dotyczące młodzieży, realizowane poprzez działania młodzieżowej rady powiatu (art. 3e ustawy). Należy również wymienić obszar współpracy międzynarodowej. Artykuł 12 pkt 9a) wskazuje, że do wyłącznej właściwości rady powiatu należy podejmowanie uchwał w sprawach współpracy ze społecznościami lokalnymi innych państw oraz przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych (z zastrzeżeniem postanowień art. 75a, który odsyła do przepisów odrębnych)⁹⁵. W ustawie o samorządzie powiatowym został też unormowany status miast na prawach powiatu (w art. 91 wskazano definicję miast na prawach powiatu i określono warunki, w których miasta mogły uzyskać ten status, a w art. 92 ust. 2 wskazano, że miasto na prawach powiatu jest gminą wykonującą zadania powiatu).

⁹⁵ Przepisy odrębne zostały zawarte w ustawie o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 91 poz. 1009).

Uwzględniając relatywnie nieznaczny udział powiatów w finansowaniu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (który w 2024 roku wyniósł jedynie 1,8% spośród samorządowych wydatków na ten cel, a więc 1,22% z wydatków publicznych ogółem)⁹⁶, należy przyjąć, że opisane w ustawie kompetencje samorządu powiatowego zostały zaprojektowane adekwatnie do realnie prowadzonych działań.

I Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym

W art. 6 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym wskazano, że do zadań gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Następnie w art. 7 ust. 1 pkt 9) wskazano, że do zadań własnych gminy przypisane zostały sprawy kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami. Następnie w pkt 19) wśród zadań własnych gminy wskazano współpracę i działalność na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁹⁷, a w pkt 20) określono kompetencje gminy w zakresie współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw⁹⁸. Analogicznie do pozostałych JST do kompetencji gminy przypisano kwestie związane z obsługą między innymi gminnych instytucji kultury, w szczególności w zakresie ich obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej (art. 10a ustawy). Do zadań gminy (art. 10e ustawy) przypisano kwestie zarządzania jej rozwojem strategicznym (podobnie jak w przypadku samorządu wojewódzkiego). Wskazano jednak możliwość (a nie obowiązek) przygotowania strategii rozwoju gminy, która powinna być spójna ze strategią rozwoju województwa

⁹⁶ Obliczenia własne na podstawie danych GUS: *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2025, s. 42–43, por. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2024-r-,2,22.html> [dostęp: 13 marca 2026].

⁹⁷ Tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1338.

⁹⁸ Dodatkowo, w art. 18 ust. 2 określono właściwości rady gminy, do której kompetencji w pkt 12a) przypisano: „12a) podejmowanie uchwał w sprawach współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych”.

oraz strategią rozwoju ponadlokalnego⁹⁹, jeśli obejmuje tę gminę¹⁰⁰. W ustawie określono zakres formalny (strukturę) strategii rozwoju gminy, a w art. 10e ust. 3 pkt 5) lit. b) wskazano, że zawiera ona ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie dotyczącej zasad ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej. Konsekwentnie, jak w przypadku powiatów i województw, do zadań gminy przypisano kwestie związane z możliwością tworzenia (wraz z obsługą) młodzieżowej rady gminy (art. 5b) oraz gminnej rady seniorów (art. 5c). Ponadto wskazano, że co roku wójt (burmistrz, prezydent miasta)¹⁰¹ przedstawia radzie gminy raport z działalności w roku poprzednim, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji polityk, programów i strategii, uchwał rady gminy i budżetu obywatelskiego (art. 28aa ustawy).

Niezależnie od analizy przepisów ustawy o samorządzie gminnym jego rola w zarządzaniu kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego jest kluczowa, co wynika z opisanego w Konstytucji RP umocowania gminy jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego oraz faktycznej bliskości zadań realizowanych przez 2479 gmin względem spraw, potrzeb i aspiracji mieszkańców tych jednostek. Równie istotna jest skala finansowego zaangażowania gmin w finansowanie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego – nie jednostkowa, ale wynikająca z oddziaływania (w skali kraju) sumy nawet relatywnie drobnych działań realizowanych blisko mieszkańców.

Uwzględniając dane jedynie za 2024 rok, można stwierdzić, że w wydatkach publicznych na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego ogółem: udział wydatków z budżetów gmin (bez uwzględniania miast na prawach powiatu) był ponad dwa razy wyższy niż udział wydatków z budżetów województw (32,93% v. 14,46%). Ponadto udział wydatków z budżetów samych miast na prawach powiatu był wyższy niż udział wydatków z budżetów województw (19,28% v. 14,46%). Jednocześnie w 2024 roku udział

⁹⁹ Strategia rozwoju ponadlokalnego to (zgodnie z art. 10g ustawy o samorządzie gminnym) strategia przygotowana przez powiązane ze sobą funkcjonalnie gminy sąsiadujące, która jest wspólną strategią rozwoju tych gmin w zakresie ich terytorium.

¹⁰⁰ Od 1 lipca 2026 roku wchodzi w życie przepis art. 10a ust. 1a ustawy, w którym wskazano, że gmina może nie opracować strategii rozwoju gminy, jeżeli jej obszar jest objęty strategią rozwoju ponadlokalnego. Art. 10e ust. 1a został wprowadzony ustawą z dnia 7 lipca 2023 r. (Dz. U. z 2023 r. poz. 1688 ze zm.), która wchodzi w życie 1 lipca 2026 roku.

¹⁰¹ W ustawie o samorządzie gminnym stosowany jest termin „wójt”, ale w znaczeniu wskazanym w art. 11a ust. 2, gdzie wskazano, że organami gminy są 1) rada gminy; 2) wójt (burmistrz, prezydent miasta).

wydatków z budżetów gmin (bez uwzględniania miast na prawach powiatu) w wydatkach publicznych na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego ogółem był wyższy niż udział wydatków z budżetu państwa na ten cel (32,93% v. 32,10%). Natomiast łączny udział wydatków z budżetów gmin oraz z budżetów miast na prawach powiatu stanowił w 2024 roku 52,22% ogółu krajowych środków na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Omówione dane¹⁰² przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Udział w wydatkach na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego ogółem – dane za 2024 rok

Wydatki z budżetu państwa:	32,10% ¹⁰³	
Wydatki z budżetów JST	67,90% ¹⁰⁴	
Razem:	100%	
	udział wydatków poszczególnych JST ¹⁰⁵ w wydatkach z budżetów JST ogółem	udział wydatków poszczególnych JST w wydatkach publicznych ogółem
Wydatki z budżetów gmin	48,50%	32,93%
Wydatki z budżetów miast na prawach powiatu	28,40%	19,28%
Wydatki z budżetów województw	21,30%	14,46%
Wydatki z budżetów powiatów	1,80%	1,22%
Razem:	100%	67,90%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS: *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa 2025

¹⁰² Obliczenia własne na podstawie danych GUS: Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, s. 42–43.

¹⁰³ Po odjęciu transferów do jednostek samorządu terytorialnego (oznaczenie GUS).

¹⁰⁴ Po wyeliminowaniu transferów pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego (oznaczenie GUS).

¹⁰⁵ Jak wskazano w publikacji GUS: *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, op. cit., s. 42, wydatki publiczne obejmują wydatki z budżetu państwa i samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (pomniejszone o dotacje i subwencje z budżetu państwa dla samorządów i o transfery pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego).

Analizując zaangażowanie samorządów gminnych w finansowanie zadań z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, warto zauważyć, że w 2024 roku dla 90,3% centrów kultury, domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic organem prowadzącym był samorząd gminny (spośród 93% tych instytucji, które należały do sektora publicznego)¹⁰⁶. Podobnie w przypadku bibliotek publicznych rola samorządów gminnych jest kluczowa z uwagi na postanowienia ustawy z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, w której w art. 19 ust. 2 wskazano, że gmina organizuje i prowadzi co najmniej jedną gminną bibliotekę publiczną, wraz z odpowiednią liczbą filii i oddziałów oraz punktów bibliotecznych.

Poziom III – działalność instytucji kultury

Zawężenie III poziomu analizy jedynie do instytucji kultury jest rozwiązaniem praktycznym, przyjętym na potrzeby niniejszej pracy, i wynika z konieczności ograniczenia jej zakresu. Nie zmienia to jednak faktu, że III poziom zarządzania kulturą jest tym najbardziej zróżnicowanym, podlegającym zmianom (czasami dynamicznym) i co najważniejsze, działania realizowane na tym poziomie z założenia powstają i są kierowane do odbiorców oferty kulturalnej i artystycznej (lub konsumentów usług i dóbr przemysłów kultury i kreatywnych), a nierzadko powstają we współpracy z nimi i przy ich zaangażowaniu.

Zaznaczając więc jedynie różnorodność podmiotów tworzących sferę kultury i dziedzictwa narodowego, należy wskazać, że zgodnie z art. 3 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej mogą ją prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej¹⁰⁷. Jednocześnie w zakresie uregulowanym przepisami tej ustawy działalność kulturalna nie stanowi działalności gospodarczej. Wśród osób prawnych, obok instytucji kultury, należy wymienić: fundacje i stowarzyszenia oraz podmioty prowadzące działalność gospodarczą w celu osiągnięcia zysku.

¹⁰⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, op. cit., s. 132.

¹⁰⁷ W art. 4 ustawy zostały natomiast zdefiniowane dalsze podmioty, których podstawowym celem statutowym nie jest prowadzenie działalności kulturalnej, a które mogą ją prowadzić (w szczególności w formie klubów, świetlic, domów kultury i bibliotek).

Liczba fundacji nadzorowanych przez MKiDN to ponad 9 tys. (według stanu na dzień 28 lutego 2026 roku)¹⁰⁸. W tej grupie są podmioty działające w skali lokalnej, regionalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej (pewną część stanowią także fundacje nieaktywne, które nie dopełniły formalności związanych z likwidacją albo w stosunku do których proces likwidacji nie został ukończony)¹⁰⁹.

Kolejną istotną grupę podmiotów tworzą podmioty gospodarcze, prowadzące działalność związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją (zaliczaną do sekcji S Polskiej Klasyfikacji Gospodarczej), a także prowadzące na przykład działalność wydawniczą oraz działalność związaną z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych (zaliczaną do sekcji J Polskiej Klasyfikacji Gospodarczej) oraz prowadzące działalność związaną z reklamą lub fotografią (a więc zaliczaną do sekcji N Polskiej Klasyfikacji Gospodarczej)¹¹⁰. Tak rozumiana działalność gospodarcza jest zaliczana do przemysłów kultury i kreatywnych, które „stanowią część przedsiębiorstw niefinansowych, wyodrębnioną według określonych klas PKD. Są to podmioty gospodarcze zajmujące się masową produkcją i sprzedażą dóbr i usług kulturalnych i kreatywnych. Przemysły kultury produkują dobra i usługi kulturalne oparte o prawo autorskie, wykorzystując techniki przemysłowej produkcji i są to przede wszystkim: przemysł wydawniczy, przemysł fonograficzny, telewizja, radio, przemysł filmowy, a także tworzenie gier komputerowych. Natomiast przemysły kreatywne tworzą podmioty, których działalność związana jest przede wszystkim z projektowaniem, wzornictwem, architekturą, reklamą i tłumaczeniami – kultura stanowi tutaj inspirację i kreatywny wkład. [...] W 2024 r. liczba podmiotów funkcjonujących w sektorze

¹⁰⁸ Rejestr fundacji nadzorowanych przez MKiDN jest dostępny pod adresem: <https://www.gov.pl/web/kultura/rejestr-fundacji-nadzorowanych-przez-mkidn> [dostęp: 27 marca 2026]. We wskazanym rejestrze fundacji wykazane zostały nie tylko fundacje nadzorowane przez MKiDN, w tym te znajdujące się w likwidacji, lecz także uwzględniono podmioty, które już zostały zlikwidowane (wykreślenie podmiotu z Krajowego Rejestru Sądowego) albo które zmieniły organ je nadzorujący (np. na Ministerstwo Sportu i Turystyki lub Ministerstwo Edukacji Narodowej), co może być mylące.

¹⁰⁹ Zgodnie z ustawą z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 166) fundacja uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego (art. 7 ust. 2 ustawy). Wskazane w statucie cele działania fundacji definiują ministra, wobec którego fundacja przedkłada, co roku, sprawozdanie z prowadzonej działalności (art. 9 ust. 2 oraz art. 12 ust. 2–2a).

¹¹⁰ Obowiązująca Polska Klasyfikacja Gospodarcza została przyjęta rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2024 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z 2024 r. poz. 1936), por. https://klasyfikacje.stat.gov.pl/static/pkd_25/pdf/KlasyfikacjaPKD2025.pdf [dostęp: 27 marca 2026].

przemysłów kultury i kreatywnych wyniosła 143,7 tys.”, a liczba pracujących 281 tys. osób¹¹¹.

Należy jednak pamiętać, że posiadające osobowość prawną instytucje kultury, fundacje i stowarzyszenia mogą także prowadzić działalność gospodarczą, jakkolwiek są podmiotami niedziałającymi w celu osiągnięcia zysku, a uzyskane dochody przeznaczają na działalność statutową.

I Podstawy prawne działalności instytucji kultury

Zgodnie z brzmieniem art. 8–9 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej organizatorami instytucji kultury są ministrowie i kierownicy urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego. Jednocześnie na podstawie umowy zawartej między sobą organizatorzy instytucji kultury mogą tworzyć, łączyć oraz prowadzić jako wspólną instytucję kultury (art. 21 ust. 1 ustawy)¹¹². Organizatorzy mogą również tworzyć instytucje kultury na podstawie umowy zawartej z osobą fizyczną, osobą prawną lub jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej (art. 21 ust. 2 ustawy).

Szczególnym rodzajem instytucji kultury są instytucje artystyczne, wskazane w art. 11 ust. 2 ustawy¹¹³. Prowadzą one działalność (z udziałem twórców i wykonawców) w dziedzinie teatru, muzyki i tańca. Zaliczono do nich w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralne. Instytucje artystyczne działają w oparciu o sezon artystyczny, który trwa od 1 września do 31 sierpnia następnego roku (art. 11a ustawy). Kadencja dyrektora instytucji artystycznej jest również określana w oparciu o tę miarę. Dyrektor takiej instytucji może zostać powołany na okres od trzech do pięciu sezonów artystycznych (art. 15 ust. 2).

Instytucjami kultury są również biblioteki publiczne, działające na mocy ustawy z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (art. 18 ust. 3) oraz państwowe i samorządowe muzea¹¹⁴ działające na mocy ustawy z 21 listopada 1996 r. o muzeach (art. 5 ust. 2 i ust. 3). Przepisy ustawy

¹¹¹ Informacje sygnałne GUS: *Przemysły kultury i kreatywne w 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2024-r-,21,8.html> [dostęp: 27 marca 2026].

¹¹² Szczegółowe przepisy dotyczące połączenia i podziału zostały wskazane w art. 18–20 ustawy.

¹¹³ A. Mituś, *Tworzenie i funkcjonowanie instytucji kultury* [w:] *Vademecum dyrektora instytucji kultury*, Warszawa 2019, s. 3.

¹¹⁴ A. Barbasiewicz, *Ustawa o muzeach. Komentarz*, Warszawa 2020, s. 6.

o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej mogą także zostać rozciągnięte (w całości lub części) na jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane odpowiednio przez Ministra Obrony Narodowej, Ministra Sprawiedliwości i ministra właściwego do spraw wewnętrznych, w zakresie działalności kulturalnej prowadzonej przez te jednostki¹¹⁵.

Publiczne i samorządowe instytucje kultury, jako podmioty sektora finansów publicznych – zgodnie z art. 9 pkt 13 ustawy o finansach publicznych¹¹⁶, są zobowiązane do stosowania przepisów tej ustawy,

w szczególności [...] [w zakresie]:

- 1) planowania finansowego,
- 2) obowiązków i odpowiedzialności kierownika jednostki za całość gospodarki finansowej tej jednostki,
- 3) zasad gospodarowania środkami publicznymi,
- 4) zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej itd.¹¹⁷

Stosownie do profilu danej instytucji w jej działaniach mają zastosowanie poszczególne ustawy ważne dla kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, a także przepisy prawa pierwotnego i prawa wtórnego Unii Europejskiej¹¹⁸ (np. przepisy dotyczące pomocy publicznej), a także ratyfikowane umowy międzynarodowe

¹¹⁵ Art. 39 ustawy wskazuje wyłączenie jej przepisów w stosunku do działalności kulturalnej prowadzonej przez Ministra Obrony Narodowej, Ministra Sprawiedliwości i ministra właściwego do spraw wewnętrznych i jednocześnie wskazuje możliwość rozciągnięcia (w drodze rozporządzeń) stosowania przepisów ustawy w całości lub części na działalność kulturalną prowadzoną przez podległe lub nadzorowane przez tych ministrów jednostki organizacyjne. Na podstawie art. 39 ustawy zostały wydane następujące rozporządzenia: 1) rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie rozciągnięcia przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej na działalność kulturalną prowadzoną przez jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. z 2012 r. poz. 195); 2) rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 września 2017 r. w sprawie rozciągnięcia przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej na działalność kulturalną prowadzoną przez jednostki organizacyjne podległe Ministrowi Sprawiedliwości lub przez niego nadzorowane (Dz. U. z 2017 r. poz. 1841); 3) rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 lipca 2018 r. w sprawie rozciągnięcia przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej na działalność kulturalną prowadzoną przez jednostki organizacyjne podległe ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych lub przez niego nadzorowane (Dz. U. z 2018 r. poz. 1418).

¹¹⁶ Zgodnie z art. 9 pkt 13 ustawy o finansach publicznych publiczne i samorządowe instytucje kultury są zaliczane do sektora finansów publicznych.

¹¹⁷ A. Mituś, *op. cit.*, s. 7.

¹¹⁸ Por. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/types-eu-law_pl [dostęp: 30 marca 2026].

(w tym konwencje Rady Europy i UNESCO). Instytucje kultury są zobowiązane również do stosowania przepisów ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych¹¹⁹.

Instytucja kultury charakteryzuje się tym, że:

- 1) jest jednostką sektora finansów publicznych;
- 2) jest jednostką, za pośrednictwem której organy administracji rządowej i JST realizują (prowadzą) działalność kulturalną [...];
- 3) posiada wyodrębnienie organizacyjne;
- 4) jest podmiotem prawa, tj. może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania;
- 5) powstaje z chwilą wpisu do rejestru organizatora;
- 6) jest osobą prawną;
- 7) występuje pod własną nazwą;
- 8) odpowiada swoim majątkiem za zobowiązania;
- 9) podstawą jej gospodarki finansowej jest plan finansowy ustalony przez dyrektora [...];
- 10) prowadzi samodzielną gospodarkę w ramach posiadanych środków;
- 11) samodzielnie gospodaruje przydzieloną i nabytą w toku działalności częścią mienia;
- 12) może zbywać środki trwałe;
- 13) koszty bieżącej działalności i zobowiązania pokrywa z uzyskiwanych przychodów;
- 14) brak środków finansowych po stronie organizatora nie stanowi przesłanki do zaprzestania prowadzenia działalności przez samorządową instytucję kultury [...];
- 15) realizuje zadania określone przepisami i zaspokaja określone potrzeby społeczne;
- 16) może zatrudniać pracowników;
- 17) jest pracodawcą w rozumieniu art. 3 KP [Kodeksu pracy]¹²⁰.

Zgodnie z art. 13 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej instytucje kultury działają na podstawie aktu o ich utworzeniu oraz statutu nadanego przez organizatora¹²¹.

¹¹⁹ Tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1320.

¹²⁰ A. Mituś, *op. cit.*, s. 6–7.

¹²¹ Statut zawiera: 1) nazwę, teren działania i siedzibę instytucji kultury; 2) zakres działalności; 3) organy zarządzające i doradcze oraz sposób ich powoływania; 4) określenie źródeł finansowania; 5) zasady dokonywania zmian statutowych; 6) postanowienia dotyczące prowadzenia działalności innej niż kulturalna, jeżeli instytucja zamierza działalność taką prowadzić; por. art. 13 ust. 2 ustawy. Statut jest publikowany w dzienniku urzędowym organizatora danej instytucji kultury.

Organizację wewnętrzną instytucji określa z kolei regulamin organizacyjny (nadawany przez dyrektora, po zasięgnięciu opinii organizatora oraz opinii działających w niej organizacji związkowych i stowarzyszeń twórców). Dyrektor instytucji kultury zarządza instytucją i reprezentuje ją na zewnątrz (art. 17)¹²². Jest on powoływany na okres od trzech do siedmiu lat (z wyjątkiem instytucji artystycznych, które działają w oparciu o sezon artystyczny)¹²³.

I Funkcje zarządzania – aspekty praktyczne działalności instytucji kultury

Rozważając działalność instytucji kultury poprzez kluczowe funkcje w procesie zarządzania, a więc opisane już planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie, można wskazać następujące przykłady (z poziomu zarządzania instytucją przez jej dyrektora):

¹²² „[...] jednostka samorządu terytorialnego będąca organizatorem nie jest pracodawcą dyrektora instytucji kultury, a kierownik urzędu administracyjnego obsługującego organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego nie jest upoważniony do dokonywania względem dyrektora czynności w sprawach z zakresu prawa pracy. Zgodnie bowiem z art. 3 KP [Kodeksu pracy], pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie miała osobowości prawnej, jeżeli zatrudnia ona pracowników, co w przypadku dyrektora instytucji kultury oznacza, że jego pracodawcą jest instytucja kultury, którą on zarządza. [...] Po drugie, należy podnieść, że [...] warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury oraz program jej działania określone są w umowie zawieranej między dyrektorem instytucji kultury a organizatorem. Jak należy sądzić, ma to taką konsekwencję, że nie jest dopuszczalne wydawanie dyrektorowi instytucji kultury poleceń służbowych w zakresie uregulowanym tą umową. To bowiem dyrektor – a nie organizator – jest wyłącznie odpowiedzialny za jej realizację, a jednocześnie związany postanowieniami tego porozumienia” – S. Gajewski, *Zwierzchnictwo służbowe nad dyrektorem instytucji kultury* [w:] S. Gajewski, A. Jakubowski, *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz*, wyd. 2, Warszawa 2016, s. 108.

¹²³ Zgodnie z art. 16 ust. 1 ustawy wyłonienie dyrektora państwowej instytucji kultury odbywa się w drodze konkursu, zgodnie z postanowieniami rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 kwietnia 2019 r. w sprawie konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury (tekst jedn. Dz. U. z 2015 r. poz. 1281). Wyłonienie dyrektora samorządowej instytucji kultury odbywa się w drodze konkursu w instytucjach wskazanych w rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 r. w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu (Dz. U. z 2025 r. poz. 1298). Jednocześnie minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego może wyrazić zgodę na powołanie na stanowisko dyrektora, bez przeprowadzania konkursu, kandydata wskazanego przez organizatora. Odrębnym trybem jest powierzenie „zarządzania instytucją kultury na podstawie umowy cywilnoprawnej innemu podmiotowi niż jej dyrektorowi: osobie fizycznej lub osobie prawnej”. Powierzenie zarządzania następuje na czas określony, nie krótszy niż trzy lata, i odbywa się w trybie przepisów ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych. Kwestię tę reguluje art. 15a ustawy (S. Gajewski [w:] S. Gajewski, A. Jakubowski, *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej...*, op. cit., art. 15a).

- Planowanie odbywa się w oparciu o określony w statucie zakres działalności instytucji kultury oraz z uwzględnieniem koncepcji programowej, przedstawionej dla tej instytucji przez jej dyrektora¹²⁴ (na okres powołania)¹²⁵. Planowanie bieżące odbywa się w cyklu rocznym i jest powiązane z czynnościami realizowanymi przez organizatora danej instytucji (w tym w zakresie przygotowania planów finansowych). Co do zasady opiera się także na analizie potrzeb odbiorców oferty danej instytucji.
- Organizowanie działalności danej instytucji kultury opiera się przede wszystkim na postanowieniach (nadawanego przez dyrektora) regulaminu organizacyjnego, w którym stosownie do zakresu działalności instytucji:
 - określa się jej organizację wewnętrzną (wraz ze wskazaniem liczby zastępców dyrektora oraz określeniem zakresu ich zadań);
 - określa się zasady funkcjonowania komórek organizacyjnych, w tym przewiduje się możliwość tworzenia stałych lub okresowych zespołów zadaniowych;
 - wskazuje się zasady zarządzania (w tym w zakresie odpowiedzialności za wykonanie powierzonych zadań);
 - określa się zasady gospodarki finansowej (w tym wskazuje się źródła finansowania działalności instytucji).
- Koordynowanie działań danej instytucji kultury w dużej mierze także wynika z jej statutu i regulaminu organizacyjnego. W zakresie przewidzianym w regulaminie organizacyjnym dyrektor instytucji kultury może wydawać zarządzenia związane ze sposobem realizacji określonych zadań, przedsięwzięć, projektów. Ponadto regulamin organizacyjny może określać sposób koordynowania współpracy z partnerami zewnętrznymi czy też zasady powoływania ekspertów zewnętrznych. Statut może też określać rolę Rady Programowej instytucji (która jest organem doradczym i opiniotwórczym/opiniodawczym).
- Przewodzenie – obejmuje całokształt decyzji podejmowanych przez dyrektora instytucji związanych z realizacją jej działalności programowej, w tym umów o udzielenie przez organizatora dotacji

¹²⁴ Por. art. 16 ust. 3e pkt 4) ustawy.

¹²⁵ Por. art. 15 ust. 5: „Organizator przed powołaniem dyrektora zawiera z nim odrębną umowę w formie pisemnej, w której strony określają warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury oraz program jej działania. Umowa wchodzi w życie z dniem powołania dyrektora. Odmowa zawarcia umowy przez kandydata na stanowisko dyrektora powoduje jego niepowołanie na to stanowisko”.

podmiotowej i dotacji celowych oraz decyzji o przynależności do branżowych organizacji krajowych i międzynarodowych.

- Kontrolowanie – opiera się na sprawozdawczości merytorycznej i finansowej realizowanej wobec organizatora danej instytucji, a w przypadku pozyskania środków finansowych pochodzących z funduszy krajowych i zagranicznych, w tym Unii Europejskiej, sprawozdawczości na rzecz instytucji zarządzającej danym programem. W celu dostosowania oferty instytucji kultury do potrzeb jej odbiorców funkcja kontrolowania wspierana jest ewaluacją, a więc oceną, za pośrednictwem badań ilościowych i jakościowych, stopnia realizacji celów instytucji i oceny jej działalności przez odbiorców końcowych.

Koordinacja działań między poszczególnymi poziomami zarządzania kulturą

Realizacja zadań w polu kultury opiera się na współdziałaniu podmiotów poszczególnych poziomów zarządzania. Nie w każdym przypadku jednak jest to współpraca o tym samym charakterze intensywności, co wynika z opisanych ram prawnych, porządkujących sferę kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

W sposób oczywisty systemowa komunikacja i współdziałanie zachodzą odpowiednio między poziomem I a poziomem III (w odniesieniu do państwowych instytucji kultury) oraz między poziomem II a poziomem III (w odniesieniu do samorządowych instytucji kultury). Z kolei koordynacja działań między poziomem I a poziomem II ma bardziej punktowy charakter i dotyczy przede wszystkim instytucji współprowadzonych lub wybranych projektów i inicjatyw, jak na przykład obecnie realizowany projekt „Polskie Stolice Kultury 2026–2028”¹²⁶ (wyjątkiem są zagadnienia ochrony zabytków i opieki nad zabytkami, a także działalności muzeów). Opisaną prawidłowość nie zmienia opiniowanie przez Komisję Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego projektów ustaw i rozporządzeń albo innych projektów dokumentów rządowych (jak programy wieloletnie oraz strategie) projektowanych przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.

126

Por. <https://www.gov.pl/web/kultura/inaugurujemy-projekt-polskie-stolice-kultury-2026-2028> [dostęp: 24 czerwca 2026].

Podsumowanie

Omówione w tekście kluczowe podstawy prawne zarządzania kulturą obowiązują od ponad 30 lat. Jednocześnie praktyka zarządzania kulturą (począwszy od definiowanych priorytetów polityki kulturalnej, poprzez programy i inicjatywy o zasięgu ponadlokalnym, ponadregionalnym, a nawet międzynarodowym, aż po zasady zarządzania instytucjami kultury) zmieniała się w tym okresie znacząco. Zmiana ta wynikała zarówno z ewoluujących oczekiwań odbiorców oferty kulturalnej, jak i z podążających za nimi oraz współkształtującymi je działaniami istotnych aktorów pola kultury. Opisanie tych zmian w praktyce zarządzania kulturą aż do stanu z dnia dzisiejszego to materiał na osobną analizę.

Autorka

Magdalena Kopczyńska-Zych
 Radca Generalny ds. wdrażania polityki kulturalnej
 Departament Mecenatu Państwa
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
 mkopczynska@kultura.gov.pl

Bibliografia

- Banasiak J., *Normalizacja i dwie modernizacje. Pole sztuki w Polsce po 30 latach przemian*, „Szum” 2019, nr 27.
- Barbasiewicz A., *Ustawa o muzeach. Komentarz*, Warszawa 2020.
- Bonet L., Donato F., *The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe*, „European Journal of Cultural Management and Policy” 2011, nr 1(1), DOI:10.3389/ejcmp.2023.v1iss1-article-1 [dostęp: 9 lipca 2026].
- Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces_zarz%C4%85dzania [dostęp: 23 marca 2026].
- Gajewski S., *Zwierzchnictwo służbowe nad dyrektorem instytucji kultury* [w:] *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz*, S. Gajewski, A. Jakubowski, Warszawa 2016.
- Gierat-Bieroń B., *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne (I)*, „Zarządzanie w Kulturze” 2015, t. 16, nr 3, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.15.013.3589> [dostęp: 10 marca 2026].

- Gierat-Bieroń B., *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne (II)*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, t. 17, nr 2, <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.16.007.4481> [dostęp: 10 marca 2026].
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025.
- Hausner J., *Kultura i polityka rozwoju* [w:] *Kultura a rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Warszawa 2013.
- Ilczuk D., Siciński A., Wojciechowski J.S., *Polityka kulturalna państwa (projekt)*, „Kultura Współczesna” 1998, nr 2–3, https://nck.pl/upload/archiwum_kw_files/artykuly/15._d._ilczuk_a._sicinski_j.s._wojciechowski_-_polityka_kulturalna_panstwa_-_projekt.pdf [dostęp: 22 lipca 2026].
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Kompas kultury dla Europy, COM/2025/785 final, COM/2025/785 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0785> [dostęp: 23 marca 2026].
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 ze zm. i sprost.).
- Mituś A., *Tworzenie i funkcjonowanie instytucji kultury* [w:] *Vademecum dyrektora instytucji kultury*, Warszawa 2019.
- Obwieszczenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 19 listopada 2024 r. w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych (M.P. 2024 poz. 996).
- Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej oraz sprawozdania z realizacji planu działalności za dany rok, <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/kontrola-zarzadcza.php> [dostęp: 25 marca 2026].
- Państwowy Rejestr Muzeów, <https://www.gov.pl/web/kultura/wykaz-muzeow> [dostęp: 27 marca 2026].
- Plany działalności Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego dla działu administracji rządowej – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, <https://www.gov.pl/web/kultura/plany-dzialalnosci-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego> [dostęp: 23 marca 2026].
- Płowiec W., *Gwarancje zasady nadrzędności Konstytucji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2018, t. 80, nr 1.
- Podgórska-Rykała J., Kępa M., *Samorząd terytorialny i jego rola w zdecentralizowanej administracji publicznej* [w:] *Współpraca międzysektorowa jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, J. Podgórska-Rykała, M. Kępa, Kraków 2020.

- Polska Klasyfikacja Gospodarcza Działalności PKD 2025 (Dz. U. z 2024 r. poz. 1936), https://klasyfikacje.stat.gov.pl/static/pkd_25/pdf/KlasyfikacjaPKD2025.pdf [dostęp: 27 marca 2026].
- Przastek D., *Polityka kulturalna w Polsce (i na świecie)*, „Studia BAS” 2016, nr 2(46).
- Przemysły kultury i kreatywne w 2024 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2024-r-,21,8.html> [dostęp: 27 marca 2026].
- Regionalne Fundusze Europejskie, <https://www.funduszeunijne.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027/fundusze--dla-regionow/> [dostęp: 13 marca 2026].
- Rejestr fundacji nadzorowanych przez MKiDN, <https://www.gov.pl/web/kultura/rejestr-fundacji-nadzorowanych-przez-mkidn> [dostęp: 27 marca 2026].
- Rejestr instytucji kultury, dla których organizatorem jest MKiDN, <https://www.gov.pl/web/kultura/rejestr-instytucji-kultury-dla-ktorych-organizatorem-jest-mkidn> [dostęp: 27 marca 2026].
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym (tekst jedn. Dz. U. z 2021 r. poz. 1731).
- Rozporządzenie Rady (UE, Euratom) 2020/2093 z dnia 17 grudnia 2020 r. ustanawiające wieloletnie ramy finansowe na lata 2021–2027 (Dz. Urz. L 433I z 22.12.2020), <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/2093/oj/eng> [dostęp: 13 marca 2026].
- Sprawozdanie z realizacji Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025, <https://www.gov.pl/web/kultura/narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa> [dostęp: 27 marca 2026].
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) przyjęta uchwałą nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. (M.P. poz. 260).
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030, przyjęta uchwałą nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. (M.P. poz. 1060), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20200001060> [dostęp: 13 marca 2026].
- Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r-> [dostęp: 13 marca 2026].
- Uchwała nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” (M.P. 2020 poz. 1060), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20200001060> [dostęp: 23 marca 2026].
- Uchwała nr 177 Rady Ministrów z dnia 25 września 2023 r. w sprawie przyjęcia „Polityki Rządu w zakresie rozwoju partnerstwa

publiczno–prywatnego do roku 2030” (M.P. 2023 poz. 1131), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230001131> [dostęp: 23 marca 2026].

Uchwała nr 242 Rady Ministrów z dnia 8 grudnia 2023 r. w sprawie „Krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2023–2026” (M.P. 2023 poz. 1470), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230001470> [dostęp: 23 marca 2026].

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 662).

Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r. poz. 1817).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 166).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1338).

Ustawa z dnia 25 maja 2017 r. o restytucji narodowych dóbr kultury (tekst jedn. Dz. U. z 2019 r. poz. 1591).

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1684).

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 2393).

Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292).

Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 96 poz. 603 ze zm.).

Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 780).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1483).

Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw (tekst jedn. Dz. U. z 2011 r. Nr 207 poz. 1230).

Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1275).

Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych (Dz. U. z 2015 r. poz. 1705 ze zm.).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 91 poz. 1009).

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 457).

- Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1570).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 385).
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz. U. z 2024 r. poz. 1907).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 198 ze zm.).
- Wąsowska-Pawlik A., *Polityka kulturalna Polski 1989–2012* [w:] *Kultura a rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Warszawa 2013.
- Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz. U. C 326 z 26.10.2012 r., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> [dostęp: 10 marca 2026].
- Wykaz prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów, <https://www.gov.pl/web/premier/wplip-rm> [dostęp: 23 marca 2026].
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 11 stycznia 2024 r. w sprawie nadzoru i kontroli nad jednostkami objętymi częścią 24 budżetu państwa (dz. Urz. MKiDN z 2024 r. poz. 4).
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 3 października 2024 r. w sprawie zasad oceny i realizacji wniosków w programach ogłaszanych przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (Dz. U. z 2009 r. Nr 201 poz. 1540; tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 595).
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 20 maja 2025 r. zmieniające zarządzenie w sprawie realizacji działania kontroli zarządczej w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Dz. Urz. MKiDN 2025 poz. 30), <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/dzienniki-urzedowe/dzienniki-urzedowe-mkidn/dziennik-urzedowy-2025.php#30> [dostęp: 27 marca 2026].
- Zybała A., *Polityki publiczne wobec wzorców zarządzania publicznego*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 4(26).

Rola organizacji trzeciego sektora w kulturze. Diagnoza i stan NGO-sów w sektorze kultury

Magdalena Paluch-Wojtas

Departament Strategii Kultury i Mediów

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Wstęp

Organizacje pozarządowe (NGO-sy) stanowią fundament społeczeństwa obywatelskiego, działają dobrowolnie i z własnej inicjatywy na rzecz wybranego interesu społecznego. Tworzą tzw. trzeci sektor, co odnosi się do podziału przestrzeni społeczno-gospodarczej na trzy sektory – pierwszy z nich to administracja publiczna (sektor państwowy), drugi sektor – prywatny, czyli podmioty działające w celu osiągnięcia ekonomicznego zysku. Trzeci, pozarządowy, sektor to ogół obywatelskich zrzeszeń działających społecznie i nie dla zysku. Funkcjonowanie organizacji pozarządowych opiera się na wartościach społecznych kreujących ideę działania dla dobra ogółu, a także umożliwiających integrację i aktywizację społeczeństwa oraz tworzenie wspólnoty¹.

Działalność organizacji pozarządowych wykracza daleko poza proste świadczenie usług. Są inkubatorami kapitału społecznego, budują zaufanie i więzi międzyludzkie, a także pełnią funkcję strażników różnorodności – dają głos grupom marginalizowanym i promują pluralizm postaw. Organizacje pozarządowe są ważnym podmiotem współtworzącym i rozwijającym sektor kultury w Polsce. Podmioty trzeciego sektora nie stanowią jedynie dodatku dla instytucji publicznych, lecz są ich niezbędnym partnerem działającym w obszarach wymagających dużej adaptacyjności, innowacyjności oraz partycypacji społecznej. Stowarzyszenia, federacje, fundacje, realizując działania twórcze, artystyczne i edukacyjne, animują życie lokalnych społeczności, chronią dziedzictwo, docierają do różnorodnych grup odbiorców. Ich działalność ma realny wpływ na kształt i dostępność oferty kulturalnej w całym kraju.

¹ K. Kowalczyk, *Rola i specyfika polskich organizacji pozarządowych w sektorze teatru. Diagnoza sytuacji*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9, s. 59–60.

U podstaw działalności NGO-sów leży budowanie kapitału społecznego. W sektorze kultury przejawia się to przez tworzenie przestrzeni do dialogu, w których różnorodność nie jest jedynie hasłem, ale praktyką. Organizacje pozarządowe sprzyjają integracji społecznej, ponieważ angażują mieszkańców we wspólne działania oraz wzmacniają poczucie przynależności do lokalnej wspólnoty.

Poniższy tekst analizuje wielowymiarowy wpływ sektora non profit na kształtowanie współczesnego obszaru kultury w Polsce. W dalszej części opracowania przedstawione zostaną najnowsze wyniki ogólnopolskiego badania **organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury**, które rzucają światło na wyzwania, z jakimi mierzą się one w warunkach dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych, technologicznych i instytucjonalnych.

Rola organizacji pozarządowych w kulturze

Wprowadzenie: paradygmat subsydiarności w kulturze

Kluczowym pojęciem wyjaśniającym zasadność istnienia NGO-sów w kulturze jest zasada pomocniczości (subsidiarności). Zakłada ona, że zadania powinny być realizowane przez podmioty znajdujące się najbliżej obywatela, o ile posiadają ku temu odpowiednie kompetencje². Decyzje i działania powinny zapadać na szczeblu jak najbliższym obywatelowi, a władza centralna i samorządowa powinna wkraczać dopiero wtedy, gdy oddolne inicjatywy nie są w stanie samodzielnie zrealizować danego zadania.

W sektorze kultury oznacza to, że państwo nie powinno narzucać jednej wizji uczestnictwa w życiu społecznym i kulturalnym, lecz raczej odgrywać rolę wspierającą (pomocniczą) i stwarzającą warunki do rozwoju różnorodnych inicjatyw obywatelskich. Jego zadaniem jest tworzenie ram prawnych i instytucjonalnych sprzyjających działalności organizacji pozarządowych, zapewnianie mechanizmów finansowania, wspieranie współpracy międzysektorowej oraz gwarantowanie równego dostępu do dóbr kultury. W takim ujęciu państwo nie rezygnuje z odpowiedzialności za prowadzenie polityki kulturalnej, lecz realizuje ją we współpracy z podmiotami społeczeństwa obywatelskiego, do czego wykorzystuje ich wiedzę o lokalnych potrzebach, doświadczenie oraz zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania. NGO-sy – jako podmioty elastyczne, zakorzenione

² P. Sarnecki, *Prawo konstytucyjne Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2005, s. 76–77.

w lokalnych społecznościach i często wyspecjalizowane w niszowych dziedzinach – są w stanie precyzyjnie diagnozować potrzeby kulturalne oraz skutecznie angażować mieszkańców w działania o charakterze społecznym i kulturalnym. Organizacje III sektora, przejmując od państwa jego zadania, zarówno w formie sformalizowanego zlecenia, jak i bez oficjalnej współpracy, realizują w praktyce zasadę pomocniczości, a jednocześnie wzmacniają znaczenie inicjatywy obywatelskiej i ugruntowują jej obecność w społecznej rzeczywistości³.

Rola NGO-sów w kulturze – architekci zmian i strażnicy lokalności

NGO-sy wypełniają tzw. luki rynkowe i państwowe. Tam, gdzie koszt utrzymania instytucji stałej jest zbyt wysoki lub gdzie tematyka działań jest zbyt specyficzna dla szerokiego mecenatu państwa, organizacje pozarządowe zapewniają ciągłość procesów kulturowych.

Sektor pozarządowy wypełnia tzw. białe plamy na mapie kulturalnej. Jego rola wynika z fundamentalnych cech⁴:

- **Elastyczność.** NGO-sy mogą błyskawicznie reagować na aktualne zjawiska społeczne (np. kryzysy migracyjne, nowe trendy w sztuce cyfrowej) i łatwiej reagować na nowe potrzeby odbiorców. To one **działają szybko i wielokierunkowo, prowadząc działalność wspierającą mieszkańców i samorządność.**
- **Docieranie do peryferii.** Fundacje i stowarzyszenia działają tam, gdzie państwo nie dociera zarówno geograficznie, jak i przedmiotowo (kultura alternatywna, grupy wykluczone). Organizacje pozarządowe są często jedynym animatorem kultury w małych gminach lub na zaniedbanych obszarach, gdzie infrastruktura publiczna jest niewystarczająca lub jej nie ma.
- **„Tkanka łączna kultury”.** Organizacje pozarządowe budują **całoroczne programy edukacji, pracy organicznej, współpracy z mniejszymi społecznościami. Bywają przeciwwagą dla kultury zorientowanej wydarzeniowo i marketingowo**⁵.
- **Reprezentacja nisz.** NGO-sy dbają o kulturę mniejszości, grup wykluczonych, sztukę eksperymentalną, które dla dużych instytucji bywają zbyt kosztowne lub zbyt ryzykowne.

³ K. Kowalczyk, *op. cit.*, s. 60.

⁴ Na podstawie K. Czyżewski *et al.*, *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*, Kraków 2020.

⁵ *Ibidem*, s. 51.

- **Wysoka specjalizacja.** Często tworzą je pasjonaci-eksperti w bardzo wąskich dziedzinach, co czyni je unikalnymi centrami kompetencji.

I NGO-sy w środowisku lokalnym

Organizacje pozarządowe odgrywają w sektorze kultury istotną rolę demokratyzującą, ponieważ pełnią funkcję naturalnego łącznika między instytucjami publicznymi a społecznościami lokalnymi. Dzięki wysokiemu poziomowi zaufania społecznego oraz silnemu zakorzenieniu w lokalnym kontekście skutecznie identyfikują potrzeby mieszkańców i ułatwiają dialog pomiędzy obywatelami a administracją publiczną.

Działalność organizacji zapewnia podtrzymywanie tożsamości lokalnej i dziedzictwa przy jednoczesnym otwieraniu przestrzeni do integracji międzypokoleniowej wokół wspólnych celów społecznych.

Organizacje pozarządowe pełnią funkcję inicjatorów i koordynatorów wielu wydarzeń, gdzie biorą na siebie ciężar organizacji merytorycznej i logistycznej. Bez nich kultura stałaby się scentralizowana, hierarchiczna i oderwana od realnych potrzeb lokalnych wspólnot. NGO-sy nie wypełniają luk systemowych tylko w sensie finansowym – robią to przede wszystkim w ujęciu społecznym. Są niezbędne, by polska kultura była żywa, różnorodna i zdolna do autokrytyki. W lokalnym ekosystemie kultury relacje pomiędzy instytucjami publicznymi a organizacjami pozarządowymi mają złożony charakter – obejmują zarówno współpracę i wzajemne uzupełnianie kompetencji, jak i konkurencję o ograniczone zasoby finansowe, kadrowe czy uwagę odbiorców. Organizacje pozarządowe są jednak postrzegane jako kluczowi interesariusze lokalnej polityki kulturalnej, ponieważ ich działalność w istotny sposób wspiera realizację celów publicznych oraz odpowiada na potrzeby społeczności lokalnych.

I NGO-sy jako ważny podmiot wspierający rozwój i profesjonalizację sektora kultury

Organizacje pozarządowe o rozwiniętej strukturze i stabilnym zapleczu kadrowo-finansowym pełnią funkcje, które wykraczają daleko poza animację lokalnych społeczności. Dzięki zasobom finansowym, kadrowym i organizacyjnym są istotnymi podmiotami współtworzącymi infrastrukturę kulturalną oraz wspierającymi jej rozwój na poziomie lokalnym i ponadlokalnym. Ich działalność obejmuje nie tylko realizację

projektów, lecz także inicjowanie współpracy, co sprzyja integracji i sieciowaniu różnych podmiotów. W wielu przypadkach organizacje te pełnią również funkcję reprezentacyjną i ekspercką – artykułują interesy sektora pozarządowego w dialogu z administracją publiczną oraz uczestniczą w konsultacjach dotyczących polityk kulturalnych i regulacji prawnych.

Wiele dużych fundacji kultury działa jako operatorzy funduszy, przekazują środki mniejszym organizacjom i instytucjom publicznym. Duże NGO-sy pełnią funkcję centrów kompetencyjnych. Pomagają innym podmiotom profesjonalizować ich działania poprzez szkolenia i mentoring, upowszechniają wiedzę z zakresu zarządzania finansami, fundraisingu i promocji. Opracowują standardy pracy, metodologie edukacji kulturalnej i inwestują w **infrastrukturę**: finansują zakup sprzętu, modernizację przestrzeni i cyfryzację zbiorów w instytucjach publicznych.

Dzięki większej elastyczności niż instytucje państwowe NGO-sy mogą pozwolić sobie na ryzyko eksperymentowania polegającego na testowaniu nowatorskich rozwiązań. Gdy takie rozwiązanie się sprawdza, staje się gotowym modelem do wdrożenia przez inne instytucje.

Sektor pozarządowy w liczbach

W 2024 roku liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych wynosiła 161 tys., w tym 117 tys. stowarzyszeń (bez ochotniczych straży pożarnych) oraz 44 tys. fundacji (dane według rejestru REGON, stan na 31 grudnia 2024 roku)⁶.

Liczba aktywnych organizacji pozarządowych jest jednak niższa, ponieważ nie wszystkie zarejestrowane organizacje faktycznie prowadzą działalność. Można szacować, że aktywnie działa około 75 tys. stowarzyszeń i fundacji (czyli mniej więcej 50% zarejestrowanych podmiotów). Pozostałe zawiesiły działalność lub ją zakończyły, ale się nie wyrejestrowały⁷.

Według danych GUS liczba organizacji działających w kulturze i sztuce w 2024 roku wynosiła 15 tys.⁸

⁶ Raport z badania *Kondycja organizacji pozarządowych 2024* przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 28.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Według danych: Główny Urząd Statystyczny, *Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-organizacji-pozarzadowych-w-2024-r-,3,11.html> [dostęp: 11 czerwca 2026].

Według raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor **Kondycja organizacji pozarządowych 2024**⁹ organizacje zajmujące się głównie kulturą i sztuką stanowią **13%** całego sektora NGO-sów w Polsce. Jest to druga co do wielkości branża sektora pozarządowego.

Kultura pozostaje jednym z trzech głównych filarów działalności trzeciego sektora i ustępuje jedynie sportowi. Podział najpopularniejszych dziedzin prezentuje się następująco: sport, turystyka, rekreacja, hobby: 34%; kultura i sztuka: 13%; edukacja i wychowanie: 12%¹⁰.

Diagnoza organizacji pozarządowych w kulturze – na podstawie danych z ogólnopolskiego badania potrzeb i kondycji organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury¹¹

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 20 lutego – 26 marca 2026 roku, dotyczyło kondycji organizacji w 2025 roku. Dane finansowe obejmowały lata 2023–2025¹².

Celem badania było pozyskanie aktualnych i pogłębionych informacji na temat funkcjonowania, wyzwań, potrzeb oraz oczekiwań organizacji pozarządowych. Zebrana wiedza posłuży Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego do **przygotowania programu współpracy oraz zakresu wsparcia** odpowiadających rzeczywistym potrzebom organizacji.

Demografia i model działania: dominacja „projektowego” trybu życia

Struktura sektora NGO-sów cechuje się silnym nastawieniem na działania doraźne. Jedynie 24% organizacji prowadzi działalność

⁹ Raport z badania *Kondycja organizacji pozarządowych 2024* przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 35.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Badanie zrealizowane przez zespół Badania i działania sp. z o.o. pod kierownictwem Magdaleny Tędziągolskiej, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Próba: 605 organizacji, ankieta CAWI, 20.02–26.03.2026.

¹² Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem ankiety elektronicznej (CAWI). Link do ankiety przesłano do organizacji z bazy Klon/Jawor deklarujących kulturę jako obszar działalności, do 30 rad działalności pożytku publicznego i pięciu rad dialogu społecznego, a także zamieszczono na 42 tematycznych grupach na Facebooku. Dystrybucję poprzedzono pilotażem na próbie sześciu organizacji. W sumie uzyskano 767 ankiet, z czego 149 było pustych, a 13 pochodziło spoza trzeciego sektora. Po wyłączeniu tych kwestionariuszy ostateczna próba analityczna liczyła 605 jednostek. Znaczący odsetek respondentów nie odpowiedział na wszystkie pytania — podstawy procentowania będą w wielu przypadkach mniejsze niż 605. Analiza prowadzona jest z wykorzystaniem statystyk opisowych i porównawczych.

stałą, która pozostaje domeną podmiotów o dłuższym stażu i większej skali działania. Pozostałe organizacje opierają się głównie na projektach (39%) lub łączą obie formy aktywności (37%). Taki model operacyjny znacząco utrudnia osiągnięcie stabilności zatrudnienia oraz uniemożliwia efektywne planowanie długofalowe.

Rozmieszczenie organizacji w skali kraju charakteryzuje się znaczną nierównomiernością. Najsilniej reprezentowane jest województwo mazowieckie, w którym zlokalizowanych jest 24% wszystkich podmiotów – to wynik ponad dwukrotnie wyższy niż w zajmującej drugie miejsce Wielkopolsce (11%). Na drugim krańcu zestawienia znajdują się regiony o najmniejszej aktywności organizacji pozarządowych. Do grupy tej należą województwa: opolskie (1%), świętokrzyskie (2%), zachodniopomorskie (2,5%) oraz podlaskie (3%). Dysproporcja między liderem a „stawką” wskazuje na silną koncentrację zasobów sektora w głównych ośrodkach metropolitalnych.

Metropolie (31%) i wsie (20%) to dwa główne bieguny aktywności. Badane organizacje znajdują się w różnych typach miejscowości. Najliczniej reprezentowane są organizacje z metropolii powyżej 500 tys. mieszkańców (31%) oraz ze wsi (19,5%). W miastach od 100 do 499 tys. mieszkańców ma siedzibę łącznie 22% podmiotów, w miastach średnich (20–99 tys.) – 17%, a w najmniejszych – liczących do 20 tys. mieszkańców – 11%.

Sektor jest formalnie zwarty. Cztery na dziesięć podmiotów to fundacje (41%), kolejne 44% – stowarzyszenia rejestrowe, a co dziesiąta organizacja – stowarzyszenie zwykłe (10%). Inne formy występują marginalnie: federacje i związki – 0,7%, fundacje korporacyjne – 0,5%.

Blisko cztery na dziesięć organizacji (39%) działa niedłużej niż dziesięć lat, w tym 6% – rok lub krócej. Najliczniejszą grupą są organizacje funkcjonujące 10–19 lat (29%). Podmioty założone jeszcze przed transformacją 1989 roku – z ponad trzydziestosiedmioletnim stażem – stanowią 8%.

Odbiorcy działań

Ponad połowa organizacji (51%) pracuje z mieszkańcami własnej miejscowości lub gminy. Ograniczanie się do poziomu lokalnego jest typowe dla mniejszych organizacji – zatrudniających poniżej 10 osób, dysponujących budżetem do 0,5 mln zł, działających krócej niż 10 lat oraz mających siedzibę na wsiach i w miastach liczących do 20 tys. mieszkańców.

Zasięg oddziaływania organizacji pozarządowych jest zróżnicowany, przy czym niemal połowa z nich (49%) prowadzi działania o charakterze ogólnopolskim. Pozostałe podmioty koncentrują się na skali regionalnej, kierując swoje inicjatywy głównie do mieszkańców województwa, w którym znajduje się ich siedziba (40%).

Interesującym wnioskiem płynącym z analizy jest brak działań „po sąsiedzku”. Organizacje znacznie rzadziej wskazują gminy i powiaty sąsiednie jako główny obszar swojego zainteresowania. Wzorec ten sugeruje, że lokalne sieci współpracy między organizacjami z sąsiednich miejscowości są słabo rozwinięte (odpowiedzi „inna gmina/miasto” oraz „inne województwa” uzyskały wyniki odpowiednio: 20% i 19%).

Analiza grup docelowych wskazuje na wyraźne przesunięcie w stronę aktywizacji szerokich grup społecznych, a nie tylko środowisk artystycznych. Priorytetowi odbiorcy to przede wszystkim: dorośli (58%), mieszkańcy miast (41%), młodzi dorośli (37%). Pierwsza wąska kategoria – artyści i twórcy – pojawia się dopiero na czwartym miejscu (33%). Świadczy to o tym, że organizacje pozarządowe w kulturze pełnią funkcję przede wszystkim edukacyjną i animacyjną. NGO-sy częściej dbają o to, by kultura była dostępna dla szerokiego grona odbiorców – od młodych dorosłych po mieszkańców dużych ośrodków miejskich.

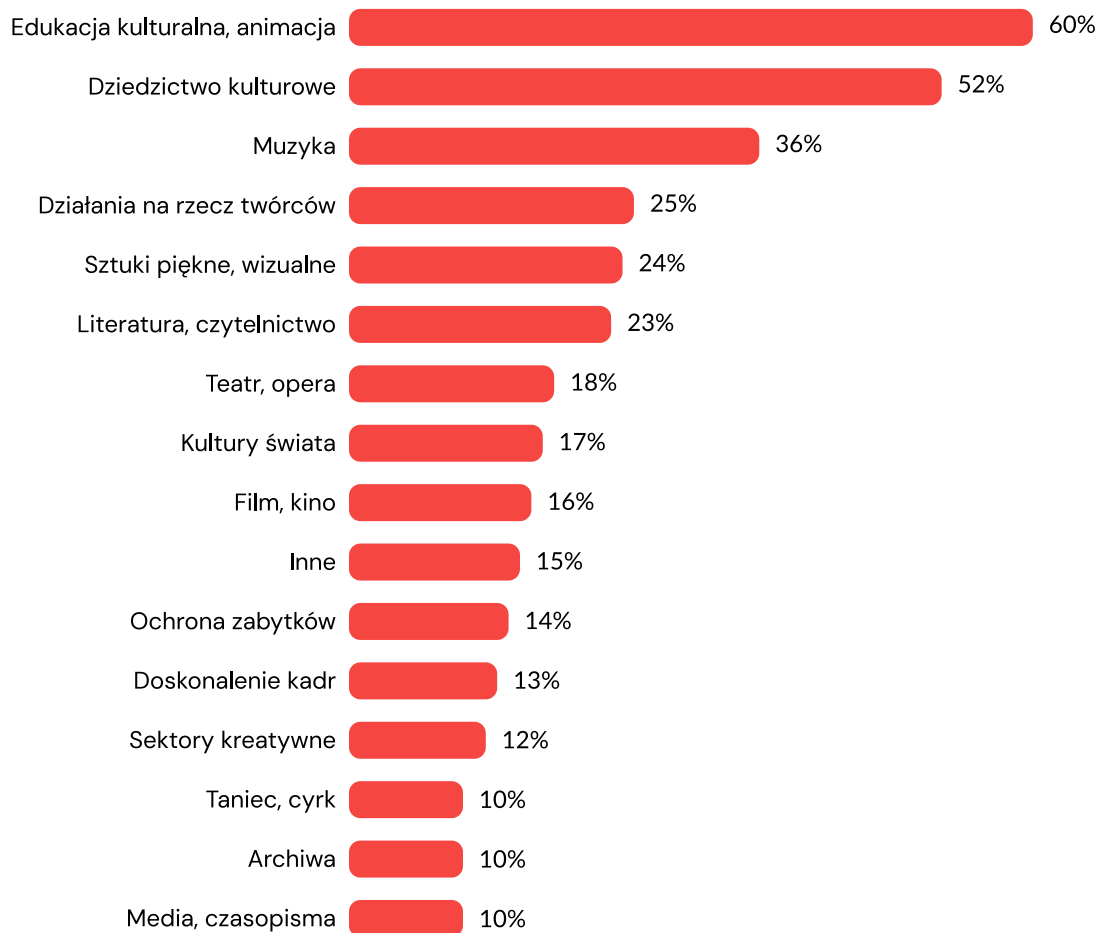
Zakres działalności

Organizacje pozarządowe w sektorze kultury rzadko ograniczają aktywność do jednego, wąskiego obszaru. Zamiast tego stawiają na różnorodność i wskazują średnio 3,5 kategorii działań. Fundamentem sektora są edukacja kulturalna oraz ochrona dziedzictwa, które stanowią główny punkt zainteresowania dla połowy badanych podmiotów (po 50%). Trzecim najpopularniejszym obszarem jest muzyka (36%). Co istotne, pełna specjalizacja – czyli skupienie się na tylko jednej dziedzinie – jest zjawiskiem marginalnym, obejmującym zaledwie 4% organizacji.

Sektor wspiera się na dwóch filarach: edukacji kulturalnej, artystycznej i animacji (60%) oraz dziedzictwie kulturowym (52%) – to jedyne obszary wskazane przez ponad połowę organizacji. Trzecim kluczowym obszarem jest muzyka (36%); następnie działania na rzecz twórców i artystów (25%), sztuki piękne i wizualne (24%) oraz literatura, książka i czytelnictwo (23%). W kategorii „inne” (15%) najczęściej pojawiały się działania spoza kultury (37 odpowiedzi) i te

pokrywające się z główną kafełkierią (30); rzadziej działania z zakresu kultury lokalnej i mniejszościowej (10), architektury i przestrzeni miejskiej (5) oraz badań naukowych kultury (4).

Wykres 1. W jakich obszarach kultury Państwa organizacja prowadzi działania?



Źródło: Badanie zrealizowane przez zespół Badania i działania sp. z o.o. pod kierownictwem Magdaleny Tędziagolskiej, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Próba: 605 organizacji, ankieta CAWI, 20.02–26.03.2026. Pytanie wielokrotnego wyboru, udziały nie sumują się do 100%. Źródło: CAWI, n=604, dane ważone.

Niemal połowa organizacji (46%) prowadzi działalność wykraczającą poza kulturę. Wśród nich dominują dwa obszary – wspólnotowy i edukacyjny. Najczęściej wymienianą formą jest aktywność lokalna (62%), następnie edukacja dzieci i młodzieży (51%) oraz dorosłych (41%). Mniej liczne są: pomoc społeczna (24%), sport i ochrona zdrowia (po 16%), działalność religijna (5%).

W kategorii „inne” (27%) pojawiły się m.in. ochrona środowiska i ekologia (14 organizacji), turystyka i krajoznawstwo (9), badania

naukowe (9), prawa człowieka i edukacja obywatelska (6) oraz wsparcie lokalnych NGO-sów (5).

Zjawisko wychodzenia poza ramy działań *stricte* kulturalnych wykazuje silną korelację z wielkością miejscowości. Organizacje działające na wsiach oraz w miastach liczących do 20 tys. mieszkańców angażują się w aktywności pozakulturowe o ponad 20 punktów procentowych częściej niż podmioty z większych ośrodków. Wynika to z faktu, że w wielu małych miejscowościach sektor pozarządowy odgrywa rolę kluczowego, a niekiedy jedyne go aktora zdolnego do wypełniania luk w lokalnej ofercie publicznej.

Formy działalności

Sektor pracuje wielowątkowo, a większe budżety i ponadlokalność zwiększają liczbę form działalności. Dane pokazują, że „wielowątkowość” nie jest tylko wyborem programowym, ale często koniecznością operacyjną (np. dywersyfikacja źródeł finansowania wymaga realizacji różnorodnych projektów).

Przekroczenie progu 1 mln zł budżetu oraz zatrudnienie 50 osób stanowi punkt zwrotny, po którym organizacja przekształca się z oddolnej inicjatywy w stabilnego operatora kultury. Podmioty te charakteryzują się dużą dywersyfikacją działań, prowadząc średnio 9 różnych form aktywności. Dla porównania, organizacje ponadlokalne podejmują się średnio 7,46 działań, podczas gdy organizacje lokalne – najbardziej wyspecjalizowane w konkretnych potrzebach swoich społeczności – skupiają się średnio na 5,35 działaniach.

Priorytety działań organizacji pozarządowych – organizacja wydarzeń kulturalnych (51%) oraz edukacja kulturalna (49%) – jednoznacznie wskazują, że misją NGO-sów w kulturze jest przede wszystkim budowanie relacji z odbiorcą. Organizacje te skutecznie wypełniają lukę edukacyjną, często wykraczając poza standardowe ramy działań instytucji publicznych. Równie istotnymi obszarami aktywności sektora są: twórczość artystyczna (47%), promocja kultury polskiej za granicą (45%), organizacja wydarzeń artystycznych (41%), animacja społeczności lokalnej (40%), animacja kultury (37%) oraz kultywowanie tradycji lokalnych (35,5%).

Hierarchia form priorytetowych jest podobna, choć wartości niższe – organizacje wskazują średnio 3 priorytetowe formy. Na pierwszych miejscach są: organizacja wydarzeń kulturalnych (31%), edukacja kulturalna (25%), twórczość artystyczna (23%), wydarzenia artystyczne i animacja społeczności (po 20%), tradycje lokalne (19%).

Wykres 2. Jakie formy działalności Państwa organizacja prowadzi w obszarze kultury?



Źródło: Badanie zrealizowane przez zespół Badania i działania sp. z o.o. pod kierownictwem Magdaleny Tędziagolskiej, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Próba: 605 organizacji, ankieta CAWI, 20.02–26.03.2026. Pytanie wielokrotnego wyboru, udziały nie sumują się do 100%. Źródło: CAWI, n=589, dane ważone.

Kapitał ludzki – pracownicy, wolontariusze, członkowie

Kapitał ludzki jest fundamentem działalności organizacji pozarządowych, jednak jego struktura w polskim sektorze NGO-sów działających w kulturze jest złożona i pełna wyzwań. Choć zespoły w organizacjach cechuje duża stabilność, ogromna liczba podmiotów zmagają się z chronicznym niedoborem osób potrzebnych do realizacji celów statutowych. Pracownicy etatowi to mniejszość – zatrudnia ich 26% podmiotów o ugruntowanej pozycji: działających powyżej 40 lat, prowadzących stałą działalność i zlokalizowanych w dużych ośrodkach miejskich, powyżej 100 tys. mieszkańców.

Żadnych pracowników nie wykazuje 38% organizacji. Te podmioty – zazwyczaj młodsze, operujące w środowiskach wiejskich i dysponujące budżetami poniżej 0,5 mln zł – opierają się niemal w całości na zaangażowaniu członków zarządu oraz wolontariuszy.

Co ciekawe, organizacje pozarządowe nie zmagają się z problemem, który trapi biznes – czyli z wysoką rotacją kadr. Zespoły w NGO-sach są relatywnie stałe i lojalne. Prawdziwym wyzwaniem okazuje się jednak niedobór kadr. Aż 70% organizacji otwarcie deklaruje, że potrzebuje zwiększyć liczbę osób zaangażowanych w codzienną pracę, aby móc w pełni realizować swoje misje.

Kapitał ludzki jest przez same organizacje postrzegany jako największy atut (tak uważa 35% badanych podmiotów), jednak w parze z tą świadomością idzie słabość formalnej struktury zatrudnienia.

Kluczowym wsparciem dla większości (64%) organizacji są wolontariusze. To oni wypełniają lukę kadrową, choć ich zaangażowanie ma różny charakter. Najliczniejszą grupę stanowią ochotnicy „akcyjni” pracujący bez umowy (średnio 10,5 osoby na organizację). Nieco mniej jest stałych wolontariuszy bez umów (8,8) oraz akcyjnych wspierających organizację na podstawie umów (7,1). W 90% organizacji liczba akcyjnych ochotników nie przekracza 10 osób, stałych – 18. Zapotrzebowanie na wolontariuszy jest wyraźne. Niemal połowa organizacji (49%) deklaruje, że ma ich za mało – dotyczy to przede wszystkim wolontariatu stałego; 47% ocenia liczbę jako optymalną, a tylko 3% – jako nadmiarową. Jeśli chodzi o wolontariuszy akcyjnych: 43% ocenia, że jest ich za mało, 52% ocenia ich liczbę jako optymalną a 5% uważa, że ma ich nadmiar.

Finanse: pozorny dobrobyt i brak poduszki bezpieczeństwa

Analiza budżetowa przynosi najbardziej zaskakujące dane. Średni budżet organizacji wzrósł z 269 tys. zł (2023) do **446 tys. zł (2025)**,

co stanowi wzrost o 66%. Jednak dane te maskują dwa poważne problemy:

Ekstremalna nierówność: wariancja budżetowa wzrosła o 148%. Oznacza to, że za ogólny wzrost odpowiada wąska grupa największych podmiotów, podczas gdy **37% organizacji wciąż operuje budżetem poniżej 10 tys. zł rocznie.**

Bilans 2023–2025 jest mieszany: 67% organizacji odnotowało wzrost budżetu, 26% – spadek, mniej niż 8% deklaruje identyczne wartości. Skali rozpiętości budżetowej dowodzi też fakt, że 23 organizacje (ok. 7% próby, która podała dane) wpisały budżet równy zero, a niemal jedna czwarta (25,8%) – budżet nieprzekraczający 1000 zł rocznie. To nie są podmioty w stagnacji – to organizacje działające wyłącznie na entuzjazmie i zasobach własnych, poza jakimkolwiek systemem finansowania zewnętrznego.

Kruchość finansowa: aż **58% organizacji nie posiada żadnych rezerw finansowych**, kolejne 23% ma oszczędności pozwalające na przetrwanie przez mniej niż trzy miesiące, a 81% – wystarczające najwyżej na trzy miesiące. Stabilne finansowanie to najczęściej wskazywana potrzeba (83%). **Łącznie 81% organizacji ma rezerwy nieprzekraczające trzech miesięcy lub w ogóle ich nie ma.** To kluczowa charakterystyka systemu: każde opóźnienie wypłat z grantów, każda zmiana priorytetów politycznych mogą skutkować destabilizacją znacznej części sektora.

Całkowity brak rezerw jest częstszy w organizacjach młodych – tych poniżej 10 lat stażu. Najrzadziej deklarują go organizacje z budżetem powyżej miliona złotych.

Kapitał żelazny¹³ pełni funkcję buforu bezpieczeństwa sektora. Podział na organizacje, które go mają, i te, które nigdy go nie zbudowały, jest jedną z głębszych nierówności w polskim sektorze kultury. Kapitał żelazny posiada zaledwie co ósma organizacja (13%). Wyróżniają się organizacje 20–39-letnie (23%); w młodszych odsetek wynosi 9,5%, w najstarszych – 13%. Organizacje z budżetem powyżej 1 mln zł deklarują kapitał żelazny o 9% częściej niż reszta. Najstabilniej pod tym względem wypadają organizacje wiejskie i z małych miast (do 20 tys.) – kapitał żelazny ma zaledwie 6% z nich, czyli dwukrotnie mniej niż średnia.

13

„Kapitał żelazny (ang. *endowment fund*) to rodzaj bezterminowego i nienaruszalnego funduszu powoływanego przez organizację non-profit lub uniwersytet w celu zapewnienia stabilnego źródła finansowania organizacji. Środki gromadzone w ramach kapitału żelaznego są stale inwestowane, a wypracowany zysk przeznaczany jest na realizację misji organizacji”. R. Kawałko, M. Twardosz, *Kapitały żelazne*, Warszawa 2023, s. 10.

Potrzeby finansowe są niemal powszechne. Potrzebę dofinansowania zarówno działalności stałej, jak i projektowej zgłasza 62% organizacji. Najwięcej potrzeb zgłaszają organizacje średnie pod względem budżetu: 100–499 tys. zł (74%) i 50–99 tys. zł (70%) oraz te z siedzibami w średnich miastach (70%).

Mimo tych deficytów sektor patrzy w przyszłość optymistycznie. 45% organizacji planuje zwiększenie skali działań w perspektywie 2–3 lat – częściej organizacje młode i te z budżetami powyżej 0,5 mln zł (powyżej 60%).

Struktura przychodów i współpraca z otoczeniem

Najważniejszym partnerem dla NGO-sów pozostają samorządy lokalne (jednostki samorządu terytorialnego) – środki gminne lub miejskie pozyskało 72% organizacji, średnio dwa razy w roku. Jednocześnie jest to relacja trudna, na co wskazuje 55% badanych.

Wśród pozostałych źródeł dominują darowizny od osób fizycznych (66%) i odpłatna działalność (52%); zbliżony udział mają składki członkowskie (51%) i darowizny od firm (49%). Wsparcie z samorządów wojewódzkich pozyskało 42% organizacji, z MKiDN – 34%. Pozostałe źródła to inne NGO-sy (26%), 1,5% podatku (23,5%) i fundusze UE (23%).

Z perspektywy grupowej: 80% organizacji uzyskało środki z samorządów różnego szczebla, 78% – darowizny prywatne, a 54% – środki z urzędów centralnych (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowy Instytut Wolności, Narodowe Centrum Kultury).

Fundraising w organizacjach kultury opiera się przede wszystkim na bezpośrednich relacjach. Aż dwie trzecie organizacji (67%) stawia na osobiste kontakty z kluczowymi darczyńcami, co czyni ten model pracy fundamentem ich finansowania. Znaczącą rolę odgrywają również pozyskiwanie środków od firm (45%) oraz działania oparte na komunikacji cyfrowej, takie jak mailing elektroniczny (44%) i kontakt telefoniczny (41,5%). Co ciekawe, mimo powszechnej cyfryzacji zaledwie 28,5% organizacji skutecznie wykorzystuje do zbiorów narzędzia online, takie jak strony internetowe czy media społecznościowe. Pozostałe metody, w tym kampanie w mediach tradycyjnych, wysyłka listów, platformy crowdfundingowe, imprezy fundraisingowe, publiczne zbiórki czy reklama wizualna, są wykorzystywane jedynie sporadycznie (9–14%). Najmniejszą popularnością cieszą się metody zautomatyzowane: stałe polecenia zapłaty (7%) oraz odpisy od pensji pracowników firm (1%).

Mocne strony sektora – w opinii badanych organizacji

Zdecydowanie najmocniejszą stroną NGO-sów w kulturze są ludzie. Aż 35% organizacji wskazuje na zaangażowanie i wysokie kompetencje swojego zespołu jako kluczowy atut, a 29% podkreśla wagę doświadczenia i wiedzy eksperckiej. Sektor opiera się na ludziach i czasie – mniej na zasobach materialnych.

Kolejne najczęściej wskazywane mocne strony organizacji, które budują zaufanie, to trwałość i długa historia (18%) oraz rozpoznawalność (13,5%). Co ciekawe, organizacje coraz mocniej stawiają na sieciowanie – rozwinięta sieć partnerstw (17%) jest kluczowa dla ich funkcjonowania. Bliskość z lokalną społecznością, choć realizowana na różne sposoby (znajomość lokalnych potrzeb – 16%), jest fundamentem, który pozwala na realne budowanie kapitału społecznego.

Jakość artystyczna i merytoryczna (13%) oraz kreatywność i innowacyjność (12%) to elementy, które pozwalają NGO-som wypełniać luki w ofercie głównego nurtu. Elastyczność (11%) oraz różnorodność (8,5%) sprawiają, że sektor ten potrafi reagować na nisze i potrzeby grup często pomijanych przez duże instytucje.

Barier i perspektywy: między ambicją a przetrwaniem

Hierarchia potrzeb organizacji jest zdominowana przez kwestie ekonomiczne. Sektor mierzy się przede wszystkim z wyzwaniami finansowymi i biurokratycznymi.

Niemal wszystkie organizacje (90%) wskazują na dotkliwy brak środków, a 86% podkreśla brak stabilności finansowej. Jako trzecią co do istotności przeszkodę (71%) badani wskazują nadmierną biurokrację. Poza sferą zewnętrzną sektor zmagają się z wyzwaniami wewnętrznymi, takimi jak niedobory kadrowe, wypalenie zawodowe, niska motywacja członków oraz wysoka rotacja pracowników.

Wśród wyzwań relacyjnych znajdują się trudności we współpracy z samorządami (55%) oraz problemy z dotarciem do odbiorców (52%). Wyzwania związane z siedzibą wskazuje łącznie ponad 80% organizacji: wysokie koszty energii i utrzymania – 46% oraz całkowity brak siedziby – 39%. Ten ostatni wynik jest szczególnie znaczący – niemal cztery na dziesięć organizacji nie dysponuje własną lub stałą przestrzenią do działania, co strukturalnie ogranicza możliwość prowadzenia regularnej działalności i budowania tożsamości organizacyjnej. Konkurencję ze strony innych NGO-sów odczuwa 25% organizacji.

Mimo trudnych warunków sektor wykazuje duży optymizm rozwojowy; **45% organizacji planuje zwiększenie skali swoich działań** w ciągu najbliższych trzech lat. Jednocześnie średni Indeks Odporności na poziomie 0,69 sugeruje, że organizacje uczą się adaptować do niestabilnego otoczenia i często dywersyfikują swoje działania poza czystą kulturę (np. w stronę edukacji lub aktywizacji społecznej).

Podsumowanie

Wkład NGO-sów to nie tylko bogatsza oferta kulturalna, lecz także odporność systemu kultury. Bez nich system staje się nieelastyczny i niezdolny do adaptacji. Ich największym wyzwaniem w najbliższych latach będzie przejście od przetrwania do stabilnego rozwoju, co nie wymaga jedynie większych pieniędzy, ale przede wszystkim zmiany podejścia – z traktowania NGO-sów jako wykonawców usług na traktowanie ich jako partnerów strategicznych.

Sektor organizacji pozarządowych w kulturze znajduje się obecnie w punkcie krytycznym, charakteryzującym się paradoksem wzrostu. Z jednej strony obserwujemy wzrost średnich budżetów, z drugiej zaś – pogłębiającą się polaryzację i krytycznie niską odporność finansową większości podmiotów.

Organizacje pozarządowe są niezbędnym „bezpiecznikiem” różnorodności kulturowej. Bez silnego trzeciego sektora polska kultura utraciłaby zdolność do samoregulacji, prowadzenia krytycznego dyskursu oraz elastycznego reagowania na wyzwania cywilizacyjne. Wspieranie NGO-sów nie powinno być zatem postrzegane w kategoriach filantropii, lecz jako strategiczna inwestycja w odporność i dynamikę państwa.

NGO-sy w kulturze to sektor niezwykle ambitny, ale niedofinansowany i strukturalnie kruchy. Rozwój największych podmiotów nie przekłada się na stabilizację mniejszych organizacji, które na poziomie lokalnym wykonują ważną pracę społeczną. Bez systemowych rozwiązań zwiększających odporność finansową (budowanie rezerw, uproszczenie współpracy z podmiotami administracji publicznej) sektor ten pozostanie podatny na każdy kolejny kryzys makroekonomiczny.

Autorka

Magdalena Paluch-Wojtas

Naczelniczka Wydziału

Wydział Strategii i Analiz

Departament Strategii Kultury i Mediów

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

mpaluch@kultura.gov.pl

Bibliografia

Charycka B. et al., *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*, Warszawa 2025.

Czyżewski K. et al., *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*, Kraków 2020.

Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r., Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci--sektor/dzialalnosc-organizacji-pozarzadowych-w-2024-r-,3,11.html> [dostęp: 11 czerwca 2026].

Kowalczyk K., *Rola i specyfika polskich organizacji pozarządowych w sektorze teatru. Diagnoza sytuacji*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9.

Sarnecki P., *Prawo konstytucyjne Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2005.

Zapewnienie dostępności w kulturze – stan i kierunki rozwoju

Julia Lelonkiewicz

Dział Rozwoju Kadr Kultury
Narodowe Centrum Kultury

Celem artykułu jest wskazanie kierunków rozwoju dostępności w instytucjach kultury w Polsce, na bazie między innymi doświadczeń z realizacji projektów „Kultura bez barier” i „Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność instytucji kultury”. W tekście poruszono zagadnienia związane z kontekstem prawnym i społecznym dostępności, rolą partycypacji odbiorców i odbiorczyń w tworzeniu oferty kulturalnej, wzmacnianiem kompetencji kadr kultury oraz instytucjonalnym znaczeniem koordynatora dostępności. Szczególną uwagę poświęcono Laboratorium Dostępności jako działaniu, które łącząc teorię z praktyką, sprzyjało trwałej zmianie i umożliwiało szeroki wgląd w stan i rozwój dostępności w kulturze.

Wprowadzenie

Projekt „Kultura bez barier” realizowany był w latach 2021–2023 przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Fundację Kultury bez Barier oraz partnera z Niemiec – Kubia Centrum Kompetencji w zakresie kreatywnego starzenia się i sztuki włączającej. Rezultatem jest publikacja *Model dostępnej kultury*¹, której kluczowym elementem jest model zapewniania dostępności oferty i zasobów instytucji kultury osobom ze szczególnymi potrzebami.

Od października 2023 roku Narodowe Centrum Kultury (NCK) w partnerstwie z Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) realizuje projekt „Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury”. Projekt koncentruje się na zagadnieniach dostępności i włączania osób z niepełnosprawnościami oraz seniorów w działania instytucji kultury. Jego celem jest poprawa

¹ M. Matowicka et al., *Model dostępnej kultury*, Warszawa 2023.

dostępności kultury w przygotowaniu i realizacji oferty, a pośrednio – powszechne wdrożenie i upowszechnienie *Modelu dostępnej kultury* jako kompleksowego i skutecznego narzędzia zarządzania dostępnością. Zakończenie projektu planowane jest na marzec 2027 roku.

Oba projekty objęły swoim zasięgiem wszystkie typy instytucji kultury, w tym: biblioteki, domy i centra kultury, muzea, galerie, biura wystaw, teatry, opery, filharmonie, instytucje muzyczne. Część zadań skierowano również do organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury. Udział instytucji ze wszystkich województw, w tym podmiotów samorządowych i państwowych, pozwolił na uzyskanie przekrojowego obrazu podejmowanej tematyki.

Dostępność w kulturze – kontekst prawny

Dostępność stanowi dziś jeden z ważnych elementów polityk publicznych w Polsce i Unii Europejskiej. Jej znaczenie dla sektora kultury wynika zarówno z obowiązujących regulacji prawnych, jak i ze zmieniającego się rozumienia roli instytucji kultury w życiu społecznym. W ujęciu obowiązujących regulacji krajowych dostępność oznacza możliwość pełnego, równoprawnego korzystania z przestrzeni, usług, zasobów i informacji przez wszystkie osoby, niezależnie od ich indywidualnych potrzeb i ograniczeń. Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami² wprowadza pojęcia dostępności architektonicznej, cyfrowej oraz informacyjno-komunikacyjnej. Instytucje publiczne mają obowiązek zapewniać dostępność w tych kategoriach co najmniej na poziomie minimalnych wymagań poprzez uniwersalne projektowanie lub racjonalne usprawnienia. Równolegle obowiązuje ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych³. Zobowiązuje ona instytucje publiczne do dostosowania stron internetowych i środowiska cyfrowego do międzynarodowych norm, zapewniając wszystkim użytkownikom swobodny dostęp do usług online.

Istotnym fundamentem prawnym i etycznym polityki dostępności jest Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych⁴ (sporządzona w Nowym Jorku

² Tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1411.

³ Tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 1440.

⁴ Dz. U. z 2012 r. poz. 1169.

13 grudnia 2006 roku i ratyfikowana przez Polskę w 2012 roku). Dokument ten zobowiązuje państwa strony do wprowadzenia rozwiązań, które zapewniają osobom z niepełnosprawnościami pełne korzystanie z praw człowieka na zasadach równości, w tym prawo do uczestnictwa w życiu kulturalnym. Konwencja akcentuje znaczenie dostępności jako warunku niezależności, samodzielności i pełnego włączenia społecznego. Wskazuje przy tym, że bariery architektoniczne, komunikacyjne i społeczne stanowią jedno z głównych czynników wykluczenia, a ich usuwanie jest obowiązkiem publicznym.

Podstawą współczesnego myślenia o dostępności jest projektowanie uniwersalne, rozumiane jako projektowanie produktów, usług i przestrzeni w sposób umożliwiający korzystanie z nich przez jak najszerszą grupę ludzi, bez konieczności wprowadzania adaptacji czy uzupełniającego stosowania specjalistycznych rozwiązań. Projektowanie uniwersalne przesuwą punkt ciężkości z tworzenia udogodnień dla wybranych grup na budowanie rozwiązań inkluzywnych od samego początku.

Kluczową rolę we wzmacnianiu dostępności w kulturze odgrywają programy szkoleniowe i grantowe, takie jak projekt „Kultura bez barier” i „Projektowanie uniwersalne kultury” – pokazują, że dostępność nie jest jedynie wymogiem prawnym, lecz przede wszystkim inwestycją w rozwój instytucji i zwiększaniem jej roli społecznej. Zapewnianie dostępności wiąże się ze wzrostem jakości usług, lepszym dialogiem z różnorodnymi grupami odbiorców oraz poszerzeniem uczestnictwa w kulturze. Dostępność staje się dziś integralnym elementem misji instytucji kultury, a nie jedynie dodatkowym zadaniem. Pozwala to przypuszczać, że w kolejnych latach profesjonalizacja w tym obszarze będzie się pogłębiać, trwale wpływając na wzrost uczestnictwa w kulturze i inkluzywność społeczeństwa.

Dostępność w kulturze – kontekst społeczny

Zarówno dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego, jak i badania branżowe oraz inicjatywy instytucji publicznych takich jak PFRON potwierdzają, że bariery architektoniczne, informacyjne, komunikacyjne i cyfrowe wciąż ograniczają możliwości korzystania z oferty kulturalnej znacznej części społeczeństwa – w tym osobom z niepełnosprawnościami oraz osobom starszym.

Publikacja GUS *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2024 r.*⁵ ukazuje wpływ dynamicznych zmian technologicznych oraz różnic społeczno-demograficznych na praktyki kulturowe Polaków. Zawarte w niej analizy wskazują na to, że uczestnictwo w kulturze jest silnie zróżnicowane między innymi ze względu na wiek, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania czy sytuację ekonomiczną, a także dostępność oferty lokalnych instytucji kultury. Obok kwestii finansowych to właśnie bariery infrastrukturalne należą do najczęściej wymienianych przeszkód ograniczających udział w życiu kulturalnym.

Wyniki badań Narodowego Centrum Kultury z 2024 roku prezentowane w raporcie *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 r.*⁶ potwierdzają te obserwacje. Wskazują na stabilny poziom deklarowanego uczestnictwa w kulturze instytucjonalnej, przy jednoczesnych niewielkich spadkach aktywności w niektórych jej formach. Z raportu wynika, że najliczniej odwiedzane instytucje w 2024 roku to kina, biblioteki oraz ośrodki kultury. Z kolei w raporcie *Aktywność kulturalna Polaków w 2023 r.*⁷ respondenci wskazują na to, że barierą pozostają czynniki praktyczne, na przykład dostęp do informacji o ofercie kulturalnej. Stale uwydatniają się także różnice pokoleniowe: osoby starsze prezentują większą skłonność do uczestnictwa tradycyjnego, natomiast młodszy pokolenie korzysta częściej z platform streamingowych i aktywności cyfrowych, co wiąże się z koniecznością zapewnienia dostępności nie tylko przestrzeni fizycznej, lecz także cyfrowej oferty instytucji kultury.

*Raport z badań: Wdrażanie dostępności w publicznych instytucjach kultury w Polsce*⁸ wskazuje, że mimo regulacji prawnych oraz rosnącej świadomości wśród kadr kultury instytucje wciąż mierzą się z barierami natury organizacyjnej i finansowej. Do kluczowych wyzwań należą: brak wystarczających funduszy, trudności w planowaniu działań i niewystarczające kompetencje zespołów. Jednocześnie analiza potwierdza, że wdrażanie systemowych rozwiązań – takich jak powoływanie koordynatorów dostępności, szkolenia, konsultacje z odbiorcami – skutkuje wzrostem poziomu dostępności i satysfakcji publiczności.

5 Główny Urząd Statystyczny, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025.

6 A. Głowacki, A. Skrzypińska, *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025.

7 A. Głowacki, *Aktywność kulturalna Polaków w 2023 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2024.

8 A. Konior, A. Pluszyńska, *Raport z badań: Wdrażanie dostępności w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, Kraków 2024.

Potwierdza to, że dostępność przestaje być wyłącznie kwestią zgodności z wymogami prawnymi, a staje się warunkiem zwiększenia uczestnictwa i poszerzania publiczności instytucji kultury.

Kluczem do zrozumienia idei dostępności jest znajomość społecznego modelu niepełnosprawności. Funkcjonuje on współcześnie w opozycji do szeroko rozpowszechnionego ujęcia medycznego i redefiniuje sposób postrzegania niepełnosprawności, kładąc nacisk na odpowiedzialność społeczną, polityczną oraz kulturową.

„Zgodnie z tym modelem, osoby niepełnosprawne są traktowane jako dyskryminowana mniejszość społeczna, która sama broni swoich spraw, a jednocześnie nie rezygnuje z pomocy osób sprawnych i specjalistów. Inne rozumienie istoty niepełnosprawności prezentują przedstawiciele nurtu brytyjskiego. Według nich, osoby niepełnosprawne są «ofiarami» opresji ze strony otoczenia, tak fizycznego, jak i społecznego. W związku z tym należy zapewnić im równouprawnienie, samoorzecznictwo (*self-advocacy*) i upętnomocnienie (*empowerment*)”⁹.

Model społeczny niepełnosprawności stanowi fundament dla omawianych dalej projektów i sformułowanych rekomendacji.

Model dostępnej kultury

Model dostępnej kultury, wypracowany w ramach projektu „Kultura bez barier”, to innowacyjna propozycja podejścia do zapewniania dostępności w instytucjach kultury. Jego podstawowym założeniem jest odejście od traktowania dostępności jako zbioru pojedynczych, reaktywnych działań na rzecz spójnego modelu zarządzania, wpisanego w misję instytucji, jej strukturę organizacyjną i relacje z odbiorcami.

Kluczowe jest włączanie osób ze szczególnymi potrzebami – w tym osób z niepełnosprawnościami i seniorów – w proces projektowania, wdrażania i ewaluacji działań na rzecz dostępności. Partykypacyjne tworzenie oferty wykracza poza konsultowanie gotowych rozwiązań – zakłada realne współtworzenie programów, wydarzeń i usług, z uwzględnieniem unikalnego doświadczenia i wiedzy eksperckiej odbiorców. Tak rozumiana partykypacja wzmacnia społeczną rolę instytucji kultury, buduje relacje oparte na

⁹ A. Twardowski, *Spółeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48, s. 102.

zaufaniu oraz pozwala precyzyjnie identyfikować bariery, które dla organizatorów często pozostają niezauważalne.

Partycypacja nie jest działaniem jednorazowym ani projektem czasowym, lecz stałym elementem procesu programowego. Doświadczenia płynące z projektów „Kultura bez barier” oraz „Projektowanie uniwersalne kultury” pokazują, że instytucje, które konsekwentnie włączają odbiorców w proces tworzenia oferty, osiągają dobre rezultaty zarówno w zakresie jakości dostępności, jak i frekwencji i odbioru społecznego działań.

Istotne w *Modelu dostępnej kultury* jest wzmacnianie roli koordynatora dostępności w instytucji kultury. Funkcja ta, wprowadzona do porządku prawnego ustawą o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w praktyce nabiera coraz większego znaczenia strategicznego. Skuteczny koordynator dostępności powinien posiadać silne umocowanie w strukturze organizacyjnej instytucji, wsparcie kadry kierowniczej oraz możliwość wpływu na kształtowanie oferty i budżetu. Jego rolą powinno być nie tylko inicjowanie i nadzorowanie działań dostępnościowych, lecz także budowanie kompetencji zespołu, moderowanie współpracy między działami oraz utrzymywanie relacji z otoczeniem – organizacjami pozarządowymi, ekspertami i społecznościami odbiorców. W takim ujęciu koordynator dostępności staje się liderem zmiany.

Warto podkreślić, że zapewnianie dostępności jest ściśle związane z ewaluacją działalności oraz rozwojem instytucji. Dostępności nie należy postrzegać jako ostatecznego stanu, jest to proces – dynamiczny, wymagający regularnej analizy, monitorowania i reagowania na zmieniające się potrzeby społeczne, technologiczne i demograficzne.

„Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury”

Projekt „Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury” obejmuje trzy komplementarne zadania. Pierwsze z nich ma charakter szkoleniowo-grantowy i ukierunkowane jest na wdrażanie systemowych zmian w instytucjach kultury poprzez łączenie działań edukacyjnych z praktycznym wsparciem wdrożeniowym. Drugie zadanie koncentruje się na budowaniu w instytucjach kultury inkluzywnego środowiska pracy. Obejmuje ono przygotowanie instytucji kultury do tworzenia dostępnych miejsc staży, praktyk, wolontariatu oraz zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami. Trzecie zadanie obejmuje

budowę i wzmacnianie kompetencji kadr kultury w obszarach kluczowych z punktu widzenia dostępności – od komunikacji i programowania oferty po zarządzanie instytucją. W ramach trzeciego zadania zrealizowano między innymi Laboratorium Dostępności – kompleksowy program szkoleniowy dla osób pracujących i współpracujących z instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi z sektora kultury.

Przedsięwzięcie szkoleniowo-grantowe

Pierwsze zadanie w „Projektowaniu uniwersalnym kultury” realizowane jest w formule szkoleniowo-grantowej. Jego celem jest zapewnienie samorządowym instytucjom kultury kompleksowego wsparcia kompetencyjnego – zarówno merytorycznego, jak i inwestycyjnego – w wypracowaniu oraz wdrożeniu strategii dostępności, opartej na założeniach *Modelu dostępnej kultury*.

Działania szkoleniowe i grantowe służą systemowemu zwiększaniu dostępności rozumianej jako standard w kreowaniu oferty kulturalnej. Kluczowym elementem tego podejścia jest partycypacja osób z grupy docelowej projektu – osób ze szczególnymi potrzebami i seniorów – w procesach planowania, realizacji i ewaluacji działań instytucji.

Zadanie realizowane jest w dwóch następujących po sobie etapach, zaprojektowanych w sposób umożliwiający stopniowe i świadome wdrażanie dostępności.

W pierwszym etapie instytucje kultury biorą udział w bezpłatnym programie rozwoju kompetencji, obejmującym szkolenia stacjonarne, wizyty studyjne oraz tutoring prowadzony przez ekspertów i ekspertki z dziedziny dostępności. Dzięki zdobytej wiedzy oraz wsparciu merytorycznemu instytucje uczestniczące w programie opracowują autodiagnozę oraz strategię wdrożenia dostępności dla swojej instytucji. Etap szkoleniowy umożliwia przejście procesu od rozpoznania barier i luk kompetencyjnych do zaplanowania spójnych i realistycznych działań, osadzonych w misji i strukturze organizacyjnej instytucji.

Drugi etap skierowany jest do instytucji, które pomyślnie ukończyły część szkoleniową. Mogą one składać wnioski o przyznanie środków finansowych na wdrożenie wypracowanej strategii dostępności. W ramach programu przyznawane są granty w wysokości od 150 tys. do 500 tys. zł, a udział nie wymaga wkładu własnego. Oprócz wsparcia finansowego instytucje korzystają również ze stałego doradztwa eksperckiego (zarówno

w zakresie wydatkowania, jak i w zakresie projektowania i wdrażania dostępności). Zadaniem instytucji uczestniczących w etapie grantowym jest wdrożenie strategii dostępności opracowanej w pierwszym etapie oraz przygotowanie i realizacja dwóch wydarzeń kulturalnych, zaprojektowanych w sposób dostępny dla osób ze szczególnymi potrzebami. Organizacja wydarzeń umożliwia testowanie oraz upowszechnianie wypracowanych rozwiązań i przeprowadzonych inwestycji. Pozwala też stosować w praktyce oraz utrzymywać na poziomie instytucji wiedzę ze szkoleń z etapu pierwszego.

Przyjęta sekwencja działań – od rozwoju kompetencji i diagnozy po możliwość ubiegania się o grant – w połączeniu ze stałą opieką ekspercką sprzyja podejmowaniu przemyślanych decyzji inwestycyjnych. Dzięki temu wdrażane rozwiązania są skuteczne i adekwatne do rzeczywistych potrzeb instytucji i ich odbiorców oraz zgodnie ze standardem wypracowanym w projekcie „Kultura bez barier”.

Laboratorium Dostępności

Kolejnym istotnym elementem operacjonalizacji *Modelu dostępnej kultury* w ramach projektu „Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury” jest Laboratorium Dostępności – roczny program szkoleniowo-rozwojowy skierowany do kadr instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych. Laboratorium miało charakter pogłębionego procesu edukacyjnego, który wykraczał poza tradycyjne formy szkoleń, łącząc zdobywanie wiedzy teoretycznej z praktyką, testowaniem rozwiązań oraz budowaniem środowiska profesjonalistów zajmujących się dostępnością w kulturze.

Kluczowym założeniem Laboratorium było traktowanie dostępności jako kompetencji rozwijanej w działaniu oraz we współpracy z innymi. Program sprzyjał sieciowaniu uczestników z różnych typów instytucji kultury i regionów kraju, co umożliwiało wymianę doświadczeń, konfrontowanie wyzwań oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań. Równocześnie duży nacisk położony został na partycypację osób z doświadczeniem niepełnosprawności – samorzeczników i samorzeczniczek – którzy uczestniczyli w procesie projektowym i konsultacyjnym. Ich obecność pozwoliła na weryfikację proponowanych rozwiązań w kontekście praktycznego użytkowania oraz wzmocniła perspektywę opartą na doświadczeniu użytkowników

i użytkowników, wykraczając poza czysto teoretyczne założenia instytucjonalne.

Integralną częścią Laboratorium Dostępności były zadania indywidualne realizowane przez osoby uczestniczące przy wsparciu tutorów – ekspertów z zakresu dostępności i projektowania uniwersalnego. Rezultatem były konkretne narzędzia i rozwiązania możliwe do wdrażania i skalowania (powielania i rozwijania) w instytucjach i organizacjach. Powstały między innymi przewodniki, czyli pakiety informacji przygotowujące odbiorców do wizyty w instytucji i odbioru na przykład wystaw lub wydarzeń; scenariusze zajęć dostępnych dla różnorodnych grup odbiorców, projekty miejsc wyciszenia (w tym również mobilnych i terenowych), karty do komunikacji alternatywnej i wspomagającej (AAC), a także zestawy wytycznych dla projektantów wystaw, kuratorów oraz organizatorów kina plenerowego. Materiały te odpowiadały na potrzeby instytucji oraz ich publiczności, a jednocześnie wpisywały się w założenia *Modelu dostępnej kultury*.

Doświadczenia Laboratorium Dostępności pokazują, że długofalowe, procesowe wsparcie kadr kultury przynosi skutki wykraczające poza główne założenia projektowe. W niektórych przypadkach udział w Laboratorium przyczynił się do awansu zawodowego uczestników, utworzenia w instytucjach formalnych stanowisk koordynatora dostępności, nawiązania trwałych partnerstw z organizacjami pozarządowymi oraz wprowadzenia partycypacyjnych modeli pracy nad ofertą kulturalną. Laboratorium stało się przestrzenią wzmacniania kompetencji, ale także impulsem do trwałej zmiany organizacyjnej, potwierdzając, że dostępność rozwija się najskuteczniej tam, gdzie łączą się wiedza, współpraca i praktyka.

Kierunki rozwoju

Doświadczenia z realizacji projektu „Projektowanie uniwersalne kultury”, w szczególności zaś z Laboratorium Dostępności pozwalają na sformułowanie kluczowych kierunków dalszego rozwoju działań na rzecz zapewniania dostępności w kulturze.

Sieci współpracy

Jednym z istotnych kierunków rozwoju jest tworzenie i wzmacnianie sieci współpracy osób odpowiedzialnych za dostępność w kulturze. Przykłady takich inicjatyw, jak Trójmiejska Sieć Dostępności

czy Krakowska Sieć Dostępności pokazują potencjał oddolnego sieciowania koordynatorek i koordynatorów dostępności, wśród których istotną rolę odgrywają uczestniczki i uczestnicy Laboratorium Dostępności. Sieci te sprzyjają wymianie wiedzy i doświadczeń, wzajemnemu wsparciu w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i programowych, a także budowaniu wspólnych standardów na poziomie lokalnym i regionalnym.

Partycypacja

Kolejnym kierunkiem jest konsekwentne wzmacnianie roli partycypacji osób ze szczególnymi potrzebami w działaniach instytucji kultury. Oznacza to rozwijanie współpracy opartej nie tylko na konsultacjach, lecz także na rzeczywistym współtworzeniu oferty kulturalnej, zapraszaniu osób z doświadczeniem niepełnosprawności do procesów koncepcyjnych oraz do współpracy artystycznej. Włączanie osób ze szczególnymi potrzebami w tworzenie oferty pozwala nie tylko na poszerzenie perspektywy programowej instytucji, lecz także na wzmocnienie różnorodności reprezentacji i emancypację osób z niepełnosprawnościami i osób starszych.

Partnerstwa

Równolegle jako ważny kierunek rozwoju należy wskazać tworzenie partnerstw na rzecz dostępności, opartych na współpracy instytucji kultury z organizacjami trzeciego sektora, środowiskami eksperckimi oraz lokalnymi społecznościami. Partnerstwa obejmują wzajemne korzystanie z zasobów, takich jak wiedza specjalistyczna, doświadczenie praktyczne, materiały edukacyjne, narzędzia, kadry. Tak rozumiana współpraca sprzyja efektywnemu wykorzystaniu dostępnych środków i zgromadzonej wiedzy oraz zwiększa trwałość wdrażanych rozwiązań.

Wspieranie dobrostanu

Istotnym kierunkiem rozwoju jest również pogłębianie roli kultury w działaniach na rzecz zdrowia psychicznego. Doświadczenia projektowe wskazują na potrzebę świadomego dostosowywania oferty kulturalnej na przykład do potrzeb osób w spektrum autyzmu oraz osób doświadczających kryzysów zdrowia psychicznego. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera obszar czucia z *Modelem dostępnej kultury*, obejmujący między innymi kwestie bodźców

sensorycznych, poczucia bezpieczeństwa, możliwości regulacji emocjonalnej oraz tworzenia warunków sprzyjających komfortowemu uczestnictwu w wydarzeniach kulturalnych. Instytucje kultury coraz częściej stają się przestrzeniami wspierającymi dobrostan, co wymaga dalszego rozwoju kompetencji kadry oraz odpowiednich rozwiązań programowych i organizacyjnych. Jednocześnie konieczne jest zachowanie ostrożności oraz wyraźne rozróżnienie między działaniami umożliwiającymi uczestnictwo w kulturze a działaniami o charakterze terapeutycznym.

Profesjonalizacja

Kluczowym kierunkiem rozwoju jest też dalsza profesjonalizacja roli koordynatora dostępności oraz coraz szersze wdrażanie tego stanowiska w instytucjach kultury, a także tworzenie zespołów zajmujących się dostępnością. Doświadczenia Laboratorium Dostępności pokazują, że skuteczne działania w tym obszarze wymagają nie tylko indywidualnych kompetencji, lecz także odpowiedniego umocowania organizacyjnego, wsparcia kadry zarządzającej oraz pracy zespołowej. Rozwijanie ścieżek zawodowych oraz systemów wsparcia dla koordynatorów dostępności stanowi warunek dalszego, trwałego rozwoju dostępności w sektorze kultury.

Finansowanie

Niezwykle istotna, jeśli nienajważniejsza, jest także kwestia finansowania działań dostępnościowych. Doświadczenia projektu „Projektowanie uniwersalne kultury”, w szczególności komponentów szkoleniowo-grantowych, pokazują, że skuteczność wdrażania dostępności istotnie wzrasta wówczas, gdy programy wsparcia łączą diagnozę potrzeb danej instytucji z możliwością uzyskania środków finansowych na wdrożenie konkretnych rozwiązań. Takie podejście pozwala instytucjom nie tylko zidentyfikować rzeczywiste bariery i luki kompetencyjne, lecz także przejść od etapu planowania do realnych i trwałych zmian organizacyjnych, programowych oraz infrastrukturalnych.

Podsumowanie

Doświadczenie Narodowego Centrum Kultury obejmuje współpracę z setkami instytucji i organizacji z całej Polski, realizację wieloetapowych programów szkoleniowych i grantowych,

prorowadzenie procesów doradczych oraz obserwację wdrażania *Modelu dostępnej kultury* w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych i społecznych. Pozwala to na identyfikowanie zarówno realnych postępów w rozwoju dostępności, jak i barier, z którymi wciąż mierzą się kadry kultury – od ograniczeń finansowych i infrastrukturalnych po wyzwania związane z zarządzaniem zmianą i trwałym osadzaniem dostępności w strukturach instytucji.

Niniejszy tekst ma na celu omówienie standardów zapewniania dostępności w sektorze kultury w Polsce, w oparciu o wyniki i doświadczenia pozyskane w ramach dwóch projektów ogólnokrajowych. Istotna jest też próba wskazania kluczowych kierunków dalszego rozwoju tej dziedziny. Artykuł nie pretenduje do miana wyczerpującej diagnozy, lecz stanowi raczej próbę uporządkowania wiedzy oraz refleksję nad skutecznymi modelami wspierania instytucji kultury w procesie zapewniania dostępności.

Autorka

Julia Lelonkiewicz

Starsza specjalistka ds. rozwoju kadr kultury
Narodowe Centrum Kultury
jlelonkiewicz@nck.pl

W projekcie „Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury” Narodowe Centrum Kultury w ramach Zadania 1 przeprowadziło przedsięwzięcie szkoleniowo–grantowe dla **80 różnorodnych instytucji kultury** w całej Polsce. Łącznie przeprowadzono w nim **5600 godzin** szkoleń i tutoringu – po **70 godzin** na każdą instytucję. **60 instytucji** otrzymało granty na rozwój dostępności o łącznej wysokości **blisko 17 mln zł**. Z **Laboratorium dostępności** skorzystały **93 osoby**, a każda z nich przeszła **75 godzin** szkoleń. Ze szkoleń w innych zadaniach skorzystało łącznie **ponad 250 kolejnych instytucji kultury**.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



„Projektowanie uniwersalne kultury – dostępność w instytucjach kultury” finansowane jest z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027.

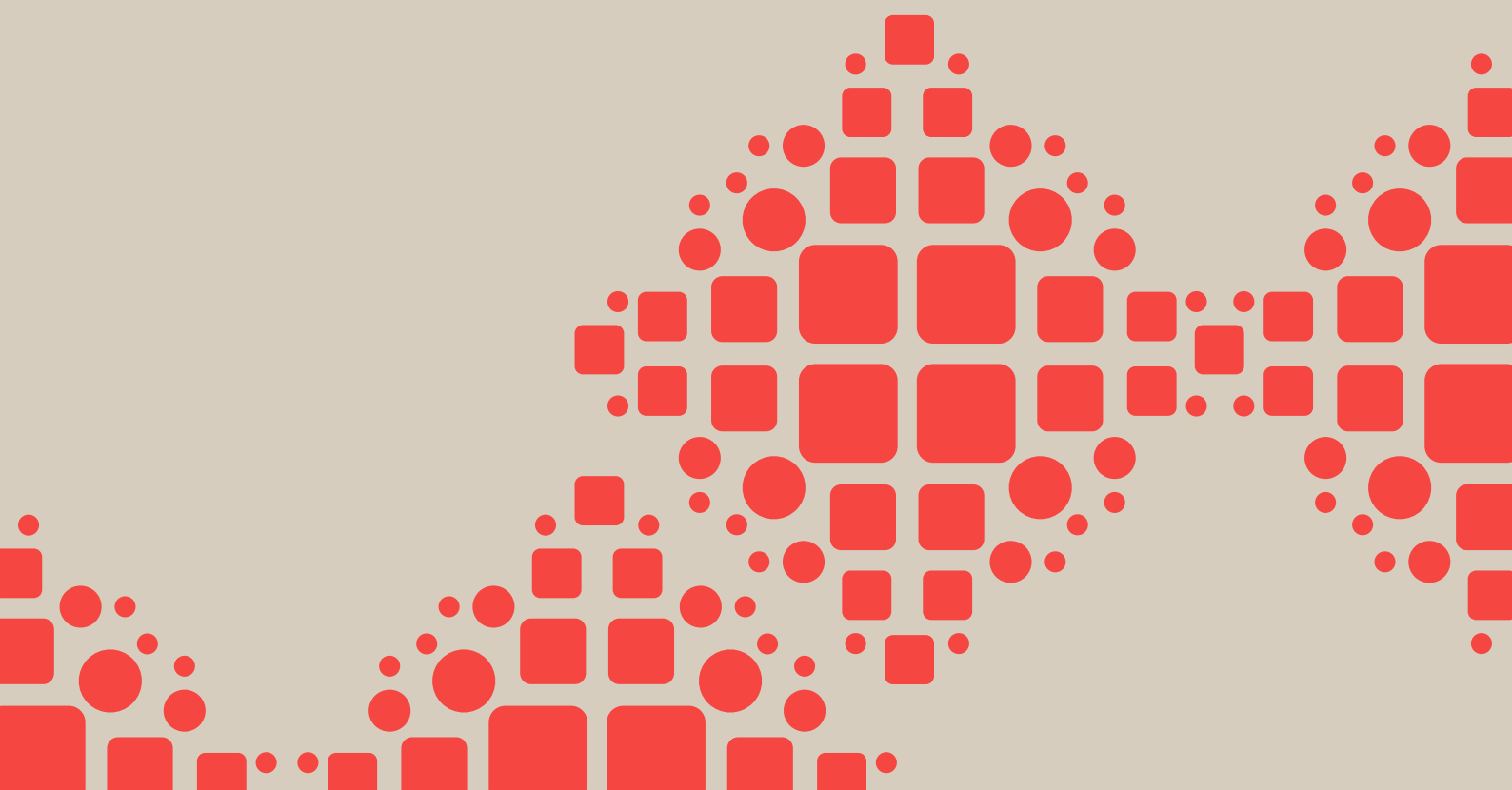
Bibliografia

- Głowacki A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2023 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2024.
- Głowacki A., Skrzypińska A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025.

- Główny Urząd Statystyczny, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025.
- Konior A., Pluszyńska A., *Raport z badań: Wdrażanie dostępności w publicznych instytucjach kultury w Polsce*, Kraków 2024.
- Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych sporządzona w Nowym Jorku 13 grudnia 2006 roku (Dz. U. z 2012 r. poz. 116).
- Lis B., Walczyk J., *Dostępność i uczestnictwo w kulturze w Polsce. Opracowanie dla wspólnego Kongresu Kultury*, Gdańsk 2024.
- Model dostępnej kultury*, Fundacja Kultury bez Barrier, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Centrum Kompetencji w Zakresie Kreatywnego Starzenia się i Sztuki Włączającej (Kubia), Warszawa 2023.
- Praktyki otwartości*, Warszawa 2025.
- „Rocznik Kultury Polskiej”, Warszawa 2025.
- Reimann M., *Nie przywitam się z państwem na ulicy. Szkic o doświadczaniu niepełnosprawności*, Wołowiec 2019.
- Twardowski A., *Społeczny model niepełnosprawności – analiza krytyczna*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 48.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 1440).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1411).

Rozdział 2.

Stan i kierunki rozwoju obszarów kultury



Badania sztuki muszą być interdyscyplinarne i wieloaspektowe. Imperializm każdej z nauk, historii, estetyki, psychologii, informatyki czy socjologii jest zasadniczą przeszkodą [...]¹.

Anna Matuchniak-Krasuska

Muzea w Polsce w świetle badań empirycznych. Przyczynek do dyskusji

Anna Zabiegałowska-Sitek, Katarzyna Żmijewska, Rafał Wiśniewski
Narodowy Instytut Muzeów

Sławomir Nałęcz, Marek Więckowski
Główny Urząd Statystyczny

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział jest poświęcony analizie danych pokazujących zmiany zachodzące w polskich muzeach na przestrzeni ostatnich kilku lat. Warto więc zacząć go od przywołania refleksji badaczy kultury komentujących współczesne trendy ewolucji muzeów, w szczególności narastającą transgresyjność muzeów², przekraczanie różnych linii podziałów i realizowanie coraz szerszego wachlarza funkcji społecznych.

Pojęcie „muzeum” wywodzi się z greckiego słowa *mouseion*, oznaczającego „świątynię muz”, czyli miejsce poświęcone nauce, sztuce i refleksji³. W starożytności termin ten odnosił się do instytucji o charakterze naukowym, takich jak Muzejon w Aleksandrii, będących ważnymi ośrodkami badań i działalności uczonych⁴. W nowożytnym ujęciu muzeum stało się instytucją publiczną gromadzącą, opracowującą i udostępniającą zbiory w celach naukowych, edukacyjnych oraz społecznych⁵.

1 A. Matuchniak-Krasuska, *Problematyka komunikowania w socjologii sztuki*, „Przegląd Socjologiczny” 1981, nr 33, s. 236.

2 L. Korporowicz, *Komunikowanie dziedzictwa kulturowego*, Kraków 2024 (w szczególności rozdział „Dziedzictwo kulturowe w zintegrowanej przestrzeni komunikowania”).

3 D. Folga-Januszewska, *Muzeum: fenomeny i problemy*, Kraków 2015, s. 13–15.

4 *Ibidem*, s. 14–15.

5 J. Pruszyński, *Muzea. Muzealnictwo. Prawo muzeów*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1, s. 19–23.

Na ziemiach polskich początki nowoczesnego muzealnictwa wiążą się z działalnością kolekcjonerską podejmowaną w warunkach utraty niepodległości. Szczególne znaczenie miała inicjatywa Izabeli Czartoryskiej, która w 1801 roku utworzyła w Puławach Dom Gotycki oraz Świątynię Sybilli, dając początek jednej z pierwszych instytucji muzealnych o charakterze publicznym. W XIX wieku powstające muzea pełniły nie tylko funkcję kolekcjonerską, lecz także odgrywały ważną rolę w ochronie dziedzictwa kulturowego oraz podtrzymywaniu tożsamości narodowej i społecznej⁶.

Współczesne rozumienie muzeum w Polsce określa ustawa o muzeach z dnia 21 listopada 1996 r.⁷ Zgodnie z jej art. 1 muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, a także ich udostępnianie oraz upowszechnianie wiedzy o historii, nauce i kulturze. Definicja ta podkreśla zarówno publiczny, jak i misyjny charakter działalności muzeów, akcentując ich odpowiedzialność za zachowanie i przekaz dziedzictwa kolejnym pokoleniom.

Ustawa stanowi ponadto, że muzeum działa w oparciu o statut lub regulamin uzgodniony z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (art. 6). Oznacza to, że instytucja ta funkcjonuje w jasno określonych ramach organizacyjnych oraz podlega określonemu nadzorowi publicznemu. W konsekwencji współczesne muzeum należy postrzegać jako instytucję kultury realizującą misję publiczną, łączącą funkcje ochronne, edukacyjne i społeczne w ramach obowiązującego porządku prawnego.

Muzea w Wykazie muzeów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i w rejestrach

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) od 1997 roku prowadzi Wykaz muzeów⁸, tj. listę jednostek organizacyjnych, które zadeklarowały, że będą prowadzić działalność muzealną zgodnie z zatwierdzonym przez MKiDN statutem lub regulaminem konkretnego muzeum. Według stanu na 14 stycznia 2026 roku udostępnionego w witrynie internetowej MKiDN Wykaz muzeów obejmował 1068 pozycji, z czego za formalnie funkcjonujące uważa

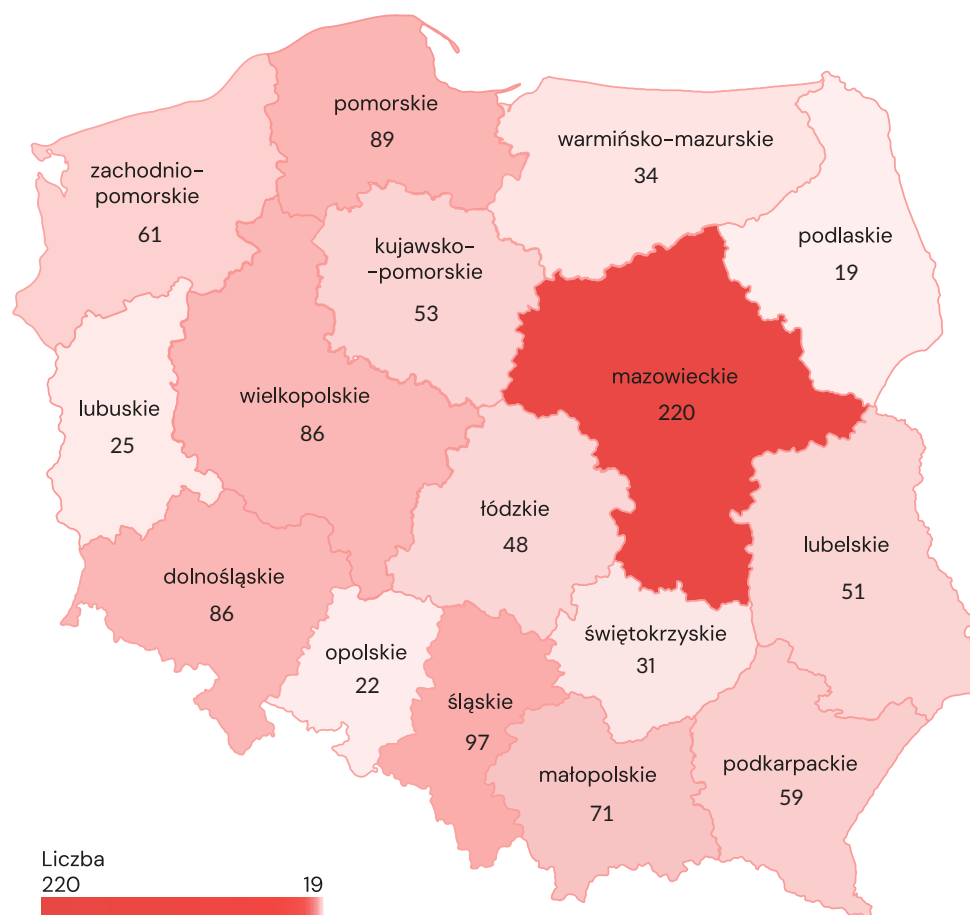
⁶ *Ibidem*.

⁷ Dz. U. z 2022 r. poz. 385.

⁸ <https://www.gov.pl/web/kultura/wykaz-muzeow> [dostęp: 2 lipca 2026].

się 1052 muzea, ponieważ 16 jednostek skreślono. Liczba skreślonych muzeów nie odzwierciedla jednak wszystkich przypadków, w których muzea faktycznie nie rozpoczęły prowadzenia działalności lub już ją zakończyły⁹.

Mapa 1. Rozkład przestrzenny formalnie funkcjonujących muzeów w podziale na województwa (według stanu na 14 stycznia 2026 roku)



Źródło: Opracowanie NIM na bazie Wykazu muzeów działających na podstawie ustawy o muzeach

W analizowanej grupie 1052 formalnie funkcjonujących muzeów znajdują się 932 muzea bezoddziałowe oraz 120 muzeów oddziałowych, które prowadzą łącznie 312 oddziałów. Oznacza to,

⁹ W trakcie realizacji Sprawozdania statystycznego o symbolu K-02 pracownicy resortu statystyki publicznej regularnie mają do czynienia z przypadkami placówek muzealnych, które faktycznie nie prowadzą działalności muzealnej, ale figurują w Wykazie muzeów jako formalnie działające muzea. Więcej informacji o prowadzonym przez Główny Urząd Statystyczny *Sprawozdaniu z działalności muzeum i instytucji paramuzealnej* znajduje się w części drugiej niniejszego rozdziału zatytułowanej „Muzea i ich publiczność w świetle badań Głównego Urzędu Statystycznego”.

że po uwzględnieniu wszystkich oddziałów łączna liczba formalnie działających jednostek muzealnych wynosi 1364.

Największa liczba formalnie działających muzeów znajduje się w województwie mazowieckim (220). Wysoką liczbę placówek odnotowano również w województwach: śląskim (97), pomorskim (89), wielkopolskim (86) oraz dolnośląskim (86). Najmniej zarejestrowanych i niewykreślonych muzeów znajduje się w województwach: podlaskim (19), opolskim (22) i lubuskim (25).

Pod względem lokalizacji zdecydowana większość tych muzeów jest na obszarach miejskich – 764 placówki, natomiast 288 muzeów działa na terenach wiejskich. Analiza wielkości jednostek administracyjnych wskazuje, że najwięcej muzeów zlokalizowanych jest w małych miejscowościach liczących niewiele więcej niż 10 tys. mieszkańców (419) oraz w miastach, gdzie liczba mieszkańców jest większa od 10 tys., ale nie przekracza 100 tys. (356). W większych miastach liczba muzeów jest mniejsza: w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców znajduje się 136 muzeów, a w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców – 141 muzeów.

Najwięcej spośród formalnie działających muzeów prowadzą osoby fizyczne (433) oraz jednostki samorządu terytorialnego (349). Znaczącą rolę odgrywają także stowarzyszenia (80) i fundacje (70). Muzea prowadzone przez administrację centralną są relatywnie nieliczne – 38 instytucji (123 z oddziałami) podlega Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a 4 – innym ministerstwom.

Z punktu widzenia statusu organizacyjno-prawnego 394 formalnie funkcjonujące muzea są instytucjami kultury, tj. podmiotami mającymi własną osobowość prawną i działającymi na podstawie przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, wpisanymi do rejestrów instytucji kultury¹⁰, natomiast 658 muzeów to podmioty niebędące instytucjami kultury (muzea prywatne, uczelniane, kościelne lub prowadzone przez organizacje pozarządowe).

Muzea i ich publiczność w świetle badań Głównego Urzędu Statystycznego

Główny Urząd Statystyczny (GUS) gromadzi dane o muzeach za pomocą elektronicznego formularza statystycznego o symbolu K-02, pod tytułem *Sprawozdanie z działalności muzeum i instytucji*

¹⁰ Rejestry instytucji kultury prowadzone są przez samorządy wszystkich szczebli oraz przez MKiDN.

paramuzealnej. Formularz ten – zgodnie ze swą nazwą – mają obowiązek wypełnić działające w roku sprawozdawczym:

- muzea (wyłącznie w rozumieniu ustawy o muzeach, tj. które działają w oparciu o statut lub regulamin uzgodniony z ministrem właściwym do spraw kultury i dziedzictwa narodowego);
- instytucje paramuzealne – jednostki, które prowadzą działalność typu muzealnego, lecz działają bez takiego statutu bądź regulaminu; oprócz tego zalicza się tu inne jednostki często niekojarzone z muzeami i nieznajdujące się w Wykazie muzeów MKiDN; ich celem nie jest osiąganie zysku, lecz trwała ochrona dóbr (np. przyrody) mających charakter muzealny; zgodnie z rekomendowaną przez UNESCO klasyfikacją Międzynarodowej Rady do spraw Muzeów (ICOM – International Council of Museums) instytucją paramuzealną może być: ogród zoologiczny (wszystkie jego formy, takie jak akwaria, oceanaria, terraria itp.), ogród botaniczny, rezerwat przyrody (udostępniany zwiedzającym w sposób rejestrowany, na ogół prezentujący również zestaw zbiorów lub opracowane wystawy tematyczne; w szczególności są to: groty, jaskinie, akweny, parki), a także pomniki historii (zabytki) lub inne jednostki – między innymi planetaria, miasteczka czy centra nauki i techniki, jak również niebędące muzeum ekspozycje stałe, ukazujące osiągnięcia, odkrycia i ciekawostki z dziedziny historii, archeologii, kultury, przyrody, techniki itp.

Liczebność faktycznie działających muzeów

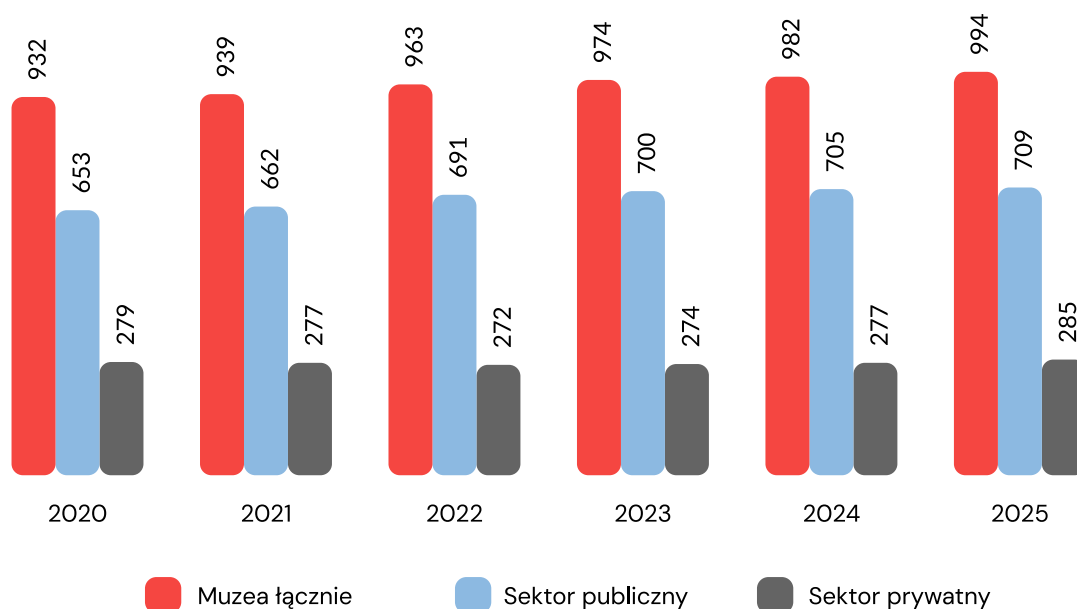
W styczniu 2026 roku, tj. w okresie, w którym placówki muzealne były zobowiązane wypełnić formularz elektroniczny K-02, swoje działanie w 2025 roku potwierdziły 994 muzea¹¹.

Liczba faktycznie działających muzeów (wraz z oddziałami) powoli, ale regularnie, wzrasta: w ciągu sześciu lat od 2020 roku rozpoczęły działalność 62 placówki muzealne. Rosła liczba placówek muzealnych sektora publicznego (od 653 w 2020 roku do 709 w 2025 roku),

¹¹ Warto zaznaczyć, że wśród 994 muzeów (w tym 298 oddziałów), które potwierdziły swoje funkcjonowanie w 2025 roku, 801 placówek udostępniało wystawy dla zwiedzających przez cały rok, 81 – sezonowo, natomiast 112 nie było otwarte dla zwiedzających, w tym 89 znajdowało się w organizacji (przygotowywanie wystaw lub organizacja/budowa muzeum), 22 pozostawało w zawieszeniu lub nie prowadziło działalności w roku sprawozdawczym, a 1 – było w trakcie likwidacji. Dodatkowo, liczbę nieaktywnych muzeów w znacznym stopniu powiększyć mogą jednostki, z którymi nie udało się nawiązać kontaktu ani natrafić na jakikolwiek ślad ich działalności w Internecie (84), oraz te, które odmówiły wypełnienia sprawozdania K-02 (10) lub zostały wykluczone na etapie tworzenia kartoteki badania z powodu stwierdzonego wcześniej zakończenia działalności (np. przy okazji prowadzonych sprawozdań K-02 lub KK-3).

natomiast liczba muzeów prywatnych pozostawała na zbliżonym poziomie – najniższą ich liczbę (272) odnotowano w 2022 roku, a najwyższą w 2025 (285).

Wykres 1. Liczba muzeów (wraz z oddziałami) w badaniach GUS w latach 2020–2025



Źródło: Dane GUS – Sprawozdanie z działalności muzeum i instytucji paramuzealnej (K-02)

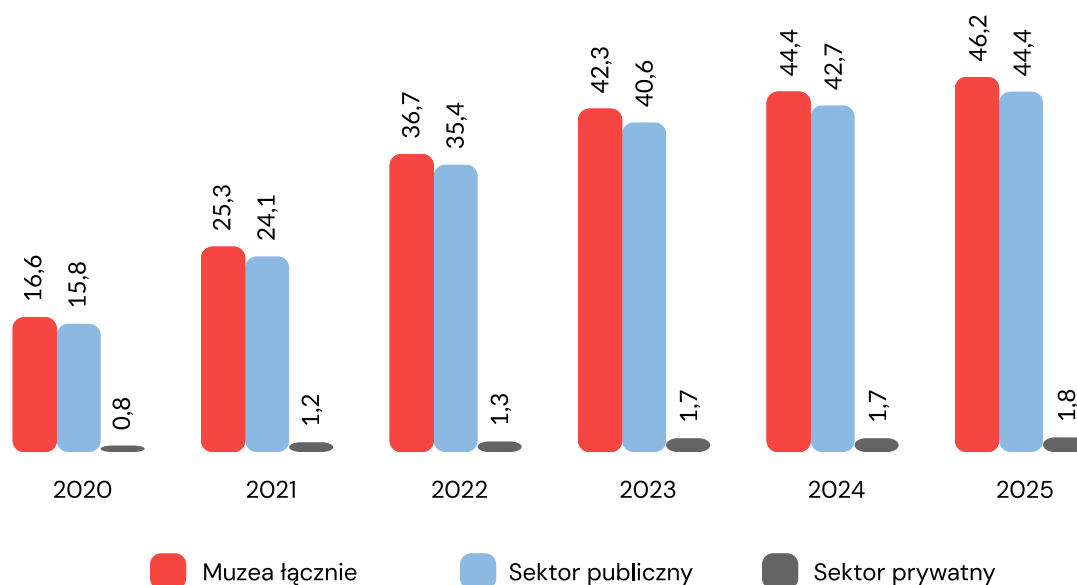
Największy roczny przyrost liczby muzeów ogółem zanotowano w 2022 roku – o 2,6%, a w ciągu sześciu lat między 2020 a 2025 rokiem przyrost ten wyniósł 6,7%.

Liczba zwiedzających

W okresie pandemii COVID-19, która w Polsce trwała od marca 2020 roku do maja 2022 roku, wprowadzone zostały zakazy odwiedzania muzeów (ponad cztery miesiące w 2020 roku oraz dwa i pół miesiąca w 2021 roku), a w okresie grudzień 2021 roku – marzec 2022 roku obowiązywały limity zwiedzających (30% do 50% pojemności muzeów)¹². W rezultacie liczba zwiedzających muzea w 2020 roku wyniosła tylko 16,6 mln osób, a potem, w miarę luzowania obostrzeń sanitarnych zaczęła silnie rosnąć: o 8,6 mln w 2021 roku, o 11,5 mln – w 2022 roku, o 5,6 mln – w 2023 roku, o 2,1 mln – w 2024 roku. W 2025 roku wzrost liczby zwiedzających w stosunku do roku poprzedniego wyniósł 1,9 mln.

¹² A. Bąk, R. Wiśniewski, *Przyjdź widzu, przyjdź... Wstępne uwagi na temat publiczności muzealnej w czasie pandemii COVID-19*, „Muzealnictwo” 2021, nr 62, s. 19–26.

Wykres 2. Liczba osób zwiedzających zbadane muzea / oddziały muzeów w latach 2020–2025 (w milionach)



Źródło: Dane GUS – Sprawozdanie z działalności muzeum i instytucji paramuzealnej (K-02)

Łącznie w ciągu pięciu lat po 2020 roku liczba osób zwiedzających muzea i zorganizowane przez nie wystawy wzrosła o 29,6 mln, to jest o 178,1%.

Najwięcej zwiedzających i największe przyrosty odnotowano w muzeach należących do sektora publicznego: w 2020 roku miały one 15,8 mln zwiedzających (tj. 95% ogółu zwiedzających), a przez pięć lat liczba ta wzrosła o 28,6 mln, czyli o ponad 180%.

Instytucjonalne wsparcie i badania sektora muzealnego realizowane przez Narodowy Instytut Muzeów

Istotnym elementem struktury instytucjonalnej muzealnictwa w Polsce jest działalność Narodowego Instytutu Muzeów (NIM) – państwowej instytucji kultury, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego¹³. Instytut prowadzi działalność o charakterze eksperckim w obszarze muzealnictwa, gromadząc i upowszechniając informacje dotyczące muzeów, muzealiów, zbiorów publicznych oraz obiektów zabytkowych¹⁴. Do jego zadań należy również opracowywanie oraz promowanie standardów w zakresie ochrony zbiorów, a także podejmowanie działań

¹³ Program działania Narodowego Instytutu Muzeów na lata 2023–2027, Narodowy Instytut Muzeów, <https://nim.gov.pl/instytut/program-dzialania-narodowego-instytutu-muzealnictwa-i-ochrony-zbiorow-na-lata-2023-27> [dostęp: 13 marca 2026].

¹⁴ *Ibidem*.

wspierających rozwój środowiska muzealnego w wymiarze organizacyjnym i zarządczym¹⁵.

Narodowy Instytut Muzeów realizuje zadania o charakterze badawczym i analitycznym, związane z monitorowaniem funkcjonowania muzeów w Polsce. Od 2014 roku prowadzi program badawczy „Statystyka muzeów”, realizowany przy wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego¹⁶. Program badawczy ma charakter ilościowy i kierowany jest do muzeów funkcjonujących w Polsce. Do 2023 roku badanie prowadzone w ramach tego projektu miało charakter dobrowolny, natomiast z początkiem 2023 roku zostało włączone do Programu badań statystyki publicznej, który ma status rozporządzenia Rady Ministrów przygotowywanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego. W konsekwencji objęto obowiązkiem sprawozdawczym muzea ujęte w wykazie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Badanie realizowane jest corocznie, jednak jego szczegółowy zakres podzielony został na cztery obszary tematyczne: infrastruktura i bezpieczeństwo, organizacja i zarządzanie, zarządzanie zbiorami oraz działalność upowszechniająca (edukacyjna). Obszary te badane są w cyklu czteroletnim, dzięki czemu dane obejmują szeroki zakres systematycznie badanych zagadnień z różnych obszarów funkcjonowania muzeów przy zachowaniu ciągłości badania w ujęciu rocznym.

Zebrane dane umożliwiają analizę wybranych aspektów funkcjonowania instytucji muzealnych, w tym ich potencjału organizacyjnego, zakresu działalności oraz podstawowych wskaźników dotyczących zbiorów, frekwencji i finansowania. Dane te wykorzystywane są do opracowywania analiz oraz publikacji o charakterze informacyjnym i eksperckim¹⁷.

Rezultatem analiz prowadzonych w ramach projektu są cykliczne publikacje opracowywane we współpracy z ekspertami, które stanowią źródło informacji o stanie muzealnictwa w Polsce¹⁸. Działalność Instytutu obejmuje również współpracę międzynarodową, w tym wymianę doświadczeń z instytucjami o zbliżonym profilu działania, oraz prezentowanie wybranych zagadnień związanych z polskim muzealnictwem w kontekście międzynarodowym.

¹⁵ *Ibidem.*

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem.*

Edukacyjny wymiar działalności muzeów

Muzea coraz częściej odgrywają rolę nieformalnych centrów edukacyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w danych raportowych Narodowego Instytutu Muzeów (NIM)¹⁹. Oprócz podstawowej działalności wystawienniczej realizują rozmaite działania edukacyjne, obejmujące lekcje muzealne i programy dla szkół oraz warsztaty tematyczne.

Cykliczny pomiar dotyczący zagadnień związanych z działalnością upowszechniającą został zrealizowany przez NIM w 2022 roku i odnosił się do lat 2018–2021²⁰. W badaniu wzięły udział 193 muzea (o statucie lub regulaminie uzgodnionym z ministrem właściwym do spraw kultury), w tym 61 działało jako muzea oddziałowe, wykazując dane dla 160 oddziałów.

W ankiecie zawarto pytania między innymi o formy prowadzenia działalności wystawienniczej, wydawniczej, naukowej oraz edukacyjnej. Wyniki zostały przedstawione dla muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

Niemal 94% z 328 zbadanych placówek zadeklarowało prowadzenie działalności edukacyjnej zarówno w formule stacjonarnej, jak i online²¹.

Z odpowiedzi ankietowanych instytucji muzealnych wynika, że poszczególne rodzaje działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej w mniejszym lub większym stopniu korzystały różne grupy odbiorców.

W zakresie lekcji muzealnych 91,5% uczestników stanowiły dzieci i młodzież, podczas gdy dorośli, w tym studenci, stanowili 5,8% słuchaczy, a seniorzy 2,7%²².

Dzieci i młodzież to również grupa, która najliczniej korzystała z oferty warsztatowej (stanowiąc średnio niespełna 80% wszystkich uczestników), natomiast dorośli stanowili 13,6%, a seniorzy 6,6%²³.

Z kolei w szkoleniach i kursach oferowanych przez muzea uczestniczyli przede wszystkim dorośli, w tym studenci (81,3%), następnie seniorzy (12,3%) oraz dzieci i młodzież (6,4%)²⁴.

¹⁹ Narodowy Instytut Muzeów, *Działalność upowszechniająca – ankieta cykliczna 2018–2021*, Warszawa 2023.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*.

²² Na podstawie odpowiedzi od 254 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

²³ Na podstawie odpowiedzi od 222 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

²⁴ Na podstawie odpowiedzi od 51 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

Wykłady i prelekcje popularyzatorskie cieszyły się największą popularnością wśród dorosłych (średnio 53,3% uczestników) oraz seniorów (średnio 32,5%), a najmniejszą wśród dzieci i młodzieży (14,2%)²⁵.

Wśród uczestników koncertów było 53,7% osób dorosłych, w tym studentów, a także 32,1% seniorów i 14,2% osób poniżej 18 lat²⁶.

W spektaklach odbywających się w muzeach 44,3% publiczności było osobami dorosłymi, 35,7% stanowiły dzieci i młodzież, a 20,0% – seniorzy²⁷.

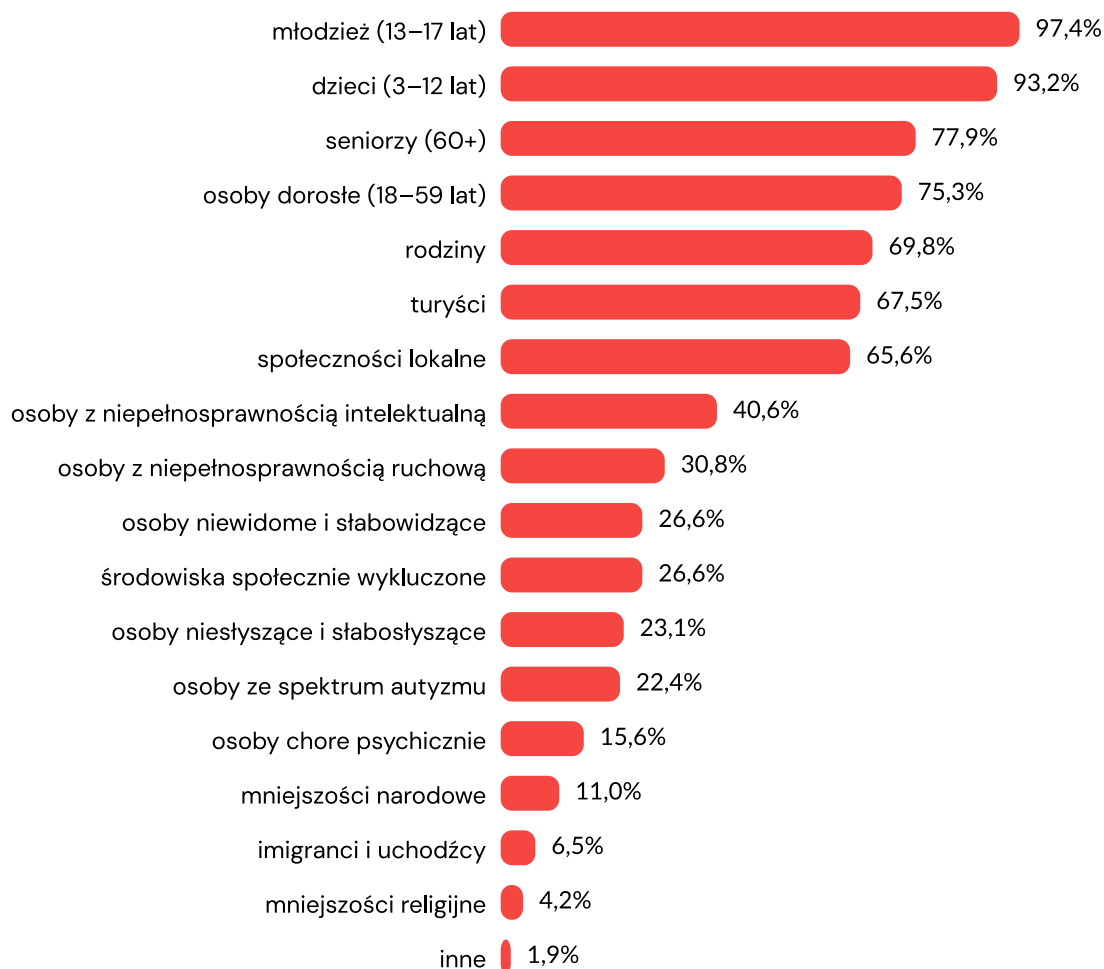
Muzea będące instytucjami kultury w okresie sprawozdawczym (tj. w latach 2018–2021) wprowadziły do swojej oferty łącznie 2583 nowe tematy lekcji muzealnych (średnio 10 tematów na muzeum)²⁸ oraz 4191 nowych tematów warsztatów (średnio 19 tematów)²⁹. Zajęcia edukacyjne przygotowywane i realizowane wspólnie z innymi instytucjami (np. muzeami, instytucjami kultury czy stowarzyszeniami) prowadziło 65,3% badanych muzeów³⁰. Natomiast liczba szkół, z którymi w okresie sprawozdawczym współpracowały muzea w zakresie działalności edukacyjnej, wyniosła 13 861 (średnio 53 szkoły na jedno muzeum)³¹.

Zajęcia edukacyjne skierowane do osób ze szczególnymi potrzebami oferowało 44,2% badanych muzeów³². Łączna liczba przeprowadzonych zajęć wyniosła 1750 (średnio 13 na jedno muzeum)³³, natomiast liczba uczestników tych zajęć osiągnęła poziom 24 499 (średnio 181 zajęć na jedno muzeum)³⁴.

Na wykresie nr 3 przedstawione zostały grupy/osoby, do których muzeum kierowało ofertę edukacyjną w okresie sprawozdawczym.

-
- 25 Na podstawie odpowiedzi od 213 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 26 Na podstawie odpowiedzi od 172 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 27 Na podstawie odpowiedzi od 45 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 28 Na podstawie odpowiedzi od 268 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 29 Na podstawie odpowiedzi od 240 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 30 Na podstawie odpowiedzi od 308 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 31 Na podstawie odpowiedzi od 262 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 32 Na podstawie odpowiedzi od 308 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 33 Na podstawie odpowiedzi od 132 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
 34 Na podstawie odpowiedzi od 131 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

Wykres 3. Typy osób korzystających z oferty edukacyjnej muzeów w latach 2018–2021



Źródło: Dane NIM – Badanie Statystyka muzeów (N=308)

Dział lub sekcja zajmująca się działalnością edukacyjną funkcjonowały w 78,8% badanych muzeów (N=170). Łączna liczba osób zatrudnionych w muzeach przy działalności edukacyjnej wyniosła 875, co oznacza, że te muzea zatrudniały średnio pięć osób odpowiedzialnych za realizację tego rodzaju działań³⁵.

Z deklaracji badanych muzeów wynika również, że w 13% instytucji wydarzenia edukacyjne były w pełni dostępne zgodnie z wymogami ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami³⁶. W ponad połowie muzeów (56,2%) dostępność dotyczyła jedynie części organizowanych wydarzeń

³⁵ Na podstawie odpowiedzi od 163 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
³⁶ Tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 2240.

edukacyjnych, natomiast 30,8% muzeów wskazało, że wydarzenia te nie były dostępne w wymaganym zakresie³⁷.

Wykres 4. Dostępność wydarzeń muzealnych w wymiarze architektonicznym, informacyjno-komunikacyjnym oraz cyfrowym w latach 2018–2021



Źródło: Dane NIM – Badanie *Statystyka muzeów* (N=213)

Kadry muzealne i rozwój kompetencji pracowników

Istotnym elementem funkcjonowania muzeów jest ich zaplecze organizacyjne oraz kadrowe, które umożliwia realizację zadań związanych z ochroną i udostępnianiem dziedzictwa kulturowego. Informacje na temat struktury organizacyjnej instytucji muzealnych w Polsce gromadzone są przez Narodowy Instytut Muzeów w ramach badania *Statystyka muzeów*³⁸. W analizie prowadzonej w tym rozdziale uwzględniono jednak wyłącznie muzea funkcjonujące jako instytucje kultury, co pozwala na zachowanie porównywalności danych dotyczących ich struktury organizacyjnej oraz zatrudnienia w placówkach muzealnych sektora publicznego.

W omawianej edycji badania skupiono się na obszarze „Organizacja i zarządzanie”, a dane dotyczą czteroletniego okresu

³⁷ Na podstawie odpowiedzi od 308 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.
³⁸ Narodowy Instytut Muzeów, *Statystyka muzeów. Organizacja i zarządzanie 2020–2023*, Warszawa 2024.

obejmującego lata 2020–2023. W badaniu tym udział wzięło 395 muzeów (667 wraz z oddziałami)³⁹, jednak dalsza analiza obejmie tylko 294 muzea, które funkcjonowały jako instytucje kultury, a wraz z ich oddziałami odpowiadało to liczbie 562 instytucji muzealnych.

W grupie muzeów będących instytucjami kultury znajdowało się 198 muzeów bezoddziałowych oraz 96 instytucji o złożonej strukturze organizacyjnej które prowadziły łącznie 268 oddziałów. Przedstawione dane wskazują na istotne zróżnicowanie organizacyjne badanej części sektora muzealnego – od instytucji o prostej strukturze, po rozbudowane instytucje z wieloma oddziałami.

W 2023 roku w badanych muzeach działających jako instytucje kultury mediana liczby pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę wynosiła 24 osoby, natomiast średnia – 52 osoby⁴⁰. Łączne zatrudnienie w tej grupie przekraczało 15 tys. osób, co czyni z muzeów prowadzonych przez sektor publiczny znaczącego pracodawcę⁴¹.

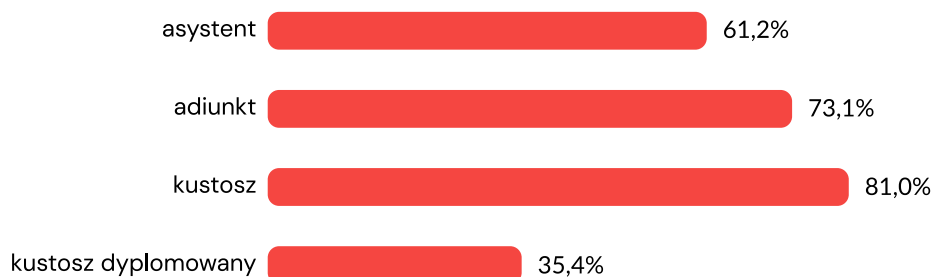
Istotną charakterystyką zbiorowości pracowników muzeów będących instytucjami kultury jest struktura stanowisk, na których pracują osoby zatrudnione w muzeach. Wśród zbadanych przez NIM 294 instytucji muzealnych stosunek obsługi administracyjnej do ogółu kadry wynosił średnio ponad 19%, natomiast pracownicy zajmujący się promocją i marketingiem stanowili średnio niemal 5% zatrudnionych. Stanowiska związane z badaniami publiczności posiadało blisko 13% instytucji muzealnych, jednak udział tych pracowników w ogólnej liczbie pracowników był niewielki i wynosił średnio zaledwie 0,5%. W strukturze stanowisk merytorycznych najczęściej wskazywano stanowisko kustosa, które występowało w 81% badanych muzeów. Kolejne pod względem rozpowszechnienia miejsca zajmowały stanowiska adiunkta oraz asystenta (występowały w odpowiednio 73,1% i 61,2% zbadanych instytucji). Dane te potwierdzają, że podstawę kadry merytorycznej muzeów nadal stanowią pracownicy na stanowiskach związanych z opieką nad zbiorami, działalnością naukową oraz przygotowywaniem wystaw i projektów edukacyjnych.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Na podstawie odpowiedzi od 294 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

⁴¹ *Ibidem*.

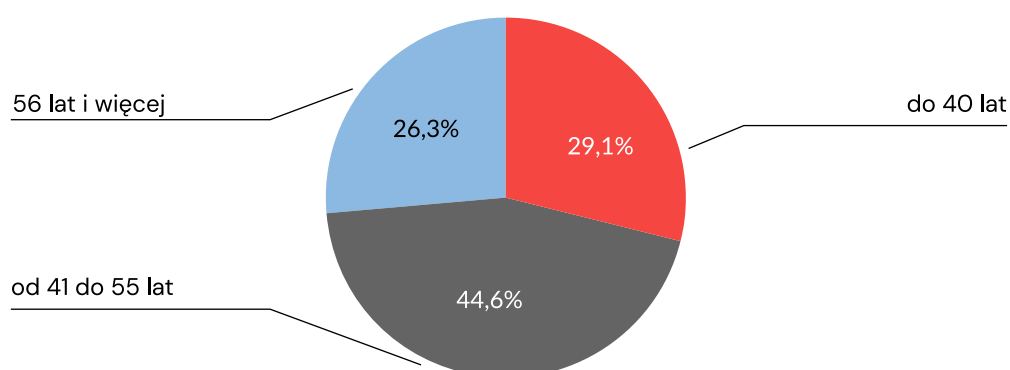
Wykres 5. Procent muzeów mających w swojej kadrze kustosza dyplomowanego, kustosza, adiunkta i/lub asystenta w latach 2018–2021



Źródło: Dane NIM – Badanie *Statystyka muzeów* (N=294)

Pod względem struktury wieku najliczniejszą grupę pracowników stanowiły osoby w wieku od 41 do 55 lat (44,6%). Kolejną grupę tworzyli pracownicy do 40. roku życia (29,1%), natomiast osoby powyżej 55. roku życia stanowiły 26,3% zatrudnionych (N=294)⁴².

Wykres 6. Pracownicy etatowi muzeów będących instytucjami kultury w latach 2020–2023



Źródło: Dane NIM – Badanie *Statystyka muzeów* (N=284)

Oprócz zatrudnienia w formie stosunku pracy badane instytucje korzystały również z innych form współpracy. Ponad 51% muzeów będących instytucjami kultury zlecało do wykonania różne prace na podstawie umów cywilnoprawnych, natomiast 27% współpracowało z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą⁴³.

Dodatkowych informacji dotyczących funkcjonowania muzeów dostarczają wyniki badania „Muzea w 2021 roku” zrealizowanego w 2022 roku w ramach projektu „Statystyka muzeów”, prowadzonego

⁴² *Ibidem.*

⁴³ *Ibidem.*

przez Narodowy Instytut Muzeów⁴⁴. W badaniu wzięło udział 199 muzeów działających na podstawie statutu lub regulaminu uzgodnionego z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Z zebranych danych wynika, że muzea podejmują różnorodne działania mające na celu podnoszenie kwalifikacji zatrudnionej kadry. Najczęściej wskazywaną formą wsparcia były kursy i szkolenia, na które pracowników kierowało 81,3% badanych muzeów będących instytucjami kultury. Znacznie rzadziej instytucje muzealne przyczyniały się do rozwoju pracowników poprzez wspieranie ich studiów wyższych lub doktoranckich, co deklarowało 23,5% muzeów. Najrzadziej wskazywaną formą podnoszenia kwalifikacji były natomiast zagraniczne wyjazdy studyjne, staże lub stypendia, które organizowało 4,8% badanych instytucji⁴⁵.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują, że współczesne muzea odgrywają w Polsce wielowymiarową rolę w systemie ochrony i upowszechniania dziedzictwa kulturowego. Oprócz funkcji związanych z gromadzeniem i ochroną zbiorów coraz wyraźniej rozwija się ich działalność edukacyjna oraz społeczna. Instytucje muzealne stają się ważnymi ośrodkami edukacji nieformalnej, współpracującymi z różnymi grupami odbiorców oraz instytucjami otoczenia społecznego i kulturalnego. Jednocześnie ich funkcjonowanie wymaga odpowiedniego zaplecza organizacyjnego i kadrowego oraz stabilnego wsparcia instytucjonalnego, które umożliwi dalsze wzmacnianie potencjału sektora muzealnego.

W kontekście przeprowadzonej analizy zasadne wydaje się podejmowanie działań wspierających rozwój muzeów jako instytucji kultury o istotnym znaczeniu społecznym i edukacyjnym. W szczególności wskazane jest dalsze rozwijanie funkcji edukacyjnej muzeów poprzez poszerzanie oferty skierowanej do różnych grup odbiorców oraz pogłębianie współpracy z instytucjami edukacyjnymi i organizacjami społecznymi. Ważnym kierunkiem działań pozostaje także zwiększanie dostępności muzeów dla osób ze szczególnymi potrzebami, zarówno w wymiarze infrastrukturalnym, jak i programowym. Równocześnie istotne jest wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników muzeów, co może przyczynić

⁴⁴ Narodowy Instytut Muzeów, *Muzea w 2021*, Warszawa 2022.

⁴⁵ Na podstawie odpowiedzi od 166 muzeów i oddziałów muzeów będących instytucjami kultury.

się do podniesienia jakości funkcjonowania tych instytucji, w tym do rozwoju ich funkcji społecznych, edukacyjnych i kulturowych.

W zakresie badań i sprawozdawczości statystycznej muzeów odnotowano, że placówki muzealne, zwłaszcza te należące do sektora publicznego, podlegają licznym i rozproszonym obowiązkom sprawozdawczym. W rezultacie te same informacje o działalności muzeów są wielokrotnie raportowane. Istnieje więc potrzeba stworzenia nowoczesnego, zintegrowanego systemu informacji o kulturze, który byłby wspólną platformą gromadzenia danych także o muzeach i uproszczyłby oraz zautomatyzował sprawozdawczość, w tym wyeliminowałby nakładające się obowiązki sprawozdawcze, a przede wszystkim zapewniłby efektywne wsparcie zarządzania kulturą poprzez dostęp do aktualnych, wiarygodnych i porównywalnych danych. Wzorem Systemu Informacji Oświatowej system taki mógłby zapewnić niezbędne informacje dla kompleksowych algorytmów finansowania muzeów, ale też mógłby dostarczać niezbędnej wiedzy porównawczej do podejmowania jednostkowych decyzji. Dzięki takiemu systemowi ministerstwa, statystyka publiczna i samorządy zyskałyby dostęp do aktualnej i rzetelnej bazy wiedzy o funkcjonowaniu całej zbiorowości placówek muzealnych, w tym także na poziomie lokalnym. Ponadto, regularne zbieranie nawet niewielkiego zakresu podstawowych informacji w ramach całościowego systemu sprawozdawczego byłoby źródłem aktualnej wiedzy o całej zbiorowości faktycznie działających muzeów. Wiedza taka jest niezbędna do tworzenia operatów pozwalających optymalizować koszty ewentualnych badań pogłębionych, a to dzięki celowemu, a gdy trzeba również losowemu lub warstwowo-losowemu doborowi badanej próby muzeów. Byłby to znaczny postęp w stosunku do możliwości, jakie oferuje Wykaz muzeów obecnie dostępny na stronie MKiDN, jako że wykaz ten nie daje pewności, czy każda figurująca w nim placówka faktycznie prowadzi działalność muzealną.

Autorzy

Anna Zabiegałowska-Sitek
Starszy specjalista
Dział Statystyki i Parametryzacji Muzeów
Narodowy Instytut Muzeów

Katarzyna Żmijewska
Główny specjalista
Dział Statystyki i Parametryzacji Muzeów
Narodowy Instytut Muzeów

dr hab. Rafał Wiśniewski, prof. ucz.
Kierownik
Dział Statystyki i Parametryzacji Muzeów
Narodowy Instytut Muzeów

dr Sławomir Nałęcz
Zastępca dyrektora
Departament Badań Społecznych
Główny Urząd Statystyczny

Marek Więckowski
Główny specjalista
Departament Badań Społecznych
Główny Urząd Statystyczny

Bibliografia

- Bąk A., Wiśniewski R., *Przyjdź widzu, przyjdź... Wstępne uwagi na temat publiczności muzealnej w czasie pandemii COVID-19*, „Muzealnictwo” 2021, nr 62.
- Borusiewicz M., *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Kraków 2012.
- Folga-Januszewska D., *Muzeum: fenomeny i problemy*, Kraków 2015.
- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność muzeów w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-muzeow-w-2024-r-,12,8.html> [dostęp: 13 marca 2026].
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2024-r-,2,22.html> [dostęp: 13 marca 2026].
- Główny Urząd Statystyczny, *Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w IV kwartale 2020 r.*, Warszawa 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wpływ-pandemii-covid-19-na-podmioty-działające-w-obszarze-kultury-w-czwartym-kwartale-2020-r-,23,4.html> [dostęp: 13 marca 2026].
- Korporowicz L., *Komunikowanie dziedzictwa kulturowego*, Kraków 2024.
- Matuchniak-Krasuska A., *Problematyka komunikowania w socjologii sztuki*, „Przegląd Socjologiczny” 1981, nr 33.
- Mairesse F., *Muzeum* [w:] *Słownik encyklopedyczny muzeologii*, red. A. Desvallées, F. Mairesse, Warszawa 2020.
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Wykaz muzeów działających na podstawie ustawy o muzeach, <https://www.gov.pl/web/kultura/wykaz-muzeow> [dostęp: 13 marca 2026].
- Narodowy Instytut Muzeów, *Działalność upowszechniająca – ankieta cykliczna 2018–2021*, Warszawa 2023.
- Narodowy Instytut Muzeów, *Muzea w 2021*, Warszawa 2022.
- Narodowy Instytut Muzeów, Program działania Narodowego Instytutu Muzeów na lata 2023–2027, <https://nim.gov.pl/instytut/program-działania-narodowego-instytutu-muzealnictwa-i-ochrony-zbiorow-na-lata-2023-27> [dostęp: 13 marca 2026].
- Narodowy Instytut Muzeów, *Statystyka muzeów. Organizacja i zarządzanie 2020–2023*, Warszawa 2024.
- Pomian K., *Muzeum. Historia światowa*, t. 1–2, Gdańsk 2023.
- Pruszyński J., *Muzea. Muzealnictwo. Prawo muzeów*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1.

Dziedzictwo materialne i niematerialne

Karolina Rozbiewska, Anna Kozioł-Słupska, Aleksandra Szczepańska,
Katarzyna Zalasieńska, Grzegorz Urbański, Ryszard Zimek,
Karol Czajkowski, Andrzej Siwek, Karolina Grabowska-Garczyńska
Narodowy Instytut Dziedzictwa

Dziedzictwo – pamięć

„Dziedzictwem jest wszystko to, co współcześni wybierają z przeszłości, jaką sami wykreowali na użytek czasów obecnych lub w celu przekazania potomnym. Dziedzictwo to proces, a nie typ zasobów”¹. Jednak przy pojemności, dynamice i wieloznaczności pojęcia „dziedzictwo” można wskazać elementy konstytuujące jego podstawy. Jednym z dokumentów doprecyzowujących pojęcie dziedzictwa, a zarazem wskazującym zakresy działania Narodowego Instytutu Dziedzictwa (NID) jest Konwencja UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturowego i naturalnego z 1972 roku². Zgodnie z definicją zawartą w art. 1 konwencji za „dziedzictwo kulturalne” uważa się zabytki reprezentujące wartości z perspektywy historii, sztuki lub nauki. Szczególnie są to dzieła architektury, monumentalne dzieła rzeźby i malarstwa, zabytki archeologiczne oraz zespoły budowli wpisane w krajobraz i historyczne krajobrazy kulturowe.

Na polskim gruncie prawnym odpowiedzialność za sferę tak określonego dziedzictwa normują Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.³ oraz ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami⁴. Ustawa określa przedmiot, zakres i formy ochrony zabytków oraz opieki nad nimi,

1 G.J. Ashworth, B. Graham, J.E. Tunbridge, *Pluralising Pasts: Heritage, Identity and Place in Multicultural Societies*, London 2007.

2 Dz. U. z 1976 r. Nr 32 poz. 190.

3 „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju” – art. 5 Konstytucji RP (Dz. U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 ze zm. i sprost.).

4 Tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292 ze zm.

a także zasady tworzenia krajowego programu ochrony zabytków⁵. Nakłada też na właściciela podstawowy obowiązek zachowania zabytku w należytych stanie oraz zobowiązuje organy administracji publicznej do podejmowania działań mających na celu ochronę zabytków, w tym zapewnienia warunków prawnych, organizacyjnych i finansowych umożliwiających trwałe zachowanie zabytków oraz ich zagospodarowanie. W ustawie określono również formy ochrony prawnej zabytków; jest to wpis do rejestru zabytków, uznanie za pomnik historii, utworzenie parku kulturowego oraz ustalenie ochrony w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Oprócz ustawowych form ochrony prawnej, zgodnie z obowiązującymi przepisami, opracowywane są liczne dokumenty strategiczne określające kierunki działań w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami. Najważniejszym dokumentem strategicznym na poziomie lokalnym, wskazującym cele, narzędzia i środki dla prawidłowo prowadzonej ochrony i opieki nad zabytkami w gminie, jest Gminny Program Opieki nad Zabytkami. Na koniec 2023 roku obowiązujący program opieki nad zabytkami wdrożyło 40,2% gmin (wzrost o 8,1 p.p. z poziomu 32,1% w 2019 roku)⁶.

W 2022 roku liczba obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru zabytków wynosiła 93 976, przy czym w tym samym roku z rejestru skreślono 36 obiektów. W 2025 roku liczba zabytków wpisanych do rejestru wzrosła do 95 622, a liczba skreśleń wyniosła 51. Dane te wskazują na systematyczny wzrost liczby obiektów objętych ochroną konserwatorską oraz na stopniowe rozszerzanie zasobu wiedzy dotyczącej dziedzictwa kulturowego.

Poniżej przedstawiamy zbiorcze zestawienie obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru zabytków w podziale na kategorie. Natomiast szczegółowe dane dotyczące zabytków objętych poszczególnymi formami ochrony przedstawiono w aneksie w załączniku nr 1⁷.

⁵ Zgodnie z art. 3 pkt 1 ustawy zabytek to nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową.

⁶ Dane oszacowane na podstawie informacji sygnałnych GUS z 2025 roku.

⁷ Załącznik nr 1:

Tabela 1: Rejestr zabytków nieruchomych w podziale na kategorie obiektów i na województwa;

Tabela 2: Rejestr zabytków ruchomych w podziale na kategorie i na województwa;

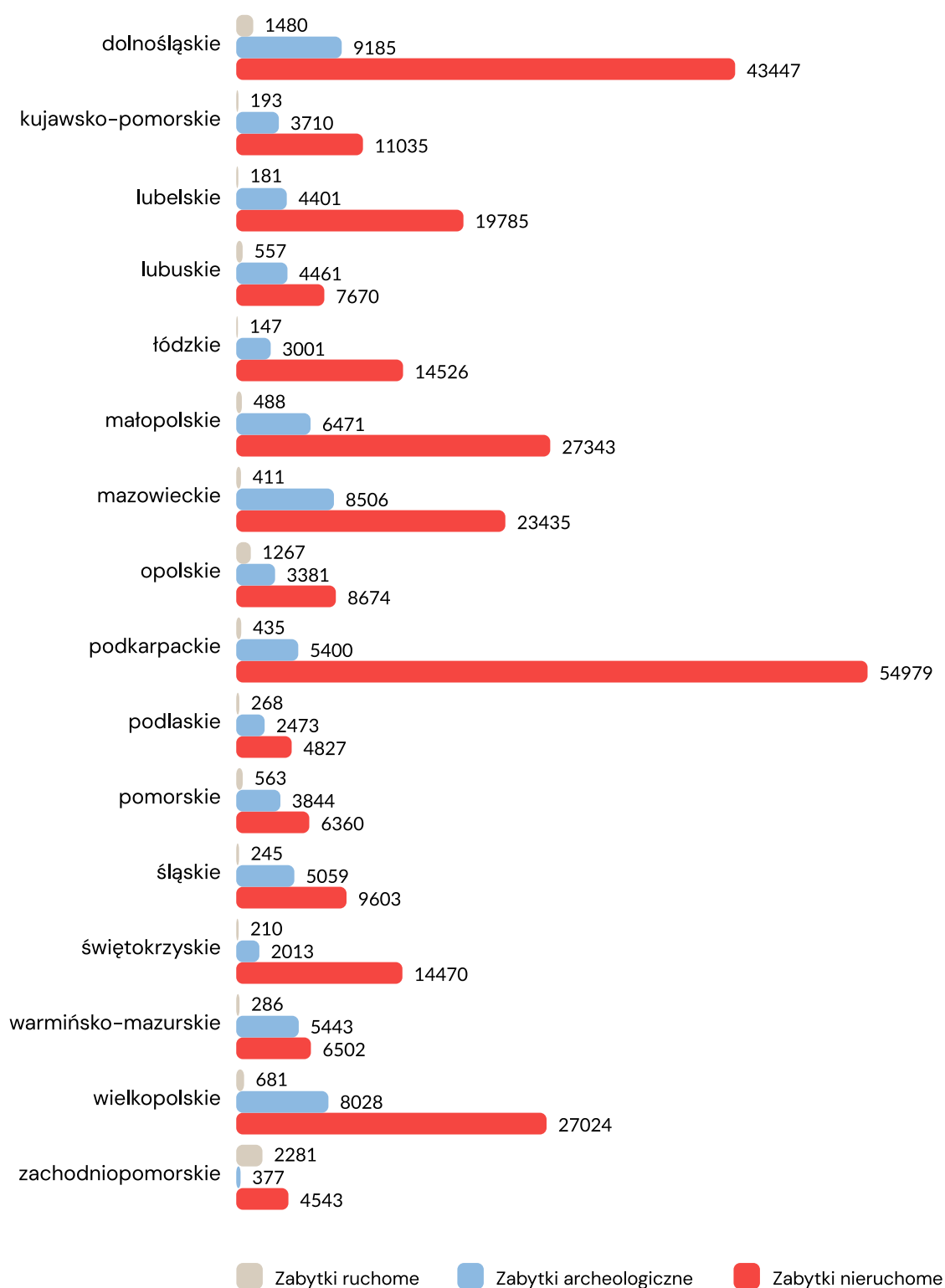
Tabela 3: Rejestr zabytków archeologicznych w podziale na kategorie i na województwa;

Tabela 4: Obiekty i obszary zabytkowe uznane za Pomniki historii;

Tabela 5: Parki kulturowe;

Tabela 6: Ustalenia dotyczące ochrony zabytków w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

Wykres 1. Rejestr zabytków w podziale na kategorie w województwach



Źródło: Centralna Baza Danych o Zabytkach prowadzona przez NID

Rosnący zakres identyfikacji i dokumentacji dziedzictwa kulturowego w Polsce podkreśla znaczenie systematycznego prowadzenia badań, ewidencji i dokumentacji zabytków dla skutecznego zarządzania zasobem dziedzictwa.

NID jako jedyny Instytut w Polsce prowadzi pełny zbiór dokumentacji dotyczącej ponad 782 tys. obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru i krajowej ewidencji zabytków, w tym obecnie ponad 498 tys. zabytków archeologicznych, ponad 283 tys. zabytków nieruchomych, 133 miejsca z tytułem Pomnika historii oraz 18 wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Czyni to Instytut centralnym ośrodkiem gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji o dziedzictwie kulturowym w Polsce oraz najważniejszym elementem infrastruktury wiedzy o zabytkach. Dokumentacja obejmuje zasób chroniony i stanowi podstawę konstruowania monitoringu zabytków, który jest rozwijany. Niemniej jest to ogromne zadanie w skali całej Polski, które wymaga licznych zmian ustawowych oraz organizacyjnych.

Prowadzony przez NID portal internetowy zabytek.pl prezentuje informacje o zabytkach w Polsce; udostępnia informacje o nich wraz z opisami, dokumentacją i materiałami wizualnymi oraz innymi zasobami cyfrowymi – w tym panoramami i materiałami 3D – w formie dostosowanej do różnych potrzeb odbiorców.

Narodowy Instytut Dziedzictwa prowadzi systematyczną digitalizację dokumentacji stanowiącej zasób decyzji administracyjnych o wpisie do rejestru zabytków, kart ewidencyjnych stanowiących zasób krajowej ewidencji zabytków, pozwoleń na wywóz zabytków ruchomych za granicę, a także spuścizn naukowych i fotografii zdeponowanych w archiwum Instytutu. Skanowane dane są gromadzone w cyfrowym repozytorium i stanowią podstawę tworzenia cyfrowych obiektów zabytkowych w Centralnej Bazie Danych o Zabytkach, będącej trzonem krajowego systemu zbierania, zarządzania i publikowania zdigitalizowanych zasobów. Baza, wspierana przez narzędzia analityczne GIS oraz zasilana zarówno w dokumentację wykonywaną współczesnymi technologiami cyfrowymi, jak i archiwalną wytwarzaną przez ponad 60 lat działalności instytutu, jest jedyną istniejącą w kraju platformą wymiany profesjonalnej wiedzy między administracją, służbami konserwatorskimi i naukowcami.

Narodowy Instytut Dziedzictwa, tworząc nowoczesny, metryczny zapis dokumentacyjny dziedzictwa – od klasycznej fotografii i panoram 360°, przez fotogrametrię, po skanowanie laserowe, tworzy precyzyjne opracowania, w tym modele 3D (chmury punktów i modele siatkowe), ortofotomapy, dokumentację rysunkową oraz

zestawy pochodnych produktów analitycznych i prezentacyjnych. To zadanie realizowane jest w ramach Centrum Kompetencji do spraw Digitalizacji Zabytków.

Wysoka jakość danych przestrzennych, uzupełnionych materiałem fotograficznym, ma istotne znaczenie ochronne i interwencyjne: w sytuacji częściowego lub całkowitego zniszczenia obiektu umożliwia przygotowanie opracowań referencyjnych oraz rekonstrukcję, a w przypadku rzeźb – również odtworzenie geometrii w skali 1:1. Komplet opracowanych danych służy szeroko rozumianej ochronie dziedzictwa, a także stanowi materiał porównawczy do kontroli zmian w czasie, przydatny organom i służbom odpowiedzialnym za bezpieczeństwo zabytków.

Równie istotne jest stałe rozwijanie wytycznych technologicznych pozyskiwania danych pomiarowych w dokumentacji dziedzictwa nieruchomego. Ich celem jest budowa spójnych standardów zapewniających powtarzalność i kontrolę jakości prac digitalizacyjnych, wraz z odpowiednimi metadanymi, formatami i poziomami szczegółowości, tak aby maksymalizować ponowne wykorzystanie danych w administracji, nauce i edukacji. Narodowy Instytut Dziedzictwa zapewnia również zaplecze eksperckie dla inicjatyw systemowych (w tym wsparcie merytoryczne dla programów dotacyjnych MKiDN, np. „Kultura Cyfrowa”).

Dziedzictwo – rozwój

Obok pozyskiwania, deponowania i bezpiecznego przechowywania danych ważne są ich publikacja i udostępnianie. Działalność tę prowadzi NID przez wspomniany wcześniej portal zabytek.pl, który został uruchomiony w 2015 roku, a w nowej odsłonie działa od 2021 roku. W 2025 roku na portalu zabytek.pl odnotowano ponad 3 mln użytkowników odwiedzających serwis oraz ponad 12,5 mln wyświetleń. Wskazuje to na rolę portalu jako jednego z głównych kanałów kontaktu społeczeństwa z informacjami o zabytkach.

Kolejnym narzędziem służącym do publikacji danych jest portal mapowy mapy.zabytek.gov.pl. Portal pełni funkcję publicznego interfejsu webowego do prezentacji i eksploracji danych przestrzennych o zabytkach. Portal mapowy NID wraz z platformą WebGIS umożliwia publikowanie zbiorów i usług danych przestrzennych, stanowiąc przez to jeden z węzłów architektury informacyjnej państwa. W 2025 roku liczba wyświetleń portalu wyniosła ponad 1,8 mln, zaś liczba zapytań do usług danych przestrzennych publikowanych przez NID przekroczyła 400 mln.

Wszystkie działania związane z digitalizacją i cyfryzacją mają za zadanie zachowywać pamięć o dziedzictwie oraz wspierać różne grupy eksperckie i społeczne, także poprzez popularyzację wiedzy o dziedzictwie oraz organizowanie różnych forów wiedzy i wymiany doświadczeń. Całość składa się na spójny system digitalizacji zabytków: od tworzenia standardów i wytycznych dla podmiotów publicznych, przez samodzielną agregację danych i wsparcie eksperckie, po deponowanie i udostępnianie w celu budowy publicznie użytecznego zasobu państwowego, o jakości odtworzeniowej i z bezpiecznym przechowywaniem, co wspiera bezpośrednio transformację cyfrową w obszarze kultury.

Cyfrowa dokumentacja dziedzictwa w formatach 2D i 3D powinna stanowić strategiczny zasób informacyjny państwa oraz istotny element systemu ochrony i zarządzania dziedzictwem. Wymaga to zapewnienia stabilnych i przewidywalnych mechanizmów finansowania obejmujących utrzymanie, rozwój i skalowanie repozytoriów danych. Niezbędne jest również planowanie cyklicznej modernizacji infrastruktury sprzętowej (w cyklu 4–5 lat) oraz środowisk programowych.

Drugim filarem działania NID w sferze dziedzictwa jest Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, przyjęta w 2003 roku⁸. Dokument ten zobowiązuje państwa (strony) do identyfikacji, dokumentowania, badań i przekazywania tradycji, ustnych przekazów, sztuk widowiskowych, rytuałów oraz rzemiosła przyszłym pokoleniom, przy ścisłej współpracy z lokalnymi społecznościami.

Jednym ze sposobów ochrony i promocji polskich tradycji, przekazów ustnych, zwyczajów, obrzędów i wiedzy związanej z rzemiosłem jest Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego⁹ prowadzona w imieniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego przez Narodowy Instytut Dziedzictwa od 2013 roku. Jej powstanie było bezpośrednią konsekwencją ratyfikowania przez Polskę w 2011 roku Konwencji UNESCO z 2003 roku w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, która wyznaczyła ramy działań w tym obszarze oraz po raz pierwszy wprowadziła do polskiego porządku prawnego definicję niematerialnego dziedzictwa. Zgodnie z nią są to praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedza i umiejętności uznawane przez wspólnoty za część ich dziedzictwa, przekazywane z pokolenia na pokolenie i stale odtwarzane.

⁸ Dz. U. z 2011 r. Nr 172 poz. 1018.

⁹ Załącznik nr 1: tabela 8: Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

Najistotniejszą rolę w ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego odgrywają wspólnoty. To one decydują, co stanowi ich dziedzictwo, a proces wpisu na listę odbywa się przy ich aktywnym udziale. Wnioski o wpis są kierowane do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za pośrednictwem Narodowego Instytutu Dziedzictwa, po zaopiniowaniu przez Radę do spraw Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego. Obecnie na Krajowej liście znajdują się 124 zjawiska reprezentujące wszystkie domeny konwencji – od obrzędów i zwyczajów, takich jak kolędowanie lub Barbórka, po umiejętności rzemieślnicze typu ludwisarstwo czy zabawkarstwo.

Lista ma charakter informacyjny i dokumentacyjny – jest zapisem żywego, stale praktykowanego dziedzictwa oraz jego znaczenia dla wspólnot. Wpis na Krajową listę otwiera również możliwość ubiegania się o wpis na Listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości UNESCO¹⁰. Pierwszym polskim elementem wpisanym na tę listę było w 2018 roku szopkarstwo krakowskie. Obecnie znajduje się na niej osiem zjawisk z Polski, w tym zarówno wpisy krajowe, jak i międzynarodowe, między innymi kultura bartnicza (wpis wspólny z Białorusią), sokolnictwo – żywe dziedzictwo (wpis wielonarodowy), tradycja dywanów kwiatowych na procesje Bożego Ciała, flisactwo, polonez – tradycyjny taniec polski, kolędowanie z szopką na żywo w regionie krakowskim oraz tradycje plecionkarskie. Obecność tych elementów na liście UNESCO potwierdza ich znaczenie nie tylko w skali krajowej, lecz także jako część wspólnego dziedzictwa ludzkości.

Uzupełnieniem działań ochronnych jest prowadzony od 2018 roku Krajowy rejestr dobrych praktyk w ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego, w którym znajduje się obecnie 13 inicjatyw¹¹. Rejestr ten gromadzi programy, projekty i działania pokazujące skuteczne sposoby ochrony dziedzictwa. Stanowi on platformę wymiany doświadczeń i inspiracji.

Istotne jest przy tym, że niematerialne dziedzictwo kulturowe nie musi mieć charakteru unikatowego. Jego wartość wynika przede wszystkim z tego, że jest ważne dla społeczności, które je praktykują, buduje ich tożsamość i poczucie wspólnoty. To właśnie człowiek stanowi ogniwo łączące dziedzictwo materialne i niematerialne – poprzez swoje działania, wiedzę i doświadczenie nadaje znaczenia

¹⁰ Załącznik nr 1: tabela 10: Międzynarodowa lista niematerialnego dziedzictwa.

¹¹ Załącznik nr 1: tabela 9: Krajowy rejestr dobrych praktyk w ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

obiektom, miejscom i krajobrazom kulturowym, czyniąc je nośnikami pamięci i wartości. W konsekwencji niematerialny wymiar dziedzictwa odgrywa istotną rolę w budowaniu tożsamości oraz wzmacnianiu więzi społecznych, ponieważ to w jego ramach wspólnoty rozpoznają swoją ciągłość i odrębność.

Dziedzictwo – odporność

Obserwuje się istotną zmianę paradygmatu w podejściu do dziedzictwa kulturowego. Z obiektu ochrony i opieki przekształca się ono w wielowymiarowy zasób rozwojowy, wykorzystywany nie tylko w działaniach edukacyjnych i kulturowych, lecz także jako narzędzie stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kształtowania polityk publicznych. Dziedzictwo odgrywa również coraz większe znaczenie w procesie integracji i włączania grup o specjalnych potrzebach, a także w podejmowaniu działań związanych z przeciwdziałaniem zmianom klimatu i edukacją ekologiczną.

Rosnące zainteresowanie problematyką dziedzictwa wśród przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych – w tym ekonomii, geografii, budownictwa, socjologii i nauk o zarządzaniu – przyczyniło się do wykształcenia interdyscyplinarnego obszaru badań określanego jako *heritage studies*¹². Obszar ten integruje perspektywy badawcze wielu dyscyplin, tworząc ramy dla kompleksowej analizy roli dziedzictwa w procesach społecznych, kulturowych i gospodarczych. Oddziaływanie dziedzictwa kulturowego oraz jego znaczenie społeczno-gospodarcze jest przedmiotem licznych badań, których analiza i diagnoza dokonane zostały w wydanej przez NID publikacji *Dziedzictwo kulturowe w badaniach* (tom III: *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim*) autorstwa Moniki Murzyn-Kupisz, Dominiki Hołuj i Jarosława Działka¹³. W opracowaniu wskazano, że dotychczasowe badania podważają zasadność traktowania dziedzictwa jako obciążenia dla procesów rozwojowych. Zamiast tego podkreśla się jego wielowymiarowy, pozytywny wpływ na sferę społeczną i ekonomiczną. W prowadzonych dotychczas analizach teoretycznych dotyczących ekonomicznego oddziaływania

¹² E. Waterton, S. Watson, *The Palgrave Handbook of Contemporary Heritage Research*, London 2015, s. 1–10.

¹³ M. Murzyn-Kupisz, D. Hołuj, J. Działek, *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Tom III: Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim*, Warszawa-Kraków 2022.

dziedzictwa dominującą tematyką jest złożony potencjał dziedzictwa dla wdrażania w życie idei rozwoju zrównoważonego. Najczęściej podejmowane wątki dotyczą tworzenia produktów i usług rynkowych opartych na zasobach historycznych oraz rozwoju turystyki kulturowej. Innym popularnym nurtem badawczym jest analiza efektów adaptacji (ponownego wykorzystania) obiektów i przestrzeni zabytkowych. Wykazano ich pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości, kreowanie rynku produktów dziedzictwa oraz rozbudowę infrastruktury towarzyszącej. Inwestycje te generują dodatkowe dochody w regionach, sprzyjają tworzeniu nowych miejsc pracy i tworzeniu marki miejsca. Istotną grupę stanowią również opracowania dotyczące przyciągania inwestorów i nowych mieszkańców, a także roli dziedzictwa w działalności sektora kreatywnego. Ważne miejsce w problematyce podejmowanej przez badaczy zajmują problemy, bariery i możliwe negatywne konsekwencje włączenia zasobu dziedzictwa w procesy rozwojowe, w szczególności ryzyko obniżenia wartości zabytkowej w nieprawidłowo prowadzonych procesach włączania dziedzictwa w obieg gospodarczy.

Równie ważne miejsce w literaturze zajmują związki między dziedzictwem kulturowym a jakością życia. Dziedzictwo uznaje się za kapitał, który sprzyja dobrostanowi mieszkańców: pozwala zaspokajać potrzeby kulturalne, oferuje przestrzeń do rekreacji oraz wzmacnia relacje społeczne i integrację lokalnych społeczności. Budowanie tożsamości regionalnej i więzi z miejscem zamieszkania jest przy tym istotnym elementem kształtowania odporności społecznej na kryzysy o różnej naturze.

Należy jednak zaznaczyć, że polskie badania w zakresie *heritage studies* opierają się głównie na pojedynczych studiach przypadków (*case studies*) lub analizach incydentalnych, ograniczonych do konkretnego czasu i terytorium. Często pomijają one dane ilościowe (np. szacunki pośredniego wpływu ekonomicznego) oraz szerszy kontekst rozwoju społeczno-gospodarczego. Autorzy wspomnianej wyżej publikacji *Dziedzictwo kulturowe w badaniach* zwracają uwagę na brak badań przekrojowych i powtarzalnych, które pozwoliłyby na formułowanie tez o ogólnych tendencjach i długofalowych efektach wykorzystania dziedzictwa w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Zarówno w europejskiej, jak i polskiej debacie publicznej coraz częściej podnoszona jest kwestia zwiększania dostępności architektonicznej obiektów zabytkowych. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście rosnącej liczby osób ze szczególnymi potrzebami. W Polsce osoby z niepełnosprawnościami

stanowią około 12–14% populacji (ponad 4,5 mln osób)¹⁴, natomiast zgodnie z szerszą definicją osób ze szczególnymi potrzebami liczba ta może obejmować nawet około 30% społeczeństwa, uwzględniając osoby starsze, czasowo niesprawne czy opiekunów z małymi dziećmi.

Zwiększanie dostępności zabytków wymaga zachowania równowagi między ochroną ich autentyczności i integralności historycznej a koniecznością dostosowania obiektów do współczesnych standardów użytkowania oraz obowiązujących wymogów technicznych dla obiektów budowlanych. W praktyce oznacza to konieczność pogodzenia wytycznych konserwatorskich z potrzebami dostępności architektonicznej, a także z regulacjami dotyczącymi efektywności energetycznej budynków oraz bezpieczeństwa przeciwpożarowego. W związku z tym proces adaptacji tych obiektów do nowych standardów funkcjonalnych jest jednym z najbardziej złożonych wyzwań współczesnej ochrony dziedzictwa.

Istotną trudność stanowi również wielowymiarowy zakres obu pojęć, zarówno dostępności architektonicznej, jak i samego dziedzictwa kulturowego. W rezultacie wprowadzanie rozwiązań zwiększających dostępność często wymaga opracowania zindywidualizowanych rozwiązań dla obiektu, co utrudnia wypracowanie systemowych standardów postępowania. Dlatego też ważne jest, aby rozwijać katalog dobrych praktyk. W związku z tym NID w latach 2025–2028 będzie realizował wspólnie z partnerami projekt „Dostępność i Dziedzictwo. Standardy dostępności w zabytkach”¹⁵, którego ideą jest wzmocnienie dostępności architektonicznej obiektów zabytkowych pełniących funkcje publiczne – tak aby osoby ze szczególnymi potrzebami mogły korzystać z nich bez barier.

Jednym z najpoważniejszych współczesnych zagrożeń dla dziedzictwa kulturowego są zmiany klimatu, które wpływają zarówno na stan zachowania zabytków, jak i na możliwość utrzymania ich autentyczności oraz funkcji społecznych. Zjawiska takie jak wzrost średnich temperatur, intensywne opady, gwałtowne burze czy okresy suszy powodują przyspieszoną degradację materiałów budowlanych, zwiększają ryzyko zalewania obiektów oraz wpływają na stabilność konstrukcji i mikroklimat wnętrz.

W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera włączanie dziedzictwa kulturowego w działania na rzecz łagodzenia skutków

¹⁴ Dane oszacowane na podstawie informacji sygnalnych GUS z 2025 roku.

¹⁵ Realizowany w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, Priorytetu FERS.03 Dostępność i usługi dla osób z niepełnosprawnościami, Działania 03.03 Systemowa poprawa dostępności w latach 2025–2028.

zmian klimatu (mitygacji) oraz adaptacji do ich konsekwencji. Szczególnie istotne jest prowadzenie działań na rzecz poprawy charakterystyki energetycznej zabytków, przy jednoczesnym zachowaniu ich wartości historycznych i artystycznych. Skutki zmian klimatu stają się coraz bardziej widocznym wyzwaniem dla właścicieli i zarządców obiektów zabytkowych. W ramach wstępnego rozpoznania tej problematyki w latach 2023–2024 NID przeprowadził badania pt. *Dziedzictwo w antropocenie*¹⁶, obejmujące analizę wpływu zmian klimatu na pomniki historii oraz miejsca światowego dziedzictwa UNESCO w Polsce. W badaniu uczestniczyli zarządcy i administratorzy najcenniejszych obiektów dziedzictwa kulturowego w kraju. Opublikowany raport zawiera wyniki ankiety przeprowadzonej wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie tymi obiektami i dostarcza cennych informacji na temat obserwowanych skutków zmian klimatycznych oraz rekomendowanych działań ochronnych. Wśród najczęściej wskazywanych zagrożeń wymieniano gwałtowne opady, intensywne burze, podtopienia oraz wzrost temperatur, które mają istotny wpływ na stan zachowania historycznych materiałów i konstrukcji. Raport wskazuje również obszary wymagające szczególnych działań adaptacyjnych, w tym rozwój systemów monitorowania zagrożeń klimatycznych oraz wdrażanie najlepszych praktyk w zakresie zarządzania dziedzictwem.

Architektura drewniana ze względu na właściwości materiałowe jest w dużym stopniu narażona na skutki zmian klimatycznych oraz przyspieszone procesy degradacji wynikające z oddziaływania czynników naturalnych. Dodatkowym zagrożeniem pozostają presja inwestycyjna oraz postępujący zanik tradycyjnych kompetencji rzemieślniczych związanych z technikami budownictwa drewnianego.

Jednocześnie obiekty te posiadają istotny potencjał w kontekście współczesnych wyzwań klimatycznych i zrównoważonego rozwoju. Wynika to z wykorzystania odnawialnych materiałów budowlanych oraz trwałości rozwiązań konstrukcyjnych opartych na lokalnej wiedzy i tradycjach budowlanych. Drewno jako materiał budowlany charakteryzuje się relatywnie niskim śladem węglowym oraz zdolnością do magazynowania węgla w strukturze materiału. Współczesne badania wskazują, że zastosowanie konstrukcji drewnianych może istotnie ograniczać emisje CO₂ związane z produkcją materiałów budowlanych w porównaniu z konstrukcjami stalowo-betonowymi. W tym kontekście zasób ten może odgrywać

¹⁶ https://samorząd.nid.pl/baza_wiedzy/raport-z-badania-dziedzictwo-w-antropocenie/ [dostęp: 30 kwietnia 2026].

istotną rolę w działaniach na rzecz adaptacji do zmian klimatu oraz w promowaniu zrównoważonych modeli budownictwa. Zgodnie z danymi NID obiektów drewnianych objętych ochroną w rejestrze zabytków w 2022 roku było 6475, natomiast w roku 2025 liczba ta wyniosła 5614. Jest to spadek o prawie 14% na przestrzeni trzech lat. Pomimo wielowiekowej tradycji budownictwa drewnianego w Polsce udział współczesnych konstrukcji drewnianych w rynku budownictwa pozostaje ograniczony. Według danych statystycznych w 2022 roku konstrukcje drewniane stanowiły jedynie około 0,62% wszystkich realizowanych inwestycji mieszkaniowych, choć liczba nowych budynków drewnianych w latach 2018–2022 wzrosła o ponad 52%¹⁷.

Architektura drewniana powinna być postrzegana zarówno jako zasób szczególnie wrażliwy i wymagający ochrony, jak i istotny element potencjału transformacji klimatycznej sektora budownictwa. Ochrona, dokumentacja oraz rozwój kompetencji związanych z tradycyjnym budownictwem drewnianym mogą stanowić ważny komponent działań w obszarze zrównoważonego rozwoju, adaptacji do zmian klimatu oraz zachowania różnorodności krajobrazu kulturowego.

Wyzwaniem dla systemu ochrony zabytków jest opracowanie metodologii oceny wpływu zmian klimatu na dziedzictwo kulturowe, opartej na wynikach badań naukowych oraz prognozach dotyczących przyszłych scenariuszy klimatycznych. Metodologia taka powinna uwzględniać różne typy dziedzictwa kulturowego, zróżnicowane czynniki zagrożeń oraz ich długoterminowe konsekwencje. Jej opracowanie stanowiłoby pierwszy etap budowy kompleksowej strategii ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce w warunkach zmieniającego się klimatu.

Istotnym elementem tego procesu jest również rozwój kompetencji badawczych oraz edukacja kadr związanych z ochroną dziedzictwa kulturowego. W 2022 roku opublikowano wyniki badania dotyczącego środowiska naukowego zajmującego się dziedzictwem kulturowym jako zasobem rozwojowym¹⁸. Wśród najważniejszych barier wskazano między innymi trudności w dostępie do danych, brak spójnych systemów gromadzenia informacji oraz niedostateczne powiązanie badań naukowych z praktyką zarządzania dziedzictwem.

¹⁷ Ł.K. Mazur, J. Winkler, *Timber Construction in Poland: An Analysis of Its Contribution to Sustainable Development and Economic Growth*, Poznań 2024.

¹⁸ <https://nid.pl/2022/05/27/analiza-polskich-naukowcow-zajmujacych-sie-badaniem-dziedzictwa-kulturowego-jako-zasobu-rozwojowego-raport/> [dostęp: 30 maja 2026].

Autorzy raportu podkreślają również potrzebę rozwijania programów szkoleniowych zarówno dla naukowców, jak i dla pracowników instytucji kultury, obejmujących między innymi metody badań nad dziedzictwem, analizę jego oddziaływania społeczno-ekonomicznego oraz wykorzystanie danych w procesach decyzyjnych. Kwestia systemowego gromadzenia i analizowania danych dotyczących dziedzictwa została także poruszona w opracowaniu NID dotyczącym modelu gromadzenia danych statystycznych w obszarze ochrony dziedzictwa¹⁹.

Podsumowanie

Z perspektywy społecznej zabytki odgrywają istotną rolę w kształtowaniu tożsamości lokalnej oraz wzmacnianiu więzi społecznych. Stanowią punkt odniesienia dla pamięci zbiorowej oraz element wspólnego dziedzictwa mieszkańców. Włączenie społeczności lokalnych w działania związane z ochroną dziedzictwa poprzez inicjatywy społeczne, programy edukacyjne i działalność organizacji pozarządowych sprzyja budowaniu kapitału społecznego oraz wzmacnianiu poczucia współodpowiedzialności za zachowanie zabytków.

Opieka nad zabytkami odgrywa również istotną rolę w procesach rozwoju gospodarczego, w szczególności w kontekście turystyki kulturowej oraz rewitalizacji przestrzeni miejskich i wiejskich. Według analiz Komisji Europejskiej ponad 40% turystyki w Europie jest bezpośrednio związane z dziedzictwem kulturowym²⁰, a obiekty zabytkowe należą do najczęściej odwiedzanych atrakcji turystycznych. W Polsce sektor turystyki odpowiada za około 6% produktu krajowego brutto²¹, przy czym znacząca część ruchu turystycznego koncentruje się wokół miejsc i obiektów o wysokiej wartości historycznej i kulturowej. Zabytki stanowią również istotny element procesów rewitalizacji, przyczyniając się do poprawy jakości przestrzeni publicznych oraz zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej obszarów miejskich.

Pomimo znaczącego potencjału społecznego i gospodarczego dziedzictwa kulturowego diagnoza wskazuje na wiele wyzwań

¹⁹ https://ksiegarnia.nid.pl/wp-content/uploads/2024/08/KK-22_3.pdf [dostęp: sierpień 2024].

²⁰ Raport: *Cultural Heritage: Digitisation, Online Accessibility and Digital Preservation*. <https://nck.pl/en/badania/raporty/cultural-heritage-digitisation-online-accessibility-and-digital-preservation>

²¹ Raport: *Turystyka w 2025*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2025-r-1,23.html> [dostęp: 28 lipca 2026].

w zakresie opieki nad zabytkami. Należą do nich przede wszystkim ograniczone zasoby finansowe przeznaczone na prace konserwatorskie i restauratorskie, nierównomierny poziom zaangażowania społeczności lokalnych w działania na rzecz ochrony dziedzictwa, a także niewystarczające wykorzystanie zabytków jako zasobu edukacyjnego i rozwojowego. W wielu przypadkach zabytki pozostają również niedostatecznie dostępne dla społeczeństwa lub nie są w pełni włączone w lokalne strategie rozwoju.

W kontekście strategicznym opieka nad zabytkami powinna być postrzegana jako element zintegrowanej polityki rozwoju, łączącej działania w obszarze ochrony dziedzictwa z polityką przestrzenną, edukacyjną, społeczną oraz gospodarczą. Wymaga to wzmacniania mechanizmów partycypacji społecznej, rozwijania programów edukacyjnych oraz tworzenia instrumentów finansowych i organizacyjnych wspierających właścicieli zabytków i instytucje odpowiedzialne za ich ochronę. Takie podejście pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego jako zasobu wspierającego rozwój społeczny, gospodarczy i kulturowy.

Autorzy

mgr inż. Karolina Rozbiewska

Kierownik
Dział Projektów Strategicznych
Narodowy Instytut Dziedzictwa
krozbiewska@nid.pl

dr hab. Katarzyna Zalasieńska

Kierownik
Dział Kultury Tradycyjnej
Narodowy Instytut Dziedzictwa
kzalasinska@nid.pl

dr Karolina Grabowska-Garczyńska

Główna specjalistka
Dział Strategii Lokalnych
Narodowy Instytut Dziedzictwa
kgarczynska@nid.pl

Aleksandra Szczepańska

Główny specjalista – koordynator
Samodzielne stanowisko ds. strategii i rozwoju
Narodowy Instytut Dziedzictwa
aszczepanska@nid.pl

dr Anna Koziół-Słupska

Kierowniczka
Dział Strategii Lokalnych
Narodowy Instytut Dziedzictwa
akoziol@nid.pl

Grzegorz Urbański

Kierownik
Dział Danych Cyfrowych
Narodowy Instytut Dziedzictwa
gurbanski@nid.pl

dr Andrzej Siwek

Zastępca dyrektora
Narodowy Instytut Dziedzictwa
asiwek@nid.pl

Ryszard Zimek

Kierownik
Dział Digitalizacji
Narodowy Instytut Dziedzictwa
rzimek@nid.pl

Karol Czajkowski

Zastępca dyrektora
Narodowy Instytut Dziedzictwa
kczejkowski@nid.pl

Bibliografia

- Ashworth G.J., Graham B., Tunbridge J.E., *Pluralising Pasts: Heritage, Identity and Place in Multicultural Societies*, London 2007.
- Cultural Heritage: Digitisation, Online Accessibility and Digital Preservation, <https://nck.pl/en/badania/raporty/cultural-heritage-digitisation-online-accessibility-and-digital-preservation> [dostęp: 9 lipca 2026].
- Główny Urząd Statystyczny, *Turystyka w 2025*, Warszawa–Rzeszów 2026.
- Konior A., Pokojaska W., *Dziedzictwo w antropocenie, Wpływ zmian klimatu na pomniki historii – skrócony raport z badania*, Warszawa 2024, <http://nid.pl/wp-content/uploads/2025/04/Dziedzictwo-w-antropocenie-1.pdf> [dostęp: 9 lipca 2026].
- Konwencja UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturowego i naturalnego z 1972 roku (Dz. U. z 1976 r. Nr 32 poz. 190).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 1997 r. Nr 78. poz. 483 ze zm. i sprost.).
- Kozioł-Słupska A., Konior A., *Rekomendacje dotyczące modelu systematycznego i elastycznego gromadzenia oraz analizowania danych – przede wszystkim statystycznych – z zakresu ochrony dziedzictwa kulturowego i opieki nad zabytkami oraz powiązania tej dziedziny z jak najszerszym kontekstem ekonomiczno-społecznym*, „Kurier Konserwatorski” 2023, nr 22, https://ksiegarnia.nid.pl/wp-content/uploads/2024/08/KK-22_3.pdf [dostęp: 9 lipca 2026].
- Mazur Ł.K., Winkler J., *Timber Construction in Poland: An Analysis of Its Contribution to Sustainable Development and Economic Growth*, Poznań 2024.
- Murzyn-Kupisz M., Hołuj D., Działek J., *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Tom III: Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim*, Warszawa–Kraków 2022.
- Pierzchała M., Ulatowska R., Onyszków W., *Analiza polskich naukowców zajmujących się badaniem dziedzictwa kulturowego jako zasobu rozwojowego*, Kraków 2021, <https://nid.pl/2022/05/27/analiza-polskich-naukowcow-zajmujacych-sie-badaniem-dziedzictwa-kulturowego-jako-zasobu-rozwojowego-raport/> [dostęp: 9 lipca 2026].
- Portal mapowy NID (geoportal), <https://mapy.zabytek.gov.pl/nid/> [dostęp: 9 lipca 2026].
- Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292 ze zm.).
- Waterton E., Watson S., *The Palgrave Handbook of Contemporary Heritage Research*, London 2015.

Polskie dziedzictwo kulturowe w dialogu z sąsiadami Polski i światem

Agata Wąsowska-Pawlik, Michał Wiśniewski, Ewa Wojtoń
Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie

Dziedzictwo to zasób odziedziczony po poprzednich pokoleniach, ale także dorobek naszych czasów, który zostawimy w spadku następnym generacjom. To wartość – materialna i duchowa, a przymiotnik „kulturowe” wskazuje, że należą do niego wszystkie elementy tworzące i kształtujące naszą kulturę, a więc na przykład tradycje, dzieła sztuki, książki, wynalazki, budynki, filmy, wspólna historia, muzyka, kuchnia (istnieje nawet pojęcie dziedzictwa kulinarnego).

Promocja polskiego dziedzictwa za granicą to żywotny interes państwa. Dziedzictwo materialne jest jednym z najważniejszych powodów odwiedzania krajów lub miejsc oraz przestrzeni dialogu i kreowania wizerunku. Warunkami wykorzystania dziedzictwa dla budowania dialogu są dobry stan zachowania i trwałe zaangażowanie lokalnych społeczności w jego utrzymanie. Udział w działaniach związanych z ochroną dziedzictwa to podstawowy sposób budowania odporności. W przypadku Polski promocją dziedzictwa zajmuje się wiele podmiotów na szczeblu państwowym oraz samorządowym. Brak jednak jednej strategii w tym zakresie.

Prezentujemy najważniejsze działania instytucjonalne, w których potencjał sektora dziedzictwa kulturowego dla promocji Polski może być lepiej wykorzystywany. Dużo uwagi poświęcamy dziedzictwu materialnemu, które jest głównym narzędziem rozwoju turystyki, oraz działaniom z zakresu polityki historycznej w wymiarze międzynarodowym.

Lista światowego materialnego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego UNESCO

Miejsca Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego UNESCO to zespół najcenniejszych miejsc historycznych i miejsc natury.

Podstawą wpisów jest Konwencja do spraw Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego UNESCO przyjęta w 1972 roku.

Miejsce wpisane na Listę musi posiadać wyjątkową uniwersalną wartość (*Outstanding Universal Value* – OUV), odznaczać się autentycznością i integralnością oraz reprezentować jedno z dziesięciu kryteriów. Obecnie na Liście znajduje się 1248 miejsc w 170 krajach¹. Nowe wpisy dokonywane są raz do roku podczas Konferencji Generalnej Komitetu Światowego Dziedzictwa, zazwyczaj jest ich około 20–25, na wniosek państw będących stronami konwencji. Najwięcej miejsc dziedzictwa znajduje się we Włoszech (61), w Chinach (60), Niemczech (55), we Francji (54) i w Hiszpanii (50). Na terytorium Polski znajduje się 18 wpisów na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, z tego 2 dotyczą miejsc związanych z dziedzictwem naturalnym, pozostałe są związane z dziedzictwem kulturowym. Miejsca UNESCO na całym świecie są lokomotywami rozwoju turystyki. **Polska wykorzystuje potencjał tych miejsc jedynie połowicznie.** Inaczej niż w wielu krajach nie istnieją jedna strona internetowa lub systematycznie wydawane publikacje poświęcone miejscom UNESCO. Promocja wpisów jest realizowana przede wszystkim przez zarządców, najczęściej przez samorządy miejskie lub wojewódzkie, co nie buduje spójnej opowieści o polskim dziedzictwie.

W latach 2025–2029 Polska jest po raz trzeci członkiem Komitetu Światowego Dziedzictwa UNESCO. Kadencja ta będzie okazją do budowania pozytywnego wizerunku Polski w tym obszarze. Wymaga to jednak spójnej i harmonijnej współpracy pomiędzy Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego i jego instytucjami (np. Narodowym Instytutem Dziedzictwa) a Ministerstwem Spraw Zagranicznych.

Polska może poszczycić się dwoma szczególnymi miejscami wpisanymi na Listę według wyjątkowego kryterium VI, odnoszącego się do ochrony i zachowania pamięci (Auschwitz-Birkenau. Niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i Zagłady (1940–1945) – wpisany w 1979 roku i Historyczne Centrum Warszawy – 1980). Niewiele jest podobnych miejsc, jednak ten fakt nie zostaje wystarczająco wykorzystany. **Tak jak w przypadku wszystkich miejsc UNESCO w Polsce, opowieść o tych dwóch budowana jest w oderwaniu od pełnego obrazu polskiego dziedzictwa. Stan ten wymaga wprowadzenia zmian.**

1

<https://whc.unesco.org/en/list/> [dostęp: 10 marca 2026].

Lista dziedzictwa niematerialnego UNESCO

Dziedzictwo niematerialne to wiedza, umiejętności, praktyki, idee, wartości, wyobrażenia, przekazy, również związane z nimi przedmioty. W 2003 roku przyjęto Konwencję w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego i utworzono: Listę niematerialnego dziedzictwa wymagającego pilnej ochrony oraz Listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości oraz Rejestr Dobrych Praktyk. Aby móc znaleźć się na jednej z tych list, zabiegający o to kraj musi stworzyć wewnętrzny rejestr dziedzictwa niematerialnego. W Polsce jest nim Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Aktualnie znajdują się na niej 124 wpisy, a w Rejestrze jest 13 dobrych praktyk (stan na początek roku 2026)². Lista reprezentatywna (międzynarodowa) obejmuje blisko 700 pozycji, w tym 7 zjawisk z naszego kraju³. Z tytułu wpisania na Listę krajową lub międzynarodową nie ma konkretnych bezpośrednich form wsparcia finansowego ani organizacyjno-merytorycznego ze strony państwa. **Przygotowywane są informatory w różnych językach, ale są to działania okazjonalne.** Zdarza się, że władze na poziomie samorządowym wykorzystują dziedzictwo niematerialne UNESCO (np. Kraków promuje szopki krakowskie i tradycję pochodu Lajkonika).

Program UNESCO „PAMIĘĆ ŚWIATA”⁴

Trwanie pamięci społecznej warunkuje łączność przeszłości z teraźniejszością i przyszłością, a jej utrwalanie jest realizowane między innymi przez dokumenty, działalność instytucji, które służą jej zachowaniu, czy wreszcie obchodzenie różnego rodzaju rocznic. Program UNESCO „Pamięć Świata” powstał w 1992 roku. Międzynarodowa Lista „Pamięć Świata” jest tworzona od 1997 roku i liczy obecnie ponad 500 wpisów z kilkuset państw. Polskie wpisy to 19 obiektów dokumentacyjnych prezentujących między innymi pamięć wielokulturowej Rzeczypospolitej Obojga Narodów (np. akt Konfederacji Generalnej Warszawskiej z 1573 roku), II wojny światowej (Podziemne Archiwum Getta Warszawskiego, tzw. Archiwum Ringelbluma), okresu PRL (tablice 21 Postulatów Gdańskich z sierpnia 1980 roku). Stawia to Polskę wśród sześciu

² <https://niematerialne.nid.pl/> [dostęp: 24 lutego 2026].

³ Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025, s. 75.

⁴ <https://www.unesco.pl/komunikacja-i-informacja/pamiec-swiata/> [dostęp: 23 lutego 2026].

krajów na świecie z największą liczbą wpisów – obok Niemiec, Francji, Holandii, Wielkiej Brytanii i Korei Południowej. W 2014 roku w Warszawie zainaugurowano Polską Listę Krajową Programu UNESCO „Pamięć Świata”, na którą wpisano pierwsze 11 obiektów; informuje o niej Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych.

Potrzebny jest większy nacisk na promocję oraz wspólne wytyczne dotyczące ochrony tego zasobu.

European Heritage Label (Znak Dziedzictwa Europejskiego)

W 2005 roku powstała inicjatywa międzyrządowa państw Unii Europejskiej powołująca Znaki Dziedzictwa Europejskiego. Od 2008 roku organizatorem projektu jest Komisja Europejska. Państwa członkowskie zgłaszają miejsca, wyboru dokonuje grupa ekspertów. Dotychczas ustanowiono 67 Znaków Dziedzictwa Europejskiego (ZDE). Celem jest stworzenie spójnej opowieści o historii Europy, której spoiwem są dziedzictwo kulturowe oraz kultura pamięci. Polska posiada 8 ZDE. Europejski projekt pozwolił przybliżyć tak ważne dla polskiej historii zjawiska, jak unia lubelska i Konstytucja 3 maja, podkreślić fundamentalne znaczenie Stoczni Gdańskiej dla obalenia komunizmu w Europie Środkowej i Wschodniej oraz zaznaczyć, że tragedia I wojny światowej rozgrywała się na froncie wschodnim, czego świadectwem jest Cmentarz Wojenny w Łużnej. Poza Europejskim Centrum Solidarności w Gdańsku Polska nie prowadziła dotychczas szerszej akcji promocji tych miejsc.

Konieczne jest przemyślenie sposobów aktywizacji innych miejsc, szczególnie tych, które znajdują się w mniejszych miejscowościach lub nie mają silnego instytucjonalnego wsparcia.

Miejsca uhonorowane Nagrodami Dziedzictwa Europejskiego / Nagrodami Europa Nostra

Europa Nostra to paneuropejska federacja organizacji pozarządowych zajmujących się dziedzictwem kulturowym, wspierana przez szeroką sieć instytucji publicznych, firm i osób prywatnych. Założona w 1963 roku jest dziś największą siecią dziedzictwa w Europie. Od 1978 roku Europa Nostra przyznaje nagrody, które dzięki współpracy z Komisją Europejską w 2002 roku przekształciły się w stały format pod nazwą Nagrody Dziedzictwa Europejskiego / Nagrody Europa Nostra (w ostatnich latach wspierane przez Creative Europe). Podstawowym celem tego programu jest promocja najlepszych praktyk w zakresie ochrony

materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego, inspirowanie wymiany wiedzy, zwiększanie świadomości społecznej europejskiego dziedzictwa. Nagrody przyznawane są w pięciu kategoriach: 1) konserwacja i adaptacja; 2) badania; 3) edukacja, szkolenia i umiejętności; 4) zaangażowanie i podnoszenie świadomości obywateli; 5) Mistrzowie Dziedzictwa. Każdego roku do 30 projektów/osób zostaje uhonorowanych nagrodami, a w każdej z kategorii przyznaje się Grand Prix (10 tys. euro).

Nagrody zapewniają na arenie krajowej i międzynarodowej większe zainteresowanie mediów, nowych odbiorców i partnerów, potencjalne finansowanie oraz możliwości współpracy międzynarodowej. W ciągu ostatnich 23 lat złożono łącznie 4198 wniosków o nagrody. Niezależne jury wybrało 674 projekty z 35 krajów. Hiszpania zajmuje pierwsze miejsce (86 nagród), Wielka Brytania drugie (73 nagrody), a Włochy trzecie (62 nagrody). W Polsce od 2002 roku nagrodę otrzymało 20 projektów i osób, w 2025: EC1 – Łódź, Małopolskie Dni Dziedzictwa Kulturowego.

Corocznie Europa Nostra jest gospodarzem European Cultural Heritage Summit, spotkania pod auspicjami Komisji Europejskiej z udziałem Komisarza UE. Częścią kongresu jest Excellence Day i gala wręczenia nagród. W 2027 roku Summit odbędzie się w Krakowie. **Każdorazowe przyciągnięcie do Polski europejskich konferencji i kongresów dotyczących kultury i dziedzictwa jest szansą na pokazanie polskiego dorobku i doświadczenia w tym zakresie.** 41. Sesja Komitetu Światowego Dziedzictwa w Krakowie w 2017 roku jest tego dowodem.

Muzea nagrodzone przez European Museum Forum

European Museum Forum to brytyjska organizacja, która od 1978 roku przyznaje Nagrodę Europejskie Muzeum Roku (European Museum of the Year Award); przyznawane są Grand Prix, nagrody tematyczne, wyróżnienia oraz Nagroda Rady Europy. Gali towarzyszy trzydniowa konferencja i prezentacja nominowanych projektów (około 40–50 co roku). Gala EMYA w 2018 roku odbyła się w Warszawie (Muzeum POLIN), a w 2025 roku w Białymstoku (Muzeum Pamięci Sybiru). Co roku do nagrody pretenduje kilka polskich muzeów, które wspiera Narodowy Instytut Muzeów. W 2016 roku Muzeum POLIN zdobyło Grand Prix; w 2024 roku Muzeum Pamięci Sybiru otrzymało Nagrodę Rady Europy. **Muzea budują pozytywny wizerunek kraju wśród osób odwiedzających Polskę. Sugerowane jest rozwijanie projektów umożliwiających pokazy i publikacje dostępne za granicą.**

Szlaki kulturowe Rady Europy

Szlaki kulturowe są platformą dla wzmocnionej współpracy ponadgranicznej. Tworzą możliwości rozwijania międzynarodowej zrównoważonej turystyki i nowych produktów turystycznych wysokiej jakości⁵. Można je znaleźć w każdym z 16 województw. W 2024 roku było zarejestrowanych 49 szlaków kulturowych, z czego Polska jest członkiem 22 z nich⁶. Kluczowy jest aktywny marketing. Szlaki mają strony internetowe i materiały promocyjne. **Brakuje jednego miejsca, które gromadziłoby wiedzę i informacje na temat poszczególnych szlaków w Polsce.** Jedynie niewielka ich część obchodzi swoje święto, w czasie którego wszystkie obiekty leżące na trasie przygotowują specjalne atrakcje.

Europejska Stolica Kultury

Europejska Stolica Kultury (ESK) jest inicjatywą Unii Europejskiej. Program ma zachęcać do wzajemnego zrozumienia i dialogu oraz do wyeksponowania wspólnego dziedzictwa kulturowego. Jest też narzędziem miast do realizacji strategii rozwoju kulturalnego. Do tej pory dwa polskie miasta: Kraków (2000) i Wrocław (2016) zostały wyróżnione tym tytułem. W 2029 roku ESK będzie Lublin, którego hasłem przewodnim jest „RE:UNION” odnoszące się zarówno do spotkania, dialogu, wzajemnej troski i nowego spojrzenia na miasto, jak i będące nawiązaniem do idei unii polsko-litewskiej (która jest Europejskim Znakiem Dziedzictwa). **Dziedzictwo kulturowe miast w jego różnych odsłonach staje się czynnikiem budującym jego wizerunek, a pośrednio wizerunek Polski wśród osób z kraju i zagranicy.**

Fundusz Wyszehradzki i współpraca V4

W 1992 roku powołano do życia Grupę Wyszehradzką. W 2000 roku utworzono Fundusz Wyszehradzki mający wspierać projekty kulturalne i naukowe realizowane przez organizacje pozarządowe. Budżet Funduszu obejmuje 10 mln euro przekazywanych przez kraje Grupy oraz dodatkowe środki w wysokości 6,4 mln euro wpłacane przez inne kraje; siedziba Funduszu znajduje się w Bratysławie. Granty Funduszu odegrały pozytywną rolę w szerzeniu idei integracji

⁵ <https://www.gov.pl/web/kultura/szlaki-kulturowe-rady-europy> [dostęp: 24 lutego 2026].

⁶ <https://www.coe.int/pl/web/cultural-routes/home> [dostęp: 26 lutego 2026].

regionu. Kryzys polityczny w wybranych państwach podważył sens istnienia Grupy. Z perspektywy Polski jest to szansa na wzmocnienie wizerunku silnego i stabilnego partnera w regionie. Warte rozważenia jest wsparcie Funduszu przez Polskę na rzecz projektów promujących demokrację i społeczeństwo obywatelskie.

W 2006 roku powstała Grupa Ekspertów do spraw Dziedzictwa Kulturowego Ministrów Kultury Państw V4, moderowana przez Międzynarodowe Centrum Kultury (MCK) w Krakowie. Rezultatem współpracy są spotkania w ramach Forum Dziedzictwa Europy Środkowej (7 edycji od 2011 roku) oraz szkoły letnie V4 Heritage Academy (14 edycji od 2009 roku).

Kongres Zagranicznych Badaczy Dziejów Polski

Kongres organizowany jest od 2007 roku przez Polskie Towarzystwo Historyczne oraz Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet KEN w Krakowie, a MCK od początku pozostaje jego współorganizatorem⁷. Jest to kilkudniowe forum wymiany doświadczeń badaczy z różnych kontynentów, zaangażowanych w studia dziejów Polski. Kongresowi towarzyszy konkurs „Pro Historia Polonorum” na najlepszą zagraniczną książkę o historii Polski. Do udziału w Kongresie zapraszani są reprezentanci różnych dyscyplin pokrewnych. **Trzeba podkreślić, że jest to jedyna tego typu międzynarodowa inicjatywa, która pozwala zidentyfikować stan badań nad historią i kulturą Polski w świecie.**

Narodowe instytucje kultury zaangażowane w promocję dziedzictwa kulturowego za granicą oraz w dialog w obszarze dziedzictwa i historii

Państwo polskie posiada sieć wyspecjalizowanych instytucji zajmujących się promocją Polski za granicą. Wiele z nich sięga po dziedzictwo kulturowe jako narzędzie promocji i dialogu. Najszerszą działalność prowadzi **Instytut Adama Mickiewicza**, który w 2025 roku zrealizował kilkaset wydarzeń na całym świecie. Szczególną rolę odgrywają sezony kulturalne, na przykład w 2025 roku w Wielkiej Brytanii. Instytut wspiera projekty realizowane przez inne instytucje, jak wystawy przygotowywane przez polskie muzea czy pokazy na targach książki za granicą, organizuje wizyty dziennikarzy i wymiany.

⁷ „Rocznik Międzynarodowego Centrum Kultury” 2022, nr 31, s. 182, https://mck.krakow.pl/images/upload/ROCZNIK_MCK_31_PL_www_4.pdf [dostęp: 20 lutego 2026].

Projekty na rzecz promocji polskiego dziedzictwa realizuje **Narodowe Centrum Kultury (NCK)**, przede wszystkim wspierając wydarzenia, na przykład przedstawienia teatralne i muzyczne w Polsce, z udziałem zagranicznych wykonawców. Programy NCK dotyczą w wielu wypadkach dziedzictwa niematerialnego, na przykład w ramach programu „Kultura–Interwencje”.

Działalność z zakresu współpracy zagranicznej dotyczącej dziedzictwa kulturowego realizuje **MCK w Krakowie**, które buduje wizerunek Polski jako promotora współpracy kulturalnej w Europie Środkowej i aktywnego uczestnika międzynarodowej debaty w sprawach kultury i dziedzictwa. Międzynarodowe Centrum Kultury realizuje z sukcesem specjalistyczne formaty edukacyjne, na przykład program stypendialny dla zagranicznych badaczy historii i kultury polskiej Theasaurus Poloniae czy seminarium we współpracy z Tokyo University of Foreign Studies „Dziedzictwo pograniczy”.

Niezwykle ważną instytucją zaangażowaną w obszarze historii w Europie Środkowej jest **Europejska Sieć Pamięć i Solidarność** powołana do życia w 2005 roku. Wspiera ona dialog na temat Europy XX wieku i wspomaga rozwój europejskiej kultury pamięci.

Narodowy Instytut Polskiego Dziedzictwa Kulturowego za Granicą POLONIKA działa od 2017 roku na rzecz właściwej opieki nad miejscami dziedzictwa polskiego w innych krajach. Celem Poloniki jest stała współpraca z instytucjami zagranicznymi zaangażowanymi w szerzenie wiedzy o Polsce oraz dbanie o stan zachowania polskiego dziedzictwa, przede wszystkim za wschodnią granicą. Instytucja stworzyła bogaty program edukacyjny, wydawniczy oraz konserwatorski. Szczególnie prace konserwatorskie na Ukrainie mają bardzo duże znaczenie, budują pozytywny obraz Polski jako stabilnego i wiarygodnego partnera, służą konserwacji wspólnego dziedzictwa oraz edukacji na temat wspólnej historii.

Centrum Mieroszewskiego to państwowa osoba prawna powołana na mocy ustawy, nadzorowana przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Misją Centrum jest inicjowanie i prowadzenie działań adresowanych do narodów Europy Wschodniej. Centrum prowadzi badania naukowe, organizuje konferencje, programy grantowe i stypendialne.

Inne

Instytucje i projekty, które warto wspierać, to Studia Języka i Kultury Polskiej na uczelniach wyższych. Prowadzą one prace badawcze, kształcą lektorów języka polskiego jako obcego, popularyzują język

i kulturę polską poza granicami kraju, przeprowadzają egzaminy certyfikatowe z języka polskiego jako obcego, organizują i prowadzą studia podyplomowe poświęcone glottodydaktyce polonistycznej, a także letnie kursy języka i kultury polskiej oraz cykle wykładów dla obcokrajowców.

Konieczne jest także moderowanie prac nad tworzeniem transgranicznych podręczników do nauczania historii. Chodzi przede wszystkim o wspólną publikację polsko-litewską czy polsko-ukraińską. Jak do tej pory przygotowano tylko podręcznik polsko-niemiecki.

Podsumowanie

Analiza przedstawionych działań zrealizowanych w ostatnim ćwierćwieczu oraz opis aktywności najważniejszych instytucji pozwala na przedstawienie wniosków i rekomendacji w zakresie polityki państwa wobec dziedzictwa kulturowego.

A. Stworzenie wspólnej bazy polskiego dziedzictwa materialnego i niematerialnego jako strony internetowej dostępnej w wielu językach, zawierającej zarówno wiedzę, jak i informacje praktyczne na temat pobytu w Polsce.

B. Przygotowanie ujednoliconych przewodników i stron internetowych poświęconych różnym obszarom dziedzictwa materialnego w Polsce (w języku angielskim).

C. Zamówienie u renomowanych autorów syntez historii, historii sztuki i historii architektury w Polsce, przetłumaczenie tych pozycji na inne języki, wydanie drukiem, ale też opublikowanie w Internecie w wolnym dostępie.

D. Systemowe wspieranie miejsc wpisanych na Listy UNESCO, „Pamięć Świata” itp.

E. Zachęcanie do podejmowania współpracy międzynarodowej przez polskie instytucje dziedzictwa, w tym muzea oraz w odniesieniu do kreowania narracji i polityk dotyczących pamięci.

F. Tworzenie wspólnych platform do nawiązywania współpracy międzynarodowej przy realizacji projektów badawczych i popularyzatorskich, z uwzględnieniem potrzeby rozwoju odporności przez społeczności i instytucje angażujące się w tę współpracę.

G. Stworzenie wspólnej bazy wiedzy dotyczącej działań realizowanych przez Instytuty z uwagi na fakt rozproszenia kompetencji (mamy Instytuty Polskie podległe MSZ, ale też Studia Języka i Kultury Polskiej na UAM, UJ, UŚ, UMCS, UW).

H. Jedną z ważnych form promocji dziedzictwa kulturowego i jego potencjału jest aktywny udział polskich ekspertów w pracach

międzynarodowych organizacji działających w obszarze dziedzictwa kulturowego, takich jak UNESCO, ICOMOS, ICOM, European Museum Forum, NEMO, Europa Nostra oraz międzynarodowa aktywność polskich komitetów narodowych tych organizacji. Jest to często niedoceniana działalność, gdyż dotyczy budowania relacji miękkich, opartych na indywidualnej wiarygodności. W interesie kraju winno być wspieranie tego typu działań, ponieważ mogą przynieść niewymierne korzyści w środowiskach eksperckich i opiniotwórczych.

Autorzy

Agata Wąsowska-Pawlik

Dyrektorka

Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie

sekretariat@mck.krakow.pl

dr Michał Wiśniewski

Kierownik

Ośrodek Edukacji Akademia Dziedzictwa

Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie

m.wisniewski@mck.krakow.pl

Ewa Wojtoń

Główna specjalistka

Instytut Dziedzictwa Europejskiego

Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie

e.wojton@mck.krakow.pl

Bibliografia

Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, Warszawa–Kraków 2025.

Krajowy rejestr dobrych praktyk w ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego, <https://niematerialne.nid.pl/> [dostęp: 24 lutego 2026].

Lista światowego materialnego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego UNESCO, <https://whc.unesco.org/en/list/> [dostęp: 10 marca 2026].

Rocznik Międzynarodowego Centrum Kultury, nr 31, Kraków 2022, https://mck.krakow.pl/images/upload/ROCZNIK_MCK_31_PL_www_4.pdf [dostęp: 20 lutego 2026].

Nakłady na ochronę dziedzictwa narodowego w kontekście zrównoważonego rozwoju i Agendy 2030

Sławomir Nałęcz, Wacława Kraśniewska, Izabela Jakubowska,
Justyna Gustyn, Aleksandra Mańko

Główny Urząd Statystyczny

Wprowadzenie: od zrównoważonego rozwoju do ochrony dziedzictwa kulturowego i naturalnego

Zrównoważony rozwój jest koncepcją, która zakłada zaspokajanie potrzeb obecnych pokoleń w taki sposób, aby nie zmniejszać szans na zaspokajanie potrzeb przyszłych pokoleń. W praktyce oznacza to równoważne traktowanie trzech obszarów: ochrony środowiska, sprawiedliwości społecznej oraz stabilnego wzrostu gospodarczego, przy jednoczesnym dążeniu do poprawy jakości życia wszystkich ludzi. Coraz częściej podkreśla się, że ważnym filarem zrównoważonego rozwoju staje się również kultura, która wpływa na sposób funkcjonowania społeczeństw, system wartości oraz relacje między człowiekiem a otoczeniem.

Globalne ramy realizacji idei zrównoważonego rozwoju wyznacza Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, przyjęta we wrześniu 2015 roku przez państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych¹. Dokument ten jest planem działań obejmującym 17 celów zrównoważonego rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals*) oraz 169 powiązanych z nimi zadań (ang. *targets*). Cele te obejmują najważniejsze wyzwania współczesnego świata, takie jak: eliminacja ubóstwa, rozwój edukacji, przeciwdziałanie zmianom klimatu, ochrona zasobów naturalnych, promowanie odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji, a także rozwój zrównoważonych miast i społeczności.

Kultura nie została wyróżniona jako osobny cel, ale jej rola jest wyraźnie dostrzegana i podkreślana w wielu miejscach Agendy 2030 oraz w towarzyszących jej dokumentach interpretacyjnych i uzupełniających. W przypadku samej Agendy 2030 kultura wpływa na realizację wielu celów zrównoważonego rozwoju, między innymi:

¹ <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> [dostęp: 30 marca 2026].

- wzmacnia spójność społeczną i poczucie przynależności oraz tożsamości lokalnych społeczności (Cel 10. Mniej nierówności);
- kształtuje postawy sprzyjające odpowiedzialnemu korzystaniu z zasobów (Cel 12. Zrównoważona konsumpcja i produkcja);
- wspiera edukację na rzecz zrównoważonego rozwoju (Cel 4. Dobra jakość edukacji);
- buduje odporność społeczności lokalnych na kryzysy klimatyczne i społeczne (Cel 11. Zrównoważone miasta i społeczności oraz Cel 13. Działania w dziedzinie klimatu);
- przyczynia się do promocji równości płci i wzmacniania roli kobiet w życiu publicznym (Cel 5. Równość płci).

Szczególne znaczenie ma ochrona dziedzictwa kulturowego – zarówno materialnego (zabytki architektury, historyczne budynki, zespoły urbanistyczne, zbiory muzealne, archiwa), jak i niematerialnego (tradycje, zwyczaje, przekazywana między pokoleniami wiedza i umiejętności, rzemiosło, języki). Dziedzictwo kulturowe to nie tylko świadek przeszłości, lecz także żywy kapitał społeczny i gospodarczy: buduje tożsamość, wzmacnia poczucie dumy lokalnej, generuje miejsca pracy (turystyka kulturowa, rzemiosło artystyczne) i zwiększa atrakcyjność terytoriów – miast, regionów i krajów.

Organizacją, która najsilniej akcentuje rolę kultury jako fundamentu zrównoważonego rozwoju, jest UNESCO (Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Oświaty, Nauki i Kultury). Już w 2010 roku w dokumencie *The Power of Culture for Development*² UNESCO umieściło kulturę w centrum zrównoważonego rozwoju, wskazując, że „kultura jest niezbędną inwestycją w pokój i stabilność oraz warunkiem wstępnym sukcesu rozwoju człowieka. Bardziej widoczne i skuteczne włączenie kultury do programów rozwojowych na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym ma istotne znaczenie dla zrównoważonego rozwoju”. Organizacja koordynuje globalne działania na rzecz ochrony dziedzictwa (Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego z 1972 roku³, Konwencja w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego z 2003 roku⁴, Konwencja w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego z 2005 roku⁵)

² The Power of culture for development – UNESCO Digital Library

³ Dz. U. z 1976 r. Nr 32 poz. 190.

⁴ Dz. U. z 2011 r. Nr 172 poz. 1018.

⁵ Dz. U. z 2007 r. Nr 215 poz. 1585.

i rozwija narzędzia pomiaru wpływu kultury na realizację celów zrównoważonego rozwoju Agendy 2030.

Najbardziej widocznym przejawem włączenia kultury do systemu monitorowania Agendy 2030 jest opracowanie przez UNESCO wskaźnika SDG 11.4.1 monitorującego Cel 11. Zrównoważone miasta i społeczności, a w szczególności zadanie 11.4 dotyczące wzmocnienia działań na rzecz ochrony i zabezpieczenia dziedzictwa kulturowego i naturalnego. Wskaźnik ten mierzy całkowite wydatki (publiczne i prywatne) ponoszone na zachowanie, ochronę i konserwację dziedzictwa kulturowego i naturalnego w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

Metodologia wskaźnika została opracowana przez UNESCO Institute for Statistics (UIS). Wskaźnik obejmuje wydatki na ochronę dziedzictwa kulturowego i naturalnego ponoszone:

- ze środków publicznych administracji publicznej różnych szczebli (rządowej i samorządowej);
- ze środków prywatnych, takich jak darowizny, sponsoring czy fundusze organizacji pozarządowych.

Zebrane dane powinny umożliwiać naliczenie wartości wskaźnika według:

- podziału na dziedzictwo kulturowe i naturalne;
- poziomów administracji publicznej (krajowy, regionalny i lokalny).

Dzięki takim założeniom wskaźnik SDG 11.4.1 umożliwia monitorowanie skali zaangażowania finansowego w ochronę dziedzictwa oraz porównywanie tych nakładów w czasie i pomiędzy krajami. Wdrażanie od 2021 roku wskaźnika prowadzi do konkretnych efektów instytucjonalnych i politycznych, takich jak tworzenie sieci współpracy, komitetów międzyresortowych i regulacji dotyczących ochrony dziedzictwa.

Analiza danych przeprowadzona przez UNESCO za lata 2020–2024 wskazuje na umiarkowany globalny poziom uczestnictwa państw w badaniu oraz znaczne zróżnicowanie regionalne. Szczególnym wyzwaniem pozostaje pozyskiwanie i raportowanie danych dotyczących prywatnych wydatków na dziedzictwo. UIS planuje dalsze wsparcie metodologiczne i szkoleniowe, w tym publikację przewodnika dotyczącego kompilacji danych oraz rozwój metod imputacji danych.

Dla trwających obecnie i przyszłych prac istotne znaczenie mają ogłoszone we wrześniu ubiegłego roku Ramy statystyki kultury UNESCO 2025 (UNESCO Framework for Cultural Statistics – FCS), które zastąpiły analogiczny dokument z 2009 roku.

Nowa metodologia wprowadziła między innymi koncepcję ekosystemu kultury i kreatywności oraz model generowania wartości, umożliwiając lepszy pomiar ekonomicznych, społecznych i kulturowych aspektów kultury⁶.

Podręcznik UNESCO do badania nakładów na dziedzictwo kulturowe i naturalne

Podręcznik UNESCO do opracowywania wskaźnika SDG 11.4.1 stanowi kompleksowe narzędzie harmonizacji krajowych danych o wydatkach na dziedzictwo. Jego najistotniejszą wartością jest precyzyjne zdefiniowanie zakresu pojęciowego oraz elastyczność metodologiczna – pozwala na użycie danych zebranych z wykorzystaniem uniwersalnej klasyfikacji działalności podmiotów gospodarki narodowej ISIC Rev. 4⁷, jak też klasyfikacji wydatków publicznych COFOG⁸. Objęcie pomiarem zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego daje pełny obraz zaangażowania społeczeństwa w ochronę dziedzictwa i umożliwia rzetelne monitorowanie realizacji celu 11.4 Agendy 2030 na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Zakres i rodzaje dziedzictwa ujętego we wskaźniku

Podręcznik wyodrębnia dwa podstawowe typy dziedzictwa objęte pomiarem. Pierwszy to dziedzictwo kulturowe, które obejmuje artefakty, zabytki, zespoły budowlane, stanowiska i muzea posiadające wartość symboliczną, historyczną, artystyczną, estetyczną, etnologiczną lub naukową. Zalicza się do niego również dziedzictwo przemysłowe i malarstwo jaskiniowe. Obejmuje ono

-
- ⁶ Stanowiska UNESCO i Eurostatu w kwestii tego, co przynależy do obszaru kultury, różnią się między sobą. Obecnie Eurostat kończy prace nad europejskim podręcznikiem do spraw statystyki kultury. Polska statystyka odwołuje się do nich w swoich pracach, takich jak *Przemysły kultury i kreatywne* oraz *Satelitarny rachunek kultury*. GUS nie stosuje podejścia UNESCO w sposób całościowy z uwagi na stosowany tam bardzo szeroki zakres obszaru kultury (oprócz kultury UNESCO włącza w obszar analiz m.in. także środowisko naturalne, parki narodowe, ekosystemy morskie, praktyki kulturalne, w tym języki, sztuki kulinarne, tradycyjne sporty i gry).
 - ⁷ Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Rodzajów Działalności – Rewizja 4 została przyjęta przez Komisję Statystyczną Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2006 roku. W Polsce na jej podstawie funkcjonuje jako Polska Klasyfikacja Działalności (PKD 2007).
 - ⁸ Klasyfikacja wydatków sektora instytucji rządowych i samorządowych według funkcji (Classification of the Functions of Government) służy do opisu oraz analizy wydatków publicznych, w tym pozwala zidentyfikować różne rodzaje wydatków na kulturę. W Polsce stosuje się Polską Klasyfikację Budżetową powiązaną z COFOG, dzięki czemu można określić nie tylko na co (np. biblioteki), lecz także jaki rodzaj kosztu został sfinansowany (np. wynagrodzenia osobowe).

zarówno dziedzictwo materialne (ruchome, nieruchome, podwodne), jak i niematerialne dziedzictwo kulturowe (ICH) – tradycyjne praktyki związane z konserwacją i ochroną obiektów, miejsc i zabytków.

Drugi typ – dziedzictwo naturalne – odnosi się natomiast do cech naturalnych, formacji geologicznych i fizjograficznych, siedlisk zagrożonych gatunków oraz obszarów przyrodniczych cennych z punktu widzenia nauki, ochrony przyrody lub piękna krajobrazowego. Obejmuje prywatne i publiczne obszary chronione, ogrody zoologiczne, akwaria, ogrody botaniczne, ekosystemy morskie i rezerваты.

Narzędzie do gromadzenia danych i klasyfikacje

Kwestionariusz służący do gromadzenia danych na potrzeby wskaźnika SDG 11.4.1 składa się z arkusza metadanych oraz trzech tabel danych: HE1 (wydatki publiczne według celu), HE2 (wydatki publiczne na dziedzictwo według szczebla administracji) oraz HE3 (całkowite wydatki publiczne i prywatne na dziedzictwo według sektora).

Do obliczania wysokości wydatków publicznych stosuje się dwa równorzędne podejścia klasyfikacyjne. Pierwsze opiera się na Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Rodzajów Działalności (ISIC Rev. 4). Dziedzictwo kulturowe identyfikowane jest kodami 9101 (biblioteki i archiwa) oraz 9102 (muzea, historyczne miejsca i budynki), a dziedzictwo naturalne – kodem 9103 (ogrody botaniczne, zoologiczne i rezerваты przyrody). Drugie podejście wykorzystuje klasyfikację budżetową (COFOG) – wydatki na dziedzictwo kulturowe mieszczą się głównie w grupie 08.2 (usługi kulturalne), a dziedzictwo naturalne obejmuje dodatkowo kod 05.4 (ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazu). Podręcznik podkreśla, że kod 08.2 obejmuje szeroki zakres działań kulturalnych wykraczających poza zakres dziedzictwa, ale raportować należy jedynie część związaną bezpośrednio z działaniami na rzecz dziedzictwa, co wymaga dezagregacji klasyfikacji w celu zidentyfikowania części związanej wyłącznie z wydatkami na dziedzictwo kulturowe i naturalne.

Wydatki publiczne – definicja i szczebel administracji

Wydatki publiczne na dziedzictwo to nakłady poniesione ze środków publicznych – centralnych, regionalnych i lokalnych. Obejmują wydatki bezpośrednie (dotacje, subsydia, nagrody, koszty osobowe, inwestycje kapitałowe), transfery (przekazanie dóbr lub usług bez

bezpośredniego świadczenia wzajemnego) oraz pośrednie wydatki publiczne, w tym ulgi podatkowe.

Najważniejszą zasadą jest raportowanie na poziomie jednostki, która faktycznie ponosi wydatki, aby uniknąć podwójnego liczenia transferów między szczeblami administracji. Jeśli samorząd regionalny otrzymuje transfer z budżetu centralnego i wydatkuje go samodzielnie, całość wykazywana jest na poziomie tego samorządu. Dane powinny obejmować wydatki wszystkich ministerstw i agencji, a nie wyłącznie resortu kultury lub środowiska.

Wydatki prywatne i całkowite wydatki na dziedzictwo

Prywatne wydatki na dziedzictwo obejmują nakłady podmiotów prywatnych, osób fizycznych i gospodarstw domowych, organizacji pozarządowych oraz zagranicznych rządów i instytucji (m.in. środki pochodzące z UE, funduszy norweskich czy UNESCO).

Do krajowych źródeł prywatnych zalicza się: darowizny osób fizycznych i prawnych, sponsoring korporacyjny oraz wpływy ze sprzedaży biletów wstępu i usług. Wydatki gospodarstw domowych można identyfikować za pomocą klasyfikacji COICOP⁹ (kod 09.6.2 – usługi świadczone przez muzea, biblioteki i miejsca kulturalne).

Międzynarodowe źródła prywatne to między innymi Oficjalna Pomoc Rozwojowa (ODA) oraz darowizny bilateralne i multilateralne.

Całkowite wydatki na dziedzictwo stanowią sumę nakładów publicznych i prywatnych na konserwację, ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego i naturalnego.

Metodologia szacowania brakujących danych

W przypadku braku szczegółowych danych podręcznik UNESCO dopuszcza szacowanie wydatków na dwa sposoby: poprzez zastosowanie wtórnych źródeł danych do wyznaczenia udziału wydatków na dziedzictwo w całości wydatków kulturalnych albo – gdy brak danych wtórnych – proporcjonalnie do wartości dodanej brutto¹⁰ (WDB) sektora dziedzictwa względem całego sektora

⁹ Jest to poklasyfikowany zbiór rodzajów wydatków ponoszonych przez gospodarstwa domowe, instytucje niekomercyjne działające na rzecz gospodarstw domowych oraz instytucje rządowe i samorządowe – na konsumpcję indywidualną.

¹⁰ Stanowi sumę wartości dodanej brutto wszystkich sektorów instytucjonalnych lub gałęzi działalności gospodarczej. Obliczana jest jako różnica między produkcją globalną i zużyciem pośrednim (strona produkcji) lub jako suma kosztów związanych z zatrudnieniem, amortyzacją środków trwałych, nadwyżki operacyjnej brutto / dochodu mieszanego brutto oraz pozostałych podatków pomniejszonych o dotacje związane z produkcją (strona dochodowa).

kultury (suma WDB dla kodów ISIC 9101, 9102 i 9103). Zachęca się kraje do opracowania własnych szacunków brakujących danych oraz do składania jednego kwestionariusza dla kraju, mimo że w jego wypełnienie może być zaangażowane wiele instytucji rządowych.

Prace prowadzone w Głównym Urzędzie Statystycznym

W Polsce dane do wyliczenia wskaźnika SDG 11.4.1 pochodzą z kilku resortów: Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN), Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, Ministerstwa Klimatu i Środowiska oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Ponadto w ramach wydatków sektora publicznego ujęto nieskonsolidowane¹¹ wydatki jednostek samorządu terytorialnego. Rolę koordynacyjną i agregującą odgrywa Główny Urząd Statystyczny (GUS), który zbiera informacje, weryfikuje i przekazuje je bezpośrednio do UNESCO.

Strategia UNESCO jest wielowymiarowa i obejmuje wydatki na dziedzictwo kulturowe – które można odnaleźć w klasyfikacji budżetowej w dziale 921 Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego – oraz dziedzictwo naturalne, które kryje się w dziale 925 Ogrody botaniczne i zoologiczne oraz naturalne obszary i obiekty chronionej przyrody¹². Zastosowano klasyfikację budżetową, ponieważ jest ona bardziej szczegółowa niż międzynarodowa klasyfikacja COFOG dotycząca wydatków sektora instytucji rządowych i samorządowych według funkcji. Skorzystanie z kodu COFOG 08.2 w przypadku Polski zawyżałoby sumę wydatków, gdyż wówczas objęte zostałyby dane dotyczące niemal całej kultury, bez możliwości wyodrębnienia części związanej wyłącznie z dziedzictwem.

Wydatki publiczne – zakres rozdziałów klasyfikacji budżetowej

Główny Urząd Statystyczny we współpracy z Urzędem Statystycznym w Krakowie, a także z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowym Instytutem Dziedzictwa (NID) ustalił zakres rozdziałów z klasyfikacji budżetowej, które są uwzględniane do naliczenia wskaźnika. W ramach działu „Kultura

¹¹ Dane nieskonsolidowane to dane, w których nie zostały wyeliminowane transfery między jednostkami sektora finansów publicznych, w szczególności środki rządowe wydatkowane na poziomie samorządowym.

¹² Z punktu widzenia GUS tak szerokie ujęcie kultury jest podejściem odmiennym od dotychczas stosowanego, np. w serii publikacji *Kultura i dziedzictwo narodowe w ... r.*, gdzie uwzględniane są wyłącznie wydatki z działu 921.

i ochrona dziedzictwa narodowego" (921) uwzględniono między innymi następujące rozdziały: Biblioteki (92116), Archiwa (92117), Muzea (92118), Ośrodki ochrony i dokumentacji zabytków (92119), Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami (92120), Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków (92121), Narodowy Fundusz Rewaloryzacji Zabytków Krakowa (92123), Działalność dotycząca miejsc pamięci narodowej oraz ochrony pamięci walk i męczeństwa (92127) i Działalność dotycząca miejsc pamięci narodowej oraz ochrony pamięci walk i męczeństwa realizowana przez jednostki podległe Instytutowi Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu (92128), a także wybrane instytucje ujęte w rozdziałach 92114 i 92195. W ramach działu „Ogrody botaniczne i zoologiczne oraz naturalne obszary i obiekty chronionej przyrody” (925) ujęto przede wszystkim rozdziały: Parki narodowe (92501), Parki krajobrazowe (92502), Rezerваты i pomniki przyrody (92503), Ogrody botaniczne i zoologiczne (92504). Uzupełniając ułączono także wydatki Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska oraz Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska wyodrębnione w ramach działu „Gospodarka komunalna i ochrona środowiska” (900).

Wydatki prywatne – dostępne dane i luki informacyjne

Elementem składowym wskaźnika SDG 11.4.1 są także wydatki prywatne, w tym wydatki osób prywatnych, jak również pochodzące z funduszy zagranicznych, wydatki przedsiębiorstw (np. sponsoring) i instytucji non profit. Policzone wydatki osób prywatnych z badań budżetów gospodarstw domowych na muzea, biblioteki i archiwa (kod COICOP 094221) oraz wydatki z funduszy zagranicznych (m.in. programy europejskiej współpracy terytorialnej, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (POLiŚ), Program Kreatywna Europa). Na podstawie dostępnych danych możemy uwzględnić tylko wydatki gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i instytucji non profit na zachowanie dziedzictwa narodowego.

Dalszych prac wymaga również rozdzielenie wydatków z funduszy unijnych na część dotyczącą dziedzictwa naturalnego i kulturowego.

Dotychczasowa współpraca Głównego Urzędu Statystycznego (wraz z Urzędem Statystycznym w Krakowie), Narodowym Instytutem Dziedzictwa oraz Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego pozwoliła rozpoznać wydatki na dziedzictwo kulturowe i naturalne ponoszone z programów krajowych realizowanych ze środków Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska

i Gospodarki Wodnej, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwa Klimatu i Środowiska.

Wyzwania metodologiczne na poziomie międzynarodowym

Wyliczenie wartości dla wskaźnika SDG 11.4.1 ujawniło liczne problemy w zakresie porównywalności międzynarodowej. Po pierwsze, metodologia UNESCO daje dużą swobodę poszczególnym krajom w zakresie doboru rodzaju stosowanych danych, a co za tym idzie – osłabia porównywalność wyników (np. dopuszczone w podręczniku UNESCO zastosowanie COFOG 08.2 może spowodować ujęcie w obliczanym wskaźniku wydatków publicznych na cały dział kultury i dziedzictwa narodowego zamiast tylko na dziedzictwo; dopiero wykorzystanie występującej w Polsce szczegółowej klasyfikacji wydatków budżetowych pozwala na dokładniejsze oszacowanie nakładów na dziedzictwo, które są znacznie mniejsze niż dla kategorii kultura i dziedzictwo narodowe). Po drugie, występuje rozbieżność między stosowaną w Polsce definicją dziedzictwa narodowego (związaną tylko z dziedzictwem kulturowym) a definicją UNESCO (obejmującą także dziedzictwo przyrodnicze). Po trzecie, UNESCO przelicza dane z wykorzystaniem parytetu siły nabywczej (PPP) oraz liczby ludności z bazy UNPOP¹³, która różni się od oficjalnych danych GUS o około 0,5 mln osób – co wpływa na wyniki *per capita*.

Istotnym problemem jest też niewielka liczba krajów dostarczających do UNESCO wskaźnik SDG 11.4.1, przez co jego wartość porównawcza jest ograniczona. Z informacji przygotowanych na sesję plenarną Komisji Statystycznej ONZ (United Nations Statistical Commission – UNSC) w 2026 roku wynika, że w skali globu wskaźniki naliczyło jedynie 27% krajów, a w Europie i Ameryce Północnej – 58% krajów.

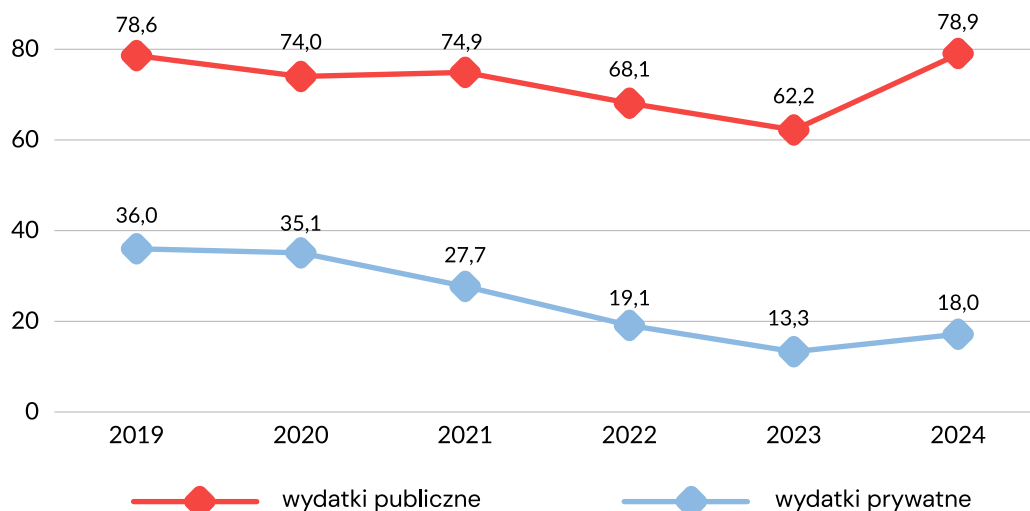
Wskaźnik nakładów na dziedzictwo narodowe w latach 2019–2024

Na podstawie danych zbieranych obecnie i przekazanych przez GUS do UNESCO, a następnie opublikowanych w bazie UIS, przedstawiono poniżej kształtowanie się wartości poszczególnych składowych wskaźnika SDG 11.4.1 dla Polski w latach 2019–2024.

13

Baza danych Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Wykres 1. Wydatki publiczne i prywatne na dziedzictwo kulturowe i naturalne na jednego mieszkańca w Polsce w latach 2019–2024 wyrażone w dolarach według ich siły nabywczej w danym kraju w 2017 roku (PPP¹⁴ \$ – 2017)



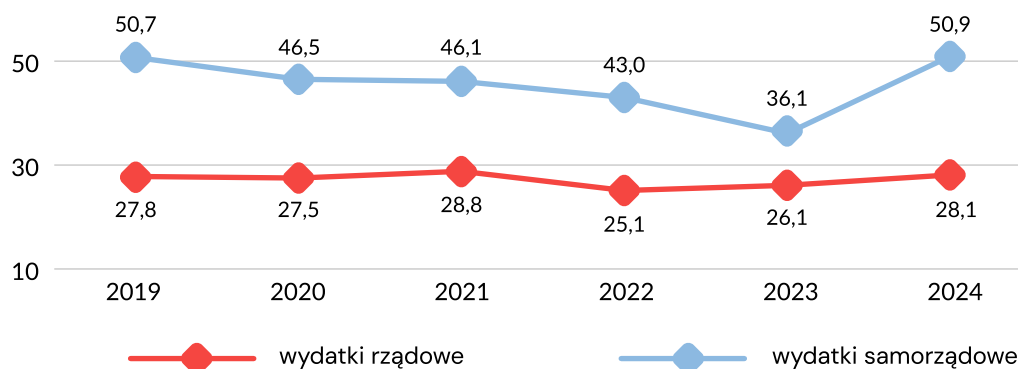
Źródło: Instytut Statystyczny UNESCO (na podstawie danych przekazanych przez GUS); <https://databrowser.uis.unesco.org/browser/CULTURE/UIS-SDG11Monitoring/global/t11.4>

Wydatki publiczne na dziedzictwo w przeliczeniu na jednego mieszkańca wyniosły w Polsce 78,6 PPP \$ w 2019 roku, a następnie spadły do 62,2 PPP \$ w 2023 roku, by w 2024 roku powrócić do poziomu 78,9 PPP \$ – najwyższego w całym badanym okresie.

Wydatki prywatne wykazały wyraźną tendencję spadkową – z 36,0 PPP \$ na mieszkańca w 2019 roku do 13,3 PPP \$ w 2023 roku. W 2024 roku nastąpiło nieznaczne odbicie do 18,0 PPP \$.

¹⁴ PPP (*purchasing power parity*) – parytet siły nabywczej, przestrzenne deflatory oraz przeliczniki walut, które eliminują wpływ różnic w poziomach cen między państwami członkowskimi, przez co umożliwiają porównanie wielkości elementów PKB oraz poziomów cen (Dz. Urz. UE L 336 z 20.12.2007, s. 1, z późn. zm.)

Wykres 2. Rządowe i samorządowe wydatki na dziedzictwo kulturowe i naturalne przypadające na jednego mieszkańca w Polsce w latach 2019–2024 (PPP \$ – 2017)

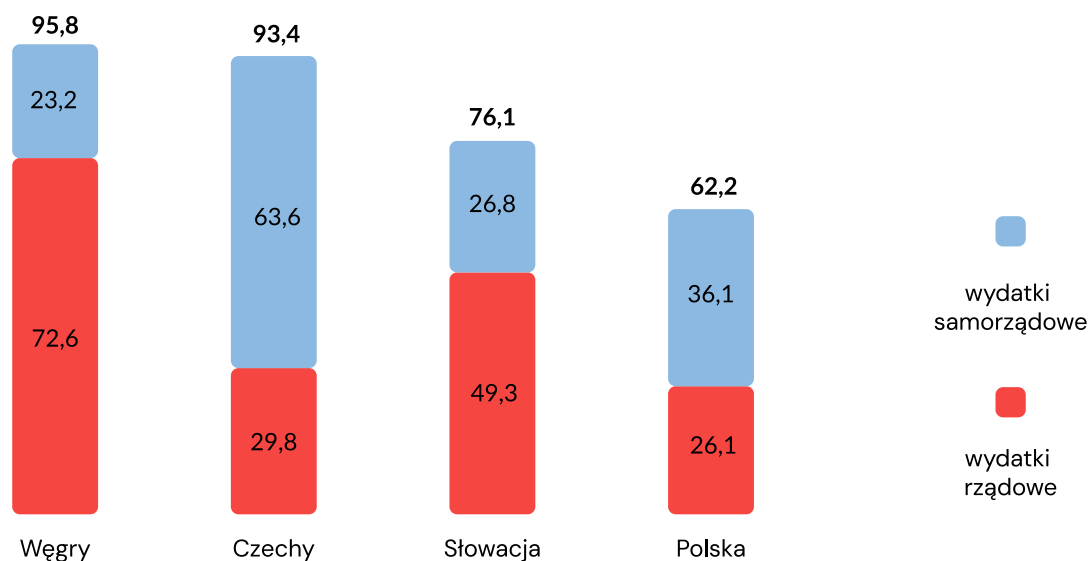


Źródło: Instytut Statystyczny UNESCO (na podstawie danych przekazanych przez GUS); <https://databrowser.uis.unesco.org/browser/CULTURE/UIS-SDG11Monitoring/global/t11.4>

Na poziomie krajowym wydatki publiczne oscylowały w przedziale 25–29 PPP \$ na mieszkańca. Szczyt przypadał na 2021 rok (28,8 PPP \$), zaś minimum na 2022 rok (25,1 PPP \$). W 2024 roku wartość wyniosła 28,1 PPP \$ – blisko poziomu z 2019 roku.

W Polsce dominująca część wydatków publicznych (50–65%) na dziedzictwo pochodzi z budżetu samorządów lokalnych. Wartość wskaźnika w 2024 roku (50,9 PPP \$) jest zbliżona do wyniku z 2019 roku (50,7 PPP \$), mimo przejściowego spadku w latach 2020–2023.

Wykres 3. Wydatki publiczne na dziedzictwo kulturowe i naturalne na jednego mieszkańca w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w 2023 roku, wyrażone w dolarach według ich siły nabywczej w danym kraju w 2017 roku (PPP \$ – 2017)¹⁵



* Podział wydatków publicznych dla Słowacji dokonany został szacunkowo, pod uwagę wzięto dane UNESCO, zgodnie z którymi wydatki na poziomie krajowym wyniosły 35,2 PPP \$ *per capita*, na poziomie regionalnym – 15,5 PPP \$ *per capita*, a na poziomie lokalnym – 15,5 PPP \$ *per capita*. Ponadto wzięto pod uwagę, że na poziomie regionalnym wydatkowane były środki rządowe i samorządowe. Uwzględniono proporcje nakładów rządu i samorządu według kierunku wydatków (kulturalne v. naturalne) zgodnie z szacunkami Instytutu Polityki Kulturalnej oraz Ministerstwa Finansów Słowacji.

Źródło: Instytut Statystyczny UNESCO, <https://databrowser.uis.unesco.org/browser/CULTURE/UIS-SDG11Monitoring/global/t11.4>

W świetle danych przekazanych do UNESCO przez kraje Europy Środkowej najwyższe wydatki publiczne na dziedzictwo kulturowe i naturalne *per capita* odnotowano na Węgrzech (96 PPP \$) i w Czechach (93 PPP \$), podczas gdy na Słowacji i w Polsce były one znacznie niższe (odpowiednio 76 PPP \$ i 62 PPP \$). Co ciekawe, główną składową tych nakładów na Węgrzech był budżet centralny, a w drugim z krajów o wysokich nakładach na dziedzictwo, tj. w Czechach – za wysokie wydatki na dziedzictwo odpowiadały głównie samorządy lokalne. Na Słowacji wyraźną przewagę w finansowaniu dziedzictwa miały wydatki rządowe, a w Polsce proporcje wydatków samorządowych i rządowych były na bardziej zbliżonych do siebie poziomach, chociaż widać również, że istotną przewagę ma finansowanie z poziomu samorządów.

¹⁵ Metodologia zastosowana w poszczególnych krajach może nie być identyczna.

Podsumowanie i wnioski

Ze względu na różnice w stosowaniu klasyfikacji wydatków dotychczasowe dane o wydatkach na dziedzictwo mają nadal charakter wstępny, zwłaszcza jeśli chodzi o porównania międzynarodowe. Także na poziomie krajowym jest jeszcze pole do doskonalenia metodologii naliczania wskaźnika SDG 11.4.1. Współpraca GUS z wieloma resortami, Narodowym Instytutem Dziedzictwa oraz instytucjami statystyki międzynarodowej potwierdziła, że zebranie kompletnych danych jest wykonalne, choć wymaga znaczącego nakładu pracy.

Najważniejsze kierunki dalszych prac nad wskaźnikiem nakładów na dziedzictwo to:

- rozwój metodologii wskaźnika na poziomie międzynarodowym (m.in. prace Instytutu Statystyki UNESCO dotyczące metod imputacji danych);
- wdrażanie rozwijającej się metodologii wskaźnika SDG 11.4.1. w Polsce w konsultacji z kluczowymi dla tematu instytucjami (zwłaszcza w ramach Międzyresortowego Zespołu Metodologicznego do spraw statystyki kultury), w tym prace w następujących obszarach:
 - pozyskanie dodatkowych danych o wydatkach ponoszonych na dziedzictwo poza sektorem publicznym, między innymi danych o wydatkach ponoszonych przez gospodarstwa domowe,
 - identyfikacja wydatków bezpośrednich i transferów międzyrządowych netto przeznaczanych na dziedzictwo, w tym wyodrębnienie nakładów na część dotyczącą dziedzictwa kulturowego i część dotyczącą dziedzictwa przyrodniczego.

Autorzy

dr Sławomir Natęcz

Zastępca dyrektora Departamentu
Badań Społecznych GUS

Wacława Kraśniewska

Naczelnik Wydziału Statystyki Dziedzictwa
Narodowego i Analiz Przekrojowych
w Departamencie Badań Społecznych GUS

Izabela Jakubowska

Główny specjalista w Departamencie
Badań Społecznych GUS
Sekretariat-BS@stat.gov.pl

Justyna Gustyn

Dyrektor Departamentu Analiz
i Udostępniania Informacji w GUS

Aleksandra Mańko

Starszy specjalista w Departamencie Analiz
i Udostępniania Informacji w GUS
Sekretariat-AN@stat.gov.pl

Bibliografia

- Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> [dostęp: 30 marca 2026].
- Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, przyjęta w Paryżu dnia 16 listopada 1972 r. przez Konferencję Generalną Organizacji Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury na jej siedemnastej sesji (Dz. U. z 1976 r. Nr 32 poz. 190).
- Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, sporządzona w Paryżu dnia 17 października 2003 r. (Dz. U. z 2011 r. Nr 172 poz. 1018).
- Konwencja UNESCO sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, sporządzona w Paryżu dnia 20 października 2005 r. (Dz. U. z 2007 r. Nr 215 poz. 1585).
- UNESCO Institute for Statistics, The 2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS), Part I: Concepts and Definitions, 2025, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395490> [dostęp: 30 marca 2026].
- UNESCO Institute for Statistics, The 2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS), Part II: A Classification Guide, 2025, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395491> [dostęp: 30 marca 2026].
- UNESCO, Institute for Statistics, Instruction manual: 2025 Survey of expenditure on Cultural and Natural Heritage (SDG 11.4.1), 2025.
- UNESCO, The Power of Culture for Development, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189382> [dostęp: 30 marca 2026].
- Rozporządzenie (WE) nr 1445/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2007 r. ustanawiające wspólne zasady dostarczania podstawowych informacji w sprawie parytetów siły nabywczej oraz ich wyliczenia i rozpowszechnienia.

Polski teatr a wyzwania współczesności

Dorota Buchwald, Justyna Czarnota-Misztal, Anna Galas-Kosil,
Monika Krawul, Olga Sobkowicz, Monika Żytkowiak

Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego

Wstęp

Punktem wyjścia niniejszej diagnozy było badanie *Teatr w pandemii* przeprowadzone w Instytucie Teatralnym w 2021 roku. Wyjątkowość tego czasu właściwie wymusiła na środowisku teatralnym w Polsce wielorakie działania autorefleksyjne, dotyczące funkcjonowania instytucji zarówno w strukturach wewnętrznych, jak i w całym systemie, oraz twórców freelancerów i freelanerek – w kontekście zabezpieczeń socjalnych i organizacji zawodowych. Zdecydowaliśmy się przedstawić trzy najważniejsze – naszym zdaniem – obszary, które okres pandemii COVID-19 pozwolił wyraźniej zobaczyć. Znajdują się one dziś w centrum dyskusji o problemach współczesnego teatru: „grantoza”, prekariat, rzeczywistość cyfrowa.

Teatr w pandemii

Jedno z najbardziej kompleksowych badań polskiego teatru zrealizowane w ostatnich latach przez Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego dotyczy teatru w czasie pandemii. Ponad trzydziestoosobowe interdyscyplinarne grono badaczy i badaczek podzielonych na zespoły przygotowały siedem unikatowych raportów¹, wielostronnie analizujących skutki pandemii dla całego ekosystemu teatralnego.

Celem tej wyjątkowej – również w skali europejskiej, a nawet światowej – inicjatywy było początkowo dokumentowanie sytuacji życia teatralnego na bieżąco, w bardzo specyficznym, kryzysowym okresie. Okazało się jednak, że zebrany materiał posłużył do opracowania bardziej ogólnych wniosków, które zdiagnozowały zjawiska zachodzące

¹ <https://www.instytut-teatralny.pl/teatr-w-pandemii/> [dostęp: 23 kwietnia 2026].

w polskim teatrze. Pandemia je wyostrzyła, także w kontekście funkcjonowania całego organizmu społecznego – po raz kolejny okazało się, jak ważną i potrzebną dziedziną życia społecznego jest teatr. Wnioski poczynione przez redaktorki w artykule zamykającym publikację stanowią swoisty katalog zagadnień, wokół których do tej pory ogniskują się środowiskowe dyskusje.

Niedofinansowanie sektora kultury

Pandemia ujawniła skalę niedofinansowania sektora kultury, w tym teatru, oraz patologie wynikające z dominującego systemu jego finansowania. Wśród nich jako najbardziej dotkliwe zostały wskazane: prekaryzacja pracy, „grantoza” i „projektoza”, nierówności wewnątrz środowiska wynikające z różnic w formach organizacyjnych (najtrudniejsza była sytuacja freelancerów) i systemach wynagradzania (w zespołach aktorskich w instytucjach artystycznych obowiązuje podział pracy na dwie części – niską płacę zasadniczą i uzależnioną od liczby granych spektakli drugą część wynagrodzenia).

Przywiązanie do hierarchii teatralnych

Jak piszą Katarzyna Kalinowska i Katarzyna Kułakowska:

efektem wieloletnich zaniedbań w obszarze bezpieczeństwa emocjonalnego pracownic i pracowników teatrów jest poważny kryzys relacji i komunikowania, który przejawia się bezpośrednio w praktykach mobbingu, molestowania, dyskryminacji, przemocy, nadużyć władzy w obrębie stosunków pracy w teatrze².

Pandemia to czas głośnych „coming outów” teatralnych, ale przeprowadzone badania pokazują też, że wiele teatrów się zdemokratyzowało, szczególnie w zakresie sposobu podejmowania decyzji i komunikacji wewnętrznej.

Fetysz produkcji

W teatrze (szczególnie instytucjonalnym) centralne miejsce zajmuje twórcza praca nad spektaklami, ich premiery i kolejne pokazy. Praca reprodukcyjna (organizacyjna, edukacyjna, promocyjna i marketingowa, archiwistyczna) znajduje się na drugim planie.

²

Teatr w pandemii, red. K. Kalinowska, K. Kułakowska, Warszawa 2022.

Pandemia czasowo zawiesiła tę prawidłowość, ponieważ teatry musiały w tym czasie przekierować swoją codzienną aktywność. Zajmowano się w dużo większym zakresie sprawami wewnętrznymi (m.in. archiwizacją), ale też niemal natychmiast misyjność teatru została zaadaptowana i włączona w system zadań społecznych wzmacniających lokalne wspólnoty, przełamujących izolację i wykluczenie. Szyto maseczki, proponowano liczne aktywności online związane z edukacją teatralną – i to zarówno w kontekście poznawania historii teatru w ogóle, jak i historii danej instytucji i jej siedziby. Inicjowano również działania społeczne integrujące społeczności lokalne, żeby nie utracić stałego „kontyngentu” publiczności, a może nawet pozyskać nowych widzów.

Dostępność i poszerzenie spojrzenia na potrzeby grupy odbiorczej

Teatr w Polsce postrzegany jest jako „sztuka wysoka” – elitarna i hermetyczna. Działania opisane wyżej sprawiły, że teatr przybliżył się do ludzi. Wiele osób korzystało z transmisji przedstawień realizowanych przez teatry lub oglądało udostępniane nagrania. Pandemia wywołała wzrost świadomości budowania archiwów teatralnych – również w wersji cyfrowej – oraz zdecydowanie większą dbałość o jakość rejestracji spektakli teatralnych.

Zmiana „na zawsze”, która okazała się zmianą „na chwilę”

Z dzisiejszej perspektywy wyraźnie widać, że część zmian określana mianem „na zawsze” nie znalazła odzwierciedlenia w rzeczywistości. Nie zrealizowały się na przykład formułowane w czasie pandemii diagnozy, że teatry już nigdy nie powrócą do pełni swojej tradycyjnej działalności. Teatry bardzo szybko wróciły do działalności „na żywo”, w budynkach, stopniowo i niemal całkowicie odchodząc od prezentowania oferty online (nawet przy dobrze rozwiniętym funkcjonowaniu dostępności spektakli online w czasie pandemii)³. Tę zmianę wymusiła publiczność. Teatr – w społecznym odbiorze – jest wciąż postrzegany jako wyjątkowe, niepowtarzalne spotkanie „na żywo”. Dzisiaj większość scen nie narzeka na frekwencję, ale – jak pokazuje zestawienie przygotowane przez zespół prof. Doroty Ilczuk

³ Teatr Miejski w Gliwicach zrealizował w formacie internetowym z tłumaczeniem na polski język migowy spektakl *Feblik* (premiera 18 listopada 2023 roku).

na potrzeby badania *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze*⁴ – do 2023 roku nie udało się odbudować zainteresowania działaniami teatralnymi obserwowanego w latach przedpandemicznych, choć liczba widzów w teatrach z roku na rok wzrasta.

Tabela 2. Liczba widzów w teatrach w Polsce w latach 2012–2023 według danych GUS

Rok	Ogółem	Teatry			Teatry muzyczne		
		razem	dramatyczne	lalkowe	razem	opery	operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne
2012	6 908 585	5 049 981	3 779 373	1 270 608	1 858 604	784 978	1 073 626
2013	7 547 781	5 677 257	4 401 821	1 275 436	1 870 524	898 351	972 173
2014	7 824 280	5 826 674	4 531 679	1 294 995	1 997 606	932 121	1 065 485
2015	7 898 940	5 802 422	4 533 893	1 268 529	2 096 518	916 669	1 179 849
2016	8 940 081	5 881 111	4 602 066	1 279 045	3 058 970	949 291	2 109 679
2017	8 561 518	6 287 462	5 091 656	1 195 806	2 274 056	970 297	1 303 759
2018	9 796 279	7 453 969	6 228 883	1 225 086	2 342 310	1 028 169	1 314 141
2019	9 717 316	7 427 623	6 240 825	1 186 798	2 289 693	1 004 213	1 285 480
2020	3 031 367	2 32 1898	2 009 243	312 655	709 469	285 275	424 194
2021	3 279 361	2 38 4124	1 886 002	498 122	895 237	373 752	521 485
2022	6 088 016	4 351 609	3 308 035	1 043 574	1 736 407	709 534	1 026 873
2023	7 963 443	5 840 497	4 736 917	1 103 580	2 122 946	872 211	1 250 735

Źródło: Instytut Teatralny, raport z badania *Scena polska 2024: pracując w teatrze*

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na obserwowany od dwóch lat sukces frekwencyjny Teatru Telewizji⁵, który po zmianach w TVP wrócił z bogatą ofertą na główne pasma emisyjne i prezentuje różnorodny repertuar uwzględniający zróżnicowane potrzeby i oczekiwania widzów.

Powrót do „normalnej” działalności po pandemii spowodował również powrót do stałej hierarchii teatralnej. Dyskusja dotycząca możliwości budowania bardziej demokratycznych struktur przygasa – szczególne znaczenie, jak się wydaje, miała tu historia nieudanej, zakończonej skandalem i procesem sądowym dyrekcji

⁴ <https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze- raport-z-badan/> [dostęp: 23 kwietnia 2026].

⁵ Według danych własnych prezentowane spektakle cieszą się nawet kilkusettyśmienną publicznością. Warto również wspomnieć, że przedstawienia prezentowane są na TVP 1, TVP Kultura oraz na VOD, dzięki czemu odbiorcy i odbiorczynie mogą mieć swobodny dostęp do emitowanych materiałów.

Moniki Strzępki i kolektywu współzarządzającego Teatrem Dramatycznym im. Gustawa Holoubka w Warszawie⁶. Radykalne zmiany w zarządzaniu instytucją nie przyniosły sformułowanych w programie rezultatów i zniechęciły – jak się wydaje – środowisko do kolejnych prób bardziej eksperymentalnego zarządzania.

Najbardziej konfliktogennym obszarem pozostają relacje między organizatorami instytucji artystycznych a środowiskiem teatralnym. Przy większości zmian dyrekcyjnych rezultaty prac komisji konkursowych (a najpierw ich skład) budzą wiele kontrowersji i emocji. Ożywione dyskusje wywołuje zwłaszcza to, że wybór dokonany przez komisję może być jedynie rekomendacją dla organizatora, a nie jest dla niego wiążący.

Popandemiczne problemy budżetowe, z którymi mierzyły się instytucje teatralne, spowodowały głębokie kryzysy wewnętrzne. W Warszawie w 2023 roku zespoły teatrów miejskich, które porozumiały się poza strukturami związkowymi i stowarzyszeniowymi, doprowadziły do powołania specjalnego zespołu, tzw. okrągłego stołu teatrów warszawskich, przy którym spotykali się przedstawiciele wszystkich „stron” odpowiedzialnych za stan teatrów miejskich – władze miasta, dyrektorzy, organizacje środowiskowe. Determinanta była finansowa, zatem pytania, kto właściwie jest dysponentem środków publicznych, jaką ma w tym zakresie autonomię dyrektor teatru, były najważniejsze. Wywalczono podwyżki i rekompensaty, zapisy w preambułach o stabilności zespołów. Miasto zobowiązało się zaproponować nowy algorytm do obliczania dotacji podmiotowej, który mógłby być najbliższym wydiskutowanego rozumienia zapisu art. 12 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁷, mówiącego o tym, że: „Organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona”. Tak się jednak nie stało.

W Opolu, w Teatrze im. Jana Kochanowskiego, należącym do sieci European Theatre Convention, przy okazji showcase’u w marcu 2024 roku odbyła się międzynarodowa konferencja–dyskusja zorganizowana z intencją zebrania od środowiska teatralnego postulatów co do koniecznych/oczekiwanych zmian w wyżej wspomnianej Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Wzięły w niej udział osoby reprezentujące najważniejsze

⁶ <https://encyklopediateatru.pl/watki-tematyczne/277/konflikt-w-teatrze-dramatycznym-w-warszawie> [dostęp: 23 kwietnia 2026].

⁷ Ustawa z 25 października 1991 r., tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 457.

środowiskowe stowarzyszenia i związki, czyli Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów, Gildia Polskich Reżyserów i Reżyserek Teatralnych, Unia Polskich Teatrów, Związek Artystów Scen Polskich oraz Związek Zawodowy Aktorów Polskich, a także ministra Hanna Wróblewska. Głównym postulatem, który miał być pierwszym krokiem do najskuteczniejszego rozwiązywania problemów środowiska na wielu poziomach funkcjonowania naszego systemu teatralnego, było zorganizowanie pod auspicjami Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego stałej „konferencji” przedstawicieli środowiska (na kształt niemieckiego Związku Scen – Deutscher Bühnenverein), na której – w pierwszym rzędzie – samo środowisko ucierałoby między sobą poglądy i postulaty, a następnie wspólnie przedstawiałoby je władzy do rozwiązania. Bolączką i słabością środowiska jest bowiem wielość i sprzeczność podejmowanych osobno przez organizacje inicjatyw. Każdy pracuje nad własną wersją nowej ustawy teatralnej, a prace nad ustawą o statusie artysty nie mogą się zakończyć.

Środowisko mocno zamyka się w swoich organizacjach branżowych – coraz bardziej są to organizacje o charakterze związków zawodowych, bardziej lub mniej formalne (najstarszy jest Związek Zawodowy Aktorów Polskich; do istniejących dołączyły w 2024 roku Gildia Polskich Scenografek i Scenografów Teatralnych oraz Sieć Producentka – nieformalna grupa zrzeszająca producentów i producentki sztuk performatywnych).

„Grantoza” – granty jako sposób realizacji polityki kulturalnej państwa

Instytucje kultury są finansowane przez swoich organizatorów poprzez przyznawanie dotacji podmiotowej. Zasadniczą konkluzją wspomnianej wyżej dyskusji wokół interpretacji art. 12 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej jest stwierdzenie, że samorządy przekazują środki niewystarczające do prowadzenia działalności: najczęściej dotacje podmiotowe pozwalają pokryć stałe wynagrodzenia i koszty utrzymania budynku, natomiast już nie przygotowanie kolejnych premier. Na ten cel – podobnie jak na większość działań dodatkowych – przeznaczane są środki z przychodów (sprzedaży biletów, wynajmu pomieszczeń), od sponsorów, a także z grantów pozyskiwanych przez instytucje. W tym ostatnim zakresie teatry instytucjonalne w niczym nie różnią się od organizacji pozarządowych – ubiegają się o wszelkie możliwe fundusze (również o środki inwestycyjne): środki europejskie, ministerialne, marszałkowskie, biorą udział w konkursach

organizowanych przez spółki Skarbu Państwa. W ostatnich latach zaobserwować można coraz większe rozdrobnienie inicjatyw regrantingowych. W strukturach instytucji zaczęły się pojawiać osobne stanowiska o charakterze fundraisingowym – specjalistów od pozyskiwania środków i obsługi grantów.

Opis inicjatyw grantowych funkcjonujących w Polsce, do których aplikują teatry, przekracza zakres tego artykułu. Na jego potrzeby warto jednak zauważyć, że dla obszaru teatru najważniejszym instrumentem regularnego pozyskiwania środków są programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, nade wszystko program „Teatr”, dla którego od 2025 roku instytucją zarządzającą został Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego. Instytucja ta stała się tym samym centralą dystrybucji środków na działania teatralne, ponieważ prowadzi od lat kilka projektów grantowych jako programy własne. Są to:

- „Teatr Polska”,
- „Lato w teatrze”,
- „OFF Polska i Przestrzeń Sztuki – Teatr”.

Powyższe konkursy mają charakter stały i wieloletni, są również wobec siebie komplementarne. Konkursy grantowe realizowane przez Instytut mają za zadanie dostrzegać, wspierać i reagować na wyzwania całego środowiska teatralnego w Polsce, dlatego ich regulaminy ulegają corocznym modyfikacjom w odpowiedzi na potrzeby środowiska.

Siły i środki

Praca w teatrze

Niedofinansowanie kultury, słabości systemu opartego na grantach lub dotacjach celowych na konkretne projekty oraz wyraźne pęknięcie między instytucjami o charakterze publicznym a teatrami offowymi i niezależnymi uwidoczniły się w trakcie pandemii.

Badania z okresu lockdownu, a także te realizowane po pandemii: *Policzone i policzeni 2024*⁸, które szczegółowo przyglądają się sytuacji osób pracujących w obszarze kultury i analizują ich sytuację socjoekonomiczną, oraz *Scena polska 2024: pracując w teatrze*⁹ pokazują obraz niepewności ekonomicznej oraz rosnącej grupy

⁸ D. Ilczuk, A. Karpińska et al., *Policzone i policzeni. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce*, Warszawa 2024.

⁹ D. Ilczuk, A. Karpińska, P. Majewski, P. Płoski, A. Szczepilewska, *Scena polska 2024: pracując w teatrze*, Warszawa 2024.

twórców i twórczyń określonej jako „artystyczny prekariat”. Większość z tych osób mocno odczuwa niestabilność socjalną, o czym świadczą nie tylko wyniki badań – potwierdzają to również wywiady i teksty pojawiające się w prasie branżowej¹⁰. Według raportu *Policzone i policzeni 2024* środowisko teatralne liczy około 3960 osób (te osoby deklarują przynależność zawodową do branży teatralnej jako do zawodu głównego). Jednak branża teatralna odnotowała jeden z największych spadków liczebności po pandemii – o 1790 osób w porównaniu z 2018 rokiem. Pandemia mocno dotknęła teatr, który wymaga bezpośredniego kontaktu z widownią. Wśród artystów teatralnych 26,5% w ogóle nie pracowało w tym czasie, a 26,2% rozważało całkowitą rezygnację z zawodu. Prawdopodobnie z powodów ekonomicznych część osób w trakcie pandemii COVID-19 została zmuszona do podjęcia innej formy zatrudnienia i już nie wróciła do swojego pierwotnego zawodu. Charakterystycznym zjawiskiem dzisiejszej rzeczywistości jest hybrydowość zarobkowa, w której żyje większość artystów i artystek. Muszą oni dzielić czas na pracę w swoim zawodzie (deklarują, że są to około 33 godziny tygodniowo) i na inną pracę zarobkową (której poświęcają drugie tyle). Oznacza to, że część środowiska teatralnego po prostu nie jest w stanie utrzymać się, uprawiając swój zawód.

Gdyby spojrzeć wstecz, jeszcze przed transformacją ustrojową w 1989 roku teatry instytucjonalne zatrudniały na etatach reżyserów i scenografów, co z pewnością było gwarantem większej stabilności dla osób uprawiających te zawody. W ciągu ostatnich 35 lat niemal całkowicie z tego zrezygnowano¹¹. Standardem jest podpisywanie umów o dzieło do konkretnych produkcji, co sprawia, że sytuacja ekonomiczna osób wykonujących zawody twórcze spycha je na margines systemu, charakteryzuje się brakiem stabilności, utrudnionym dostępem do ochrony zdrowia czy brakiem możliwości skorzystania z takich zabezpieczeń, jak urlop macierzyński lub tacierzyński.

¹⁰ <https://teatr-pismo.pl/ile-dyrektor-ile-praczelka/> [dostęp: 23 kwietnia 2026].

¹¹ Zob. *Teatr w Polsce 2022. Dokumentacja sezonu 2020/2021*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, Warszawa 2022, s. XLI, tabela 15: Struktura zatrudnienia w teatrach publicznych (zespoły artystyczne).

Tabela 3. Dane z raportu *Scena polska 2024: pracując w teatrze*

Kategoria zatrudnienia	Dane procentowe
Umowy o dzieło	43% wszystkich umów realizowanych przez artystów teatru
Umowy zlecenia	15% umów
Samozatrudnienie (B2B)	13% (wzrost z 7,7% w 2018 r.)
Praca bezumowna	7% (spadek z 15,6% w 2018 r.)
Współpraca z wieloma teatrami (często z braku ciągłości pracy)	52,9% zespołu artystycznego

Źródło: Instytut Teatralny, raport z badania *Scena polska 2024: pracując w teatrze*

Poza dużą dysproporcją między osobami zatrudnionymi na podstawie umów o pracę (13,18%) a osobami zatrudnionymi głównie na podstawie umów cywilnoprawnych płace są również bardzo zróżnicowane pod względem płci.

- Mężczyźni zarabiają w teatrze średnio 6129 zł.
- Kobiety średnio 3906 zł (o 2223 zł mniej niż mężczyźni).
- Osoby niebinarne: średnio 4777 zł.

Od wypalenia do zmian systemowych

Jednym z ogromnych wyzwań dla osób pracujących jako freelancerzy i freelancerki jest zagrożenie wypaleniem zawodowym, które wynika z poczucia nieustającej pogoni za kolejnymi zleceniami i dziełami. Często pracują ponad siły (więcej niż standardowe 40 godzin tygodniowo), a rzadko mają poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego. Problem wypalenia zawodowego w badaniu *Policzone i policzeni 2024* deklarowało 47,8% całego środowiska artystycznego, a w badaniu *Scena polska 2024* 49,6% pracowników i pracowniczek teatrów. Praca w teatrze stanowi duże obciążenie psychiczne. Dane z obu raportów potwierdzają również wnioski z prowadzonego przez Instytut Teatralny w okresie od stycznia do lipca 2021 roku programu bezpłatnej pomocy psychologicznej dla osób pracujących w teatrach. Program powstał w odpowiedzi na pogarszającą się sytuację osób zatrudnionych w teatrach i freelancerów oraz spotkań Zespołu Eksperckiego do spraw sytuacji teatru polskiego w pandemii. W ramach programu odbyło się 765 spotkań dla 255 osób, prowadzonych przez pięcioro certyfikowanych psychoterapeutów. Najważniejsze zdiagnozowane w tym programie wnioski wskazują na kluczowe problemy osób pracujących w obszarze teatru w Polsce: wypalenie zawodowe, uzależnienia i ekonomiczna niepewność.

Najważniejszą zmianą, jaka dokonała się w ostatnich czterech latach w kontekście debaty o przemocy w teatrze, jest postrzeganie tego problemu jako systemowego. Funkcjonująca przez dekady hierarchiczna struktura identyfikująca reżysera i dyrektora z osobą wszechwładną i brak transparentności finansowej prowadziły do nadużyć. Zmiana dokonuje się na dwóch poziomach; po pierwsze – przez otwartą publiczną debatę, w której pracownicy i pracownice teatrów otwarcie i odważnie mówią o nadużyciach i przekroczeniach, a po drugie – przez zmiany proceduralne, jak powołanie osoby zaufania w instytucjach, wypracowanie często w sposób partycypacyjny kodeksów etyki czy kontraktów dotyczących pracy nad spektaklem.

Powracająca w debacie publicznej potrzeba ustawy o statusie artysty zawodowego z pewnością pomoże rozwiązać kwestie zabezpieczenia socjalnego, ale istotne są też wzmacnianie kadr teatralnych i profesjonalizacja relacji pracy i mechanizmów, które uczynią z teatru „bezpieczną przestrzeń” (*safe space*). Coraz bardziej popularne stają się również programy rezydencyjne dla osób z obszaru kultury o charakterze dobrostanowym – wytchnieniowe, rozwojowe, dające czas i przestrzeń na działalność twórczą bez konieczności wyprodukowania konkretnego dzieła.

Oprócz artystów i artystek grupą zawodową, o którą szczególnie należy zadbać, są rzemieślnicy teatralni. Od lat sygnalizowany jest problem braku następstwa pokoleń w tej części branży teatralnej. Problemem jest outsourcowanie przez lata usług poza instytucję w celu zmniejszenia kosztów zatrudnienia. Jednym z głosów prezentujących teatr z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek jest wydana w 2025 roku książka Zofii Smolarskiej *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych*¹².

Teatr w liczbach

W bazach Pracowni Dokumentacji Teatru Instytutu Teatralnego w latach 2022–2024 odnotowano działalność 758 teatrów i grup teatralnych. W tym:

- 1) 122 teatry instytucjonalne
 - a) w podziale na status organizacyjny: narodowych – 5, marszałkowskich – 43 + 1 (Scena Polska w Czeskim Cieszynie

¹² Z. Smolarska, *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych*, Warszawa 2025.

finansowana przez Urząd Wojewódzki w Ostrawie), miejskich – 72, powiatowych – 1;

b) w podziale na charakter działalności: lalkowe – 25, dramatyczne – 65, tańca i ruchu – 5, muzyczne – 23, inne – 4;

c) 11 teatrów instytucjonalnych nie posiada stałego zespołu aktorskiego.

- 2) 636 teatrów nieinstytucjonalnych (w tym fundacje i stowarzyszenia, grupy prowadzące działalność teatralną). Organizacje te w większości nie posiadają swojej stałej siedziby, korzystają z gościnności instytucji kultury dotowanych przez państwo.

Liczba spektakli premierowych zarejestrowanych w bazach Pracowni w latach 2021–2024 wynosi 3872, w tym 1569 to premiery teatrów instytucjonalnych.

Tabela 4. Liczba przedstawień w poszczególnych rodzajach teatrów w latach 2022–2024

Rok	Rodzaj teatru	Liczba przedstawień
2022	teatr dramatyczny	17 403
	teatr lalkowy	7 863
	operetka, balet, teatr tańca, inny teatr muzyczny	2 734
	opera	1 236
2023	teatr dramatyczny	20 178
	teatr lalkowy	7 973
	operetka, balet, teatr tańca, inny teatr muzyczny	3 060
	opera	1 546
2024	teatr dramatyczny	20 104
	teatr lalkowy	7 812
	operetka, balet, teatr tańca, inny teatr muzyczny	3 241
	opera	1 729

Źródło: Dane GUS, 6 marca 2026 roku

Teatr w sieci

Cyfryzacja i digitalizacja

Pandemia z jednej strony zwróciła środowisku teatralnemu uwagę na zalety Internetu związane z komunikacją, prezentacją swojej

działalności i archiwizacją. Z drugiej było to duże wyzwanie, a niekiedy problem. Wiele teatrów nie było i nie jest przygotowanych do prezentacji online materiałów, które powstawały raczej w celach archiwizacyjnych, wiele z nich nie dysponowało odpowiednim zapleczem sprzętowym i wystarczającą wiedzą, aby realizować transmisje online. Badanie *Teatr w pandemii*¹³ wskazuje, że dla wielu nie do pogodzenia są dwa aspekty: teatr i sieć, że istnieje między nimi konflikt. Teatr online traci to, co dla teatru najistotniejsze, czyli bezpośredni, żywy kontakt z widzem.

To jednak, co pandemia zdecydowanie zmieniła, to świadomość teatrów w kwestii dbania o zasoby cyfrowe, ich porządkowanie i archiwizowanie. Teatry instytucjonalne mają, rozbudowują i unowocześniają strony internetowe. Większość teatrów offowych funkcjonuje niemal wyłącznie w przestrzeni mediów społecznościowych.

Teatry instytucjonalne szukają sposobów i środków na digitalizację swoich archiwów artystycznych, a nawet udostępnianie ich online. Teatry nieinstytucjonalne szukają w tej sprawie wsparcia i środków w instytucjach publicznych (Instytut Teatralny stara się być instytucją zarówno ekspercką, jak i pomocową w tym zakresie). Nowe problemy rodzą się na etapie trwałego przechowywania i dbałości o stan archiwów cyfrowych – to wymaga jeszcze odpowiedniej edukacji i zmian wewnętrznych w organizacjach.

Środki na cyfryzację zbiorów pozyskiwane są najczęściej z dotacji Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz programów Unii Europejskiej. By rozszerzyć zakres prac, teatry wchodzą w partnerstwa¹⁴.

Wobec dynamicznych zmian funkcjonowania archiwaliów w przestrzeni cyfrowej konieczne staje się poszukiwanie rozstrzygnięć prawnych i wdrażanie nowych rozwiązań, pozwalających na prezentowanie zasobów cyfrowych, a jeśli to niemożliwe (ze względów prawnych lub finansowych) – zachowanie informacji o posiadanych zbiorach i miejscu ich przechowywania.

¹³ *Teatr w pandemii*, red. K. Kalinowska, K. Kułakowska, Warszawa 2022.

¹⁴ Przykładem może być Teatr Ludowy w Krakowie, który na zasadzie barteru współpracował z Instytutem Teatralnym. Teatr i Instytut przeprowadziły w ramach wspólnego projektu digitalizację zasobu obu instytucji i wymieniły się brakującymi w zbiorach wersjami cyfrowymi. Teatr Polski we Wrocławiu cyfryzuje swoje archiwum w ramach programu FERC, we współpracy z Biblioteką Uniwersytetu Wrocławskiego i Poznańskim Centrum Superkomputerowo-Sieciowym.

Główne rekomendacje

- Rewizja systemu grantowego
- Zabezpieczenie socjalne artystów i artystek
- Wzmacnianie kadr teatralnych
- Wsparcie procesów digitalizacji i udostępniania zbiorów archiwalnych, systemowe rozwiązania dla archiwów artystycznych

Autorki

Justyna Czarnota-Misztal Dyrektorka Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego	Anna Galas-Kosil Zastępczyni dyrektorki ds. programowych Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego
Dorota Buchwald Kierowniczka Działu Naukowego Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego	Monika Krawul Główna specjalistka ds. baz danych Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego
Olga Sobkowicz Kierowniczka Działu Organizacji Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego	Monika Żytkowiak Kierowniczka Pracowni Dokumentacji Teatru im. Barbary Krasnodębskiej Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego

Bibliografia

- Ilczuk D., Karpińska A., Majewski P., Płoski P., Szczepilewska A., *Scena polska 2024: pracując w teatrze*, Warszawa 2024, <https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze- raport-z-badan/> [dostęp: 23 kwietnia 2026].
- Ilczuk D., Karpińska A., et al., *Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce*, Warszawa 2024, <https://swps.pl/nauka-i-badania/nasze-dzialania/badania-i-wdrozenia/35969-policzone-i-policzeni-2024-pobierz-raport-dotyczacy-srodowiska-artystycznego-w-polsce> [dostęp: 23 kwietnia 2026].
- Jak to w teatrze, czyli konflikt w Dramatycznym*, Encyklopedia teatru, <https://encyklopediateatru.pl/artykuly/166578/jak-to-w-teatrze-czyli-konflikt-w-dramatycznym> [dostęp: 23 kwietnia 2026].
- Mrozek W., *Ile dyrektor, ile praczka?*, <https://teatr-pismo.pl/ile-dyrektor-ile-praczka/> [dostęp: 23 kwietnia 2026].
- Smolarska Z., *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych*, Warszawa 2025.
- Teatr w pandemii*, red. K. Kalinowska, K. Kułakowska, Warszawa 2022.
- Teatr w Polsce 2022. Dokumentacja sezonu 2020/2021*, Warszawa 2022.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz. U. z 2026 r. poz. 457).

Muzyka klasyczna w Polsce. Instytucje, kadry i odbiorcy

Ewa Bogula-Gniazdowska

Narodowy Instytut Fryderyka Chopina

Niniejsze opracowanie powstało przy współpracy zespołu Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina w składzie: Anna Bednarska-Piotrowska, Joanna Bokszczanin, Aleksandra Gruda, Marcin Konik, Kamila Stępień-Kutera, Artur Szklener, Marcin Wąsowski, Emilia Ziętek, Paweł Żochowski.

Infrastruktura instytucjonalna

Prowadzenie stałej działalności w obszarze muzyki poważnej w Polsce opiera się w głównej mierze na systemie publicznych instytucji kultury. Punktem wyjścia niniejszego opracowania było uwzględnienie instytucji prowadzących działalność artystyczną w dziedzinie muzyki, organizowaną według schematu sezonu artystycznego. Mowa przede wszystkim o filharmoniach, operach, stałych zespołach – orkiestrach symfonicznych, zespołach kameralnych, choć własną działalność prowadzą także chóry i orkiestry dęte. Są to instytucje prowadzone lub współprowadzone przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz prowadzone przez jednostki samorządu terytorialnego (wpisane do rejestru instytucji kultury Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub do rejestrów organizatorów samorządowych)¹.

W Polsce funkcjonują obecnie 24 filharmonie i 14 oper (zobacz tabelę 11 w aneksie)². Niemniejszą rolę odgrywają stałe grupy artystyczne – orkiestry i inne zespoły niebędące filharmoniami, ale prowadzące regularną działalność koncertową, między innymi Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, AUKSO – Orkiestra Kameralna Miasta Tychy, Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus im. Jerzego Semkova, Orkiestra Kameralna Polskiego Radia „Amadeus”, Orkiestra Symfoniczna im. Karola Namysłowskiego w Zamościu, czy zespoły takie jak Capella

¹ Źródło: <https://www.gov.pl/web/kultura/rejestr-instytucji-kultury-dla-ktorych-organizatorem-jest-mkidn> oraz <https://www.gov.pl/web/kultura/instytucje-wspolprowadzone> [dostęp: 28 kwietnia 2026].

² Źródłem danych były rejestry instytucji kultury Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz rejestry organizatorów samorządowych. Z uwagi na brak jednolitego ogólnopolskiego rejestru tego typu instytucji prezentowane dane mogą wymagać dalszej weryfikacji.

Cracoviensis, Sinfonietta Cracovia, Toruńska Orkiestra Symfoniczna, Cappella Gedanensis, ale także takie jak Schola Cantorum Gedanensis, Camerata Silesia, Orkiestra Reprezentacyjna Wojska Polskiego.

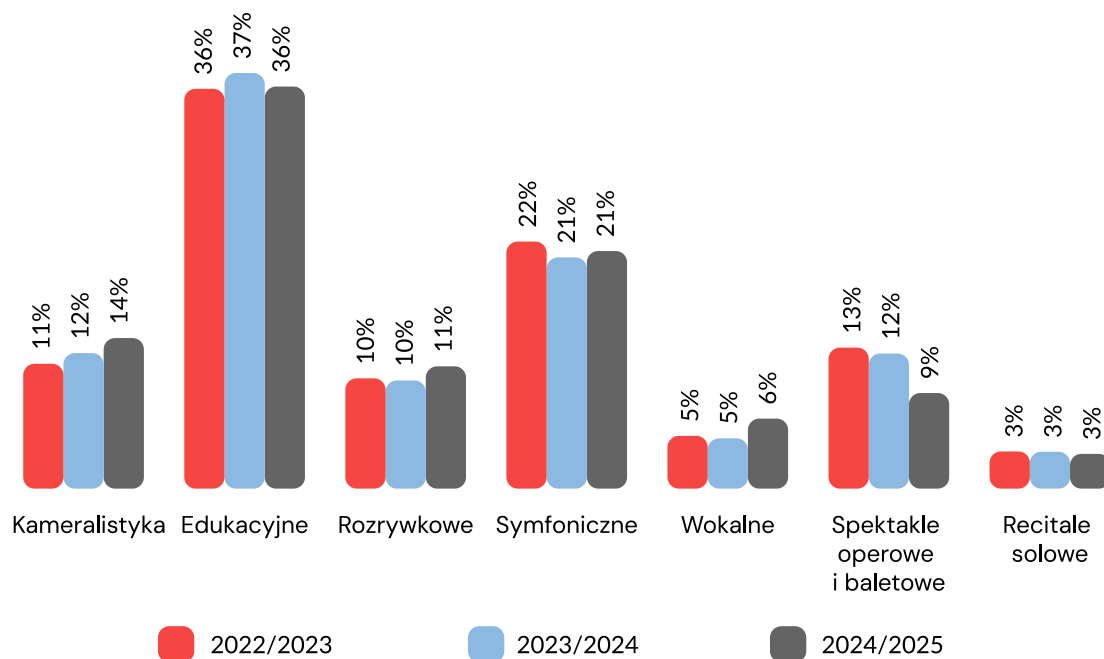
Istotny wpływ na funkcjonowanie tych podmiotów mają inne instytucje prowadzące działalność na rzecz muzyki klasycznej w Polsce. Są to między innymi Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie, Narodowe Centrum Kultury, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina (NIFC), Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Łusławicach, Centrum Paderewskiego w Kąsnej Dolnej. Instytucje te, aktywne w obszarach impresariatu, edukacji, opracowywania i udostępniania źródeł muzycznych, organizacji cyklicznych wydarzeń muzycznych (m.in. konkursów, festiwali), a także poprzez swoją regularną działalność koncertową mają realny wkład w rozwój sektora muzycznego w Polsce.

Sieć instytucji muzycznych jest stosunkowo równomiernie rozłożona w największych ośrodkach miejskich. Najważniejsze centra życia muzycznego stanowią Warszawa, Katowice, Kraków, Wrocław, Gdańsk i Poznań, w których funkcjonują zarówno filharmonie regionalne, jak i orkiestry o znaczeniu ogólnopolskim i międzynarodowym. Instytucje te pełnią jednocześnie funkcję producentów wydarzeń artystycznych, pracodawców dla muzyków oraz ośrodków edukacji i upowszechniania muzyki.

Na potrzeby niniejszego opracowania zespół Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina dokonał pilotażowego przeglądu programów 18 instytucji artystycznych z trzech kolejnych sezonów artystycznych: 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025³. Przegląd ten objął grupę instytucji dobranych w sposób zapewniający możliwie szeroką reprezentację sektora muzyki klasycznej w Polsce, zarówno pod względem geograficznym, jak i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności artystycznej. Celem przeglądu nie było stworzenie próby statystycznie reprezentatywnej, lecz uchwycenie zróżnicowania praktyk repertuarowych funkcjonujących w polskich instytucjach muzycznych.

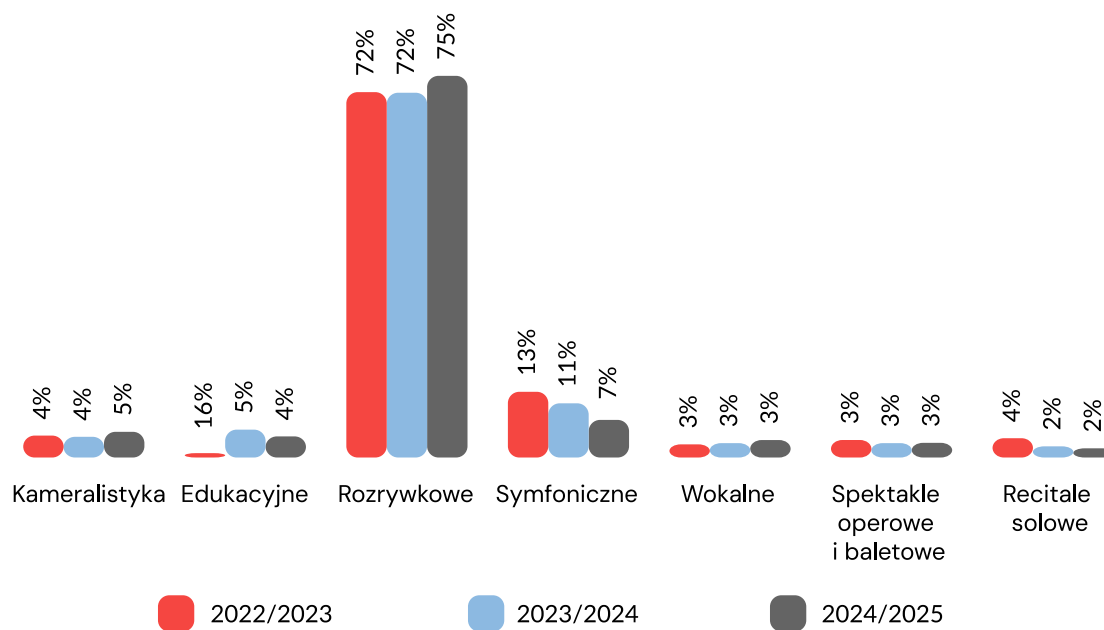
³ Filharmonia Częstochowska im. Bronisława Hubermana, Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, Filharmonia Kaliska, Filharmonia Kameralna im. Witolda Lutosławskiego w Łomży, Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina, Filharmonia Narodowa w Warszawie, Filharmonia Opolska im. Józefa Elsnera, Filharmonia Podkarpacka im. Artura Maławskiego w Rzeszowie, Filharmonia Pomorska im. Ignacego Jana Paderewskiego w Bydgoszczy, Filharmonia Sudecka w Wałbrzychu, Filharmonia Śląska im. Henryka Mikołaja Góreckiego w Katowicach, Filharmonia Świętokrzyska im. Oskara Kolberga w Kielcach, Filharmonia Zielonogórska im. Tadeusza Bairda, Filharmonia Bałtycka im. Fryderyka Chopina w Gdańsku, NOSPR oraz Opera Śląska w Bytomiu, Polska Opera Królewska, Teatr Wielki – Opera Narodowa w Warszawie.

Wykres 1. Wydarzenia artystyczne z podziałem na kategorie w 18 badanych instytucjach w kolejnych sezonach artystycznych – wydarzenia własne



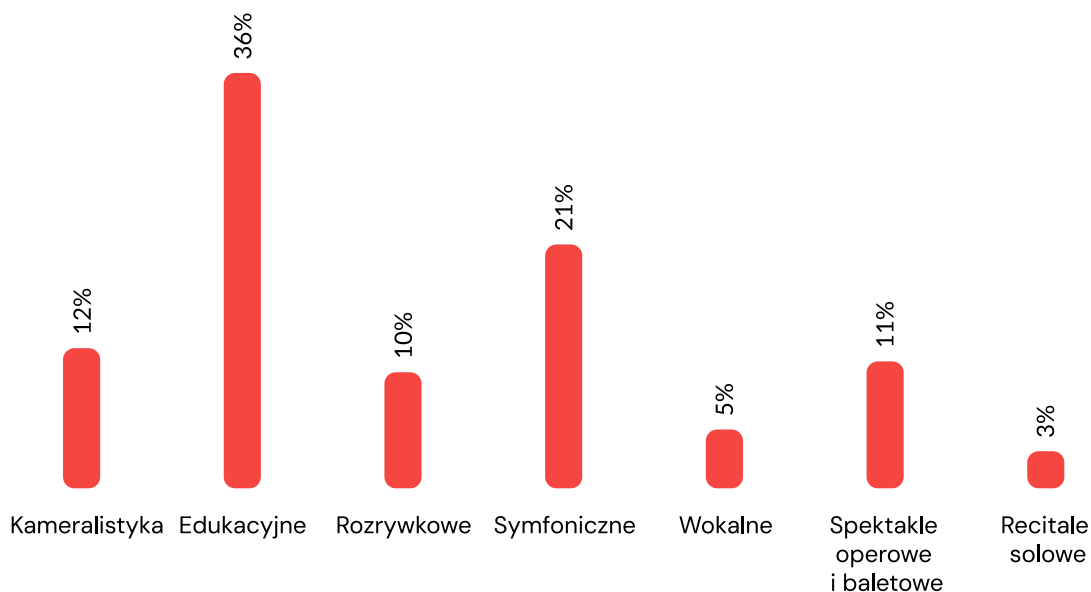
Źródło: Opracowanie własne, kwiecień–maj 2026, 2022/23 N=2068 wydarzeń, 2023/24 N=2233, 2024/25 N=2084

Wykres 2. Wydarzenia artystyczne z podziałem na kategorie w 18 badanych instytucjach w kolejnych sezonach artystycznych – wydarzenia zewnętrzne



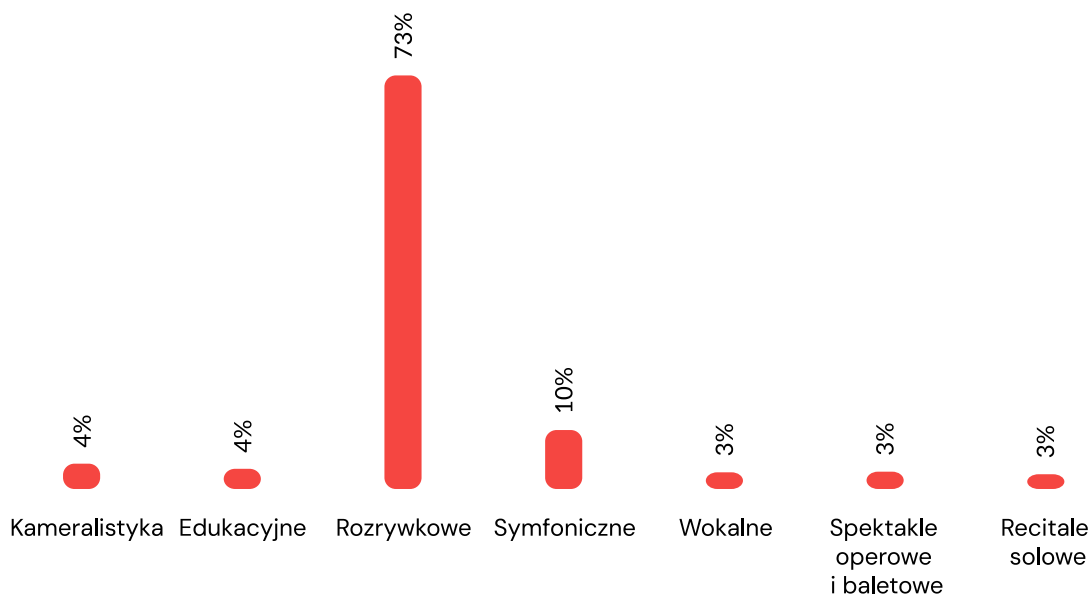
Źródło: Opracowanie własne, kwiecień–maj 2026, 2022/23 N=579 wydarzeń, 2023/24 N=637, 2024/25 N=553

Wykres 3. Wydarzenia artystyczne z podziałem na kategorie w badanych instytucjach – zestawienie sumaryczne trzech sezonów artystycznych dla wydarzeń własnych



Źródło: Opracowanie własne, kwiecień–maj 2026, N=6385

Wykres 4. Wydarzenia artystyczne z podziałem na kategorie w badanych instytucjach – zestawienie sumaryczne trzech sezonów artystycznych dla wydarzeń zewnętrznych



Źródło: Opracowanie własne, kwiecień maj 2026, N=1769

Znaczną część działalności wszystkich badanych instytucji zajmuje działalność edukacyjna – organizacja koncertów skierowanych do dzieci, młodzieży lub całych rodzin. Jest to rodzaj inwestycji ukierunkowanej na wykształcenie nowej publiczności, co jest szczególnie ważne w kontekście najnowszych badań Narodowego Centrum Kultury dotyczących aktywności kulturalnej Polaków. Jak podano bowiem w komunikacie podsumowującym przeprowadzony sondaż, „najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się koncerty muzyki poważnej oraz wizyty w operach i filharmoniach”⁴. Na koncertach muzyki poważnej bywało tylko 20% ankietowanych, wśród nich zaś tylko 4% uczestniczyło w takich wydarzeniach regularnie, a 16% – rzadko⁵. Dodać należy, że na podstawie tych badań odnotowujemy spadek względem lat ubiegłych – w roku 2023 – 24% ankietowanych odpowiadało, że bywało na koncercie muzyki poważnej, a rok wcześniej było to 30%⁶. Relatywnie niewielką popularność muzyki klasycznej należy dodatkowo rozważać w kontekście zainteresowania muzyką w ogóle, które jest właściwie w polskim społeczeństwie powszechne. Słuchanie muzyki dla przyjemności deklarują niemal wszyscy badani, liczba deklaracji zaś w stosunku do poprzedniego roku wzrosła o 4%.

Dowodzi to, że skierowanie szczególnej uwagi na otwarcie się instytucji na formy edukacyjne, koncerty rodzinne w luźniejszej formule i z przystępniejszym dla danej grupy wiekowej repertuarem jest kierunkiem nie tylko słusznym, ale wręcz koniecznym. Niestety, spadek zainteresowania muzyką poważną wśród ankietowanych może sugerować, że wciąż nie jest to działanie wystarczające.

Oprócz działań edukacyjnych (29,35%)⁷ aktywność we wzmiankowanych instytucjach najczęściej dotyczy wykonywania muzyki symfonicznej (19,03%), rzadziej kameralistyki (10,61%)⁸. Ponadto zauważyć można stosunkowo częstą obecność w repertuarach

4 A. Głowacki, A. Skrzypińska, *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa, czerwiec 2025, s. 6, https://nck.pl/upload/2025/07/2506_komunikat_z_badiania_uczestnictwo24_n-5.pdf [dostęp: 30 marca 2026].

5 *Ibidem*.

6 *Ibidem*, s. 8.

7 Podawane wartości obejmują procent wszystkich wydarzeń organizowanych w badanych instytucjach (z uwzględnieniem wydarzeń zewnętrznych).

8 Podane relacje procentowe w typach wydarzeń artystycznych nie rozkładają się oczywiście identycznie w różnych analizowanych ośrodkach, np. w Filharmonii Narodowej w Warszawie odnotowuje się najwięcej koncertów symfonicznych, brak wydarzeń typu rozrywkowego, co wynika zapewne z dużo większej i różnorodnej oferty koncertowej w Warszawie. W mniejszych ośrodkach dysproporcja między wydarzeniami symfonicznymi i edukacyjnymi bywa jeszcze większa, na korzyść tych ostatnich. Niemniej zestawienie zbiorcze ilustruje dający się zauważyć kierunek repertuarowy w badanych instytucjach.

wydarzeń o charakterze nieco bardziej rozrywkowym (wykonania muzyki filmowej, połączenia muzyki klasycznej z innymi gatunkami, tzw. *classical crossover*). Wydarzeń rozrywkowych w siedzibach instytucji jest więcej dzięki wynajmowi przestrzeni dla podmiotów zewnętrznych. Wśród koncertów organizowanych w takim trybie najczęściej spotykane są właśnie wydarzenia o charakterze rozrywkowym, przybierające podobne formy, ale także te z prezentacjami muzyki kabaretowej czy wręcz popularnej (15,83%). Dużo rzadziej w ramach działań zewnętrznych spotyka się koncerty symfoniczne (2,26%) i inne koncerty muzyki klasycznej, w tym recitale solowe, co wskazuje na marginalną obecność tych ostatnich w programach badanych instytucji. Taka struktura programowa ogranicza możliwości występów młodych solistów, potwierdzając potrzebę ich dodatkowego wsparcia na etapie wchodzenia na rynek⁹.

W programach badanych instytucji zwracają zresztą uwagę recitale lub większe koncerty z udziałem uczestników i laureatów ważniejszych konkursów muzycznych. Wpływ na dobór solistów mają z pewnością dwa najważniejsze konkursy muzyczne w kraju: Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Fryderyka Chopina oraz Międzynarodowy Konkurs Skrzypcowy im. Henryka Wieniawskiego. W takich przypadkach w zapowiedziach recitali nazwiska artystów łączone są z nazwą turnieju, co zwiększa możliwości promocyjne danego wydarzenia.

Przegląd repertuarów ze względu na poszczególne pory roku pozwala wyciągnąć dość oczywisty wniosek, że istotny wpływ na organizowane wydarzenia kulturalne mają zakorzenione w polskiej kulturze tradycje. W okresie przed świętami Bożego Narodzenia częściej pojawiają się programy wokalne (m.in. chóralne, recitale kolędowe) czy wokarno-instrumentalne (np. koncerty oratoryjne). Na początku nowego roku również jest więcej koncertów wokalnych, między innymi z zestawami arii operowych i operetkowych. W okresie karnawałowym daje się zaobserwować najwięcej wydarzeń rozrywkowych, symfonicznych aranżacji muzyki klasycznej, koncertów z muzyką filmową, jazzową itp. W czasie

⁹ W tym kontekście istotną rolę odgrywają instytucje centralne, w tym Narodowy Instytut Fryderyka Chopina, który od lat prowadzi programy wspierające rozwój młodych pianistów. Obejmują one m.in. cykle koncertowe „Młode Talenty” oraz recitale w Muzeum Fryderyka Chopina, Sobotnie Recitale Chopinowskie w Żelazowej Woli, a także współpracę z festiwalami pianistycznymi w całym kraju. W 2025 roku na fali popularności Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina Instytut podjął się też realizacji projektu „Efekt Chopina”, w ramach którego zainicjowano współpracę z wieloma instytucjami kulturalnymi w całej Polsce. Były to zarówno filharmonie, jak i mniejsze ośrodki kulturalne (domy i centra kultury, szkoły muzyczne, a nawet muzea i biblioteki).

wakacji, pomiędzy sezonami artystycznymi, w instytucjach organizowane są wydarzenia zewnętrzne, często przyjmujące formę sezonowych imprez, takich jak festiwale lub lokalne cykle koncertowe.

Domy kultury

Na podstawie badania „Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku” wiadomo także, że prawie połowa (48%) respondentów odwiedza domy kultury, aby wziąć udział w wydarzeniach kulturalnych (w tym wskazuje się na koncerty, wystawy i spektakle)¹⁰. Domy kultury, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, w których nie ma instytucji prowadzącej stałą działalność artystyczną na rzecz muzyki klasycznej, stanowią ich odpowiednik, próbując łączyć w ramach jednej instytucji różne typy aktywności artystycznych – w prężnie działającym ośrodku w jednej sali widowiskowej w ciągu miesiąca mogą się odbyć: seria koncertów rozrywkowych, spektakle teatralne, kabaret, koncerty muzyki klasycznej oraz seanse kinowe¹¹.

Na potrzeby niniejszego opracowania zespół Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina przeprowadził analizę powszechnie dostępnych programów 22 ośrodków kultury zlokalizowanych w 16 województwach (13 z ośrodków miejskich oraz 9 z ośrodków wiejskich lub mniejszych miast znajdujących się poza aglomeracją stolicy województwa)¹². Celem doboru było uchwycenie możliwie szerokiego spektrum praktyk programowych i organizacyjnych funkcjonujących w sektorze domów kultury i ośrodków kultury w Polsce, a nie stworzenie próby statystycznie reprezentatywnej. Dobór instytucji miał charakter celowy i uwzględniał zróżnicowanie geograficzne, wielkość miejscowości, formę organizacyjną oraz skalę działalności analizowanych podmiotów.

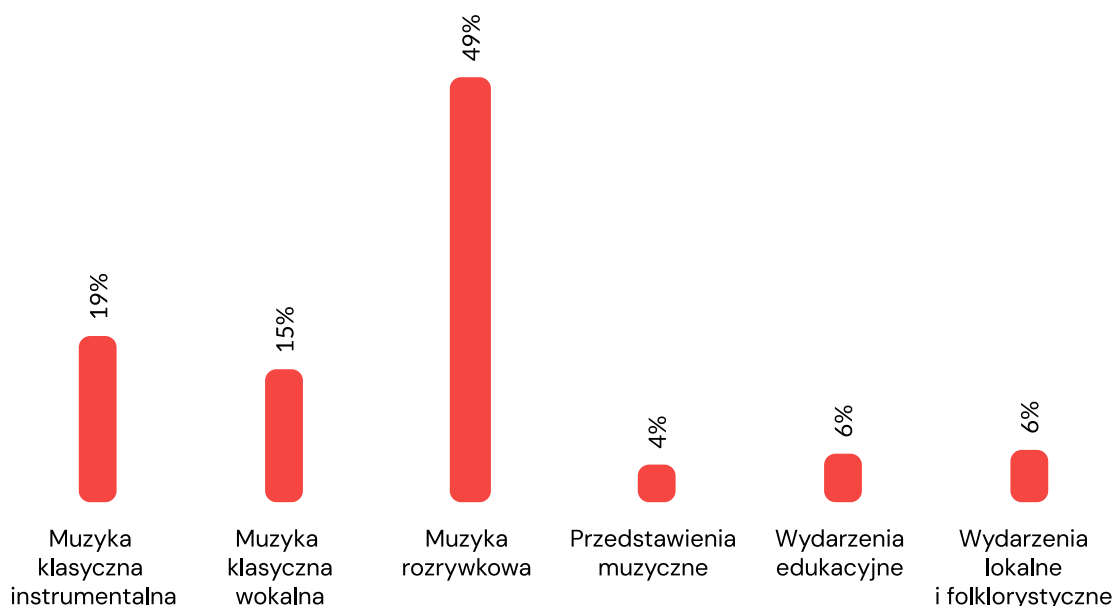
¹⁰ *Ibidem*, s. 15.

¹¹ W końcu 2024 roku działało 3911 centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic. Dane GUS: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/9/8/1/dzialalnosc_centrow_kultury_domow_kultury_osrodkow_kultury_klubow_i_swietlic_w_2024_r.pdf [dostęp: 7 kwietnia 2026].

¹² Świdnicki Ośrodek Kultury, Kujawsko-Pomorskie Centrum Kultury w Bydgoszczy, Dom Kultury Lubelskiej Spółdzielni Mieszkaniowej w Lublinie, Tomaszowski Dom Kultury, Zielonogórski Ośrodek Kultury, Miejskie Centrum Kultury Bełchatów, Centrum Kultury Podgórze w Krakowie – Strefa Sokolska, Ośrodek Kultury Gminy Grodzisk Mazowiecki, Chojnickie Centrum Kultury, Kieleckie Centrum Kultury, Elckie Centrum Kultury, Krotoszyński Ośrodek Kultury, Dom Kultury Krzemień, Gminne Centrum Kultury Białe Błota, Sulęciński Ośrodek Kultury, Gminny Ośrodek Kultury w Mrozach, Krapkowicki Dom Kultury, Ośrodek Kultury w Krzemienicy, Gminny Ośrodek Kultury w Boćkach, Centrum Kultury Śląskiej (CEKUŚ) w Nakle Śląskim, Gminne Centrum Kultury, Sportu i Informacji Turystycznej w Rytwianach, Nowotomyski Ośrodek Kultury.

We wszystkich badanych ośrodkach najczęściej (prawie połowa) programów to inicjatywy poświęcone szeroko rozumianej muzyce rozrywkowej (filmowej, jazzowej, rockowej i popularnej). Brak w tym zakresie znaczących różnic między większymi i mniejszymi ośrodkami. W ośrodkach miejskich dużą część programów (po rozrywkowej) zajmuje muzyka klasyczna – instrumentalna lub wokalna¹³. Zaskakuje, że stosunkowo niewiele jest muzycznych inicjatyw edukacyjnych – w ośrodkach miejskich 6% wszystkich wydarzeń muzycznych, w analizowanych zaś ośrodkach wsi i mniejszych miast to 10% programu. Zauważalne jest celebrowanie wydarzeń patriotycznych, rocznic istotnych bitew i powstań w formie koncertów patriotycznych lub innych wydarzeń tego typu. Regularnie pojawiają się też prezentacje muzyki tradycyjnej dokonywane przez lokalne zespoły folklorystyczne oraz organizowane przez ośrodki kultury amatorskie grupy muzyczne i taneczne. W sumie inicjatywy z kategorii ujętej tutaj zbiorczo jako „wydarzenia lokalne” o charakterze tradycyjnym zajmują w mniejszych ośrodkach 20% działalności.

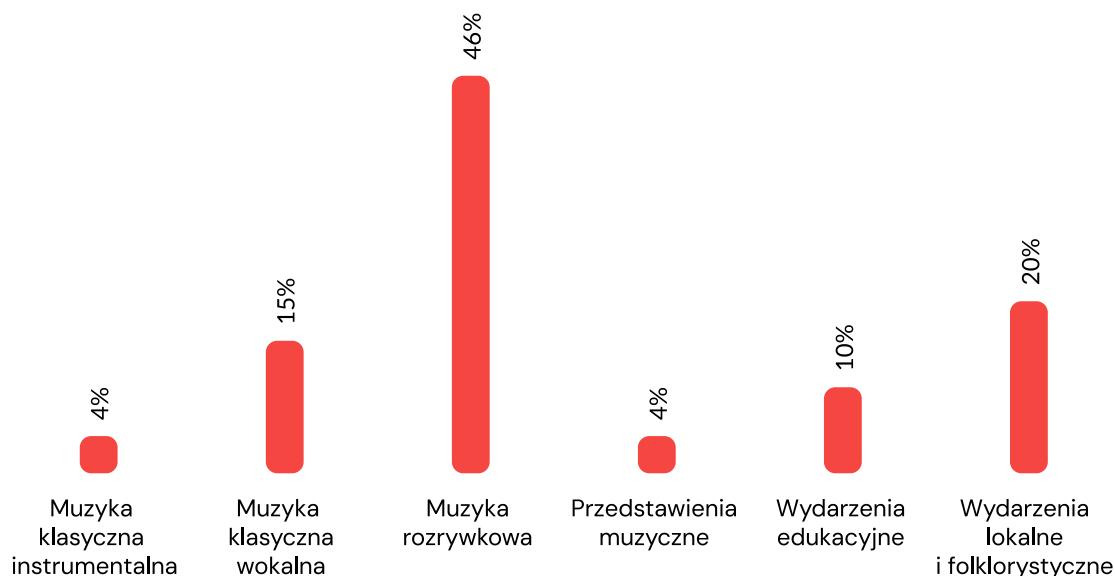
Wykres 5. Typy wydarzeń artystycznych z podziałem na kategorie w 13 miejskich ośrodkach kultury z trzech sezonów działalności 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025



Źródło: Opracowanie własne, kwiecień–maj 2026, N=1583

¹³ Na potrzeby opracowania programów domów kultury rozdzielono muzykę klasyczną instrumentalną od wokalnej, w tym także chóralną, ze względu na zauważalną obecność tej ostatniej.

Wykres 6. Typy wydarzeń artystycznych z podziałem na kategorie w 9 ośrodkach kultury małych miast lub wsi z trzech sezonów działalności 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025



Źródło: Opracowanie własne, kwiecień–maj 2026, N=371

Prezentowane tu dane są oczywiście pewnym uśrednieniem zauważonych tendencji. Zdarzają się ośrodki, w których różnorodność jest dużo mniejsza i dominują wydarzenia z kategorii muzyki rozrywkowej lub rozrywkowej i tradycyjnej. Można też wskazać takie, w których wydarzeń z muzyką klasyczną jest więcej lub prawie tyle, ile tych z kategorii rozrywkowej. Mimo tych zastrzeżeń domy kultury pozostają ważnym, a nierzadko jedynym miejscem, gdzie lokalna publiczność ma dostęp do wydarzeń muzycznych. Właściwy monitoring ich działalności, wsparcie finansowe, a czasem programowe i logistyczne może uatrakcyjnić ofertę tego typu ośrodków. Przykładem takiej synergicznej współpracy centralnej instytucji państwowej z partnerami lokalnymi – w większości oddalonych od aglomeracji – jest wspomniany już projekt „Efekt Chopina” prowadzony przez NIFC i finansowany przez MKiDN, w ramach którego w całej Polsce odbył się cykl koncertów edukacyjnych, recitali fortepianowych polskich uczestników Konkursu Chopinowskiego oraz koncertów orkiestrowych (z uwzględnieniem tych wykonywanych na instrumentach historycznych) – w sumie ponad 400 wydarzeń w ciągu pół roku. Z jednej strony są to działania zmierzające w kierunku stworzenia szerokiej platformy prezentacji utalentowanych polskich pianistów,

z drugiej – odpowiedź na potrzebę powszechnego dostępu do muzyki klasycznej w mniejszych ośrodkach, a także poszerzenia kręgu odbiorców muzyki Fryderyka Chopina.

Inicjatywy prywatne

Ofertę publicznego sektora kultury dopełniają liczne inicjatywy prywatne: niezależne zespoły artystyczne, festiwale, prywatnie finansowana infrastruktura koncertowa. Spektakularnym przykładem koncertowej infrastruktury i działalności na rzecz muzyki klasycznej jest nowoczesna Cavatina Hall w Bielsku-Białej. To pierwsza w Polsce sala koncertowa funkcjonująca od 2022 roku jako prywatne przedsięwzięcie, łącząca działalność kulturalną z biznesową i pokazująca możliwość funkcjonowania nowoczesnych obiektów z przeznaczeniem koncertowym, bez stałego wsparcia państwa.

Istotną rolę odgrywają również niezależne zespoły muzyczne działające poza stałymi etatami instytucjonalnymi. Tego typu formacje wyróżnia zazwyczaj określony profil działalności artystycznej. Często specjalizują się w konkretnym repertuarze lub praktyce wykonawczej, budując swoją tożsamość artystyczną niezależnie od instytucjonalnych ograniczeń. Przywołać można chociażby takie zespoły, jak Arte dei Suonatori czy {oh!} Orkiestra – prywatne inicjatywy powstałe na rzecz inicjowania i rozwoju w Polsce trendu wykonawstwa historycznie poinformowanego. Tego typu działalności zrodziły się z „wyobrażenia czegoś, czego rynek nie dostarcza” – jak powiedziała Martyna Pastuszka, założycielka i szefowa zespołu {oh!} Orkiestra. W niedawno udzielonym wywiadzie Pastuszka wspomina, że możliwość samodzielnego kształtowania repertuaru, doboru współpracowników i sposobu pracy to największe zalety wybranego przez nią modelu działalności. Równocześnie wskazuje na niedogodności – brak stabilności i okoliczności, w których każdy projekt trzeba budować od nowa, bez zagwarantowania jego ciągłości. W ramach takich inicjatyw artysta musi być jednocześnie menedżerem, producentem i przedsiębiorcą¹⁴.

14

Martyna Pastuszka w rozmowie z Marcinem Kryśą, „Martyna Pastuszka – jak zostałam liderką orkiestry historycznej”, Alikwoty. Podcast o muzyce klasycznej, <https://www.youtube.com/watch?v=uVgbBIhzIrM> [dostęp: 1 kwietnia 2026].

Sytuacja kadry sektora muzycznego

Według raportu dotyczącego artystów i twórców w Polsce przedstawiciele profesji muzycznych stanowią największą grupę zawodową. Liczba wszystkich aktywnych artystów wynosi około 62,4 tys. osób, wśród nich około 16,3 tys. działa w branży muzycznej¹⁵. W grupie tej respondenci, którzy określili swoją profesję jako „artysta, wykonawca / artystka, wykonawczynie utworów muzycznych i słowno-muzycznych – klasyka” to tylko 2616 osób¹⁶. Swoją zawód jako kompozytor/kompozytorka (bez doprecyzowania, o jakiej dziedzinie muzycznej mówimy) określiło 1018 osób, a 92 osoby wskazały na zawód dyrygenta chóralnego / dyrygentki chóralnej¹⁷. Oznacza to, że artyści i artystki działający w branży muzycznej i wykonujący zawód artystyczny w dziedzinie muzyki klasycznej to w przybliżeniu jedynie 22% całego środowiska branży muzycznej. Co więcej, warto dodać, że w tym właśnie obszarze odnotowano największy spadek liczby artystów i artystek – aż o 2754 osoby – względem badań prowadzonych przez zespół pod kierunkiem Doroty Ilczuk w roku 2019¹⁸. Znaczący wpływ na tak dużą zmianę w tym zakresie miały ograniczenia wprowadzone w latach 2020–2022 w związku z pandemią COVID-19.

Charakter pracy artystycznej jest często wielozawodowy. Przeciętny artysta wykonuje równolegle blisko trzy zawody (średnio 2,95); w sektorze muzyki klasycznej przejawia się to w szczególności w łączeniu działalności koncertowej z pracą pedagogiczną, udziałem w projektach artystycznych lub wykonywaniem pracy pozaartystycznej. Aż 40,95% osób z branży muzycznej wskazało na wykonywanie równolegle innego, nietwórczego zawodu¹⁹.

Istotnym wyzwaniem pozostaje również sytuacja ekonomiczna środowiska artystycznego. Raport wskazuje na znaczne zróżnicowanie dochodów, ograniczone bezpieczeństwo finansowe oraz niewielkie rezerwy. Tylko 10% respondentów w branży muzycznej deklaruje zatrudnienie na umowę o pracę na czas nieokreślony, a aż 37% działa w ramach umów o dzieło²⁰. Zróżnicowana pozostaje również sytuacja w zakresie zabezpieczenia społecznego:

¹⁵ D. Ilczuk, A. Karpińska et al., *Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce*, Warszawa 2024, s. 27.

¹⁶ *Ibidem*, s. 32.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*, s. 27.

¹⁹ *Ibidem*, s. 65.

²⁰ *Ibidem*, s. 71.

67,3% artystów ma ubezpieczenie w ZUS wynikające z formy zatrudnienia, 8,4% opłaca je dobrowolnie, natomiast 10,4% nie ma żadnej formy ubezpieczenia społecznego²¹. Dane te podkreślają znaczenie stabilnego zatrudnienia w instytucjach publicznych – takich jak filharmonie, opery i orkiestry – które dla wielu muzyków stanowią podstawowe miejsce pracy.

Publiczność i uczestnictwo w kulturze

Funkcjonowanie sektora muzyki klasycznej zależy również od poziomu uczestnictwa w kulturze i praktyk odbiorczych społeczeństwa. Z cytowanych badań Narodowego Centrum Kultury „Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku” odnotowano niewielkie spadki w deklaracjach uczestnictwa²². Jednocześnie badanie pokazuje bardzo silną obecność muzyki w codziennych praktykach kulturowych Polaków. Słuchanie muzyki dla przyjemności jest najczęściej deklarowaną aktywnością kulturalną – odpowiada tak aż 84% respondentów, co wyraźnie wyprzedza inne formy uczestnictwa²³. Sugeruje to, że obcowanie z muzyką na żywo coraz częściej zastępują cyfrowe formy korzystania z muzyki, w szczególności poprzez serwisy streamingowe.

Z punktu widzenia sektora muzyki klasycznej oznacza to zmianę kontekstu funkcjonowania instytucji muzycznych. Obok tradycyjnych form uczestnictwa – takich jak koncerty w salach filharmonicznych i domach operowych – coraz większego znaczenia nabiera obecność muzyki w przestrzeni cyfrowej oraz strategii docierania do nowych odbiorców poprzez media i platformy internetowe.

Taką strategię starają się obecnie wykorzystywać liczne inicjatywy, upatrując w niej szansę na pozyskanie nowej grupy odbiorców. Powszechnie obecny w przestrzeni wirtualnej Konkurs Chopinowski skorzystał z tej okazji, by zgromadzić spektakularnie wielkie grono słuchaczy. Potwierdzają to najnowsze badania prowadzone przez zespół ekspertów pod kierunkiem Barbary Pabjan w trakcie ostatniego Konkursu Chopinowskiego w Warszawie. Uczestnictwo w Konkursie jest hybrydowe, zdecydowana większość jednak śledzi go online, niewielka część uczestniczy w formie mieszanej, a udział wyłącznie stacjonarny jest marginalny. Społeczny zasięg wydarzenia pozostaje jednak ogromny. Polacy

²¹ *Ibidem*, s. 75.

²² A. Głowacki, A. Skrzypińska, *op. cit.*, s. 6–7.

²³ *Ibidem*, s. 15–16.

śledzą Konkurs głównie za pośrednictwem TVP Kultura i YouTube²⁴. Co prawda według raportu „media społecznościowe nie pełnią roli dominującej «bramy wejścia», ale służą jako narzędzie podtrzymania zainteresowania słuchaczy”²⁵.

Zebrane dane wskazują na to, że otwartość na słuchaczy, pełna, bezpłatna dostępność treści online działa na korzyść rozpoznawalności wydarzenia. Według badań CBOS Konkurs zna 96,3% dorosłych Polaków, a w pytaniach otwartych o najważniejsze wydarzenie 2025 roku w Polsce Konkurs pojawia się jako jedna z najczęściej wskazywanych imprez. W obszarze kultury zajmuje pozycję zdecydowanego lidera, z odsetkiem wskazań wynoszącym 35,6%²⁶. Warto jednak dodać, że obydwie badania Konkursu wykazują, że zgromadzona publiczność to zbiorowość o specyficznym profilu społecznym, odróżniającym ją od populacji ogólnej. Są to osoby o wyższym statusie społeczno-ekonomicznym, przede wszystkim lepiej wykształcone. Pojawia się widoczna nadreprezentacja osób z wykształceniem wyższym²⁷.

Wciąż zatem jeszcze wiele do zrobienia mają organizatorzy tego i innych wydarzeń kulturalnych w Polsce, by grono słuchaczy muzyki klasycznej mogło się powiększać i było bardziej heterogeniczne.

Dostępność materiałów wykonawczych i źródłowych

Istotnym problemem utrudniającym wprowadzenie do repertuaru wykonywanego przez zespoły działające w badanych instytucjach muzyki polskiej jest nadal utrudniony dostęp zarówno do materiałów wykonawczych, jak i do samych źródeł. Dotyczy to także, niestety, najbardziej pomnikowych dzieł, nie wspominając o twórczości kompozytorów mniej znanych, ale istotnych dla historii życia muzycznego w Polsce. Wielu czołowych twórców nie doczekało się do dziś kompletnych wydań swojej twórczości. Lukę tę starają się wypełniać badacze opracowujący materiały źródłowe i edycje krytyczne. Prace takie jednak najczęściej prowadzone są w ramach ograniczonych czasowo projektów finansowanych z różnych źródeł (m.in. Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki, Narodowego Centrum Nauki i in.). Co więcej, najczęściej nie rozwiązują one

²⁴ M. Filiński, R. Lubieniecki, K. Kluwak, B. Pabjan, *Raport z badań na publiczności Konkursu Chopinowskiego*, Wrocław 2025, s. 215 (niepublikowany).

²⁵ *Ibidem*, s. 216.

²⁶ *Konkurs Chopinowski 2025 – narodowe dziedzictwo i współczesny odbiór. Raport z badania sondażowego dla Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina*, Warszawa 2025, s. 8–9 (niepublikowany).

²⁷ M. Filiński, R. Lubieniecki, K. Kluwak, B. Pabjan, *op. cit.*, s. 213.

wskazanego problemu z uwagi na fakt, że mając charakter przede wszystkim naukowy, a nie nastawiony na praktykę, ograniczają się do publikacji partytury wraz z aparatem krytycznym, bez publikacji głosów wykonawczych (materiały orkiestrowe). Tego typu kompleksowe wydania przygotowuje między innymi Polskie Wydawnictwo Muzyczne, jednak z uwagi na ograniczenia organizacyjne nie jest w stanie samodzielnie nadrobić wszystkich zaległości w tym zakresie. Ponadto wydania te mają charakter komercyjny, w związku z czym konieczne jest każdorazowe wypożyczenie głosów orkiestrowych, co najczęściej generuje znaczne koszty niemożliwe do poniesienia przez mniejsze instytucje. Skutkuje to paradoksalnymi sytuacjami, w których pomimo istnienia profesjonalnego wydania orkiestry korzystają z nieobjętych prawami autorskimi starszych, najczęściej dziewiętnastowiecznych wydań. Edycje takie najczęściej nie spełniają już obowiązujących dzisiaj standardów redakcyjnych. W przypadku wysoce wyspecjalizowanych zespołów wykonujących muzykę dawną bardzo często materiały wykonawcze przygotowywane są z osobna do każdego konkretnego wykonania, na podstawie dostępnych źródeł. Należy jednak zwrócić uwagę, że bardzo często zespoły te nie mają stałego wsparcia finansowego. Próby rozwiązania wskazanego problemu podejmuje między innymi Narodowy Instytut Fryderyka Chopina, budując zarówno repozytoria, w których udostępniane są materiały źródłowe w formie skanów, jak i bazę transkrypcji cyfrowych. Współczesne edycje cyfrowe materiałów źródłowych (udostępniane bezpłatnie) pozwalają muzykom korzystać nie tylko z gotowych partytur, lecz także przygotowywać na ich podstawie materiały wykonawcze (głosy orkiestrowe).

Podsumowanie i wnioski

Utrzymanie hybrydowego modelu organizowania działalności kulturalnej w dziedzinie muzyki klasycznej, niedrogie bądź darmowe udostępnianie wydarzeń online, stworzenie wydarzeń interdyscyplinarnych, łączących różne dziedziny sztuki, mogą dać szansę utrzymaniu uwagi słuchaczy i umożliwić pozyskiwanie nowych grup odbiorców. Dobrą praktyką mogłoby być wykorzystywanie mediów społecznościowych w celu kanalizowania emocji w konstruktywny sposób (np. prowadzenie oficjalnych forów dyskusyjnych na temat muzyki).

Programowanie wydarzeń z obszaru muzyki klasycznej powinno zakładać dostępność w pełnym tego słowa znaczeniu. Pojęcie to nie dotyczy jedynie ułatwienia korzystania z dóbr kultury osobom

z niepełnosprawnościami, jak to jest zazwyczaj rozumiane, ale wyjaśnia także brak uczestnictwa w życiu kulturalnym osób starszych, osób z niższym poziomem wykształcenia lub z mniejszych ośrodków. Największe różnice są widoczne między określonymi grupami wiekowymi (młodzież i seniorzy), osobami różniącymi się ze względu na poziom wykształcenia, o niskich lub wysokich zarobkach oraz osobami zamieszkującymi w miastach i na wsi. W kwestii dostępności do kultury instytucjonalnej należy pamiętać o barierach geograficznych, ekonomicznych, psychologicznych i kulturowych.

Konieczne jest też ciągłe edukowanie w zakresie muzyki klasycznej, zarówno w szkołach, jak i wśród młodzieży oraz dorosłych – zwłaszcza w mniejszych miastach i na wsi. Połączenie otwartości na dialog z publicznością oraz działań edukacyjnych może zachęcić odbiorców do korzystania ze stosunkowo bogatej oferty wydarzeń kulturalnych. Postulowane jest także tworzenie i rozwijanie treści popularnonaukowych łączących emocje z wiedzą. Mając na uwadze, że 84% badanych preferuje cyfrową konsumpcję muzyki, konieczne jest opracowanie mechanizmów zachęcających tę grupę do wyjścia z domów. Zaleca się podjęcie działań promujących w kanałach cyfrowych wartość udziału w wydarzeniach muzycznych na żywo, aby zmienić bierne nawyki odbiorców w świadome uczestnictwo w kulturze muzycznej.

W obliczu znacznego spadku liczebności artystów i artystek wśród kadry muzycznej ważne jest znaczenie stabilnego zatrudnienia w instytucjach publicznych – takich jak filharmonie, opery czy orkiestry (w tym również inicjatywy prywatne), które dla wielu muzyków stanowią podstawowe miejsce pracy.

Niezbędne jest także ciągłe monitorowanie, szeroko zakrojone badania w instytucjach publicznych, przegląd inicjatyw prywatnych, lepsze rozpoznanie oczekiwań publiczności poprzez prowadzenie badań w dłuższych okresach (zwiększanie w badaniach udziału komponentu jakościowego – wywiady pogłębione) oraz monitorowanie różnic pokoleniowych i regionalnych.

Realizacja tych zadań może pomóc przekształcać wydarzenia muzyczne z elitarnego święta w szerszą platformę budowania kapitału kulturowego społeczeństwa, wzmacniając jednocześnie zaufanie do instytucji kultury i redukując polaryzację.

Autorka

Ewa Bogula-Gniazdowska

Główna specjalistka i zastępczyni kierownika
w Dziale ds. Nauki i Wydawnictw
Narodowy Instytut Fryderyka Chopina

Bibliografia

- Filiński M. et al., *Raport z badań na publiczności Konkursu Chopinowskiego*, Wrocław 2025 (niepublikowany).
- Głowacki A., Skrzypińska A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025, https://nck.pl/upload/2025/07/2506_komunikat_z_badania_uczestnictwo24_n-5.pdf [dostęp: 30 marca 2026].
- Ilczuk D., Karpińska A. et al., *Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce*, Warszawa 2024.
- Konkurs Chopinowski 2025 – narodowe dziedzictwo i współczesny odbiór. Raport z badania sondażowego dla Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina*, Warszawa 2025 (niepublikowany).

Muzyki współczesne w Polsce – diagnoza niewidzialnego sektora

Maria Opałka

Narodowy Instytut Muzyki i Tańca

Współpraca: Michał Mendyk

Szczególne podziękowania za wsparcie w pozyskaniu danych i konsultacje merytoryczne składamy na ręce: Joanny Grotkowskiej (Polska Rada Muzyczna, Forum Muzyki Niezależnej 21.), dr Alicji Molitorys i Krzysztofa Batoga (Orkiestra Muzyki Nowej), prof. dr hab. Beaty Boleśławskiej-Lewandowskiej (Związek Kompozytorów Polskich), Jerzego Kornowicza (Festiwal Warszawska Jesień i Stowarzyszenie Kreatywna Polska), dr. Miłosza Bembinowa (Stowarzyszenie Autorów ZAiKS), dr. Zdzisława Bujanowskiego (Centrum Edukacji Artystycznej) oraz dr. hab. Jacka Rogali prof. AM (Zrzeszenie Filharmonii Polskich).

Wprowadzenie

Muzyka współczesna to złożony ekosystem, w którym koegzystują liczne gatunki, style i systemy praktyk artystycznych o dużej odrębności i poczuciu autonomii. Jest to pole heterogeniczne i dynamiczne, co nastręcza problemów badawczych, diagnostycznych i strategicznych. Stowarzyszenie Autorów ZAiKS chroni obecnie ponad 700 kompozytorek i kompozytorów współczesnej polskiej muzyki poważnej¹. Związek Kompozytorów Polskich zrzesza 381 członków (kompozytorów i muzykologów). W kraju funkcjonuje osiem publicznych ośrodków akademickich, w których studenci mogą obierać kierunki związane z kompozycją². Ponieważ sektor muzyki współczesnej w Polsce nie dysponuje ani jedną instytucją finansowaną stabilnie ze środków publicznych, jest polem silnie samoorganizującym się. W kraju działa kilkadziesiąt organizacji pozarządowych i nieformalnych kolektywów

¹ Dane przekazane Narodowemu Instytutowi Muzyki i Tańca (NIMiT) przez Stowarzyszenie Autorów ZAiKS w marcu 2026 roku.

² <https://www.gov.pl/web/kultura/wykaz-uczeln-i-artystycznych> [dostęp: 6 kwietnia 2026].

sprawczych³, które tworzą festiwale, miejsca prezentacji i starają się docierać do publiczności mimo wyzwań typowych dla tej formy funkcjonowania. Nie dysponujemy danymi, które pozwoliłyby stwierdzić, jak wielu absolwentów szkół artystycznych zajmuje się wykonawstwem muzyki nowej ani jak duża jest skala działań artystów sceny alternatywnej, wśród których są także osoby pochodzące spoza systemu formalnej edukacji.

Na potrzeby tego artykułu posługujemy się szeroką i otwartą definicją muzyki współczesnej. Jej pełny opis wraz z procesem wypracowania został przedstawiony w osobnym tekście dostępnym na stronie nimit.pl/badania-i-raporty⁴. Jest to definicja celowo niekomfortowa, nie ma stabilnego, zamkniętego charakteru. Przeciwnie – jej podstawowym założeniem jest uznanie płynności, zmienności i negocjowalności granic pojęcia muzyki współczesnej, które są zakorzenione nie tylko w sferze obiektywnej, lecz także intencjonalnej. Traktujemy tę niestabilność nie jako problem metodologiczny, ale jako jedną z konstytutywnych cech współczesnego pola sztuki.

Proponowane ujęcie opiera się na trzech grupach kryteriów. Pierwszą stanowią czynniki kontekstowe, związane z funkcjonowaniem trzech częściowo autonomicznych, lecz przenikających się obiegów muzyki współczesnej: festiwalowo-klubowego, instytucjonalnego i edukacyjnego. Drugą grupę tworzą czynniki genetyczne, uwzględniające różnorodne ścieżki edukacji, akulturacji i samoidentyfikacji twórców oraz wykonawców. Trzecią warstwę stanowią kryteria bardziej uniwersalne – czasowe, społeczno-ekonomiczne oraz związane z kategorią autonomii artystycznej.

Przyjmujemy przy tym roboczą cezurę czasową obejmującą twórców żyjących oraz zmarłych niewcześnie niż w 1955 roku. Granica ta ma charakter pragmatyczny, pozwala uchwycić wspólny kontekst społeczno-ekonomiczny funkcjonowania twórczości, związany między innymi z ochroną prawnoautorską, dostępnością danych oraz współczesnymi modelami obiegu kultury.

³ Dane przekazane NIMiT przez Forum Muzyki Niezależnej w marcu 2026 roku prezentują ponad 30 organizacji formalnych, kolektywów nieformalnych, środowisk skupionych wokół organizacji festiwali z muzyką współczesną. Dokładne mapowanie ekosystemu powinno stanowić przedmiot dalszej diagnozy. Z danych prezentowanych na portalu www.polmic.pl można wnioskować o aktywnej działalności nie tylko kompozytorów/ek, badaczy/ek, publicystów/ek, producentów/ek czy organizacji pozarządowych, lecz także sieci profesjonalnych wykonawców/czyń muzyki współczesnej, którzy nie są oficjalnie zrzeszeni w żadnej organizacji, co utrudnia precyzyjne szacowanie liczebności tego środowiska.

⁴ M. Opałka, *Definicja muzyki współczesnej*, Warszawa 2025.

W praktyce oznacza to przyjęcie możliwie pluralistycznej i włączającej perspektywy, zakładającej współistnienie różnych estetyk, praktyk i modeli uczestnictwa. To samo zjawisko dźwiękowe może zostać uznane za należące do pola muzyki współczesnej lub z niego wyłączone – zależnie od przyjętej perspektywy, kontekstu i zestawu kryteriów interpretacyjnych. Definicja pozostaje więc świadomie nieodkryta, intersubiektywna i podatna na (re)negocjacje.

Metodologia

Diagnoza ma charakter eksploracyjny i opiera się na strategii badawczej łączącej metody ilościowe i jakościowe. Podstawę analizy stanowiły trzy typy zasobów:

- 1) dane administracyjne i materiały zastane⁵;
- 2) badania ankietowe (CAWI)⁶;
- 3) materiały środowiskowe i konsultacje jakościowe⁷.

Zastosowane podejście miało charakter diagnostyczny i służyło identyfikacji kluczowych uwarunkowań, barier, potencjałów rozwojowych oraz luk wiedzy. Dysponowano materiałem fragmentarycznym i rozproszonym. Wstępna kwerenda wykazała

-
- 5 Wykorzystano dostępne materiały statystyczne, analizy oraz opracowania eksperckie przekazane przez przedstawicieli środowiska muzyki współczesnej oraz instytucji sektora publicznego. Obejmowały one w szczególności: dane dotyczące wykonawców (w tym prawykonawców) w filharmoniach w latach 2021–2023, dane o alokacji środków w programach wsparcia publicznego (w zakresie wynikającym z analizy danych administracyjnych z wybranych programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, których operatorem w latach 2022–2025 był NIMiT) oraz materiały analityczne i eksperckie przekazane przez przedstawicieli środowiska muzyki współczesnej, wykorzystywane pomocniczo do interpretacji wyników.
 - 6 Zrealizowano trzy odrębne badania ankietowe metodą CAWI, skierowane do uczelni wyższych prowadzących kierunki kompozytorskie, organizacji i instytucji funkcjonujących w obszarze muzyki współczesnej oraz szkół muzycznych podlegających Centrum Edukacji Artystycznej. W realizacji ankiety szkolnej wsparcia udzieliło nam Centrum Edukacji Artystycznej. Uzyskano wysoki poziom pokrycia populacji (ponad 73% placówek podległych CEA, N=266), co umożliwiło wykorzystanie analizy ilościowej uzupełnionej analizą jakościową odpowiedzi otwartych. Badania skierowane do uczelni oraz organizacji i instytucji spotkały się z mniejszym zaangażowaniem respondentów. Ze względu na niewielką liczebność prób pozyskane dane wykorzystano uzupełniając jako materiał jakościowy i źródło kontekstu interpretacyjnego.
 - 7 Analizę uzupełniono o materiały pozyskane bezpośrednio od interesariuszy sektora oraz wnioski z konsultacji środowiskowych i wywiadów jakościowych. W procesie tym uczestniczyli przedstawiciele m.in.: Związku Kompozytorów Polskich, Stowarzyszenia Autorów ZAiKS (sekcja muzyki poważnej, tzw. sekcja A), Zrzeszenia Filharmonii Polskich, Gildii Muzyki Nowej, Forum Muzyki Niezależnej, Warszawskiej Jesieni, Stowarzyszenia Kreatywna Polska, Polskiej Rady Muzycznej.

pilną potrzebę realizacji badań sektorowych. Brakuje danych ekonomicznych, badań publiczności i właściwie wszelkich podstawowych danych statystycznych związanych z muzyką współczesną w Polsce.

Dodatkowym zagadnieniem jest wspomniana powyżej płynność i złożoność pojęcia „muzyka współczesna”, które wpływają zarówno na sposób klasyfikowania zjawisk w ramach polityk publicznych, jak i na dostępność oraz porównywalność danych. Określenie zakresu diagnozy wymaga przyjęcia założeń, uwzględniających zarówno historyczne sposoby rozumienia terminu „muzyka współczesna”, jak i aktualne przemiany dyskursu, na które wpływają czynniki społeczno-kulturowe, językowe, muzyczno-estetyczne, a nawet technologiczne.

Potencjał bez przełożenia systemowego

Specyficzną cechą ekosystemu muzyki współczesnej – na tle analogicznych środowisk w innych dziedzinach artystycznych, jak na przykład sztuki wizualne lub teatr – jest jego zaawansowana i wczesna konsolidacja, wynikająca z zaangażowania dużej części jego uczestników w trzystopniowy system edukacji muzycznej, w ramach której wytwarza się gęsta sieć relacji osobistych oraz profesjonalnych, sprzyjających sprawnej wymianie wiedzy oraz innych zasobów⁸. Zbiorowość taką cechują ponadto kanon kompetencji i język komunikacji, które wzmacniają wspólnotę i zwiększają jej naturalną produktywność. Co istotne, liczne aspekty wspomnianej wiedzy mają charakter uniwersalny, możliwy do wykorzystania w różnych obszarach muzycznych, a nawet w domenie innych dziedzin twórczości. Chodzi chociażby o zaawansowany technicznie warsztat wykonawczy, a także biegłą znajomość narzędzi, takich jak zapis nutowy, instrumentacja oraz narzędzia cyfrowe (muzyka elektroniczna, produkcja muzyczna). Taka formacja mogłaby kształtować środowisko o wysokim poziomie kompetencji profesjonalnych, pozostające nie tylko w awangardzie szeroko rozumianej twórczości dźwiękowej, lecz także wykorzystujące umiejętności w innych gatunkach, sprzyjając promocji i wzmacnianiu

⁸ Edukacja muzyków w szkołach artystycznych może rozpocząć się już w pierwszej klasie szkoły podstawowej. Nie istnieją analogiczne placówki, np. plastyczne lub aktorskie, szkoły baletowe również przyjmują nieco starszych uczniów i uczennice, mimo rozpoczynania edukacji w szkole podstawowej.

społecznego statusu twórczości niezależnej. Dzieje się to jednak w niewielkim stopniu.

Polski model edukacji muzycznej, zorientowany na perfekcyjne wykonawstwo zachodniego repertuaru osiemnasto- oraz dziewiętnastowiecznego nie wytworzył jeszcze stabilnych mechanizmów otwierających pole zawodowej aktywności absolwentów w innych obszarach. Przeprowadzone w szkołach muzycznych I i II stopnia anonimowe wywiady środowiskowe z uczniami wskazują na stosunkowo silną izolację systemu edukacji muzycznej nie tylko wobec współczesnej muzyki artystycznej, lecz także większości innych przejawów dzisiejszego życia muzycznego. Wiele aspektów innowacyjnej edukacji muzycznej pojawia się dopiero na jej zaawansowanym etapie w ramach kierunków niszowych, jak reżyseria dźwięku, kompozycja, muzyka elektroniczna, filmowa i teatralna. Klasyczny system edukacji może więc utrzymywać zdystansowany stosunek do wielu współczesnych, popularnych i artystycznych praktyk muzycznych. Niemniej badanie ankietowe skierowane do szkół muzycznych ukazuje możliwą zmianę paradygmatu.

Edukacja otwarta na zmiany

Analizę funkcjonowania muzyki współczesnej w polskim szkolnictwie artystycznym opieramy na badaniu ankietowym CAWI zrealizowanym w marcu 2026 roku (N=266, badaniem objęto wszystkie szkoły publiczne podległe CEA, odpowiedzi uzyskano od 73% z nich). Wyniki wskazują na pozytywne nastawienie szkół do nowoczesnego repertuaru, jednocześnie uwidaczniając rozbieżności między deklarowaną obecnością muzyki współczesnej w systemie nauczania a jej faktycznym zakorzenieniem dydaktycznym.

Niemal dwie trzecie szkół biorących udział w ankiecie (58,65%) zadeklarowało prowadzenie zajęć związanych z muzyką współczesną, przy czym dominowały formy fakultatywne (40,60% wobec 12,41% zajęć obowiązkowych). Jednocześnie 41,35% placówek nie prowadziło żadnych zajęć w tym zakresie. Deklarowana bardzo szeroka obecność muzyki współczesnej w repertuarze uczniów (85%) wydaje się zbyt optymistyczna

z powodu niejednoznaczności definicyjnej⁹ (43% respondentów obejmuje tym pojęciem repertuar sięgający początku XX wieku). W rezultacie kontakt z „muzyką współczesną” może ograniczać się w praktyce do wykonania utworów powstałych ponad sto lat temu. Istotnym mechanizmem podtrzymującym ten stan jest rozproszony charakter praktyk dydaktycznych. W 62% szkół obecność muzyki współczesnej wynikała z inicjatywy pojedynczych nauczycieli pasjonatów, podczas gdy 38% badanych placówek wskazywało na szerszą praktykę wśród kadry. Oznacza to model silnie warunkowany poprzez lokalne zasoby i indywidualne zaangażowanie.

Bariery w poszerzaniu obecności muzyki współczesnej w edukacji muzycznej wskazywane przez ankietowanych miały przede wszystkim charakter strukturalny. Najczęściej wspominanymi problemami okazały się: brak miejsca lub czasu w programie (około 49%), ograniczenia finansowe (31%), kadrowe (24%) oraz materiałowe (25%). Stereotypowa niechęć do muzyki nowej okazała się zjawiskiem marginalnym (13% – postulowana niechęć wśród uczniów, 7% – wśród nauczycieli), co wydaje się istotną zmianą paradygmatu i otwiera pole do dalszych modernizacji systemowych.

Jednocześnie poziom akceptacji dla obecności muzyki współczesnej był wysoki. Aż 84% respondentów uznawało nauczanie wykonawstwa muzyki współczesnej za ważne; 76% wskazywało na potrzebę nauczania kompozycji, a odpowiedzi negatywne były marginalne (około 2%). Co więcej, niemal 40% ankietowanych szkół oceniło obecność muzyki współczesnej w swojej praktyce jako niewystarczającą (przy niemal zerowych wskazaniach poczucia nadmiaru – 0,4%). Spośród badanych placówek 78% opowiedziało się za obecnością muzyki współczesnej na wszystkich poziomach edukacji.

Wydaje się, że system edukacji muzycznej znajduje się w stanie przejściowym, w którym uznanie wartości muzyki współczesnej wyprzedza jej instytucjonalne zakorzenienie. Kluczowe napięcie dotyczy relacji między wysoką akceptacją a ograniczoną zdolnością implementacyjną systemu.

⁹ Szerzej o problemach wynikających z definiowania zakresu muzyki współczesnej w kontekście edukacji artystycznej pisze Alicja Molitorys w artykule: *Uwaga! Nowa muzyka dostępna, wymagana aktualizacja. Refleksje o nauczaniu muzyki współczesnej w szkolnictwie artystycznym w Polsce* [w:] *Kulturowe konteksty edukacji artystycznej*, red. N. Kłysz-Sokalska, Poznań 2023, s. 45–66.

Infrastruktura niezależna i instytucjonalna

Analiza rynku podmiotów zajmujących się profesjonalnie produkcją i promocją muzyki współczesnej daje niezbyt optymistyczny obraz infrastruktury organizacyjnej tego ekosystemu. W Polsce nie istnieje ani jedna publiczna instytucja o stałym finansowaniu, której główną misją byłaby produkcja, wykonawstwo i rozwój oraz dokumentacja muzyki współczesnej. Brak trwałych instytucji przekłada się na ograniczoną zdolność do budowania ciągłości programowej, a także długofalowego planowania działań i budowania publiczności.

Istniejące instytucje kulturalne i artystyczne rzadko traktują muzykę współczesną jako istotny element swojej misji, co ogranicza jej obecność w głównym obiegu życia muzycznego. W rezultacie infrastruktura instytucjonalna nie odpowiada skali i dynamice rozwoju środowiska, co utrzuca napięcia między potencjałem twórczym a możliwościami jego realizacji. Brak instytucjonalnego zakorzenienia wpływa również na warunki pracy twórców i wykonawców, którzy funkcjonują w systemie o wysokim poziomie niepewności i ograniczonej stabilności. W dłuższej perspektywie ogranicza to zdolność sektora do profesjonalizacji oraz budowania trwałych modeli działania.

Dane zaprezentowane przez Jacka Rogalę w opracowaniu *Polska muzyka współczesna w filharmoniach i orkiestrach polskich w latach 2021–2023*¹⁰ ukazują charakter i skalę obecności nowego repertuaru w programach najważniejszych instytucji koncertowych. Filharmonia Śląska wykonywała średnio rocznie ponad 120 utworów polskich kompozytorów powstałych po 1945 roku, Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia i Narodowe Forum Muzyki – odpowiednio ponad 80 oraz ponad 60 kompozycji. Oznacza to, że większość koncertów na przykład Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia i Narodowego Forum Muzyki nie uwzględniała repertuaru współczesnego. Z kolei w Filharmonii Narodowej, Filharmonii Krakowskiej i Filharmonii Łódzkiej współczesna muzyka polska rozbrzmiewała w okresie 2021–2023 średnio nie częściej niż odpowiednio 4, 3 oraz 2 razy w miesiącu. W tym

¹⁰ Dane zaprezentowane przez Jacka Rogalę podczas V Konwencji Muzyki Polskiej w 2023 roku oraz przekazane NIMiT w postaci odrębnego opracowania w marcu 2026 roku. Podsumowanie rozmów w panelu poświęconym muzyce współczesnej w czasie V KMP 2023 jest dostępne pod adresem https://nimit.pl/wp-content/uploads/2024/11/KONWENCJA_MUZYKI_POLSKIEJ_2024-PODSUMOWANIE.pdf [dostęp: 14 kwietnia 2026].

samym czasie te same instytucje prezentowały średnio co najmniej 30 utworów miesięcznie powstałych w latach 1750–1945¹¹.

Przyczyny tej dysproporcji były już wielokrotnie diagnozowane. Rogala wskazuje na bariery prawno-ekonomiczne (procedury i koszty związane z wykonywaniem repertuaru objętego ochroną prawnoutorską są zbyt dużym obciążeniem dla instytucji) oraz postulowany sceptycyzm znacznej części publiczności zainteresowanej kanonicznym repertuarem osiemnasto- oraz dziewiętnastowiecznym.

Stereotypowa dychotomia muzyki klasycznej i współczesnej wydaje się utrwaloną charakterystyką rzeczywistości społeczno-kulturowej w Polsce. Mówimy o dwóch, w znacznym stopniu rozdzielnych grupach odbiorców oraz wyspecjalizowanych wykonawców, odrębnych systemach twórczości artystycznej, z odmiennymi produktami, głębokimi celami oraz mechaniką i praktyką cyrkulacji. Nie wiemy, jak duży potencjał instytucje muzyczne tracą, nie próbując rozwijać publiczności dla nowej twórczości. Nie zostały zrealizowane badania w tym zakresie.

Finansowanie – wyuczona bezradność i *blind spots* systemów grantowych

Funkcjonowanie sektora muzyki współczesnej w Polsce w znacznym stopniu opiera się na finansowaniu grantowym, co nadaje mu charakter projektowy, utrwalając nierówności. System sprzyja adaptacji do warunków niestabilności, a nie budowaniu odporności.

Na podstawie danych z ankiety CAWI skierowanej do organizacji związanych z muzyką współczesną¹² dokonano szacowania możliwości finansowych organizacji pozarządowych. Mniej niż połowa spośród ankietowanych podmiotów dysponowała rocznym budżetem przekraczającym 300 tys. zł (25 tys. zł miesięcznie). Dla porównania: roczny koszt zatrudnienia jednej osoby na pełny etat (przy założeniu wynagrodzenia na poziomie co najmniej średniej krajowej) oraz wynajmu małego biura to około 150 tys. – 250 tys. zł rocznie. Przyjmując, że sprawne działanie tego typu organizacji wymaga zatrudnienia minimum trzech osób oraz

¹¹ Opr. Michał Mendyk na podstawie danych zaprezentowanych przez Jacka Rogalę podczas V Konwencji Muzyki Polskiej w 2023 roku oraz przekazane NIMiT w postaci odrębnego opracowania w marcu 2026 roku. *Ibidem*.

¹² Badanie ankietowe, zrealizowane metodą CAWI przez NIMiT w marcu 2026 roku. N=38. Dane traktowane kontekstowo jako uzupełniające, analizowane jakościowo.

wynajmu przestrzeni biurowej, można oszacować efektywny roczny budżet kosztów stałych na poziomie minimum 500 tys. zł. Budżet projektowy na tym samym poziomie daje łączną kwotę 1 mln zł. Takimi zasobami dysponują tylko 4 z 23 ankietowanych organizacji pozarządowych. Oznacza to, że zdecydowana większość podmiotów ekosystemu muzyki współczesnej funkcjonuje poza minimalnymi standardami organizacyjnej ciągłości, w modelu krótkoterminowym – „od projektu do projektu” / „od grantu do grantu”¹³.

Opisana struktura finansowania uniemożliwia w praktyce organizacjom trzeciego sektora wieloletnie planowanie, a w konsekwencji skuteczną dokumentację dokonań muzyki współczesnej, akumulację wiedzy oraz prowadzenie działań inwestycyjnych. Wydatkowane zasoby nie przynoszą w związku z tym trwałych, zrównoważonych efektów, które mogłyby być kapitalizowane w dłuższej perspektywie.

Status quo podtrzymuje konstrukcja polskiego systemu dotacji publicznych, zorientowana na przedsięwzięcia krótkoterminowe¹⁴, w szczególności takie, które wiążą się z koniecznością pokrycia kosztów utrzymania infrastruktury organizacyjno-kadrowej muzyki współczesnej. Wyjątki stanowią systemy mecenatu samorządów warszawskiego i krakowskiego (być może model do szerszej implementacji). W obu wypadkach chodzi w szczególności o program „Społeczna instytucja kultury”, który w Warszawie już teraz umożliwia stabilne funkcjonowanie w perspektywie czteroletniej organizacjom trzeciego sektora zajmującym się teatrem (Komuna Warszawa) czy muzyką współczesną (Hashtag Lab). W Krakowie natomiast od 2026 roku implementowany jest zbliżony model, co daje podstawy funkcjonowania między innymi środowisku zespołu Spółdzielnia Muzyczna.

Nowe zjawiska – czy system nadąża za rzeczywistością?

Ekosystem muzyki współczesnej dysponuje zasobami predestynującymi go do roli przedniej straży szeroko rozumianej kultury muzycznej.

¹³ Opr. Michał Mendyk na podstawie danych z ankiety CAWI zrealizowanej przez NIMiT w marcu 2026 roku.

¹⁴ W systemie grantowym, umożliwiającym dofinansowanie muzyki współczesnej w Polsce, najczęściej spotykanym i wykorzystywanym modelem finansowania jest tryb jednoroczny. Wybrane programy i rodzaje przedsięwzięć pozwalają uzyskać również finansowanie dwu- i trzyletnie. Społeczne instytucje kultury mogą uzyskać finansowanie czteroletnie.

Nie sposób pominąć jego wkładu chociażby w rozwój oprogramowania do realizowania muzyki elektronicznej w czasie rzeczywistym (zob. paryski ośrodek IRCAM¹⁵), włączania w obieg kultury wysokiej nowoczesnych narzędzi produkcji muzycznej (np. Ableton Live, miksowanie binauralne, system dźwięku przestrzennego Dolby Atmos, oprogramowanie Logic Pro lub ProTools, eksplorowane np. w warszawskim ośrodku CUEMS¹⁶ i w Katedrze Nowych Mediów ze Studium Kompozycji Komputerowej w Akademii Muzycznej we Wrocławiu¹⁷ i in.¹⁸).

Ważne w tym kontekście są również praktyki self-publishingu i autopromocji, skuteczne i łatwo dostępne w epoce kultury cyfrowej. Wzrasta sprawczość i efektywność działania nie tylko jednostek (kompozytorów, wykonawców, kuratorów i producentów), lecz także organizmów kolektywnych. W szczególności zespoły muzyki współczesnej stają się samodzielnymi, sprawczymi mikroorganizmami, realizując funkcje twórcze, promocyjne, edukacyjne, producenckie i badawcze. W organizacjach takich jak Orkiestra Muzyki Nowej, Hashtag Lab czy Spółdzielnia Muzyczna twórcy i wykonawcy stają się równoważnymi aktorami pola. Dzięki temu, podczas gdy ciężar sprawczości przesuwa się w stronę kolektywnych podmiotów, indywidualna praktyka kompozytorska pozostaje źródłem powstawania nowych idei i sensów, wzmacniana o procesy partycypacyjne, włączające, poszerzając wachlarz możliwości muzyki współczesnej rozumianej jako większy organizm. Coraz wyraźniej ujawnia się przy tym znaczenie kompetencji, które jeszcze niedawno pozostawały na marginesie kształcenia artystycznego: sprawczości, liderstwa, samoorganizacji, umiejętności producenckich, fundraisingowych, przedsiębiorczości oraz zdolności do kolektywnej współpracy. Wydaje się więc, że przyszłościowy kierunek polega nie na wyborze między indywidualną twórczością a działaniem zespołowym, lecz na ich równoczesnym wzmacnianiu – na modelu równoważnym, w którym twórcy i organizacje współdziałają, wzajemnie się uzupełniając i zwiększając potencjał całego ekosystemu.

¹⁵ <https://www.ircam.fr/en> [dostęp: 14 kwietnia 2026].

¹⁶ <https://chopin.edu.pl/university/departments/department-of-composition-and-theory-of-music/chopin-university-electronic-music-studio> [dostęp: 14 kwietnia 2026].

¹⁷ <https://amuz.wroc.pl/uczelnia/struktura/instytuty-katedry-i-zaklady/katedra-nowych-mediow-ze-studiem-kompozycji-komputerowej> [dostęp: 30 kwietnia 2026].

¹⁸ Zob. również <https://amuz.edu.pl/struktura/inne-jednostki/jednostki-ogolnouczelniarne/studio-muzyki-elektroakustycznej/> [dostęp: 30 kwietnia 2026].

Pamięć, dokumentacja i obieg fonograficzny

Jednym z kluczowych, a zarazem niedostatecznie rozpoznanych wymiarów funkcjonowania muzyki współczesnej jest sposób jej dokumentowania i utrwalania. W przeciwieństwie do historycznego modelu opartego na partyturze i wykonaniu współczesne praktyki muzyczne w dużej mierze istnieją i cyrkulują jako **nagrania dźwiękowe, publikacje fonograficzne oraz ich cyfrowe odpowiedniki** – w tym streaming.

W praktyce oznacza to, że **to obieg fonograficzny stanowi dziś podstawowy mechanizm tworzenia pamięci i dziedzictwa muzyki współczesnej**. To w nim utrwalane są dzieła, budowana jest ich dostępność, a także powstaje realny zapis działalności twórczej i wykonawczej. Obszar ten pozostaje jednak niemal całkowicie poza systemowym wsparciem. W ostatnich latach **zaniechano obowiązkowej archiwizacji nagrań w programie „Zamówienia kompozytorskie”**, nie wzmacniając równocześnie segmentu dokumentacji i fonografii nowej muzyki w programie „Muzyczny ślad”. W konsekwencji obecnie **nie istnieją instrumenty publiczne wspierające dokumentację i wydawnictwa fonograficzne polskiej muzyki współczesnej**.

Równocześnie rynek wydawniczy w tym obszarze ma charakter ograniczony i selektywny. Istnieją pojedyncze inicjatywy instytucjonalne (np. serie wydawnicze powiązane z uczelniami lub instytucjami publicznymi¹⁹), jednak ich dostępność jest ograniczona, a skala oddziaływania niewystarczająca wobec potrzeb sektora. Wydawnictwa prywatne²⁰ albo nie są zainteresowane tak niszowym, niekomercyjnym materiałem, albo publikują nagrania wyłącznie w modelu prefinansowania – nie finansując nagrań ani kosztów publikacji i dystrybucji, realizując wydania jako usługę. W praktyce znaczna część twórców korzysta z modeli **self-publishingu**, które umożliwiają

¹⁹ Działalność na tym polu wspierają np. wydawnictwo płytowe Polskiego Wydawnictwa Muzycznego – Anaklasis, wydawnictwo Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina w Warszawie – Chopin University Press, a także w pewnym stopniu Agencja Fonograficzna Polskiego Radia. Zdarzają się również inicjatywy fonograficzne wychodzące od instytucji artystycznych. Działalność ta nie jest jednak wystarczająca do zapewnienia choćby bazowej dokumentacji pola.

²⁰ Istnieje kilka prywatnych polskich wydawnictw fonograficznych o ugruntowanej pozycji, jak np. CD Accord, DUX czy Requiem Records, ale dominującym jest model self-publishingu lub mikrowydawnictw o dużej rotacji i niestabilności. Wielu twórców decyduje się na publikację na platformach takich jak np. Bandcamp. Nie istnieje powszechna świadomość możliwości dystrybucji nagrań na wysokozasięgowych platformach streamingowych.

autonomię, lecz nie zapewniają ani stabilności produkcyjnej, ani skutecznego dotarcia do odbiorców. Co więcej, kluczową barierą pozostają koszty produkcji nagrań, które – szczególnie w przypadku większych zespołów i orkiestr – sięgają poziomu niemożliwego do pokrycia ze środków własnych (setki tysięcy złotych). W warunkach braku odpowiedniego wsparcia oznacza to, że znaczna część twórczości nie zostaje utrwalona w żadnej formie.

Dodatkowym problemem jest brak systemowych rozwiązań w zakresie dystrybucji i promocji. Potencjał instytucji publicznych – w tym mediów publicznych, instytucji artystycznych i uczelni muzycznych – pozostaje w tym obszarze niewykorzystany. Brakuje mechanizmów, które umożliwiałyby regularne rejestrowanie i udostępnianie muzyki współczesnej jako elementu ich działalności statutowej. W konsekwencji **dziedzictwo muzyki współczesnej tworzone jest w sposób rozproszony, niestabilny i w dużej mierze prywatny**, mimo że dotyczy obszaru o istotnym znaczeniu kulturowym i publicznym. Brak systemowego wsparcia dla dokumentacji i fonografii oznacza nie tylko ograniczenie dostępności tych zjawisk, lecz także realne ryzyko ich utraty w perspektywie długofalowej.

Rekomendacje

1) Budowa infrastruktury wiedzy o sektorze muzyki współczesnej

Najważniejszym wyzwaniem pozostaje brak systemowych danych dotyczących muzyki współczesnej w Polsce. Konieczne jest stworzenie długofalowego programu badań i monitorowania sektora, obejmującego między innymi mapowanie podmiotów, analizę danych ekonomicznych i badania publiczności.

2) Uruchomienie programów wsparcia finansowego i infrastrukturalnego

Obecne mechanizmy finansowania nie odpowiadają specyfice funkcjonowania muzyki współczesnej i nie zapewniają stabilności działania podmiotom sektora. Potrzebne są bardziej adekwatne, wieloletnie i operacyjne instrumenty wsparcia oraz lepsze rozpoznanie potrzeb poszczególnych segmentów środowiska.

3) Program wsparcia dla infrastruktury niezależnej

Niezależne miejsca, festiwale i organizacje pełnią istotną funkcję produkcyjną, eksperymentalną i środowiskową w ekosystemie muzyki współczesnej. Ich stabilizacja wymaga odpowiednich narzędzi

wspierających koszty operacyjne, rozwój infrastruktury i działania lokalne.

4) **Wypracowanie operacyjnych ram definicyjnych sektora**

Dla skutecznego projektowania polityk publicznych potrzebne jest możliwie inkluzywne i elastyczne zdefiniowanie pola muzyki współczesnej. Ramy te powinny uwzględniać pluralizm estetyk, praktyk i ścieżek funkcjonowania środowiska, a jednocześnie uwzględniać specyfikę narracji administracyjnej i wykorzystanie tej definicji w praktyce.

5) **Wzmocnienie obecności muzyki współczesnej w obiegu instytucjonalnym**

Muzyka współczesna pozostaje niewystarczająco obecna w działalności instytucji publicznych. Zwiększenie jej udziału powinno iść w parze z rozwojem mechanizmów wspierających zamówienia kompozytorskie, wykonawstwo, rozwój publiczności i współpracę z sektorem niezależnym.

6) **Wspieranie roli edukacji w ekosystemie muzyki współczesnej**

System edukacji artystycznej wymaga stopniowego zwiększania obecności muzyki współczesnej oraz lepszego powiązania kształcenia z realiami współczesnego rynku i praktyk muzycznych. Istotne jest również wspieranie kompetencji pedagogicznych, praktyk wykonawczych i współpracy międzyinstytucjonalnej, a także uwzględnienie w edukacji poszerzania świadomości w zakresie prawa autorskiego.

7) **Wzmocnienie spójności ekosystemu**

Jednym z najważniejszych wyzwań pozostaje zwiększenie przepływu wiedzy i współpracy między obiegami niezależnym, instytucjonalnym i edukacyjnym. Potrzebne są mechanizmy budujące partnerstwa, ograniczające poczucie wykluczenia i wzmacniające społeczną legitymizację muzyki współczesnej.

8) **Uwzględnienie nowych zjawisk technologicznych i społecznych**

Polityki publiczne powinny reagować na zmiany związane z rozwojem technologii cyfrowych, nowych modeli pracy twórczej i sztucznej inteligencji. Szczególnie istotne wydaje się wypracowanie przejrzystych zasad ochrony własności intelektualnej w kontekście generatywnej AI.

9) **Wzmocnienie potencjału społecznego i komunikacyjnego sektora**

Rozwój publiczności muzyki współczesnej wymaga inwestycji w komunikację, edukację i badania uczestnictwa w kulturze.

Konieczne jest również wzmacnianie obecności muzyki współczesnej w mediach oraz rozwój języka jej opisu i popularyzacji.

10) **Wzmocnienie dokumentacji i obiegu fonograficznego muzyki współczesnej**

Dokumentacja, archiwizacja i fonografia są kluczowe dla zachowania współczesnego dziedzictwa muzycznego. Potrzebne jest systemowe wsparcie nagrań, wydawnictw i mechanizmów archiwizacji, bez których znaczna część twórczości pozostaje nietrwała i trudno dostępna.

Podsumowanie

Miejsce muzyki współczesnej w systemie polityki kulturalnej i obiegu społecznym jest aktualnie niemal nierozpoznane. Obserwujemy rozbieżności między faktyczną aktywnością środowiska muzyki współczesnej a jego ograniczoną obecnością w ramach polityk publicznych, struktur instytucjonalnych oraz dostępnych danych sektorowych. Ponadto agregacja różnych form działalności muzycznej w ramach szerokich kategorii, takich jak „muzyka” lub „muzyka poważna”, utrudnia identyfikację specyficznych uwarunkowań i potrzeb właściwych dla analizowanego obszaru. W ujęciu systemowym muzyka współczesna pozostaje po prostu „niewidzialna”.

Istotnym czynnikiem wpływającym na tę sytuację jest brak jednoznacznej, operacyjnej definicji muzyki współczesnej, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w konstrukcji systemów grantowych, jak i w dostępnych danych oraz praktykach instytucjonalnych. Ogranicza to możliwości diagnozy oraz projektowania adekwatnych interwencji publicznych.

Jednocześnie funkcjonalne praktyki muzyki współczesnej ukazują przestrzeń tworzenia się kolektywnych form działania i wysokiej sprawczości samoorganizujących się zespołów. Powstające modele łączą funkcje twórcze, produkcyjne i promocyjne, sygnalizując przesunięcie w logice działania pola. Podobna dynamika ujawnia się w edukacji, gdzie obecność muzyki współczesnej zależy często od inicjatywy nauczycieli pasjonatów. Wskazuje to na aktywność

i wyraźny potencjał oddolny, pozostający poza trwałymi ramami instytucjonalnymi.

Brak danych i badań uniemożliwiają pełną analizę tych procesów. Niniejsza diagnoza stanowi próbę uchwycenia ich w relacji do struktury pola, jego mechanizmów reprodukcji oraz potrzeb i warunków możliwej zmiany. Rekomendacje wskazują na konieczność przejścia od stanu **rozproszonego, częściowo niewidzialnego ekosystemu** do **świadomie rozumianego i wspieranego obszaru polityki kulturalnej**. Kluczowe znaczenie mają budowa infrastruktury wiedzy, stabilizacja finansowa i infrastrukturalna sektora, wzmocnienie jego obecności w edukacji i instytucjach oraz rozwój narzędzi umożliwiających długofalowy rozwój i komunikację z publicznością. Dopiero połączenie tych działań pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału muzyki współczesnej jako obszaru innowacji, różnorodności i tworzenia nowego dziedzictwa kulturowego.

Autorzy

dr Maria Opałka

Kierownik Działu Projektów Kreatywnych i Rozwoju
Narodowy Instytut Muzyki i Tańca
maria.opalka@nimit.pl

Michał Mendyk

Ekspert niezależny

Bibliografia

- Molitorys A., *Uwaga! Nowa muzyka dostępna, wymagana aktualizacja. Refleksje o nauczaniu muzyki współczesnej w szkolnictwie artystycznym w Polsce* [w:] *Kulturowe konteksty edukacji artystycznej*, red. N. Kłysz-Sokalska, Poznań 2023.
- Podsumowanie V Konwencji Muzyki Polskiej 28–30 listopada 2023, https://nimit.pl/wp-content/uploads/2024/11/KONWENCJA_MUZYKI_POLSKIEJ_2024-PODSUMOWANIE.pdf [dostęp: 14 kwietnia 2026].

Imaginarium wrzące. Taniec w Polsce: transformacja sektora i kierunki rozwoju

Maria Opałka

Magdalena Zalipska

Narodowy Instytut Muzyki i Tańca

Diagnoza strategiczna sektora tanecznego opiera się przede wszystkim na wynikach ogólnopolskiego projektu badawczego „Taniec w Polsce 2025”^{1, 2}, zrealizowanego przez Narodowy Instytut Muzyki i Tańca (NIMiT), obejmującego kilka ogólnopolskich badań o rozbudowanej strukturze metodologicznej. Projekt uwzględniał między innymi analizy finansowania i infrastruktury, publiczności i dostępności oferty, obecności tańca w mediach i dyskursie publicznym, potencjału fundraisingowego, sponsoringowego, a także analizy przestrzenne mapujące rozmieszczenie działań tanecznych oraz obszary ryzyka wykluczenia. Uzupełnienie stanowił pogłębiony komponent jakościowy, skoncentrowany na autonarracjach środowisk tanecznych. Zebrany materiał pozwala uchwycić zarówno społeczny potencjał tańca, jak i bariery systemowe ograniczające jego rozwój. Wyniki zostały przedstawione w raportach:

- 1) *Raport o stanie tańca w Polsce 2025* | NIMiT 2025,
- 2) *Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru* | Biuro Badań Społecznych Question Mark i NIMiT 2025,
- 3) *Infrastruktura dla tańca w Polsce* | Biuro Badań Społecznych Question Mark i NIMiT 2025,
- 4) *Mapa tańca* | Dataplace.ai i NIMiT 2025,
- 5) *Dialogi o tańcu – Choreografia różnorodności* | W. Wilk, M. Łątkowski i NIMiT 2025 (raport cząstkowy),
- 6) *Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym w Polsce oraz potencjał sponsoringowy polskiego tańca* | Instytut Monitorowania Mediów i NIMiT 2025,
- 7) *Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce cz. 1* | BİOSTAT i NIMiT 2025,

¹ <https://www.kongrestanca.pl/badania> [dostęp: 3 marca 2026].

² *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca 2025, s. 123–151.

- 8) *Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce* cz. 2 | BIOSTAT i NIMiT 2025,
- 9) *Edukacja taneczna w ogólnokształcących szkołach baletowych* | CEA 2025,
- 10) *Polonez w szkołach* | BIOSTAT i NIMiT 2025.
Raporty w formie cyfrowej udostępniono na stronie <https://nimit.pl/badania-i-raporty/>.

Wprowadzenie

Taniec w Polsce jest zjawiskiem większym, bardziej złożonym i społecznie istotnym, niż przez lata przyjmowano w politykach publicznych i narracjach instytucjonalnych³. Obejmuje rozległą sieć artystek i artystów, pedagogów, producentek, kuratorów, badaczek, organizacji pozarządowych, kolektywów i przestrzeni lokalnych – zarówno w dużych ośrodkach, jak i w mniejszych miejscowościach. Funkcjonuje równolegle jako praktyka artystyczna, edukacyjna, społeczna i prozdrowotna. Tworzy własne obiegi międzynarodowe, silne zakorzenienia lokalne oraz inspirujące przestrzenie inkluzywne i otwarte na różnorodność⁴, a jednocześnie przez dekady pozostawał w Polsce systemowo niedoszacowany⁵. To imaginarium wrzące znajduje się w fazie silnej, formatywnej transformacji i redefinicji sektora.

Ogólnopolski projekt badawczy „Taniec w Polsce 2025”⁶ ujawnił rzeczywistą wielkość sektora i tworzących go środowisk, jego zasięg geograficzny, intensywność oraz różnorodność działań, a także ekonomiczny i społeczny wymiar wytwarzanej wartości. Pokazał również społeczne zapotrzebowanie na taniec wśród Polek i Polaków, powiązane z wyraźnymi nierównościami w dostępie do oferty tanecznej – szczególnie w regionach oddalonych od głównych ośrodków kulturalnych i gospodarczych. Z danych wyłania się sektor wielopoziomowy – artystyczny, edukacyjny i gospodarczy – współtworzący rynek pracy, architekturę kompetencji i obieg międzynarodowy.

³ Na potrzeby niniejszej diagnozy przyjmujemy szeroką definicję zakresu tańca obecną w *Raporcie o stanie tańca w Polsce 2025*, w której linię podziału wyznaczają profesjonalizm i niekomercyjny charakter praktyk, a nie wybrana estetyka czy technika.

⁴ P. Alenkuć, *Taniec a dostępność dla osób z różnymi potrzebami* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 313–342.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

Środowisko taneczne charakteryzuje się niską instytucjonalizacją⁷ i ograniczonym wsparciem systemowym, a mimo to wykazuje dużą kreatywność, odporność i przedsiębiorczość. Trwa i rozwija się w warunkach, które dla wielu innych sektorów artystycznych stanowiłyby poważne ograniczenie. Jako jeden z nielicznych obszarów sztuk performatywnych wykształciło silne mechanizmy przedsiębiorczości w sektorze prywatnym oraz modele współpracy z partnerami biznesowymi.

W tańcu funkcjonują podmioty, które skutecznie operują na rynku i budują stabilne modele komercyjne, jednocześnie zwiększając lokalny dostęp do praktyki tanecznej (por. *Mapa tańca*⁸ oraz *Obecność tańca w mediach...*, cz. 1 i cz. 2⁹). Jest to dowód elastyczności sektora, ale także sygnał ostrzegawczy: dominacja modeli rynkowych przy braku kontrnarracji i wsparcia dla wartości niemonetarnych może ograniczać zdolność tańca do generowania wartości społecznych i kulturowych. Dlatego zachowanie równowagi między działalnością komercyjną a misją publiczną staje się jednym z wyzwań strategicznych.

W opisywanym procesie transformacji kluczowa staje się **autonomizacja środowiska tańca** jako pełnoprawnej dyscypliny kultury oraz systemowe uznanie kompetencji jego przedstawicieli – artystycznych, pedagogicznych, producenckich i menedżerskich¹⁰. Dopiero wtedy potencjał artystyczny, społeczny i edukacyjny tańca może zostać w pełni wykorzystany, a środowisko nie będzie musiało funkcjonować w warunkach pauperyzacji i chronicznej niepewności

⁷ Jak wykazały badania finansowania oraz infrastruktury dla tańca zrealizowane w 2025 roku przez NIMiT, w Polsce istniało wówczas 5 instytucji związanych ze sztuką tańca, na tle niemal 90 instytucji teatralnych i ponad 50 instytucji, których działalność ukierunkowana była na muzykę. Szczegółowe omówienie szokująco niskiej instytucjonalizacji sektora tanecznego i wynikających z niej problemów finansowych i infrastrukturalnych znajduje się w raportach: *Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru* oraz *Infrastruktura dla tańca w Polsce*, dostępnych na stronie <https://nimit.pl/badania-i-raporty/> [dostęp: 30 marca 2026].

⁸ *Mapa tańca*, red. Zespół Dataplace.ai i M. Opałka, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa 2025.

⁹ *Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym oraz potencjał sponsoringowy tańca w Polsce*, red. S. Tomaszewski, K. Matuszak, Ł. Kołtacki, M. Opałka, Instytut Monitorowania Mediów i Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa 2025.

¹⁰ To stwierdzenie wymaga doprecyzowania. Zrealizowane badania, jak również informacje płynące od dekad ze strony środowisk tanecznych wprost wykazują, że taniec faktycznie pozostaje jedyną tak szeroką i złożoną dziedziną sztuki w Polsce, która nie jest postrzegana jako systemowo autonomiczna i samodzielna. Brakuje instytucji, kadr zarządzających, stabilności finansowania, a nawet ugruntowania legislacyjnego. To bardzo poważny problem reprodukcji zależności i deprecjonowania całej dziedziny artystycznej, które wynika z zasłoty historycznych, a nie z realnego zapotrzebowania społecznego na taniec albo z możliwości profesjonalnych przedstawicieli sektora.

organizacyjnej. Przy odpowiednio zaprojektowanym wsparciu strategicznym możliwy jest szybki i widoczny rozwój sektora.

Definicja zakresu | Co to znaczy „sektor tańca”?

W niniejszym opracowaniu **sektor tańca** rozumiany jest nie jako zbiór instytucji, lecz jako **ekosystem** – dynamiczna sieć relacji, przepływów kompetencji, zasobów i energii społecznej.

W jego rdzeniu znajdują się twórcy: tancerze, choreografowie, pedagodzy, producenci i badacze, a także projektanci i realizatorzy kostiumów, scenografowie i realizatorzy scenografii, realizatorzy światła i dźwięku. To oni inicjują proces twórczy i nadają kierunek rozwojowi dyscypliny. Wokół tego rdzenia funkcjonują struktury organizacyjne: zespoły i kolektywy niezależne, festiwale, platformy prezentacji, szkoły baletowe, uczelnie artystyczne, domy kultury, prywatne szkoły tańca, instytucje repertuarowe oraz organizacje branżowe.

Ekosystem ten nie kończy się jednak na podmiotach artystycznych. Taniec pozostaje w stałej relacji z innymi segmentami gospodarki i życia społecznego. W jego obiegu uczestniczą przemysł tekstylny i odzieżowy, producenci specjalistycznych podłóg i sprzętu scenicznego, graficy, fotografowie, operatorzy wideo, firmy transportowe, wynajmujący przestrzeń etc. Każda premiera, każdy spektakl, każda lekcja tańca uruchamia **łańcuch powiązań wykraczających poza pole sztuki**.

Ekosystem tańca obejmuje również jego odbiorców i uczestników: dzieci rozpoczynające pierwsze zajęcia ruchowe, młodzież budującą kompetencje społeczne i artystyczne, dorosłych traktujących taniec jako przestrzeń ekspresji lub regeneracji, seniorów odnajdujących w nim formę aktywności i wspólnoty. Obejmuje pasjonatów, amatorów, profesjonalistów, ale także osoby, które z tańcem stykają się sporadycznie – jako widzowie, uczestnicy wydarzeń lub odbiorcy treści medialnych.

Tak rozumiany sektor tańca nie jest izolowaną dziedziną artystyczną. Jest środowiskiem, w którym współistnieją twórczość, edukacja, rynek, relacje społeczne i przepływy gospodarcze. Jego stabilność zależy nie tylko od kondycji instytucji kultury, lecz także od stanu całej sieci powiązań, które umożliwiają jego funkcjonowanie.

Brak instytucjonalnego rozpoznania tańca oznacza w praktyce niedoszacowanie całego opisanego systemu powiązań, a nie jednej dyscypliny artystycznej.

Odbiorcy

Zapotrzebowanie społeczne na taniec pozostaje w wyraźnej dysproporcji wobec dostępnej infrastruktury^{11, 12}. Zainteresowanie tańcem deklaruje 53,9% dorosłych Polek i Polaków. Jednocześnie aż 77,1% uczestniczy w różnego rodzaju zajęciach tanecznych – w wymiarze edukacyjnym, społecznym lub artystycznym (24,3% robi to przynajmniej raz w roku, 21,3% raz na kilka miesięcy, a 11,2% co najmniej raz w miesiącu). Co istotne, 23,2% badanych uczestniczy w aktywnościach tanecznych mimo braku deklarowanego zainteresowania, co wskazuje na silną obecność tańca w codziennym życiu społecznym¹³.

Struktura odbiorców nie potwierdza tezy o niszowości tej dziedziny. Zainteresowanie tańcem pozostaje stosunkowo stabilne we wszystkich grupach wiekowych (między 51% a 57% dla każdego z przedziałów)¹⁴. Oznacza to, że potencjał odbiorczy nie jest skoncentrowany w jednej wąskiej grupie demograficznej, lecz ma charakter przekrojowy.

Jednocześnie dane o dostępności oferty pokazują wyraźne ograniczenia systemowe. Widoczne są nierówności terytorialne – mieszkańcy miejscowości oddalonych od centrów regionów mają utrudniony dostęp do oferty tanecznej¹⁵. Częściowo ten problem jest rozwiązywany oddolnie, dzięki działalności ludzi tańca w sektorze prywatnym, co uwypukla brak systemowego wsparcia. Nie każda działalność taneczna może utrzymać się na rynku komercyjnym. O ile zatem szkoły tańca zapewniają obecność dyscypliny w regionach (przy czym należy podkreślić, że wysoki koszt uczestnictwa w zajęciach prywatnych stanowi barierę dla mniej zamożnych osób), o tyle dostępność do spektakli tanecznych, do sztuki tańca w jej wymiarze artystycznym, performatywnym pozostaje niezadowolająca, niemal nie istnieje.

Aż 54,2% respondentów wskazuje na brak lub niską dostępność publicznych szkół tańca; 20,4% deklaruje brak dostępu do spektakli tanecznych, a 18,6% nie potrafi ocenić dostępności publicznej

11 *Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce*, cz. 1, opr. B. Dyrska, B. Olcha, P. Wojciechowski, BIoSTAT & NiMiT 2025.

12 *Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce*, cz. 2, opr. B. Dyrska, B. Olcha, P. Wojciechowski, BIoSTAT & NiMiT 2025.

13 *Ibidem*.

14 *Ibidem*.

15 *Mapa tańca*, red. Zespół Dataplace.ai i M. Opałka, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa 2025, s. 104–112.

edukacji tanecznej, co może świadczyć o jej słabej widoczności w przestrzeni lokalnej. Prywatne szkoły tańca oceniane są jako dobrze dostępne przez około 52% badanych, co oznacza, że realny dostęp do praktyki tanecznej w wielu regionach zapewnia przede wszystkim sektor prywatny, a nie instytucjonalny system publiczny. Dane przestrzenne tylko uwypuklają problem. W Polsce funkcjonuje zaledwie pięć państwowych szkół baletowych¹⁶, które nie mają środków na działania w regionach i docieranie ze swoją ofertą edukacyjną do dzieci i młodzieży mieszkających w ośrodkach oddalonych od miast mieszczących te placówki (zob. rozmowa panelowa podczas IV Kongresu Tańca pt. *Edukacja i kontynuacja. Formaty kształcenia tanecznego w Polsce i wybrane aspekty rynku pracy*¹⁷).

Z kolei regularne prezentacje spektakli tanecznych odbywają się w praktyce wyłącznie w miejscach działania zespołów repertuarowych. To oznacza, że poza największymi ośrodkami miejskimi, dysponującymi zespołami baletowymi oraz kilkoma zaledwie instytucjami tańca, publiczność spektakli tanecznych w Polsce ma do nich jedynie sporadyczny dostęp i nie zawsze w miejscach do tego profesjonalnie przygotowanych.

Zestawienie tych danych prowadzi do zasadniczego wniosku: taniec w Polsce nie jest zjawiskiem marginalnym ani niszowym. Jest obszarem realnego, szerokiego zainteresowania społecznego, którego potencjał nie znajduje adekwatnego odzwierciedlenia w publicznej infrastrukturze i stabilnych mechanizmach wsparcia i dostępności oferty dla szerokiego grona zainteresowanych odbiorców. Dysproporcja między skalą zainteresowania a systemowym zabezpieczeniem sektora jest bardzo wyraźna. Pomimo tak utrudnionego dostępu do oferty tanecznej determinacja mieszkańców i mieszkanki Polski do uczestnictwa w tej dyscyplinie, zarówno jako osoby tańczące, jak i jako odbiorcy spektakli, jest duża. Niemal co czwarta badana osoba (24,9%) tańczy w czasie wolnym lub uczestniczy w zajęciach tanecznych, a 28,1% uczestniczy w wydarzeniach kulturalnych, takich jak spektakle¹⁸.

¹⁶ Działają również dwie niepubliczne szkoły o uprawnieniach szkół publicznych.

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=XMKnGuUq2Dw&t=47s>, TC: 03:14:05 [dostęp: 31 marca 2026].

¹⁸ *Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce*, cz. 1, op. cit.

Świadomość społeczna a dostęp do tańca

W świadomości społecznej taniec jest silnie zakorzeniony jako kategoria kulturowa. Wskaźnik netto¹⁹ dla stwierdzenia, że **taniec stanowi ważny element tożsamości i tradycji kulturowej**, wynosi 72,3%, dla postrzegania tańca jako **przestrzeni wyobraźni i twórczej ekspresji** – 72,0%, a jako **formy sztuki i kultury** – 68,9%. Jednocześnie 42,2% badanych uważa, że **taniec powinien odgrywać większą rolę w życiu społecznym i kulturalnym**. Co istotne, wśród osób mających doświadczenie zajęć tanecznych w dzieciństwie wskaźniki te są wyraźnie wyższe – na przykład postrzeganie tańca jako elementu tożsamości sięga 82,8%. Oznacza to, że kolejnym ważnym komponentem przyszłej strategii dla tańca powinno być **umożliwienie dostępu do edukacji tanecznej dzieciom i młodzieży**, być może ewaluacja wykorzystania możliwości nauki tańca w szkołach powszechnych.

Mimo że obowiązujące przepisy oświatowe formalnie umożliwiają włączanie treści tanecznych w ramach zajęć wychowania fizycznego, w praktyce potencjał ten pozostaje w dużej mierze niewykorzystany²⁰.

W środowisku szkolnym treści taneczne rzadko są planowo implementowane w cyklu lekcji wychowania fizycznego. Do istotnych przeszkód należy zaliczyć między innymi niedostateczne przygotowanie metodyczne nauczycieli wychowania fizycznego do prowadzenia zajęć tanecznych, wynikające z faktu, że kompetencje te nie są standardową częścią kształcenia i doskonalenia zawodowego w obszarze tego przedmiotu. Brak systemowych form wsparcia w zakresie metodologii nauczania tańca ogranicza zarówno możliwości programowe nauczycieli, jak i ich gotowość do włączania tych treści do lekcji. Badania dotyczące obecności tańca w systemie ogólnej edukacji w Polsce zrealizowane w 2015 roku wskazywały również na trudności w organizacji zajęć do wyboru przez uczniów, brak odpowiedniego zaplecza sportowego lub ograniczenia finansowe i braki kadrowe: brak specjalisty, który

¹⁹ W analizie zastosowano wskaźniki różnicy netto, które pozwalają uchwycić, w jakim stopniu respondenci utożsamiają się z określonymi twierdzeniami określającymi podejście do tańca. Wskaźnik ten obliczono jako różnicę między odsetkiem odpowiedzi wyrażających zgodę (skala 4–5) a odsetkiem odpowiedzi wyrażających niezgodę (skala 1–2). Wynik mieści się w przedziale od -100 do 100, gdzie -100 oznacza całkowitą niezgodę wszystkich respondentów z danym stwierdzeniem, a 100 – pełną zgodę. *Odbiorcy tańca...*, op. cit.

²⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 21 lipca 2025 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego..., Dz. U. z 2025 r. poz. 1052.

mógłby prowadzić takie zajęcia. Problemem była wówczas także kwestia organizacji i finansowania dojazdu uczniów do obiektów sportowych²¹.

Dodatkowo, w środowisku szkolnym utrzymują się stereotypowe przekonania dotyczące charakteru tańca jako aktywności „rekreacyjnej” lub atrakcyjnej głównie dla dziewcząt (z badań odbiorców tańca wiemy, że deklarowane zainteresowanie tą dziedziną wyraźnie różnicuje płeć – 64,4% kobiet v. 43% mężczyzn²²), co w kontekście tradycyjnego postrzegania wychowania fizycznego jako domeny sportu i rywalizacji sprzyja marginalizacji tańca w planszy zajęć obowiązkowych. Takie uwarunkowania kulturowe i organizacyjne wpływają na decyzje zarówno nauczycieli, jak i dyrektorów szkół przy konstruowaniu oferty zajęć i tym samym ograniczają realne wdrażanie zapisów podstawy programowej.

Obraz ten komplikuje się, gdy przyjrzymy się dostępności oferty. O ile 29,7% respondentów deklaruje duży dostęp do miejsc, w których można tańczyć rekreacyjnie (kluby, dyskoteki, domy tańca), i tylko 9% wskazuje na całkowity brak oferty, o tyle w przypadku profesjonalnych spektakli tanecznych brak dostępu deklaruje już 20,4% badanych, a jedynie 11,2% dostrzega ich dużą dostępność. Co więcej, stabilna dostępność spektakli tanecznych jest ograniczona wyłącznie do dużych aglomeracji.

Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której ponad trzy czwarte społeczeństwa deklaruje kontakt z tańcem, ponad połowa wskazuje na realne zainteresowanie, a jednocześnie dostęp do profesjonalnej, instytucjonalnej oferty pozostaje ograniczony i nierównomierny terytorialnie. Skala społecznego zainteresowania tańcem nie przekłada się na jego pozycję w strukturze publicznej. Zapewnienie dostępu do oferty tanecznej, także niekomercyjnej oferty artystycznej wyłania się z badań jako jeden z najistotniejszych strategicznych obszarów kluczowych dla rozwoju sektora.

Napięcia i reprodukcja nierówności strukturalnych

W Polsce taniec jest instytucjonalnie wykluczony: spośród 178 instytucji artystycznych 51 to muzyczne, 88 teatralne,

²¹ A. Białek, J. Fila, P. Zielonka, *Wychowanie fizyczne w opiniach dyrektorów i nauczycieli. Organizacja kształcenia, podstawa programowa i ocenianie uczniów w szkołach podstawowych*, Instytut Badań Edukacyjnych 2015.

²² *Odbiorcy tańca...*, cz. 1, op. cit.

a tylko 5 – taneczne²³; zaledwie 4 mają własną infrastrukturę odpowiednią dla tańca²⁴.

Mówiąc wprost, przekłada się to na tzw. pole władzy: muzyka i teatr mają autonomicznych dyrektorów, a taniec jest co najwyżej częścią większych instytucji (głównie oper) i podlega osobom w randze kierowników. W rezultacie o jego repertuarze, budżecie i rozwoju decydują inni, a jego reprezentacja i sprawczość są wyraźnie niższe niż w innych sztukach.

Sektor tańca funkcjonuje również w stanie trwałych napięć strukturalnych, wynikających z długotrwałego braku stabilnych ram instytucjonalnych, który z czasem został zinternalizowany jako „normalny” sposób istnienia tańca w Polsce.

Projektowość, wielozatrudnienie, brak trwałych zespołów i instytucji poświęconych wyłącznie tańcowi, ograniczona obecność w strukturze publicznych instytucji kultury – to warunki, które początkowo stanowiły adaptacyjną odpowiedź na niedobór systemowego wsparcia. Z biegiem lat przestały być traktowane jako stan przejściowy, a zaczęły funkcjonować jako domyślna forma organizacji sektora.

W ten sposób **dochodzi do przesunięcia granicy normatywności**. To, co w innych dziedzinach kultury byłoby rozpoznane jako systemowa luka wymagająca interwencji (wyobraźmy sobie reakcję społeczną w sytuacji, gdybyśmy w skali kraju dysponowali pięcioma teatrami), w tańcu bywa interpretowane jako elastyczność, przedsiębiorczość lub specyfika środowiska. **Mechanizmy przetrwania stają się elementem tożsamości. Adaptacja zastępuje stabilność.**

Taka sytuacja prowadzi do **reprodukcji strukturalnych nierówności**. Sektor, który funkcjonuje bez trwałych instytucji, bez adekwatnej reprezentacji w systemie zarządzania kulturą i bez stabilnych mechanizmów finansowania, pozostaje w pozycji **permanentnej negocjacji swojej podmiotowości**. Wysoka odporność środowiska może paradoksalnie utrzymywać jego marginalne usytuowanie – skoro sektor „radzi sobie”, nie jest postrzegany jako wymagający systemowej korekty.

²³ *Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru*, red. I. Franckiewicz-Olczak, M. Zaręba, Biuro Badań Społecznych Question Mark i NIMiT, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca 2025.

²⁴ *Infrastruktura dla tańca*, red. I. Franckiewicz-Olczak, M. Zaręba, N. Wiktorko, M. Opałka, Biuro Badań Społecznych Question Mark i NIMiT, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca 2025.

Finansowanie

Dane dotyczące finansowania potwierdzają, że sektor tańca funkcjonuje w logice systemowej dysproporcji, a nie jedynie w warunkach „niedoboru środków”. W latach 2021–2024 instytucje taneczne przeznaczyły na realizację wydarzeń artystycznych kwotę odpowiadającą jedynie 4,42% środków przeznaczonych na spektakle teatralne w tym samym okresie²⁵. Dysproporcja nie dotyczy wyłącznie mechanizmów grantowych, lecz podstawowego wolumenu środków dostępnych dla produkcji i prezentacji tańca jako sztuki scenicznej.

Kolejny wymiar tej asymetrii ujawnia się w przestrzeni źródeł finansowania. Działalność pozarepertuarowa instytucji tańca (utrzymanie, administracja, infrastruktura) była finansowana niemal wyłącznie z dotacji podmiotowych i dochodów własnych. W przeciwieństwie do instytucji teatralnych i muzycznych instytucje tańca nie korzystały z dotacji celowych ani funduszy zewnętrznych w tym zakresie, co w praktyce ogranicza możliwość stabilnego rozwijania zaplecza organizacyjnego i infrastrukturalnego²⁶.

Mechanizm reprodukcji nierówności odzwierciedla program „Infrastruktura kultury 2024”, w którym spośród 852 wniosków (31 963 000 zł, 139 dotacji) muzyka uzyskała 53% skuteczności, teatr – 46%, instytucje łączone – 65%, a taniec – 0% (2 wnioski, brak dotacji). Taniec jako sektor krytycznie potrzebujący infrastruktury ewidentnie pozostaje poza systemem dotacyjnym w tym zakresie. Środowiska taneczne wskazują, że nie są w stanie z sukcesem uczestniczyć w programie z uwagi na wysoki próg wejścia – paradoksalnie – finansowy i instytucjonalny.

Równie istotne są różnice w skali pojedynczych dotacji. Najwyższa dotacja dla teatru była w 2004 roku 6,5 raza większa niż dla tańca²⁷.

Taniec w Polsce funkcjonuje w warunkach niestabilnego finansowania, które uniemożliwia rozwój trwałych instytucji. W konsekwencji sektor zmuszony jest do krótkoterminowych strategii przetrwania.

Infrastruktura

Materialny wymiar tej dysproporcji ujawnia się w infrastrukturze – zarówno w jej skali, jak i w realnym dostępie. Raport infrastrukturalny

²⁵ *Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru, op. cit.*

²⁶ *Ibidem.*

²⁷ *Ibidem.*

pokazuje, że kluczowym problemem nie jest wyłącznie jakość sal lub ich wyposażenia, ale przede wszystkim forma własności²⁸. Nawet tam, gdzie przestrzenie istnieją, dostęp do nich bywa ograniczony, a zaplecze infrastrukturalne niekoniecznie przekłada się na podmiotowość tańca w instytucjach publicznych, zwłaszcza gdy jest on jednym z wielu segmentów ich działalności.

Jednocześnie z perspektywy podmiotów, które nie posiadają własnej infrastruktury, **ocena warunków prezentacji wydarzeń tanecznych jest jednoznacznie krytyczna**: wśród respondentów badania infrastruktury dla tańca w 2025 roku 43,7% wskazało odpowiedź „źle”, 8,7% – „bardzo źle”, 25,2% – „trudno powiedzieć”, 22,3% – „dobrze”, natomiast odpowiedź „bardzo dobrze” nie została wskazana przez żadnego respondenta²⁹. Problem nie ma charakteru jednostkowego ani lokalnego – jest szeroko odczuwany i utrwała się jako standard doświadczenia infrastrukturalnego sektora.

W raporcie widać również ograniczenia po stronie finansowania inwestycji infrastrukturalnych w środowisku tanecznym, szczególnie poza sektorem publicznym. Dominującym modelem finansowania inwestycji w infrastrukturę taneczną pozostaje model oparty na środkach własnych z przychodów uzyskanych z działalności (75,9% badanych podmiotów). Ze środków samorządowych skorzystało 13 podmiotów (22,4%), ze środków rządowych – 8 (13,8%), z innych środków – 8 (13,8%). Środki zewnętrzne wskazano w 6 odpowiedziach (10,3%), środki międzynarodowe (w tym unijne) – jedynie w 2 odpowiedziach (3,4%). W komentarzach pojawia się też wprost diagnoza braku dostępnych programów poświęconych infrastrukturze tanecznej lub wykluczeń wydatków inwestycyjnych w dostępnych formatach³⁰.

W tym miejscu kluczowe jest zestawienie infrastruktury instytucjonalnej z rzeczywistą skalą społecznej obecności tańca, którą pokazuje *Mapa tańca*³¹. Analiza objęła 4410 unikalnych punktów związanych z różnego rodzaju działaniami tanecznymi Polaków. Widać na niej jednoznacznie, że ekosystem tańca jest zdominowany przez rekreację: nauka tańca do celów rekreacyjnych dostępna jest w 3275 miejscach, a taniec rekreacyjny w kolejnych 842 punktach. Trening tańca sportowego dostępny jest w 439 miejscach,

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Mapa tańca*, red. Zespół Dataplace.ai i M. Opałka, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa 2025.

a oglądanie tańca – w 615 punktach³². Przy czym należy podkreślić, że do tej ostatniej kategorii zaliczono w badaniu wszystkie miejsca, w których choćby sporadycznie w badanym okresie pojawiła się taka możliwość. Regularny dostęp do spektakli tanecznych w Polsce ma charakter szczątkowy. Te liczby pokazują masową obecność tańca w przestrzeni społecznej, ale równocześnie raport podkreśla, że dostępność oferty nie musi oznaczać jej ciągłości ani jakości artystycznej. W wielu lokalizacjach taniec pojawia się sporadycznie, a brak wyspecjalizowanych instytucji zajmujących się sztuką tańca sprawia, że większość miejsc nie jest przygotowana do prezentacji profesjonalnych spektakli na wysokim poziomie.

Mimo masowego zainteresowania tańcem w przestrzeni społecznej publiczny system kształcenia artystycznego pozostaje silnie ograniczony. W Polsce funkcjonuje jedynie pięć publicznych ogólnokształcących szkół baletowych oraz dwie niepubliczne szkoły sztuki tańca posiadające uprawnienia szkół publicznych, a edukację akademicką w zakresie tańca prowadzi zaledwie kilka uczelni wyższych^{33, 34}. Na całkowity brak oferty publicznego kształcenia w zakresie tańca wskazuje 25,9% respondentów, a tylko 8% ocenia ją jako szeroką. Jeszcze wyraźniejszą lukę stanowi brak stabilnych, publicznych form kształcenia badaczy, popularyzatorów, animatorów i krytyków tańca. Na ten deficyt zwracają uwagę dr hab. Tomasz Nowak³⁵, dr Hanna Raszewska-Kursa³⁶ oraz Katarzyna Niedurny³⁷ w *Raporcie o stanie tańca w Polsce 2025*, wskazując, że rozwój refleksji teoretycznej i kompetencji krytycznych nie posiada dziś adekwatnego zaplecza instytucjonalnego³⁸.

To właśnie w tym napięciu – między szeroką, rozproszoną mapą aktywności a wąską bazą instytucjonalno-infrastrukturalną dla sztuki scenicznej – ujawnia się pełna skala systemowej dysproporcji. *Mapa tańca* wskazuje ponadto na silną koncentrację geograficzną oferty

³² *Ibidem*.

³³ Dostęp do tej oferty nie musi wiązać się z tworzeniem nowych placówek, ale mógłby obejmować ich wsparcie w dotarciu z informacją o możliwości podjęcia kształcenia skierowaną do dzieci, młodzieży oraz ich rodziców i opiekunów mieszkających w mniejszych ośrodkach. Problem rekrutacji do szkół baletowych był szeroko omawiany podczas IV Kongresu tańca.

³⁴ *Odbiorcy tańca...*, cz. 2, *op. cit.*

³⁵ T. Nowak, *Edukacja akademicka w zakresie tańca oraz zawodów związanych z tańcem – stan aktualny vs. rok 2011 oraz potencjalne kierunki rozwoju* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, *op. cit.*, s. 233–247.

³⁶ H. Raszewska-Kursa, *Wiedza o tańcu w Polsce. Przegląd rynku publikacji i mapa drogowskazów* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, *op. cit.*, s. 367–385.

³⁷ K. Niedurny, *Krytyka tańca po 2011 roku. Kim jest krytyczka tańca?* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, *op. cit.*, s. 387–399.

³⁸ T. Nowak, *op. cit.*, s. 233–247.

tanecznej w województwach z dużymi aglomeracjami miejskimi, co wzmacnia nierówności regionalne w dostępie do profesjonalnej oferty³⁹. W rezultacie infrastruktura – rozumiana nie tylko jako fizyczne przestrzenie z wyposażeniem, lecz także jako warunek sprawczości, ciągłości obecności i jakości artystycznej – pozostaje jednym z kluczowych ograniczeń rozwoju sektora tańca w Polsce, a zarazem jednym z najbardziej mierzalnych dowodów konieczności zmian systemowych.

Obecność medialna i potencjał sponsoringowy tańca w Polsce

Analiza medialności⁴⁰ pokazuje skalę, która w oczywisty sposób wykracza poza stereotypowe wyobrażenie tańca jako niszowej dziedziny kultury. W okresie od marca 2024 do lutego 2025 roku odnotowano 78 021 publikacji dotyczących tańca, które wygenerowały łącznie ponad 1,6 mld kontaktów medialnych oraz ekwiwalent reklamowy (AVE) na poziomie 746,9 mln zł⁴¹. W ujęciu 2020–2025 wartość medialna tańca przekroczyła łącznie 2 mld zł, rosnąc w tempie dwucyfrowym rok do roku⁴². Co istotne, w analizie skupiono się na tańcu jako dziedzinie artystycznej, a nie wysokozasięgowych komercyjnych fenomenach związanych z tańcem, takich jak popularne teleturnieje. Należy podkreślić, że taniec artystyczny nie prowadził dotąd szeroko zakrojonych kampanii społecznych ani marketingowych. To czyni opisane wyniki jeszcze bardziej interesującymi, ponieważ odnoszą się przede wszystkim do tańca niekomercyjnego, artystycznego, a jednocześnie zróżnicowanego pod względem technik, estetyk i form⁴³.

Wartość ekonomiczna całego ekosystemu tanecznego nie została jak dotąd oszacowana, ale rynek samych tylko kursów tańca w Polsce szacowany jest na około 1 mld zł rocznie i obejmuje około 500 tys. osób powyżej 17. roku życia⁴⁴. Ekspansja dużych marek tanecznych oraz rozwój modeli franczyzowych potwierdzają,

³⁹ Mapa tańca, op. cit.

⁴⁰ Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym oraz potencjał sponsoringowy tańca w Polsce, red. S. Tomaszewski, K. Matuszak, Ł. Kołtacki, M. Opalka, Instytut Monitorowania Mediów i Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, Warszawa 2025.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

⁴³ Suplement metodologiczny [w:] Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym oraz potencjał sponsoringowy tańca w Polsce, op. cit.

⁴⁴ Obecność tańca..., op. cit.

że taniec funkcjonuje równolegle jako sektor artystyczny i gospodarczy.

Potencjał sponsoringowy tańca szacowany jest aktualnie na około 1 mld zł⁴⁵. Skala obecności medialnej, wysoki poziom zaangażowania odbiorców oraz szeroki przekrój grup wiekowych czynią taniec atrakcyjną przestrzenią dla partnerstw biznesowych⁴⁶. Dane te wskazują, że taniec posiada silne umocowanie społeczne i rynkowe, którego skala nie znajduje proporcjonalnego odzwierciedlenia w poziomie finansowania publicznego sektora. Jednocześnie z praktyki instytucji kulturalnej NIMiT dostrzega niską efektywność sektora artystycznego w zakresie pozyskiwania środków w ramach szeroko rozumianego mecenatu biznesowego. Należy w przyszłości wzmacniać umiejętności kadr tańca w tym obszarze.

Edukacja i kadry kultury

Edukacja taneczna w Polsce funkcjonuje w modelu rozproszonym i wielotorowym. Obejmuje system formalny (szkoły baletowe⁴⁷, uczelnie artystyczne⁴⁸), sektor pozaformalny (prywatne szkoły tańca, domy kultury, organizacje pozarządowe, kluby sportowe) oraz obszar nieformalny, w którym taniec rozwijany jest poprzez media, praktyki środowiskowe i samokształcenie⁴⁹.

Na strukturę sektora edukacji tanecznej wpłynęła również deregulacja zawodu instruktora tańca, wprowadzona ustawą z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów (Dz. U. poz. 829), która zniosła formalne wymogi kwalifikacyjne w obszarze działalności pozaszkolnej. Zmiana ta zwiększyła dostęp do rynku i ułatwiła podejmowanie działalności instruktorskiej, jednocześnie prowadząc do znacznego zróżnicowania i nie zawsze odpowiedniego poziomu przygotowania merytorycznego i pedagogicznego kadry pracującej w sektorze amatorskim⁵⁰.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ M. Zięba, *Rozwój fundraisingu prywatnego w obszarze tańca w Polsce* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 289–309.

⁴⁷ Centrum Edukacji Artystycznej, *Edukacja taneczna w ogólnokształcących szkołach baletowych*, Warszawa 2025.

⁴⁸ T. Nowak, op. cit.

⁴⁹ M. Seredyńska, *Nieformalna i pozaformalna edukacja taneczna w Polsce* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 215–232.

⁵⁰ M. Bochenek, *Deregulacja zawodu instruktora tańca – opis i ocena sytuacji po 2012 roku* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 269–288.

System kształcenia profesjonalnego nie jest jednak proporcjonalnie powiązany z systemem stabilnego zatrudnienia. Brak instytucji tańca, ograniczona liczba etatów oraz dominacja projektowego modelu finansowania powodują, że absolwenci szkół i uczelni funkcjonują najczęściej w warunkach wielozatrudnienia i niestabilności ekonomicznej. Oznacza to rozbieżność między skalą wytwarzanych kompetencji a strukturą systemowego wsparcia dla ich dalszego wykorzystania.

Z perspektywy strategicznej edukacja taneczna nie jest wyłącznie elementem przygotowania zawodowego. Stanowi istotny komponent kapitału społecznego i kulturowego – rozwija kompetencje współpracy, dyscypliny, pracy zespołowej i kreatywności, które znajdują zastosowanie również poza sektorem sztuki. Skala uczestnictwa oraz różnorodność ścieżek rozwoju wskazują, że taniec pełni funkcję interdyscyplinarnej infrastruktury kompetencyjnej możliwej do implementacji także poza sektorem kultury.

Pamięć i archiwizacja

Jednym z najsłabiej zabezpieczonych, a zarazem strategicznie kluczowych obszarów rozwoju sektora jest pamięć. Taniec – jako sztuka efemeryczna – znika najszybciej tam, gdzie nie istnieją trwałe mechanizmy dokumentowania, opisu i udostępniania dorobku. Brak infrastruktury pamięci nie jest wyłącznie problemem historii. To także problem odporności i rozwoju. Bez repozytoriów, standardów dokumentacji oraz instytucjonalnych procedur gromadzenia materiałów (nagrania, fotografie, notacje choreografii⁵¹, opisy procesów, dokumentacja techniczna i produkcyjna, programy, krytyka i badania) trudno budować stabilne kariery, prowadzić edukację na wysokim poziomie, rozwijać badania i włączać polski taniec w międzynarodowy obieg wiedzy czy narrację dostępną społecznie.

Szczególnym i pozytywnym przykładem znaczenia systemowych działań w obszarze pamięci i transmisji praktyk tanecznych jest wpisanie poloneza na Reprezentatywną Listę Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego Ludzkości UNESCO w grudniu

⁵¹ U. Loba-Wilgócka, *Kinetografia – system analizy i notacji ruchu Rudolfa Labana*, <https://taniecpolska.pl/krytyka/kinetografia-system-analizy-i-notacji-ruchu-rudolfa-labana/> [dostęp: 4 marca 2026].

2023 roku^{52, 53}. Uznanie to potwierdza rangę poloneza jako elementu żywego dziedzictwa – praktykowanego nie tylko w przestrzeni artystycznej, lecz przede wszystkim w kontekście społecznym i edukacyjnym. Wpis wiąże się z formalnym zobowiązaniem do jego ochrony, dokumentowania oraz przekazywania kolejnym pokoleniom, co wymaga trwałych i systemowych mechanizmów archiwizacyjnych oraz badawczych. Ogólnopolskie badanie *Polonez w szkołach*⁵⁴ wykazało, że taniec ten pozostaje szeroko praktykowany w środowisku szkolnym – w roku szkolnym 2024/2025 wykonywano go w 78,7% badanych placówek. Wyniki badania podkreślają potrzebę systemowego wsparcia w zakresie dokumentowania, refleksji metodologicznej oraz włączania poloneza w szerszy obieg wiedzy o kulturze tanecznej.

Wymiar odporności

Sektor tańca w Polsce wykazuje wysoką odporność kreatywną przy jednoczesnej niskiej odporności systemowej.

Odporność kreatywna przejawia się w **zdolności do adaptacji, tworzenia nowych modeli współpracy i utrzymywania aktywności artystycznej mimo ograniczonych zasobów**. Rozproszone środowisko – obejmujące zespoły niezależne, kolektywy, prywatne szkoły tańca i organizacje pozarządowe, a także w niewielkim procencie zespoły repertuarowe – generuje projekty, rozwija kompetencje międzynarodowe i buduje sieci współpracy, często w warunkach chronicznej niestabilności finansowej. Sektor prywatny tańca rozwinął mechanizmy przedsiębiorczości, a część podmiotów skutecznie funkcjonuje w modelach komercyjnych, zwiększając lokalny dostęp do tańca.

Wysoka wydajność aktywności artystycznej, przeciążenia fizyczne niemalże identyczne jak w treningu sportowców zawodowych w warunkach chronicznej niestabilności przekładają się bezpośrednio na ryzyko wypalenia zawodowego wśród osób pracujących w sektorze tańca. Permanentny wysiłek, ciągłe mobilizowanie energii w obliczu ograniczonych zasobów i brak przewidywalnych ścieżek kariery powodują, że kadra taneczna

⁵² <https://ich.unesco.org/en/RL/polonaise-traditional-polish-dance-01982?RL=01982> [dostęp: 4 marca 2026].

⁵³ <https://www.gov.pl/web/kultura/wpis-poloneza--tradycyjnego-tanca-polskiego-na-liste-reprezentatywna-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-ludzkości> [dostęp: 4 marca 2026].

⁵⁴ <https://nimit.pl/badania-i-raporty/polonez-w-szkolach/> [dostęp: 4 marca 2026].

doświadcza wysokiego poziomu stresu i presji organizacyjnej⁵⁵. W rezultacie wielu pracowników nie utrzymuje długo związku z sektorem – rotacja zawodowa jest wysoka, a długofalowe zatrzymanie kompetentnych specjalistów wymaga wsparcia systemowego i stabilizacji warunków pracy^{56,57}. Ważnym problemem jest również realna dyskryminacja osób tańczących, które chciałyby założyć rodzinę, dotkliwa zwłaszcza dla kobiet wykonujących zawody taneczne, co opisała szeroko w *Raporcie o stanie tańca w Polsce 2025* dr Emilia Cholewicka⁵⁸.

Odporność systemowa pozostaje niska. Wynika to z braku instytucji tańca o stabilnym finansowaniu, ograniczonej liczby etatów, dominacji projektowego trybu pracy oraz braku zabezpieczeń socjalnych. W sektorze powszechne są umowy cywilnoprawne, wielozatrudnienie i brak stabilnych ścieżek kariery.

Niska odporność systemowa powoduje, że każdy kryzys – pandemiczny, ekonomiczny czy organizacyjny – silnie uderza w sektor tańca. Jednocześnie to właśnie ten sektor wykazuje ponadprzeciętną zdolność przetrwania poprzez elastyczność, samoorganizację i dywersyfikację źródeł przychodu. Mechanizmy te, choć skuteczne w krótkiej perspektywie, nie zastępują stabilnych rozwiązań strukturalnych.

W konsekwencji **taniec funkcjonuje w modelu ciągłej mobilizacji zasobów – wysokiej energii środowiska przy niskim poziomie bezpieczeństwa systemowego.**

Wnioski strategiczne i kierunki rozwoju

Skala sektora tańca w Polsce – społeczna, medialna i gospodarcza – pozostaje w wyraźnej dysproporcji wobec jego umocowania instytucjonalnego. Odpowiedzią na tę asymetrię nie może być dalsze wzmacnianie modelu projektowego. Konieczne jest podniesienie odporności systemowej sektora. Podczas IV Kongresu Tańca środowiska taneczne sformułowały wiele postulatów, które odnoszą się do takich zagadnień o charakterze strategicznym, jak:

-
- 55 Zob. podsumowania i postulaty dotychczasowych Kongresów Tańca dostępne na stronie Badania i raporty – NIMiT [dostęp: 31 marca 2026].
 - 56 M. Seredyńska, *Sytuacja tancerzy na rynku pracy w Polsce: problemy, wyzwania, propozycje rozwiązań*, Fundacja Rezonanse Kultury, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca 2024.
 - 57 S. Nieśpiałowska, *Taniec a ustawa o zabezpieczeniu socjalnym osób wykonujących zawód artystyczny* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 253–268.
 - 58 E. Cholewicka, *Taniec i rodzicielstwo. Choreografie troski* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, op. cit., s. 243–262.

- Niezbędna autonomizacja i upodmiotowienie sektora oraz uporządkowanie i stabilizacja jego sytuacji finansowej, infrastrukturalnej i systemowej między innymi poprzez utworzenie stabilnych instytucji zajmujących się tańcem.
- Zapewnienie osobom wykonującym zawody taneczne ram systemowych dla bezpieczeństwa socjalnego: rodzicielstwa, dostępu do opieki zdrowotnej, systemu emerytalnego.
- Stabilizacja zatrudnienia i stawek minimalnych w sektorze.
- Wsparcie zarówno systemu edukacji zawodowej, jak i powszechnego dostępu do edukacji tanecznej.
- Generalne podwyższenie poziomu bezpieczeństwa systemowego i odporności sektora tanecznego.
Można do nich dołączyć takie rekomendacje, jak:
- Strategiczne promowanie i upowszechnianie poloneza, nie tylko jako dziedzictwa niematerialnego, lecz także jako silnej, uznanej marki tanecznej wyróżniającej Polskę na arenie międzynarodowej.
- Zmiana w strukturach zarządzania teatrów operowych z zespołami baletowymi poprzez podniesienie kierowników baletów do rangi zastępców dyrektorów w celu zapewnienia podstaw równowagi decyzyjnej dla tańca w najważniejszych w Polsce zespołach baletowych.
- Promowanie i rozwijanie modeli zrównoważonej produkcji, w tym pełniejszego, inkluzywnego wykorzystywania już istniejącej infrastruktury, którą dysponują inne dziedziny sztuki⁵⁹.
- Kontynuacja strategicznych badań sektorowych w celu zapewnienia ewaluacji oraz planowania opartego na danych.
Więcej szczegółowych propozycji i rozwiązań znajduje się w Podsumowaniu IV Kongresu Tańca do pobrania w formie cyfrowej – <https://nimit.pl/badania-i-raporty/podsumowanie-z-postulatami-z-iv-kongresu-tanca/>, a także w rekomendacjach szczegółowych do niniejszej diagnozy dostępnych na stronie <https://nimit.pl/badania-i-raporty/>.

59

Środowiska taneczne wskazują na potrzebę wzmacniania obecności tańca w istniejącej infrastrukturze innych dziedzin, zwłaszcza w teatrach dramatycznych (np. poprzez regularne prezentacje spektakli tanecznych). Sprzyjałoby to budowaniu publiczności i zwiększaniu zasięgu tej dziedziny. Obecnie statuty wielu instytucji w Polsce nie tylko nie wspierają, ale wręcz wykluczają prezentację tańca. Jako inne przestrzenie tymczasowe wskazuje się także domy kultury, galerie i szkoły w okresie wakacyjnym, co jednak nie zastąpi instytucji, których działalność związana jest z tańcem.

Podsumowanie

Ucieleśnienie. Model dla kultury przyszłości

W refleksji filozoficznej imaginariusz oznacza zbiorową wyobraźnię społeczną – horyzont znaczeń i możliwości poprzedzający porządek instytucjonalny. Zanim zmiana stanie się strukturą, krystalizuje się w sferze wyobrażeń, partycypacji, prototypowania i redefiniowania. Instytucje są ostatecznie ucieleśnionym imaginariuszem – tym, co z możliwości stało się formą.

Przeprowadzona diagnoza pokazuje, że sektor tańca znajduje się w szczególnym momencie rozwojowym. Relatywnie niewielka liczba utrwalonych, autonomicznych instytucji poświęconych tej dziedzinie oznacza nie tylko lukę strukturalną, lecz także rzadką możliwość projektowania nowych rozwiązań od podstaw – bez konieczności przekształcania wieloletnich modeli organizacyjnych. **Postulowana sieć centrów choreograficznych⁶⁰ mogłaby stać się ogólnokrajową platformą wymiany doświadczeń i skalowania sprawdzonych rozwiązań, co wzmocniłoby zarówno poziom regionalny, jak i krajowy.** Centra choreograficzne – jako huby i *living labs* – mogłyby stać się jednym z najbardziej znaczących i efektywnych projektów modernizacyjnych w obszarze kultury w nadchodzących dekadach.

Autorki

dr Maria Opałka

Kierownik Działu Projektów Kreatywnych i Rozwoju
Narodowy Instytut Muzyki i Tańca
maria.opalka@nimit.pl

Magdalena Zalipska

Kierownik Działu Edukacji i Popularyzacji Tańca
Narodowy Instytut Muzyki i Tańca
magdalena.zalipska@nimit.pl

Bibliografia

- IV Kongres Tańca – Dzień I, nagranie audiowizualne <https://www.youtube.com/watch?v=XMKnGuUq2Dw&t=47s>, TC: 03:14:05 [dostęp: 31 marca 2026].
- Alenkuć P., *Taniec a dostępność dla osób z różnymi potrzebami [w:] Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Baran G., Berkowicz A., *Sustainability Living Labs as a Methodological Approach to Research on the Cultural Drivers of Sustainable Development*, „Sustainability” 2020, nr 12(12).

⁶⁰ <https://nimit.pl/badania-i-raporty/> [dostęp: 31 marca 2026].

- Białek A., Fila J., Zielonka P., *Wychowanie fizyczne w opiniach dyrektorów i nauczycieli. Organizacja kształcenia, podstawa programowa i ocenianie uczniów w szkołach podstawowych*, Warszawa 2015.
- Bochenek M., *Deregulacja zawodu instruktora tańca – opis i ocena sytuacji po 2012 roku* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Centrum Edukacji Artystycznej, *Edukacja taneczna w ogólnokształcących szkołach baletowych*, Warszawa 2025.
- Cholewicka E., *Taniec i rodzicielstwo. Choreografie troski* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru*, red. I. Franckiewicz-Olczak, M. Zaręba, M. Opałka, Warszawa 2025.
- Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru oraz Infrastruktura dla tańca w Polsce*, <https://nimit.pl/badania-i-raporty/> [dostęp: 30 marca 2026].
- Infrastruktura dla tańca*, red. I. Franckiewicz-Olczak, M. Zaręba, N. Wiktorko, M. Opałka, Biuro Badań Społecznych Question Mark i NIMiT 2025.
- Loba-Wilgocka U., *Kinetografia – system analizy i notacji ruchu Rudolfa Labana*, <https://taniecpolska.pl/krytyka/kinetografia-system-analizy-i-notacji-ruchu-rudolfa-labana/> [dostęp: 4 marca 2026].
- Mapa tańca*, red. Zespół Dataplace.ai i M. Opałka, Warszawa 2025.
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (2023). Wpis poloneza – tradycyjnego tańca polskiego na Listę Reprezentatywną Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego Ludzkości, <https://www.gov.pl/web/kultura/wpis-poloneza--tradycyjnego-tanca-polskiego-na-liste-reprezentatywna-niematerialnego-dziedzictwa-kulturowego-ludzkosci> [dostęp: 4 marca 2026].
- Niedurny K., *Krytyka tańca po 2011 roku. Kim jest krytyczka tańca?* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Nieśpiętowska S., *Taniec a ustawa o zabezpieczeniu socjalnym osób wykonujących zawód artystyczny* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Nowak T., *Edukacja akademicka w zakresie tańca oraz zawodów związanych z tańcem – stan aktualny vs. rok 2011 oraz potencjalne kierunki rozwoju* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalipska, Warszawa 2025.
- Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym oraz potencjał sponsoringowy tańca w Polsce*, red. S. Tomaszewski, K. Matuszak, Ł. Kołtacki, M. Opałka, Warszawa 2025.
- Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce*, cz. 1, opr. B. Dyrska, B. Olcha, P. Wojciechowski, BIOSSTAT & NIMiT 2025.

- Odbiorcy tańca oraz dostęp do oferty tanecznej w Polsce*, cz. 2, opr. B. Dyrska, B. Olcha, P. Wojciechowski, BLOSTAT & NIMiT 2025.
- Opałka M., *Definicja muzyki współczesnej*, Warszawa 2025.
- Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalińska, Warszawa 2025, <https://nimit.pl/wp-content/uploads/2025/10/Raport-o-stanie-tanca-w-Polsce-2025-online-2.pdf> [dostęp: 4 marca 2026].
- Raszewska-Kursa H., *Wiedza o tańcu w Polsce. Przegląd rynku publikacji i mapa drogowaszków* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalińska, Warszawa 2025.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 21 lipca 2025 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego..., Dz. U. z 2025 r. poz. 1052, <https://dziennikustaw.gov.pl/>, <https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2025000105201.pdf> [dostęp: 3 marca 2025].
- Seredyńska M., *Nieformalna i pozaformalna edukacja taneczna w Polsce* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalińska, Warszawa 2025.
- Seredyńska M., *Sytuacja tancerzy na rynku pracy w Polsce: problemy, wyzwania, propozycje rozwiązań*, Warszawa 2024.
- Strona internetowa poświęcona programowi Przestrzenie Sztuki Taniec, <https://nimit.pl/przestrzenie-sztuki-taniec/> [dostęp: 4 marca 2026].
- Strona www Kongresu Tańca, zakładka zawierająca informacje o badaniach, <https://www.kongrestanca.pl/badania> [dostęp: 3 marca 2026].
- Strona www Kongresu Tańca, zakładka zawierająca raporty, <https://www.kongrestanca.pl/raporty> [dostęp: 3 marca 2026].
- Suplement metodologiczny* [w:] *Obecność tańca w mediach i dyskursie publicznym oraz potencjał sponsoringowy tańca w Polsce*, red. S. Tomaszewski, K. Matuszak, Ł. Kołacki, M. Opałka, Warszawa 2025.
- UNESCO (2023), *Polonaise, traditional Polish dance*. UNESCO Intangible Cultural Heritage, <https://ich.unesco.org/en/RL/polonaise-traditional-polish-dance-01982?RL=01982> [dostęp: 4 marca 2026].
- Wilk W., Łatkowski M., *Dialogi o tańcu | Choreografia różności*, cz. 1, Warszawa 2025.
- Zięba M., *Rozwój fundraisingu prywatnego w obszarze tańca w Polsce* [w:] *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, red. M. Opałka, M. Zalińska, Warszawa 2025.
- Zalińska, M., Żwierko, M. (red.). *Polonez w szkołach. Raport końcowy*. Badanie zrealizowane przez BLOSTAT Centrum Badawczo-Rozwojowe na zlecenie Narodowego Instytutu Muzyki i Tańca. Warszawa 2025, <https://nimit.pl/badania-i-raporty/polonez-w-szkolach/> [dostęp: 4 marca 2026].

Wysoki poziom czytelnictwa jako warunek rozwoju państwa i społeczeństwa

Kajetan Chlipalski

Biblioteka Narodowa

O czytelnictwie trudno dziś mówić w sposób jednoznaczny. Podobnie o kompetencjach oraz rozwoju, zwłaszcza wobec diagnoz o transformacjach technologicznych, rewolucjach cyfrowych czy przemian w organizacji i strukturze pracy. Z pewnością można jednak stwierdzić, że zmieniły się warunki, w których ludzie czytają. Ekspansja ekranów, współobecność różnych mediów i przekazów sprawiają, że dzisiaj czytanie zazwyczaj obejmuje kontakt z każdą modalnością (tekstem, obrazem, dźwiękiem) w dowolnym medium (na ekranach i w druku). Wraz z tym zmienia się jednak to, czym czytelnictwo jest jako zjawisko społeczne i co właściwie mierzymy, gdy pytamy o jego poziom. Pytanie o to, jaki poziom czytelnictwa jest potrzebny dla rozwoju państwa i społeczeństwa, pozostaje jednak w pełni zasadne. Skoro bowiem przemianie ulegają same warunki komunikacji i uczestnictwa w kulturze, to zmianie ulega również to, jakie kompetencje i praktyki należy uznać za społecznie podtrzymujące rozwój (i czym ten rozwój w istocie jest). Jeżeli nowoczesność wiązała się z projektem powszechnej alfabetyzacji, to można powiedzieć, że w Europie cel ten został w znacznej mierze osiągnięty, tym wyraźniej jednak późna nowoczesność odstawia, że w obrębie samej praktyki czytania nie chodzi już wyłącznie o elementarną umiejętność dekodowania. Dzisiaj wysoki poziom czytelnictwa warunkuje rozwój nie tylko w ramach jego ekonomicznej wykładni. Istotnym wymiarem jego wpływu są również społeczne warunki dystrybucji wiedzy jako zasobu wspólnego, reprodukcja kompetencji, zdolność społeczeństwa do adaptacji i renegotiacji form wspólnego życia wobec nakładających się kryzysów.

Przemiany technik komunikacyjnych oraz sposobów uczestnictwa w kulturze niosą ze sobą spory o definicję czytelnictwa. Polskie „czytelnictwo” jest bliższe angielskiemu *reading* i oznacza przede wszystkim praktykę lektury, natomiast *literacy* ma szersze znaczenie i obejmuje czytanie, pisanie, krytyczne myślenie oraz związane z nimi

kompetencje. Te różnice semantyczne ujawniają odmienne sposoby konceptualizacji zjawiska, które w Polsce i w Europie odsyłają dziś do co najmniej trzech odmiennych porządków definicyjnych, odpowiadających różnym logikom produkcji wiedzy oraz specyfice jego społecznego wpływu. W pierwszym ujęciu czytelnictwo jest definiowane jako wskaźnik, zmienna ilościowa, operacjonalizowane w odniesieniu do możliwie precyzyjnie rozumianej praktyki lekturowej bądź operacji kognitywnej. W tej perspektywie (dominującej w systematycznych pomiarach Biblioteki Narodowej, prowadzonych od 1992 roku) czytelnicką lub czytelnikiem jest osoba, która zadeklarowała lekturę co najmniej jednej książki (w całości, we fragmencie lub przez przeglądanie) w ciągu dwunastu miesięcy poprzedzających badanie¹. Czytanie jest rozumiane jako deszyfracja tekstu pisanego, czyli czynność kognitywnie odmienna od kontaktu z obrazem statycznym, przekazem audiowizualnym czy dźwiękiem². Takie ujęcie, często spotykane w polach nauk kognitywnych, psychologicznych, makroskalowych, korzysta z wąsko zdefiniowanego wskaźnika w celu badania długookresowych trendów oraz identyfikowania strukturalnych korelatów czytania bądź nieczytania: wykształcenia, płci, wieku, wielkości miejscowości zamieszkania, a także obecności wzorów czytelnickich w środowisku społecznym jednostki. W drugim, szerszym ujęciu, czytanie oznacza zaangażowanie w teksty funkcjonujące na różnych nośnikach i w różnych układach medialnych, a więc praktykę z natury hybrydyczną. Audiobooki, e-booki, prasa, treści online, a niekiedy także komiksy, fanfiki, gry narracyjne i planszowe bywają ujmowane jako równoprawne media czytelnictwa, ponieważ tekst coraz rzadziej występuje dziś samodzielnie, a coraz częściej łączy się przez interfejsy z obrazem, dźwiękiem i dotykiem³. Wreszcie w trzecim ujęciu punktem wyjścia są praktyki kulturowe, w ramach których dochodzi do odniesienia czytanego tekstu do własnego życia lub które tworzą szerszy, społeczny kontekst. W tej perspektywie, rozwijanej w antropologii kultury i etnografii, czytanie nie jest wyłącznie indywidualnym aktem odbioru, lecz

1 J.B. Motrenko, R. Chymkowski, Z. Zasacka, I. Koryś, *Stan czytelnictwa książek w Polsce w 2024 roku*, <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-czytelnictwa-w-polsce/stan-czytelnictwa-w-polsce-w-2024/> [dostęp: 12 grudnia 2025].

2 O. Erstad, *Reading in the Digital Age: Differences and Commonalities across Research Approaches*, „Nordic Journal of Digital Literacy” 2023, t. 18, nr 4, s. 272–286.

3 J. Dobkowska, B. Rojek, M. Skowera, *Czyta(nie)? Jak wspierać czytelnictwo młodych w dobie rewolucji cyfrowej*, Warszawskie Obserwatorium Kultury, <https://wok.art.pl/on-the-wok-radar/raport-przewodnik-czytanie-jak-wspierac-czytelnictwo-mloдых-w-dobie-rewolucji-cyfrowej/> [dostęp: 18 marca 2026].

praktyką lekturową⁴: uklassowaną, osadzoną w instytucjach, relacjach, rytmach codzienności i obiegach kultury. Tak rozumiane czytanie przesuwając uwagę z pytania o skalę lektury na pytanie o jej społeczne usytuowanie, materialne i cielesne warunki, temporalność, przestrzenność oraz skutki, jakie wytwarza. W tym sensie medium słowa „formatuje nie tylko granice i sposób wyrażenia, ale także do pewnego stopnia – repertuar możliwych zachowań czytelniczych”⁵.

Czytelnictwo a rozwój w perspektywie europejskiej oraz współpracy międzyinstytucjonalnej

Choć związek między czytelnictwem a rozwojem nie ma charakteru bezpośredniego ani linearnego, powszechnie uznaje się jego znaczenie pośrednie, ujawniające się w rozwoju kompetencji, wzmacnianiu zdolności adaptacyjnych wspólnot oraz poszerzaniu dostępu do edukacji i rynku pracy. Rozwój rozumiem tu jako zdolność społeczeństwa do swojej reprodukcji, rozwijania różnych form wartości oraz kompetencji w kolejnych fazach życia, możliwości ich podtrzymywania w dorosłości i starości, w warunkach zmieniającego się rynku pracy oraz w innych warunkach społecznych. Tak pojęty rozwój obejmuje zarówno wymiar produktywistyczny (kompetencje przekładające się na sprawczość zawodową), jak i relacyjny (współtworzenie wspólnych zasobów, pamięci, wzorów uczestnictwa). Trzeba pamiętać, że oba wymiary nie są dostępne w równym stopniu. Uczestnictwo w rynku pracy na warunkach, które faktycznie umożliwiają awans, oraz dostęp do wspólnych zasobów kultury (czas wolny, przestrzeń, energia po pracy) pozostają dobrami klasowo zróżnicowanymi.

Tak zarysowaną relację między czytelnictwem a rozwojem można uchwycić w danych ilościowych, przy czym ważne jest rozróżnienie dwóch poziomów diagnozy: z jednej strony, pomiaru praktyk lekturowych, z drugiej, pomiaru dyspozycji, które te praktyki mają podtrzymywać. Na pierwszym poziomie polskim punktem odniesienia pozostają badania Biblioteki Narodowej, które pokazują, że czytelnictwo w ostatniej dekadzie nie podlegało prostemu, jednokierunkowemu spadkowi ani wzrostowi, lecz utrzymywało się na względnie stabilnym poziomie, z wyraźnymi

⁴ R. Chymkowski, *W stronę antropologii praktyk lekturowych*, „Kultura i Społeczeństwo” 2011, t. 55, nr 2–3, s. 261–268.

⁵ *Ibidem*.

wahaniami w okresie pandemicznym⁶. W 2014 roku odsetek osób deklarujących przeczytanie przynajmniej jednej książki w ciągu roku wyniósł 42%, natomiast w latach 2015–2019 obniżył się i ustabilizował w przedziale 37–39%. Pandemia zakłóciła ten układ w sposób niejednoznaczny. W 2020 roku wskaźnik ponownie wzrósł do 42%, co można wiązać z reorganizacją codzienności w czasie pandemicznym oraz ograniczeniem innych form uczestnictwa w kulturze. Jednakże w latach 2021–2022 odsetek czytelników spadł do 34%, aby w kolejnych latach zobaczyć stopniową odbudowę, do 43% w 2023 roku i 41% w 2024 roku. Wyniki badania za 2025 rok pokazują wynik tożsamy z poprzednim pomiarem; 41% osób zadeklarowało lekturę przynajmniej jednej książki w roku⁷. Potwierdza się przy tym trwała różnica między płciami: kobiety czytają znacznie częściej niż mężczyźni (47% wobec 34%), co stanowi kontynuację wieloletniego wzorca. Czytają też częściej młodzi niż dorośli w sile wieku, a w największych miastach, gdzie dostęp do bibliotek i księgarni jest większy, często nieograniczony, zaś mieszkańcy mają więcej czasu wolnego, wynik przekracza 70%. Kto jednak faktycznie korzysta z bibliotek? Dane za 2024 rok pokazują, że niekoniecznie ten, kogo można by się spodziewać: najliczniejszą grupą są osoby w wieku 25–44 lat (25%); łącznie czytelnicy po 45. roku życia stanowią ponad jedną trzecią użytkowników. Dzieci i młodzież to kolejne 34%. Co istotne, osoby w wieku produkcyjnym (między 25. a 60. rokiem życia) stanowią łącznie ponad 40% użytkowników, a 4 na 10 dorosłych czytelników to osoby aktywne zawodowo.

Na drugim poziomie dane z Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*), prowadzonego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), odślaniają napięcie między deklarowanym kontaktem z książką a mierzonym poziomem kompetencji czytania ze zrozumieniem (ang. *literacy*). Obie edycje badania PIAAC, z 2013⁸ i 2023⁹ roku, przypadają na momenty relatywnie wysokich wskaźników BN (odpowiednio 42% i 43%). Mimo to Polska odnotowuje wyniki wyraźnie poniżej średniej OECD. Na tle większości państw Polska wyróżnia się tym, że najwyższe wyniki kompetencji osiągają nie osoby w wieku 25–34 lata, lecz starsze

⁶ J.B. Motrenko, R. Chymkowski, Z. Zasacka, I. Koryś, *op. cit.*

⁷ R. Chymkowski, I. Koryś, Z. Zasacka, *Stan czytelnictwa książek w Polsce w 2025. Komunikat*, Biblioteka Narodowa, <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-czytelnictwa-w-polsce/stan-czytelnictwa-w-polsce-w-2025/> [dostęp: 11 kwietnia 2026].

⁸ OECD, *The Survey of Adult Skills: Reader's Companion*, OECD Publishing, 2013.

⁹ OECD, *Survey of Adults Skills 2023: Poland*.

grupy, przy czym – podobnie jak gdzie indziej – kompetencje wyraźnie obniżają się wraz z wiekiem, szczególnie po 55. roku życia, co miałyby się wiązać zarówno z procesem starzenia, jak i z różnicami między pokoleniami w poziomie wykształcenia oraz doświadczeniach edukacyjnych¹⁰.

Wysoki udział osób deklarujących kontakt z książką nie przekłada się automatycznie na wysoki poziom kompetencji. Już edycja badania PIAAC z 2012 roku wskazywała, że Polska, mimo dobrych wyników uczniów w Programie Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów PISA (*Programme for International Student Assessment*), osiągała w badaniu dorosłych wyniki poniżej średniej unijnej. Prowadziło to do diagnoz o ograniczonej zdolności do podtrzymywania umiejętności po zakończeniu edukacji formalnej. W najnowszej edycji napięcie to się pogłębiło. Dane PIAAC pokazują ponadto, że europejskie kompetencje czytania ze zrozumieniem systematycznie obniżają się również w Polsce wraz z wiekiem, a wyższy poziom czytelnictwa (*literacy*) wyraźnie koreluje z uczestnictwem w rynku pracy na wszystkich etapach dorosłości¹¹. Dlaczego więc kompetencje słabną, skoro praktyki lekturowe się utrzymują? Pełna odpowiedź wymagałaby uwzględnienia wielu czynników. Postawię jednak hipotezę, że wynika to z modelu instytucjonalnego, w którym polskie czytelnictwo jest zakotwiczone. Biblioteki oraz samodzielna lektura należą dziś do niewielu typów instytucji i praktyk, w ramach których dorośli mogą rozwijać kompetencje poza formalnym systemem edukacji. W 2024 roku w Polsce działało 7541 bibliotek publicznych, czyli średnio jedna na niespełna 5000 mieszkańców, co sprawia, że wynik ten jest wyraźnie lepszy od średniej europejskiej, która wynosi jedną bibliotekę na 8000 osób¹². Liczbowo wygląda to następująco: zarejestrowano 8,4 mln użytkowników, 68,8 mln odwiedzin oraz ponad 108 mln wypożyczeń; jednocześnie biblioteki publiczne tworzą ponad 85% całej sieci bibliotecznej i odpowiadają za 91% wszystkich wypożyczeń w kraju. Dostęp do tej sieci pozostaje jednak nierównomierny, zwłaszcza w wymiarze czasu. Ponad połowa placówek działa krócej niż 40 godzin tygodniowo, a na wsiach odsetek bibliotek otwartych dłużej niż 40 godzin wynosi zaledwie 11%, podczas gdy w miastach dotyczy to niemal połowy placówek. Dodatkowo, poziom finansowania bibliotek

¹⁰ O. Sawicka, *Wyniki badania PIAAC 2023: Wyzwania dla Polski w zakresie kompetencji*, Instytut Badań Edukacyjnych PIB, 10 grudnia 2024.

¹¹ S. Pohjola, *New PIAAC Results Show Declining Literacy and Increasing Inequality in Many European Countries – Better Adult Learning Is Necessary*, European Association for the Education of Adults, 11 grudnia 2024.

¹² K. Chlipalski, *Stan bibliotek w Polsce – raport całościowy za 2024 r.*, Biblioteka Narodowa.

należy do najniższych w Europie i wynosi około 0,7 euro rocznie na mieszkańca, gdy średnia UE wynosi między 4 a 5 euro¹³. Sama rozległość sieci nie przekłada się automatycznie na równy dostęp, a ograniczone godziny otwarcia i słabe zasoby finansowe najmocniej dotyczą osoby już wcześniej defaworyzowane na rynku pracy, ograniczone czasowo, mieszkające poza miastami lub pozbawione alternatywnych kanałów dostępu do kultury.

Biblioteka publiczna w Polsce pozostaje silnie kojarzona ze szkołą, co wynika zarówno z wieloletniego niedofinansowania kultury, jak i z przesuwania na biblioteki publiczne części zadań edukacyjnych, których nie były w stanie realizować słabiej wyposażone biblioteki szkolne. Z tego powodu biblioteki publiczne są mocniej zintegrowane z lokalnymi instytucjami reprodukcji społecznej, przede wszystkim z placówkami edukacji dzieci oraz instytucjami opieki nad seniorami, co stanowi ich rzeczywistą siłę, między innymi w długotrwałym budowaniu uczestnictwa oraz nawyków czytelniczych. Natomiast biblioteki są znacznie mniej obecne w ekosystemach rynku pracy i aktywności zawodowej dorosłych. Może to sugerować zarazem istnienie niezagospodarowanego potencjału instytucjonalnego, jak i pewnej społecznej asymetrii między utrwalonym profilem biblioteki a habitusami, dyspozycjami czasowymi lub praktykami uczestnictwa charakterystycznymi dla części dorosłych grup pracujących, zwłaszcza mężczyzn. Dane BN z 2025 roku wspierają tę hipotezę, choć nie pozwalają na ustalenie jasnej przyczynowości¹⁴: 98% bibliotek publicznych współpracuje ze żłobkami, przedszkolami i szkołami, a 72% podejmuje współpracę z domami seniorów i uniwersytetami trzeciego wieku. Jednocześnie, niecałe 2% bibliotek współpracuje z instytucjami rynku pracy, 12% z lokalnymi spółdzielniami, a brak jakichkolwiek działań w spółdzielniach deklaruje niemal 89% placówek. Ten kontrast pokazuje, że sposób działania bibliotek jest silniej dostosowany do rytmu szkół i instytucji dla seniorów niż do codziennego rytmu życia pracujących dorosłych. O ile współpraca z dziećmi i seniorami stanowi rzeczywistą siłę bibliotek w budowaniu długotrwałego uczestnictwa kulturowego, o tyle obecny model nie odpowiada na zróżnicowane wzorce czasowe i klasowe innych grup dorosłych.

¹³ *Ibidem*, s. 47.

¹⁴ K. Chlipalski, *Biblioteki dla lokalnych społeczności*, Biblioteka Narodowa, badanie ankietowe przeprowadzone we wrześniu 2025 roku, materiał niepublikowany.

Czytelnictwo jako praca pamięci wobec mobilizacji społecznej i granic włączenia

Brak bezpośredniego przełożenia wysokiego poziomu czytelnictwa na wysoki poziom kompetencji i udziału w rynku pracy (a więc na rozwój ujmowany w kategoriach ilościowych i kompetencyjnych) sugeruje, że relacja ta wymaga szerszego, społecznie zakorzonego ujęcia. Czytelnictwo wiąże się bowiem nie tylko z nabywaniem indywidualnych umiejętności, lecz także z praktykami krytycznej lektury, przeciwdziałania dezinformacji, czytania dla przyjemności, budowania wspólnot wokół lektury, jak również z uczestnictwem w obiegu znaczeń, wartości i zbiorowych wyobrażeń. Szczególnie istotny jest tu pamięciotwórczy wymiar czytania, ponieważ współkształtuje on symboliczne warunki, w których społeczeństwo rozumie własną przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, a więc warunki wyobrażenia sobie własnego postępu. To, co społeczeństwo czyta, stanowi materialny ślad pamięci zbiorowej, tego, jakie narracje o przeszłości pozostają w obiegu, jakie doświadczenia zostają utrwalone¹⁵, a jakie zostają z niego wyłączone¹⁶.

Reakcja polskiego społeczeństwa na rosyjską napaść na Ukrainę w lutym 2022 roku jest jednym z najwyraźniejszych współczesnych przykładów tego, jak czytelnictwo uruchamia pracę pamięci. Po rosyjskiej napaści na Ukrainę polskie czytelniczki i polscy czytelnicy zaczęli szukać w książkach wiedzy, która pozwalałaby lepiej zrozumieć naturę tego konfliktu, przesuwając swoje zainteresowania z dotychczasowych preferencji w stronę reportażu i literatury faktu¹⁷. Odpowiednio, zmiana nawyków i preferencji czytelniczych dotyczy również ukraińskiego społeczeństwa. Według badań Ukraińskiego Instytutu Książki odsetek Ukraińców czytających codziennie w czasie wolnym wzrósł z 8% trzy lata wcześniej do 17%, a udział osób czytających po ukraińsku zwiększył się z 32% do 54%, podczas gdy czytelnictwo w języku rosyjskim spadło z 27% do poniżej 10%¹⁸. Wojna uruchomiła zatem po obu stronach granicy równoległy,

¹⁵ B. Kaniewska, *Cóż po poecie w czasie marnym? O pamięci i wyobraźni*, „Teksty Drugie” 2025, nr 3, s. 131–40.

¹⁶ J. Tabaszewska, *Od literatury jako medium pamięci do poetyki pamięci. Kategoria pamięci kulturowej w badaniach nad literaturą*, „Pamiętnik Literacki” 2013, nr 4.

¹⁷ „Polacy szukają informacji w książkach, by lepiej zrozumieć wojnę w Ukrainie. Mocny trend w czytelnictwie”, <https://news.empik.com/184653-polacy-szukaja-informacji-w-ksiazkach-by-lepiej-zrozumiec-wojne-w-ukrainie-mocny-trend-w-czytelnictwie> [dostęp: 25 marca 2026].

¹⁸ *Podczas wojny rośnie czytelnictwo na Ukrainie*, „Kresy24.pl” – „Wschodnia Gazeta Codzienna”, <https://kresy24.pl/podczas-wojny-rosnie-czytelnictwo-na-ukrainie/> [dostęp: 25 marca 2026].

choć odmiennie motywowany, zwrot ku książce. Co istotne, ten impuls czytelniczy nie dotyczył wyłącznie praktyk lekturowych, lecz również instytucjonalnej reakcji. Równolegle ze zwrotem lekturowym zareagowały polskie biblioteki publiczne, które natychmiast rozpoczęły gromadzenie zbiorów w języku ukraińskim, odpowiadając na potrzeby uchodźców, jak i na szerszą potrzebę włączenia nowo przyjezdnych do ogólnokrajowej wspólnoty czytelniczej¹⁹. Według danych z Wojewódzkich Bibliotek Publicznych w 2022 roku biblioteki w Polsce zgromadziły około 87,9 tys. woluminów w języku ukraińskim, odnotowano 101 tys. wypożyczeń zbiorów ukraińskojęzycznych, a łączna liczba wypożyczeń dokonanych przez czytelników z Ukrainy wyniosła 152 tys.²⁰ Jednocześnie w bibliotekach pojawiło się ponad 202 tys. obywateli Ukrainy, z których 42 tys. zarejestrowało się jako użytkownicy, a 24 tys. zostało aktywnymi czytelnikami. Gromadzenie literatury oraz włączanie jej do obiegu czytelniczego można – za Aleidą Assmann – rozumieć jako przejście od pamięci magazynującej do pamięci funkcjonalnej, gdzie zasoby wcześniej przechowywane, lecz niekoniecznie obecne w polskiej świadomości zbiorowej, zostały w warunkach wojny, mobilizacji instytucji i zaangażowania kadr bibliotecznych aktywowane i wprowadzone do społecznego obiegu, dostarczając zasób do budowania nowych granic wspólnoty w sytuacji wojennego kryzysu²¹. Jednocześnie dynamika korzystania z tych zbiorów okazała się bardziej złożona. W pierwszej połowie roku największy popyt dotyczył literatury ukraińskojęzycznej, szczególnie elementarzy i książek dla dzieci. W drugiej połowie zainteresowanie nimi spadło, ale wzrosło zainteresowanie korzystaniem z materiałów polskojęzycznych: podręczników, słowników, literatury dziecięcej w języku polskim, co zaskoczyło część kadry bibliotecznej, która spodziewała się większego zainteresowania literaturą ukraińskojęzyczną. W części regionów liczba wypożyczeń zbiorów ukraińskojęzycznych była bowiem nieproporcjonalnie wyższa względem liczby nowych rejestracji, co sugeruje, że korzystali z nich również migranci oraz migrantki osiedleni w Polsce jeszcze przed wybuchem wojny²². Zbiory zgromadzone w odpowiedzi na kryzys okazały się odpowiadać na potrzebę, która istniała wcześniej, ale nie była instytucjonalnie rozpoznana. Może to oznaczać, że gromadzenie

¹⁹ Sprawozdania Wojewódzkich Bibliotek Publicznych z 2022 roku, materiał wewnętrzny, niepublikowany.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ A. Assmann, *Między historią a pamięcią. Antologia*, red. M. Saryusz-Wolska, Warszawa 2013.

²² K. Chlipalski, *Infrastruktura bibliotek wobec migracji ukraińskiej w 2022 roku*, Biblioteka Narodowa, Warszawa 2025, materiał niepublikowany.

literatury ukraińskojęzycznej uruchomiło szerszy proces, który dzięki czytelnictwu był zdolny zmobilizować zarówno część polskiego społeczeństwa, jak i wcześniej osiedlone społeczności ukraińskie.

Jednak impulsy obywatelskie oraz formujące się kanony lekturowe miały swoje ograniczenia, zarówno czasowe, jak i systemowe. To, co ujawniło się w bibliotekach, znajduje częściową analogię w badaniach prowadzonych w szkołach²³. Analizy opisują dwie wyraźne fazy. W pierwszej, przypadającej na wiosnę i lato 2022 roku, dominowała empatia: nauczyciele łagodzili kryteria oceniania, tworzyli bardziej przyjazne warunki funkcjonowania i symbolicznie otwierali przestrzeń szkolną na obecność Ukrainy. W drugiej fazie, obejmującej rok szkolny 2022/2023, nastąpił jednak „powrót do normalności”. Szkoły zaczęły ponownie stosować jednolite standardy, a w części placówek pojawiły się również próby ograniczania komunikacji w języku ukraińskim. W konsekwencji model szkolny okazał się bliższy asymilacji niż integracji czy wielokulturowości, a dla części dzieci o odmiennym habitusie wiązał się z podwójnym wykluczeniem. W przypadku bibliotek sytuacja wydaje się bardziej ambiwalentna. Nie istniał tu jeden, jednolity model działania. Z jednej strony, w badaniu ankietowym BN z 2025 roku część bibliotek opisywała trudności we współpracy, posługując się językiem asymilacyjnym, na przykład stwierdzeniami, że „Ukraińcy nie chcieli się asymilować” (przy czym pojęcia integracji i asymilacji były często używane zamiennie). Z drugiej strony, wiele bibliotek prowadziło działania wyraźnie integracyjne, oparte na równoległości współpracy, wzajemnym uczeniu się społeczności, tworzeniu wspólnych przestrzeni czytelniczych i opiekuńczych, zwłaszcza wokół dzieci i rodzin. W samej sieci bibliotecznej ujawniało się napięcie między różnymi modelami myślenia o współpracy międzykulturowej, od asymilacyjnego po integracyjny. Dodatkowy problem ujawnia sama sprawozdawczość. W 2022 roku w sprawozdaniach bibliotek publicznych pojawiła się specjalna kategoria „Obywatele Ukrainy”, jednak nie została ona utrzymana w kolejnych latach. Z jednej strony biblioteki publiczne, działające często przy ograniczonych kadrach, są od dawna silnie obciążone sprawozdawczością, więc rozszerzanie obowiązków ewidencyjnych ma swoje kadrowe ograniczenia. Co więcej, z praktycznego punktu widzenia wyróżnianie czytelniczek oraz czytelników na gruncie etnicznym, językowym lub narodowym

23

B. Walczak, K.M. Wielecki, „My z wami” – uczniowie uchodźczy z Ukrainy w polskich szkołach w świetle badań jakościowych, „Dziecko Krzywdzone. Teoria, Badania, Praktyka” 2024, nr 23(2), s. 148–170.

stoi w sprzeczności z wartościami „bibliotek dla wszystkich”. Z drugiej strony usunięcie tej kategorii osłabia pamięć instytucjonalną samego systemu, ponieważ utrudnia śledzenie zmian, porównywanie doświadczeń w czasie oraz projektowanie kolejnych badań nad obecnością migrantów i migrantek w bibliotekach.

Czytelnictwo i odporność

Opisana powyżej relacja między czytelnictwem, rozwojem a pamięcią – z jej włączającym, acz selektywnym wymiarem – rzuca światło na to, czym może być kwestia odporności społecznej. Odporność (ang. *resilience*) jako kategoria nośna, swoista mantra, w obecnych politykach krajowych oraz europejskich jest definiowana jako zdolność systemów społecznych (państw, instytucji, rynków, infrastruktury, wspólnot) do przetrwania wstrząsu, adaptacji i przechodzenia przez transformacje, zwłaszcza wobec kryzysów. Polikryzysy ostatnich lat (pandemia, wojna, zmiany klimatyczne) są trwałym elementem współczesnej logiki politycznej, wywołując wstrząsy prowadzące do centralizacji zasobów, wykluczenia części grup²⁴, jak i definiowania odporności przez potrzeby obronności państwa. Jak to określać wobec czytelnictwa? Przyjmuję, że odporność w tym kontekście oznacza nie tyle indywidualną kompetencję czytelniczą, ile dyspozycje społeczności do kolektywnej (re)organizacji przy wytwarzaniu społecznej wiedzy i zaufania oraz korzystania z nich. Na tym tle polskie biblioteki publiczne wyróżniają się jako jedna z najgęstszych i najbardziej dostępnych sieci instytucjonalnych, która dzięki obecności w każdej gminie może pełnić funkcję włączania i integracji mieszkańców oraz dysponowania darmową przestrzenią. Ponownie, korzystając z przykładu 2022 roku, widać, jak biblioteki zostały wykorzystane do działania w kryzysie. Masowa pomoc udzielana Ukrainkom i Ukraińcom po 2022 roku, oparta na pracy oddolnej, wolontariackiej i bezpośrednich relacjach pomocy²⁵, stała się szybsza, bardziej elastyczna i odporna niż wielkoskalowa pomoc instytucjonalna. Według szacunków bibliotek

²⁴ Por. UNDP, Trends Report 2024, New York 2024, gdzie *polycrisis* opisywany jest jako układ współwystępowania wielu kryzysów, np. ekologicznych, wojennych, migracyjnych i informacyjnych, których wzajemne powiązania sprawiają, że ich łączne konsekwencje przekraczają sumę oddzielnych efektów każdego z nich; zob. też OECD, *Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results*, Paris 2024, wskazujące na spadek zaufania do rządów i instytucji publicznych w warunkach złożonych kryzysów oraz podkreślające, że kolejne kryzysy najmocniej uderzają w grupy już wcześniej narażone na wykluczenie.

²⁵ E.C. Dunn, I. Kaliszewska, *Distributed humanitarianism: Volunteerism and aid to refugees during the Russian invasion of Ukraine*, „American ethnologist” 2023, t. 50, nr 1, s. 19–29.

wojewódzkich w bibliotekach publicznych w całej Polsce pojawiło się 202 tys. osób z Ukrainy, zorganizowano 21 tys. spotkań, w których uczestniczyło szacunkowo 221 tys. osób²⁶. Jednocześnie należy zauważyć, że ta pomoc opierała się na mobilizacji kadr silnie sfeminizowanego, nisko opłacanego oraz opartego na bibliotekarskim etosie zawodu. Feminizacja profesji, w niektórych źródłach sięgająca 90%, jest zjawiskiem instytucjonalnie, zawodowo, a nawet politycznie rozpoznanym, lecz wciąż niedofinansowanym. Od lat jest to zawód słabo opłacany, zwykle poniżej średniej krajowej, mimo dużych wymagań zawodowych, wśród nich posiadania wyższego wykształcenia.

Etos bibliotekarski w warunkach kryzysu mobilizuje pomoc i umożliwia szybką reakcję na potrzeby lokalnych społeczności. Problem polega jednak na tym, że państwo i samorząd mogą wykorzystywać ten etos jako zasób zastępczy wobec braków systemowych, przerzucając kluczowe obowiązki opiekuńcze na ten sfeminizowany i słabo wynagradzany segment sektora publicznego. Z tego napięcia wynikała początkowa skuteczność bibliotek jako instytucji pierwszego wsparcia oraz lokalnych struktur pomocowych²⁷.

Biblioteki pełniły trzy różne funkcje w zależności od fazy kryzysu i regionu: informacyjną, humanitarną oraz integracyjną. O ile działalności informacyjne (np. pomoc w wypełnianiu dokumentu, uzyskiwaniu numeru PESEL), humanitarne (zbiórki rzeczy, dystrybucja, organizacja punktów kryzysowych) były zależne od fazy kryzysu oraz regionu, o tyle integracyjne (obejmujący kursy języka polskiego, zajęcia edukacyjne, wydarzenia rodzinne) zostały częściowo wpisane w stałą ofertę bibliotek. Spośród bibliotek, które uruchomiły działania edukacyjne dla osób z doświadczeniem migracyjnym, ponad 88% je zakończyło (480 wobec 64 kontynuujących); 16,7% placówek zaprzestało organizacji wydarzeń, a regularnie prowadzi je 3,3%. Warto przy tym zauważyć, że w 2022 roku z Ukrainy uciekały nie tylko osoby z ukraińskim obywatelstwem, lecz także inne społeczności – w tym Romowie, osoby z krajów Globalnego Południa czy osoby bezpaństwowe – których obecność w polskich bibliotekach nie została uchwycona w żadnym dostępnym systemie pomiarowym. Jedynie dane z bibliotek wojewódzkich oraz

²⁶ Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, *Zapis posiedzenia spotkania 9 kwietnia 2024 r.* [dostęp: 11 kwietnia 2026].

²⁷ W. Klaus, S. Jarosz, *Those Left behind. Selective Hospitality and Uneven Reception of People Fleeing Ukraine in Poland*, „Crime, Law and Social Change” 2026, t. 84, nr 1, s. 20.

formularz K-03 za rok 2022 umożliwiły jakąkolwiek diagnostykę obecności obywateli Ukrainy; w kolejnych latach osobna kategoria została usunięta ze sprawozdawczości. Skalę problemu ilustrują dane z badania ankietowego: spośród bibliotek, które prowadziły te działania, 614 kierowało je do społeczności ukraińskiej, 29 do białoruskiej, a 9 do romskiej. Identyfikacja pochodzenia etnicznego w warunkach kryzysu jest kwestią metodologicznie i etycznie problematyczną. Jednakże brak jakiegokolwiek diagnostyki, a przede wszystkim brak metod czynienia grup defaworyzowanych widzialnymi w systemie instytucjonalnym prowadzą do tego, że odporność społeczna może być traktowana jako kwestia zasobowa; na zasadzie: brakuje pieniędzy, nie ma wskaźnika, zatem temat znika ze sprawozdań. Tymczasem odporność powinna rzucać światło na reprodukcję społeczną, a więc procesy selekcji oraz kryteria uczestnictwa w instytucjach, zwłaszcza podczas zmiany warunków społecznych i politycznych. Jej selektywność oznacza, że w warunkach kryzysowych system może reprodukować hierarchie i priorytety, które istniały przed wstrząsem, a które po jego przejściu stanowią już nieadekwatny element zmienionej rzeczywistości społecznej. Budowanie odporności na etosie solidarnościowym, nieodpłatnej pracy bibliotekarek i bibliotekarzy bez przekształcenia go w trwałe mechanizmy instytucjonalne może prowadzić do podwójnego kosztu oraz iluzji odporności. Z jednej strony do wyczerpania zasobów ludzkich i wypalenia, które mobilizację dźwigały, z drugiej, do utrwalenia wzorca, w którym państwo deleguje odpowiedzialność na społeczeństwo obywatelskie i wycofuje się, gdy emocja solidarnościowa opada²⁸.

Podsumowanie

Z powyższej analizy wyłania się kilka zasadniczych diagnoz. Po pierwsze, biblioteki publiczne wymagają silniejszego osadzenia w ekosystemach edukacji dorosłych i rynku pracy, tak aby czytelnictwo mogło wspierać rozwój kompetencji i trajektorii zawodowych nie tylko w okresie szkolnym i na emeryturze, lecz także w aktywnym życiu zawodowym. Po drugie, przy trzeciej co do wielkości sieci bibliotecznej w Europie i jednocześnie jednym z najniższych poziomów finansowania, zwiększenie nakładów

²⁸

Jest to zjawisko charakterystyczne dla działań z zakresu *humanitarian assistance*, jak i dla aktywizmu, choć nie wszyscy uczestnicy tych praktyk postrzegali własne zaangażowanie właśnie w tych kategoriach.

wyduje się warunkiem koniecznym, aby biblioteki jako instytucje kultury mogły realnie pełnić swoje funkcje społeczne, redukować wykluczenie i nierówności oraz ograniczać oparcie systemu na afekcie solidarnościowym, nieodpłatnej pracy i dodatkowym wysiłku personelu. W przeciwnym razie społeczna odporność, którą biblioteki współtworzą, może okazać się jedynie pozorem. Po trzecie, konieczne jest utrzymanie i rozwijanie narzędzi diagnostycznych pozwalających śledzić obecność grup defaworyzowanych w systemie bibliotecznym, tak aby lepiej rozpoznawać zarówno narodowe, jak i klasowe mechanizmy wykluczenia. Wreszcie, w kontekście integracji zasadne pozostaje dalsze rozwijanie zbiorów ukraińskojęzycznych oraz oferty kierowanej do nowych grup użytkowników.

Autor

Kajetan Chlipalski
Biblioteka Narodowa
k.chlipalski@bn.org.pl

Bibliografia

- Assmann A., *Między historią a pamięcią. Antologia*, red. M. Saryusz-Wolska, Warszawa 2013.
- Bakalarz-Duverger M., Adamik E., Tarka A., Zarzycka M., *Przewodnik. Czyta(nie)? Jak wspierać czytelnictwo młodych w dobie rewolucji cyfrowej*, Warszawa 2024, <https://wok.art.pl/on-the-wok-radar/raport-przewodnik-czytanie-jak-wspierac-czytelnictwo-mlodych-w-dobie-rewolucji-cyfrowej/> [dostęp: 18 marca 2026].
- Chymkowski R., *W stronę antropologii praktyk lekturowych*, „Kultura i Społeczeństwo” 2011, t. 55, nr 2–3.
- Chymkowski R., Koryś I., Zasacka Z., *Stan czytelnictwa w Polsce w 2024*, Warszawa 2025, <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-czytelnictwa-w-polsce/stan-czytelnictwa-w-polsce-w-2024/> [dostęp: 12 grudnia 2025].
- Chymkowski R., Koryś I., Zasacka Z., *Stan czytelnictwa w Polsce w 2025*, Warszawa 2026, <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-czytelnictwa-w-polsce/stan-czytelnictwa-w-polsce-w-2025/> [dostęp: 11 kwietnia 2026].
- Cullen Dunn E., Kaliszewska I., *Distributed humanitarianism: Volunteerism and aid to refugees during the Russian invasion of Ukraine*, „American Ethnologist” 2023, t. 50, nr 1.
- Erstad O., Kucirkova N.I., Mangen A., Aarsand P., Blikstad-Balas M., *Reading in the Digital Age: Differences and Commonalities across Research Approaches*, „Nordic Journal of Digital Literacy” 2023, t. 18, nr 4.

- Kaniewska B., „Cóż po poecie w czasie marnym”? O pamięci i wyobraźni, „Teksty Drugie” 2025, nr 3.
- Klaus W., Jarosz S., *Those Left behind. Selective Hospitality and Uneven Reception of People Fleeing Ukraine in Poland*, „Crime, Law and Social Change” 2026, t. 84, nr 1.
- OECD, *The Survey of Adult Skills: Reader’s Companion*, Paris 2013.
- Podczas wojny rośnie czytelnictwo na Ukrainie, „Kresy24.pl – Wschodnia Gazeta Codzienna”, <https://kresy24.pl/podczas-wojny-rosnie-czytelnictwo-na-ukrainie/> [dostęp: 25 marca 2026].
- Pohjola S., *New PIAAC Results Show Declining Literacy and Increasing Inequality in Many European Countries – Better Adult Learning Is Necessary*, European Association for the Education of Adults, 11 grudnia 2024, <https://eaea.org/2024/12/11/new-piaac-results-show-declining-literacy-and-increasing-inequality-in-many-european-countries-better-adult-learning-is-necessary/> [dostęp: 25 marca 2026].
- Polacy szukają informacji w książkach, by lepiej zrozumieć wojnę w Ukrainie. Mocny trend w czytelnictwie, Empik, 5 kwietnia 2022, <https://news.empik.com/184653-polacy-szukaja-informacji-w-ksiazkach-by-lepiej-zrozumiec-wojne-w-ukrainie-mocny-trend-w-czytelnictwie> [dostęp: 25 marca 2026].
- Sawicka O., *Wyniki Badania PIAAC 2023: Wyzwania dla Polski w zakresie kompetencji*, Instytut Badań Edukacyjnych PIB, 10 grudnia 2024, <https://www.ibe.edu.pl/pl/aktualnosci/2773-wyniki-badania-piaac-2023-wyzwania-dla-polski-w-zakresie-kompetencji-doroslych> [dostęp: 25 marca 2026].
- Survey of Adult Skills 2023: Poland*, OECD, https://www.oecd.org/en/publications/survey-of-adults-skills-2023-country-notes_ab4f6b8c-en/poland_9d76682b-en.html [dostęp: 25 marca 2026].
- Tabaszewska J., *Od literatury jako medium pamięci do poetyki pamięci. Kategoria pamięci kulturowej w badaniach nad literaturą*, „Pamiętnik Literacki” 2013, nr 4.
- Walczak B., Wielecki K.M., „My z wami” – uczniowie uchodźczy z Ukrainy w polskich szkołach w świetle badań jakościowych, „Dziecko Krzywdzone. Teoria, badania, praktyka” 2024, t. 23, nr 2.
- Zapis przebiegu posiedzenia*, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, <https://sejm.gov.pl/sejm10.nsf/biuletyn.xsp?documentId=45651566E9C4F414C1258B0F0047D8CA> [dostęp: 11 kwietnia 2026].

Stan polskiego rynku książki i kondycja zawodowa twórczyń i twórców: diagnoza i zalecane działania systemowe

Gabriela Dul

Instytut Książki

Książka oraz rynek, na którym jest wytwarzana i dystrybuowana, ze względu na swój szczególny charakter wymagają przyjęcia podwójnej perspektywy badawczej.

Z jednej strony książka, jako fundamentalne dobro kultury, pełni funkcję nośnika języka, wiedzy i pamięci zbiorowej; współtworzy tożsamość narodową, wspiera rozwój jednostek oraz wzmacnia ciągłość symboliczną i odporność wspólnoty. Z drugiej strony funkcjonuje w obiegu gospodarczym jako produkt podlegający klasycznym mechanizmom rynkowym, uzależniony od warunków ekonomicznych, dynamiki sprzedaży oraz strategii dystrybucyjnych i marketingowych.

Ze względu na swoje znaczenie książka zaliczana jest do kategorii dóbr merytorycznych (*merit goods*), których wartość społeczna wyraźnie przewyższa wartość rynkową. Zgodnie z art. 6 Konstytucji RP oraz zobowiązaniami wynikającymi z traktatów unijnych państwo ma strategiczny obowiązek tworzenia warunków sprzyjających wytwarzaniu i upowszechnianiu dóbr kultury. Z tego względu w wielu krajach europejskich sektor książki objęty jest szczególnymi rozwiązaniami systemowymi – od regulacji cenowych po rozbudowane programy wsparcia twórców, wydawców i instytucji odpowiedzialnych za obieg książki. Tego typu mechanizmy mają na celu stabilizowanie rynku, wyrównywanie szans podmiotów o różnej skali działalności oraz ochronę biblioróżnorodności. W Polsce rynek funkcjonuje w warunkach ograniczonych regulacji ustawowych, co w dłuższej perspektywie prowadzi do pogłębiania się nierówności, których skutki odczuwają zarówno podmioty gospodarcze, jak i osoby pracujące twórczo, a wreszcie sami czytelnicy, których dostęp do różnorodnej i wartościowej oferty literackiej stopniowo się zawęża.

Celem niniejszego artykułu jest opisanie stanu polskiego rynku książki oraz sytuacji zawodowej twórczyń i twórców literatury na podstawie danych statystycznych i socjologicznych, ze szczególnym

uwzględnieniem badań realizowanych w latach 2024–2025 przez Instytut Książki. Z uwagi na swój syntetyczny charakter tekst koncentruje się na najważniejszych problemach i wyzwaniach sektora, a także rekomendacjach rozwiązań systemowych; pogłębione omówienie poszczególnych zagadnień zawierają raporty badawcze, do których odsyła.

Stan badań nad polskim rynkiem książki

Najdłuższą tradycję wśród opracowań statystycznych dotyczących produkcji wydawniczej ma corocznie publikowany raport Biblioteki Narodowej *Ruch wydawniczy w liczbach*¹. Jego metodologia opiera się na analizie egzemplarzy obowiązkowych przekazywanych do biblioteki zgodnie z wymogami ustawowymi. Zapewnia to stosunkowo pełną rejestrację krajowej produkcji wydawniczej oraz umożliwia prowadzenie wieloletnich zestawień opartych na stabilnej i porównywalnej bazie źródłowej.

Ważnym źródłem wiedzy o polskim rynku książki są opracowania przygotowywane przez Bibliotekę Analiz na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu i Biblioteki Narodowej, a także ankiet przeprowadzanych wśród wydawców, przedstawicieli branży oraz badań opinii publicznej². Publikacje te prezentują aktualną sytuację rynku wydawniczego, najważniejsze trendy oraz sposób funkcjonowania różnych podmiotów, jak również opisują relacje między sektorem kreatywnym a instytucjami rządowymi i samorządowymi. Wielkość i specyfika polskiego rynku książki przedstawiane są w nich na tle innych krajów Unii Europejskiej, z uwzględnieniem kluczowych zmiennych makro- i mikroekonomicznych.

Dodatkową perspektywę do wcześniejszych analiz wnosi raport *Jeszcze książka nie zginęła (2024)*, opracowany przez Polską Sieć Ekonomii na zlecenie Instytutu Książki. Celem badania było przyjrzenie się relacjom między uczestnikami pola literackiego oraz opisanie funkcjonowania rynku książki postrzeganego jako złożony ekosystem. Analizy oparto na wynikach ankiet eksperckich, warsztatów deliberacyjnych oraz badań ilościowych. Raport w sposób kompleksowy przedstawia problemy i kluczowe wyzwania

¹ *Ruch wydawniczy w liczbach* wydawany jest od 1955 roku i obejmuje dane dotyczące książek oraz periodyków wydawanych w Polsce.

² Najbardziej aktualne dane znajdziemy w raporcie *Kondycja polskiego sektora książkowego (2024, Biblioteka Analiz)* oraz w raporcie *Polish Book Market (2025)* przygotowanym przez Bibliotekę Analiz na zlecenie Instytutu Książki z myślą o zagranicznych odbiorcach.

stojące przed rynkiem książki, a także proponuje możliwe kierunki interwencji systemowych.

W dążeniu do zrównoważonego funkcjonowania rynku książki szczególnego znaczenia nabiera rzetelna diagnoza sytuacji zawodowej twórców oraz innych profesjonalistów współtworzących ten sektor. Odpowiedzią na tę potrzebę jest szeroko zakrojone badanie przeprowadzone w 2025 roku przez Instytut Książki, którego wyniki zaprezentowano w raporcie *Kondycja zawodowa i warunki pracy osób tworzących książki w Polsce*³, a także raport Stowarzyszenia Tłumaczy Polskich *Wynagrodzenia w branży tłumaczeń literackich w latach 2023–2024*. Analizy te pozwalają na pogłębione zrozumienie warunków pracy twórców i twórczyń – modeli wynagradzania, stabilności zatrudnienia, dostępu do zabezpieczeń socjalnych, a także społecznego odbioru ich zawodu.

W tym kontekście istotne wydaje się zrealizowanie badań dotyczących sytuacji zawodowej pozostałych profesjonalistów rynku wydawniczego, w szczególności pracowników wydawnictw, a także osób zaangażowanych w kolejne ogniwa łańcucha dostaw i dystrybucji książki. Uzupełnienie istniejących analiz o tę perspektywę pozwoliłoby na stworzenie pełniejszego obrazu sytuacji zawodowej osób pracujących w sektorze książki.

Jednym z najważniejszych wyzwań na najbliższe lata jest ponowne przeanalizowanie ustaleń dotyczących rynku książki oraz dalsze, regularne prowadzenie badań opartych na pełnych i wiarygodnych danych sprzedażowych – do których dostęp jest obecnie poważnie ograniczony. Niezbędna jest również pogłębiona analiza wpływu rynku książki na kluczowe obszary życia społecznego – nie tylko na kulturę, lecz także na gospodarkę, edukację oraz szeroko rozumiany dobrostan i odporność społeczną.

Wszystkie te analizy powinny być systematycznie zestawiane z prowadzonymi badaniami dotyczącymi poziomu czytelnictwa oraz praktyk czytelniczych różnych grup społecznych⁴. Dopiero takie powiązanie danych dotyczących produkcji i dystrybucji książek z informacjami o ich recepcji oraz wpływie społecznym pozwoli na pełne opisanie funkcjonowania pola literackiego w Polsce.

³ M. Dzięglewski, *Kondycja zawodowa i warunki pracy osób tworzących książki w Polsce. Raport z badań*, Kraków 2025.

⁴ Badania Biblioteki Narodowej *Stan czytelnictwa w Polsce* i badania dotyczące czytelnictwa dzieci i młodzieży, badania Instytutu Książki dotyczące praktyk czytelniczych w rodzinach i czytelnictwa osób 60+.

Stan polskiego rynku książki i kondycja zawodowa twórczyn i twórców

Rynek książki w liczbach

Podstawowy obraz skali polskiego rynku książki wyłania się z danych dotyczących produkcji wydawniczej, wartości sprzedaży oraz infrastruktury instytucjonalnej.

Według statystyk Biblioteki Narodowej w 2024 roku opublikowano 30 662 tytuły, co oznacza wyraźny spadek względem lat poprzednich. Zmniejszenie liczby publikacji objęło większość kategorii typologicznych, wskazując na ogólne ograniczenie oferty i ostrożniejszą politykę części wydawnictw⁵.

Szacuje się, że w Polsce działa około 2000 aktywnych oficyn, czyli takich, które publikują co najmniej jedną książkę rocznie⁶. Jednocześnie rynek pozostaje silnie skoncentrowany: około 300 wydawców generuje blisko 97% jego wartości, a jedynie 600–700 publikuje rocznie więcej niż 10 tytułów⁷.

Wartość sprzedaży książek w Polsce w 2024 roku szacowana jest na około 4,5 mld zł (blisko 1 mld euro). Na tle europejskiego rynku wycenianego na 37–40 mld euro oznacza to udział na poziomie niespełna 3%, mimo że polska populacja stanowi ponad 5% mieszkańców Europy⁸. Roczna liczba książek wydawanych na milion mieszkańców wynosi 924. W większości krajów europejskich liczba ta jest znacznie wyższa⁹.

Integralnym elementem infrastruktury rynku są instytucje pośredniczące w dostępie do książek. W 2024 roku funkcjonowało 7541 bibliotek publicznych będących jednym z kluczowych kanałów upowszechniania literatury¹⁰. Równolegle działało 1668 księgarń, z czego 993 stanowiły księgarnie niezależne (niesieciowe)¹¹, pełniące często funkcję lokalnych ośrodków życia literackiego, a zarazem należące do podmiotów najbardziej narażonych na strukturalne wyzwania rynku.

⁵ Biblioteka Narodowa, *Ruch wydawniczy w liczbach*, t. 79: 2024 Książki, Warszawa 2025, s. 5.

⁶ Biblioteka Analiz, *Kondycja polskiego sektora książkowego*, 2024, s. 6.

⁷ Instytut Książki, *The Polish Book Market 2025*, Kraków 2025, s. 3.

⁸ *Ibidem*, s. 3.

⁹ *Ibidem*, s. 7.

¹⁰ *Ibidem*, s. 22.

¹¹ J. Rachubik, M. Sroczyński, J. Oleszczuk-Zygmuntowski, *Jeszcze książka nie zginęła? Raport o polskim rynku książki*, Kraków 2025, s. 38.

Wyzwania rynku książki w Polsce

Obecna sytuacja sektora książki w Polsce jest coraz częściej definiowana przez ekspertów jako głęboki i wielowymiarowy kryzys strukturalny, który doprowadza do destabilizacji całego ekosystemu.

Za najpoważniejsze problemy uznaje się:

- 1) **Postępującą oligopolizację:** Zaledwie cztery firmy kontrolują około 80% rynku hurtowego książki. Prowadzi to do powstania zjawiska monopsonu, w którym nieliczni nabywcy dyktują warunki tysiącom rozproszonych wydawnictw, co sprzyja wypieraniu z rynku mniejszych podmiotów. Taka przewaga rynkowa sprawia, że największe firmy dystrybucyjne mogą nie tylko narzucać warunki cenowe, lecz także realnie kształtować poziom rentowności pozostałych uczestników rynku. W rezultacie największe podmioty przejmują nieproporcjonalnie dużą część wartości generowanej w sektorze – większą, niż sugerowałaby to ich liczba czy rola¹².
- 2) **Wojny cenowe i dyktat rabatowy:** Dominujący gracze wymuszają na wydawcach ekstremalnie wysokie rabaty (mediana dla dystrybucji wynosi 50%, a w skrajnych przypadkach nawet 70%). Zmusza to wydawnictwa do sztucznego zawyżania cen okładowych, aby zachować jakąkolwiek rentowność, i powstania „iluzji cenowej”, w której oficjalna cena książki staje się w dużej mierze symboliczna, a konkurencja przesuwą się z różnorodności oferty i jakości usług na poziom promocji¹³.
- 3) **Zatory płatnicze i niestabilność finansowa:** Firmy dystrybucyjne często wydłużają terminy płatności do 120–180 dni. Powoduje to utratę płynności i ryzyko utraty rentowności przez małe i średnie wydawnictwa, które muszą na bieżąco opłacać autorów i drukarnie¹⁴.
- 4) **Wymuszanie opłat dodatkowych (renta ekonomiczna):** Najwięksi dystrybutorzy i sieci handlowe nakładają na kontrahentów opłaty za usługi dotychczas darmowe, takie jak logistyka, ekspozycja na półkach czy marketing w modelu CPC. Szczególnie niepokojące jest zjawisko, w którym dane sprzedażowe udostępniane są wyłącznie za dodatkową opłatą. Takie praktyki uderzają przede wszystkim w mniejsze wydawnictwa, ograniczając ich konkurencyjność rynkową¹⁵.

¹² *Ibidem*, s. 16–18.

¹³ *Ibidem*, s. 18–20.

¹⁴ *Ibidem*, s. 33.

¹⁵ *Ibidem*, s. 23.

- 5) **Asymetrię informacji i brak danych:** Informacje o sprzedaży książek nie są w Polsce gromadzone w jednym publicznym systemie raportowania, a ich udostępnianie przez podmioty rynkowe ma charakter dobrowolny. Nawet w Nielsen BookScan, największym panelu zbierającym dane sprzedażowe, zebrane są informacje jedynie o 55% rynku. W konsekwencji autorzy często nie dysponują pełną informacją o sprzedaży swoich książek, co przekłada się na trudności w weryfikacji należnych im wynagrodzeń. Z kolei wydawcy nie mają pełnego obrazu dystrybucji tytułów, co utrudnia im efektywne planowanie działalności. Brak danych uniemożliwia rzetelny monitoring trendów i ocenę stanu branży¹⁶.
- 6) **Upadek księgarń kameralnych:** Niezależne punkty nie są w stanie wygrać wojny cenowej z gigantami e-commerce i sieciami, mimo swojej ważnej roli kulturotwórczej we wspólnotach lokalnych¹⁷. W latach 2010–2020 zamknięto co trzecią księgarnię w Polsce, co szczególnie dotknęło mniejsze miejscowości. W ostatnich latach udało się spowolnić ten negatywny trend między innymi dzięki programowi Instytutu Książki „Certyfikat dla małych księgarni”.

Sytuacja zawodowa twórczyn i twórców

W realiach rynku naznaczonego silną konkurencją, presją niskich cen, krótkim cyklem życia książki oraz nieprzejrzystością zasad wynagradzania twórczynie i twórcy funkcjonują w warunkach, które osłabiają ich pozycję zawodową i negocjacyjną, oraz mierzą się z wyzwaniem często niewidocznymi dla opinii publicznej.

Do najważniejszych należą:

- 1) **Prekaryjna sytuacja twórców:** Dochody z działalności literackiej twórców i twórczyn są niskie i silnie zróżnicowane. Jedynie niewielka grupa autorów (około 10%) osiąga wysokie dochody, podczas gdy zdecydowana większość (87–91%) nie przekracza poziomu minimalnego wynagrodzenia¹⁸. Mediana przychodów twórców z pracy literackiej wynosi zaledwie 2500 zł brutto miesięcznie¹⁹.

¹⁶ *Ibidem*, s. 22.

¹⁷ *Ibidem*, s. 38.

¹⁸ M. Dzięglewski, *op. cit.*, s. 75–92.

¹⁹ J. Rachubik, M. Sroczyński, J. Oleszczuk-Zygmuntowski, *op. cit.*, s. 27.

- 2) **Ograniczona możliwość utrzymania się wyłącznie z pisania:** Tylko 25–33% autorów utrzymuje się z działalności literackiej; większość zmuszona jest do łączenia twórczości z innymi formami pracy, najczęściej z zatrudnieniem etatowym w instytucjach kultury lub na uczelniach, prowadzeniem działalności gospodarczej albo pracą poza sektorem literackim. Istotnym elementem ich dochodów są także działania okołoliterackie, takie jak prowadzenie warsztatów, udział w spotkaniach autorskich, festiwalach czy rezydencjach artystycznych, które często przynoszą większe przychody niż sama sprzedaż książek²⁰.
- 3) **Niekorzystne mechanizmy wynagradzania na rynku książki:** Coraz częściej tantiemy dla autorów naliczane są od ceny zbytu (hurtowej), a nie od ceny okładkowej, co w połączeniu z wysokimi rabatami dystrybucyjnymi znacząco obniża realne dochody autorów²¹. Dodatkowe źródła przychodów, takie jak opłaty z tytułu wypożyczeń bibliotecznych, mają w Polsce niewielkie znaczenie²².
- 4) **Ograniczony dostęp do zabezpieczeń społecznych:** Około 15% badanych deklaruje brak jakiegokolwiek dostępu do świadczeń, a aż 72% nie posiada zabezpieczenia emerytalnego, co sprawia, że działalność literacka często wiąże się z wysokim poziomem niepewności ekonomicznej²³.
- 5) **Spadek społecznego znaczenia pracy twórczej:** Niski odsetek czytelników regularnie czytających książki²⁴, malejąca rola profesjonalnej krytyki literackiej jako autorytetu kształtującego odbiór literatury, a także rosnące znaczenie sztucznej inteligencji i nowych technologii oddziałujących na procesy twórcze przyczyniają się do osłabienia społecznego i zawodowego statusu twórców²⁵.

Szanse na rozwój: zalecane działania systemowe

Wobec tych wyzwań coraz częściej podkreśla się potrzebę wprowadzenia w Polsce rozwiązań systemowych, przede wszystkim ustawy o ochronie rynku książki – regulacji, która w różnych formach funkcjonuje już w 15 z 27 państw Unii Europejskiej.

²⁰ M. Dzięglewski, *op. cit.*, s. 92–101.

²¹ J. Rachubik, M. Sroczyński, J. Oleszczuk-Zygmuntowski, *op. cit.*, s. 20–21.

²² M. Dzięglewski, *op. cit.*, s. 75–92.

²³ *Ibidem*, s. 92–101.

²⁴ Według badań Biblioteki Narodowej *Stan czytelnictwa w Polsce* (2024) odsetek osób czytających siedem lub więcej książek rocznie stanowi w Polsce 7%.

²⁵ M. Dzięglewski, *op. cit.*, s. 181–207.

Przewidują one przede wszystkim ustalenie jednolitej ceny książki na określony czas od premiery oraz ograniczenie poziomu rabatów w sprzedaży detalicznej. Rozwiązanie to ma na celu ograniczenie wyniszczających wojen cenowych oraz stworzenie bardziej stabilnych warunków konkurencji między różnymi kanałami sprzedaży, przy jednoczesnym uwzględnieniu szczególnej roli instytucji publicznych, takich jak biblioteki czy szkoły, które mogłyby korzystać z odrębnych zasad zakupów. W dłuższej perspektywie rozwiązanie to może przyczynić się do wzmocnienia pluralizmu rynku oraz zwiększenia dostępności różnorodnej oferty wydawniczej dla czytelników²⁶.

Koniecznym kierunkiem rozwoju jest również zwiększenie transparentności rynku poprzez stworzenie systemu raportowania danych dotyczących sprzedaży książek. Powszechny dostęp do wiarygodnych informacji rynkowych pozwoliłby wydawcom lepiej planować strategie wydawnicze, a instytucjom publicznym skuteczniej projektować politykę wspierania czytelnictwa i sektora książki²⁷.

Szczególnej ochrony wymagają księgarnie kameralne, które – obok bibliotek – pełnią w społecznościach lokalnych kluczową funkcję ośrodków animujących życie literackie. Wsparciem dla ich działalności mogłyby być programy certyfikacji przyznające niezależnym księgarniom status instytucji kultury, połączony z określonymi przywilejami, takimi jak preferencyjne stawki czynszu w lokalach komunalnych lub ulgi podatkowe. Uzupełnieniem tych rozwiązań powinny być także instrumenty finansowego wsparcia, umożliwiające im stabilne funkcjonowanie oraz rozwijanie oferty kulturalnej²⁸.

Wśród innych kierunków ochrony i rozwoju polskiego rynku książki wskazywane są takie rozwiązania, jak: utworzenie funduszu stabilizacyjnego, Kodeks Dobrych Praktyk Rynku Książki, reforma Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa czy powołanie Spółdzielni Księgarskiej²⁹.

Równolegle ważnym elementem polityki kulturalnej pozostaje rozwój systemu publicznego wsparcia dla twórców, opartego na systemowym uregulowaniu ich statusu zawodowego oraz naprawie relacji na rynku książki.

²⁶ J. Rachubik, M. Sroczyński, J. Oleszczuk-Zygmuntowski, *op. cit.*, s. 60–64.

²⁷ *Ibidem*, s. 64–66.

²⁸ *Ibidem*, s. 67–69.

²⁹ *Ibidem*, s. 66–82.

Kluczowym postulatem jest uchwalenie ustawy o zabezpieczeniu socjalnym osób wykonujących zawód artystyczny, która poprzez nadanie statusu artysty zawodowego zapewniłaby twórcom dostęp do powszechnego systemu ubezpieczeń zdrowotnych i emerytalnych, z systemem dopłat do składek dla osób o najniższych dochodach.

W obszarze rynkowym niezbędne jest wprowadzenie standardowych umów wydawniczych, które gwarantowałyby uczciwe stawki minimalne, obowiązkowe tantiemy (również dla ilustratorów i tłumaczy) oraz transparentny, bezpłatny dostęp do danych o sprzedaży. Rekomendacje obejmują także reformę systemu wypożyczeń bibliotecznych (PLR) poprzez znaczące zwiększenie jego budżetu oraz rozwój programów stypendialnych i rezydencyjnych, które zapewniałyby twórcom stabilność finansową podczas pracy nad nowymi dziełami.

Istotnym uzupełnieniem tych działań powinno być zapewnienie twórcom bezpłatnej pomocy prawnej w zakresie ochrony praw autorskich – zarówno przy analizie i negocjowaniu umów z wydawcami, jak i w sytuacjach dochodzenia swoich praw w przypadku ich naruszenia³⁰.

Długofalowa poprawa sytuacji ekonomicznej i zawodowej twórców literatury jest też ściśle powiązana z poziomem uczestnictwa społeczeństwa w kulturze czytelniczej. Kluczowe znaczenie ma w szczególności rozwój kompleksowych programów edukacji literackiej oraz inicjatyw wspierających czytelnictwo.

Równolegle istotna jest systematyczna obecność literatury w debacie publicznej i rozwój efektywnych narzędzi promocji twórczości. Działania te powinny mieć na celu nie tylko zwiększenie poziomu czytelnictwa, lecz także budowanie i utrwalanie społecznego prestiżu zawodów twórczych, co w dłuższej perspektywie przekłada się na silniejszą symboliczną pozycję autorek i autorów w polu kultury.

Stabilny rynek książki a odporność społeczna

Stabilny i zrównoważony rynek książki stanowi jeden z głównych filarów odporności społecznej. Jego siłą jest różnorodność – współistnienie wielu podmiotów o odmiennym kapitale, funkcjach i wrażliwościach społecznych. Aby ten ekosystem mógł funkcjonować w sposób harmonijny, niezbędne jest systemowe

30

M. Dzięglewski, *op. cit.*, s. 232–256.

wsparcie obejmujące zarówno twórców, jak i małe instytucje oraz organizacje, które są najbardziej narażone na czynniki makro- i mikroekonomiczne. To właśnie ta wielowarstwowa struktura przekłada się na biblioróżnorodność: bogaty wybór tematów, gatunków i perspektyw, które wspierają rozwój kultury czytelnicznej oraz kompetencji – poznawczych, emocjonalnych, społecznych – czytelniczek i czytelników.

Rynek książki powinien zapewniać warunki, w których literatura może rozwijać się w sposób swobodny – pozostając ambitna, otwarta na trudne tematy i formalnie zróżnicowana, a jednocześnie dostępna ekonomicznie i fizycznie dla jak najszerszej grupy odbiorców. W tym kontekście istotna jest rola państwa, które – traktując sektor książki jako dobro wspólne – odpowiada za tworzenie przewidywalnych ram polityki publicznej, stabilnych mechanizmów wsparcia oraz ochrony infrastruktury kultury. Tego rodzaju inwestycje wzmacniają kapitał kulturowy, a w konsekwencji budują społeczną odporność, rozumianą jako zdolność obywateli do interpretowania złożonych procesów, krytycznego myślenia w świecie dezinformacji, adekwatnego reagowania na kryzysy i uczestnictwa w wysokiej jakości debacie publicznej.

W warunkach przyspieszonych przemian, niepewności i narastających napięć społecznych książka pełni jednocześnie funkcję stabilizującą i wzmacniającą, dlatego troska o stan rynku książki jest nie tylko działaniem na rzecz twórców czy instytucji kultury, lecz także strategicznym elementem wzmacniania całego społeczeństwa.

Autorka

Gabriela Dul

Samodzielny kierownik biura analiz i badań eksperckich
Dział Programowy
Instytut Książki
g.dul@instytutksiazki.pl

Bibliografia

- Biblioteka Analiz, *Kondycja polskiego sektora książkowego*, https://rynek-ksiazki.pl/wp-content/uploads/2024/10/raport2024_elektroniczny.pdf [dostęp: 9 lipca 2026].
- Biblioteka Narodowa, *Ruch wydawniczy w liczbach*, t. 79: 2024 Książki, Warszawa 2025.

Biblioteka Narodowa, *Stan czytelnictwa w Polsce w 2024*, Warszawa 2025.

Dzięglewski M., *Kondycja zawodowa i warunki pracy osób tworzących książki w Polsce. Raport z badań*, Kraków 2025.

Instytut Książki, *The Polish Book Market 2025*, <https://www.instytutksiazki.pl/wp-content/uploads/2025/09/the-polish-book-market-2025.pdf> [dostęp: 9 lipca 2026].

Rachubik J., Sroczyński M., Oleszczuk-Zygmuntowski J., *Jeszcze książka nie zginęła? Raport o polskim rynku książki*, Kraków 2025.

Stowarzyszenie Tłumaczy Polskich, *Wynagrodzenia w branży tłumaczeń literackich w latach 2023–2024*, Kraków 2025.

Sztuki wizualne w Polsce 2026

Dorota Ogrodzka

Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski

Tekst został napisany przez Dorotę Ogrodzką, kierowniczkę Działu Edukacji (i praktyk społeczno-artystycznych) w CSW Zamek Ujazdowski przy wsparciu merytorycznym i udziale osób członkowskich Kolegium Kuratorskiego i osób pracowniczych CSW: Marianny Dobkowskiej, Julii Harasimowicz, Ewy Gorządek, Michała Jachuły, Marii Jung-Mochnackiej, Iki Sienkiewicz-Nowackiej, Anny Szymańskiej, a także przy wsparciu osób dyrektorskich: Anny Czaban i Anny Łazar.

Żyjemy w czasie polikryzysów, w które nieuchronnie uwikłane są również kultura oraz sztuka. Krajobraz niepokojów i wyzwań geopolitycznych – trwającej po sąsiedzku wojny w Ukrainie, konfliktów militarnych na Bliskim Wschodzie, spolaryzowanej i pełnej nierówności przestrzeni społecznej w Polsce – dopełniają kwestie związane z konsekwencjami zmian klimatycznych oraz coraz bardziej skomplikowaną relacją człowieka z technologiami i sztucznymi inteligencjami.

Rok 2026 to także wciąż słyszalne echo pandemii i uruchomionych przez nią procesów. Procesy te dotyczą między innymi rozwoju publiczności, która – powróciwszy do uczestnictwa na żywo – podąża ścieżkami trudnymi do jednoznacznego określenia¹. Badania pokazują, że odbiorcy i odbiorczynie w większym stopniu poszukują dziś spotkań i okazji do wymiany myśli niż zdobywania specjalistycznej wiedzy lub obcowania z wysokim kontekstem estetycznym. Jednocześnie dynamiczny rozwój kultury cyfrowej, intensywność

¹ Tekst powstał przede wszystkim na podstawie doświadczeń Kolegium Kuratorskiego CSW, a także badań i raportów: A. Głowacki, A. Skrzypińska, *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 r.*, Warszawa 2025. Smartscope, *Ogólnopolska segmentacja uczestników kultury 2025*, Warszawa 2025; *Kontekstowe badania uczestnictwa w kulturze*, zespołu prof. Marka Krajewskiego; raportu *Marne szanse... Sprawdzam!* Fundacji Katarzyny Kozyry i Uniwersytetu Adama Mickiewicza; *Badania w sektorze kultury. (Współ)tworzenie*, red. M. Laberschek, A. Szostak, O. Kosińska, M. Kaczmarek, Kraków 2025.

życia codziennego i dostępność form online sprzyjają indywidualnym, a nawet samotniczym doświadczeniom kultury.

Załamanie dotychczasowych porządków globalnych, a także niejednoznaczne trendy, które z jednej strony pokazują potrzebę uczestnictwa na żywo i doświadczeń w kulturze sprzyjających budowaniu wspólnoty, z drugiej wyraźnie wskazują na rozwój strategii samotniczego, indywidualnego korzystania z kultury cyfrowej, wywołują wiele pytań. Jakie zadania stoją obecnie przed kulturą? W jaki sposób realizują je sztuki wizualne? Które tematy, wątki i formy wydają się dziś najbardziej żywe i adekwatne? Jak publiczność odpowiada na propozycje instytucji kultury działających w polu sztuk wizualnych? Jaką rolę odgrywa edukacja? Z jakimi wyzwaniem organizacyjnymi mierzą się te instytucje?

Autorki i autorzy poniższego tekstu podejmują próbę odpowiedzi na te pytania, wspierając się danymi z raportów i badań, a także ekspertyzą osób kuratorskich pracujących w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie. Świadomie rezygnujemy z przywoływania konkretnych nazwisk i projektów, koncentrując się na tendencjach i zjawiskach.

Uczestnictwo

Pytanie o uczestnictwo publiczności w obszarze sztuk wizualnych w Polsce ma dziś dwa aspekty. Z jednej strony dotyczy danych frekwencyjnych – tego, ile osób i jak często korzysta z oferty instytucji kultury, organizacji pozarządowych lub prywatnych galerii. Z drugiej strony odnosi się do preferencji i potrzeb odbiorców, które znacznie trudniej uchwycić i zinterpretować.

Według raportu Głównego Urzędu Statystycznego *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*² w Polsce działają 982 muzea lub oddziały muzeów. W ostatnich latach zorganizowano około 2,8 tys. wystaw stałych i 4,6 tys. wystaw czasowych rocznie. Liczbę odwiedzin szacuje się na 44,4 mln rocznie. Jednocześnie jedynie około 30–40% Polaków deklaruje wizytę w muzeum lub galerii w ciągu roku, a regularne uczestnictwo dotyczy wyraźnej mniejszości.

Badania – wśród nich między innymi najnowszy raport zespołu pod kierownictwem Iwony Kurz i Marka Krajewskiego *Aktywni i nieobecni*³ – wskazują, że uczestnictwo w kulturze pozostaje

² Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i Dziedzictwo Narodowe w 2024*, Warszawa–Kraków 2025.

³ *Aktywni i nieobecni. Kontekstowe badania uczestnictwa w kulturze*, red. M. Krajewski, I. Kurz, https://nck.pl/upload/2026/04/aktywni-i-nieobecni-kontekstowe-badania-uczestnictwa-w-kulturze_raport.pdf [dostęp: 4 maja 2026].

silnie zróżnicowane społecznie – jest skorelowane z poziomem wykształcenia, kapitałem kulturowym i miejscem zamieszkania. Również sztuki wizualne, zwłaszcza współczesne i te reprezentowane przez instytucje publiczne, pozostają obszarem o ograniczonej inkluzywności, mimo deklarowanej dostępności.

Dostępność

Jedną z najważniejszych tendencji w kulturze ostatnich lat jest kwestia dostępności. Staje się ona z jednej strony tematem pracy i projektów, z drugiej strony standardem komunikacji z publicznością, dążeniem do czynienia wystaw, spektakli, pokazów inkluzywnymi, odpowiadającymi na zróżnicowane potrzeby odbiorców i odbiorczyń. Uwzględnianie niepełnosprawności zmysłowych i fizycznych, przystosowanie pod względem architektonicznym, ale też troska o uwzględnienie aspektów związanych z neuroróżnorodnością sprawiają, że w obszarze sztuk wizualnych wypracowywane są kolejne rozwiązania, które mają uczynić odbiór i komunikację możliwymi, łatwiejszymi, bardziej przyjaznymi. Osoby artystyczne i kuratorskie coraz częściej za pomocą swoich eksperymentów zabierają głos w dyskusji definiującej inkluzywność oraz będącej konceptualizacją różnorodnych percepcji i ograniczeń. Dobrym przykładem tej tendencji jest rozwijający się (zwłaszcza w środowisku warszawskiej Akademii Sztuk Pięknych i Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu) nurt *emerging practices*, czyli strategii odwołujących się do zmysłowych ograniczeń opartych na projektowaniu alternatywnych interfejsów (haptycznych, dźwiękowych) lub tematycznie podejmujących wątki neuroróżnorodności, niepełnosprawności, queerowości.

W ostatnich latach wyraźnie zmienia się także rozłożenie akcentów w odniesieniu do dostępności. O ile wcześniej koncentrowano się na barierach fizycznych i ekonomicznych (takich jak cena biletu, dogodna lokalizacja), o tyle obecnie coraz większą wagę przypisuje się barierom symbolicznym i kompetencyjnym.

Przywołane wcześniej badania zespołu Marka Krajewskiego⁴, poświęcone uczestnictwu Polaków w kulturze (w tym także w odbiorze sztuk wizualnych), pokazują, że dla znacznej części potencjalnych odbiorców najważniejszymi przeszkodami pozostają subiektywnie przez nich odczuwany brak kompetencji interpretacyjnych, poczucie wykluczenia („to nie jest dla mnie”) i brak

4

Ibidem.

nawyków uczestnictwa w sztuce współczesnej. W tym kontekście dostępność przestaje być wyłącznie kwestią infrastruktury, a staje się zagadnieniem związanym z edukacją kulturową, językiem komunikacji instytucji oraz strategiami mediacji.

Edukacja

Ostatnie lata to okres, w którym w kulturze i sztuce wizualnej dynamicznie rozwijają się działania edukacyjne. Z jednej strony pojawia się mnóstwo nowych, eksperymentalnych formatów, które z procesów edukacyjnych czynią prawdziwie nowatorskie sytuacje twórcze. Edukacja przestaje być służebnym, mało istotnym, zinfantylizowanym dodatkiem. Warsztaty, laboratoria, procesy społeczno-artystyczne są przestrzenią projektowania niezwykle oryginalnych, autorskich doświadczeń, do których osoby uczestniczące zapraszane są podmiotowo, w duchu filozofii partycypacyjnej. Coraz częściej osoby prowadzące te doświadczenia są wybitnymi specjalistami i specjalistkami, łączącymi własną praktykę twórczą, umiejętności pracy z grupami, facylitacji, z pogłębioną wiedzą z zakresu sztuki i kultury współczesnej.

Badania publiczności w pandemii – prowadzone co prawda na publiczności teatralnej, jednak analizujące szeroko strategie obcowania ze sztuką zapośredniczoną online – pokazywały wyraźnie, że potrzeba spotkań, wymiany myśli, doświadczeń umożliwiających własną ekspresję przewyższała wówczas potrzebę obcowania z zamkniętymi dziełami sztuki⁵. Był więc to czas niezwykle ożywionego namysłu i innowacyjnej pracy wokół formatów edukacyjnych, który przyniósł dla pola sztuk wizualnych i performatywnych bardzo ciekawe zdobycze w postaci atrakcyjnych i urozmaiconych programów oraz conceptów współpracy z publicznościami – na pograniczu edukacji, sztuki, aktywizmu.

Urosło wówczas znaczenie edukacji nieformalnej i doświadczeniowej – realizowanej przez programy publiczne, działania kuratorskie i praktyki partycypacyjne. Instytucje skupione wokół sektora kultury – w tym w szczególności organizacje pozarządowe – coraz częściej zaczęły zauważać potrzebę funkcjonowania nie tylko jako miejsca prezentacji, lecz także jako przestrzenie wzmacniania kompetencji kulturowych. Mimo to, paradoksalnie, edukacja w polu sztuk wizualnych

⁵ *Teatr w pandemii*, red. K. Kalinowska, K. Kułakowska, Warszawa 2022, <https://www.institut-teatralny.pl/dzialalnosc/publikacje/teatr-w-pandemii/> [dostęp: 23 marca 2026].

na poziomie instytucjonalnym wciąż pozostaje fragmentaryczna, niedofinansowana i spychana na margines programu, jakby ciągle niedostatecznie rozpoznana w swej wartości. W hierarchii programowej działania społeczno-artystyczne i edukacyjne cały czas umieszczane są niżej niż inne projekty merytoryczne, wciąż muszą się upominać o swoje miejsce i ciągle borykają się z deprecjonowaniem ze strony osób kuratorskich, czy działów artystycznych. Najważniejszym zadaniem obszaru edukacji w sztukach wizualnych w następnych latach będzie zatem wypracowanie adekwatnego języka, który pozwoli opowiadać o podejmowanych działaniach w sposób pokazujący ich bogactwo i wielopoziomą wartość, zarówno dla publiczności, jak i dla rozwoju pola sztuki.

Tematy

Aby odpowiedzieć na pytanie o najbardziej żywe tematy i problemy poruszane w ostatnich latach w sztukach wizualnych, zorganizowaliśmy spotkanie wydobywcze z gronem kuratorskim osób pracujących w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie. Analiza współczesnych praktyk artystycznych wskazuje na kilka wyraźnych kierunków.

Z jednej strony obserwujemy ciekawe praktyki powrotu do materialności i pracy manualnej – rosnące zainteresowanie tekstyliami, rzemiosłem i obiektem. Można interpretować to jako reakcję na cyfryzację oraz powracającą potrzebę doświadczenia zmysłowego. Możliwa jest także inna interpretacja, w myśl której tendencja ta pojawia się jako odpowiedź na zmęczenie paradygmatem uczestnictwa, który w ostatnich latach był mocnym trendem sztuk wizualnych i partycypacyjnych. Artyści, którzy otwierali się na pracę ze społecznościami, włączanie publiczności do twórczych procesów i oddawanie swoich narzędzi do facylitacji zjawisk (i spraw istotnych dla grup, z którymi pracowali), chcieliby ponownie powrócić do pracowni, wejść na rynek sztuki za pośrednictwem obiektów i indywidualnie tworzonych prac. O takim następstwie tendencji pisze Michał Laskowski w swojej książce *Muzeum losowe*⁶, w której wieszczy możliwy schyłek sztuki partycypacyjnej, jako tej, która wymaga niezwykle różnorodnych kompetencji (także społecznych), ogromnej uważności oraz gotowości do wejścia przez artystów w rolę służebną wobec celów społecznych.

6

M. Laskowski, *Muzeum losowe*, Warszawa 2024.

Z drugiej jednak strony, paradoksalnie, konsekwentnie od kilkunastu lat rozwijane są w sztukach wizualnych kwestie związane z twórczością na styku praktyk artystycznych i procesów społecznych. Projekty partycypacyjne, podejmowane tematy współpracy, działania w kolektywie, sztuki jako pola komunikacji to wciąż żywe pole eksperymentów. Osoby artystyczne, często we współpracach i zbiorowych procesach, testują różne formy działania nieindywidualnego, zadając pytanie o to, w jaki sposób sztuka może pomagać wypracowywać struktury demokracji, kooperacji, rozwiązywania konfliktów i jak może demontować współczesne opresyjne systemy władzy, gospodarki lub hierarchii społecznych. Obok krytycznych diagnoz pojawia się w projektach wizualnych sporo propozycji pozytywnych, podkreślających potrzebę powrotu do wspólnotowości lub tworzenia nowych, alternatywnych modeli życia razem. „Jak możemy być razem?” – to pytanie zdaje się jednym z centralnych dylematów i najchętniej podejmowanych przez osoby artystyczne kwestii. W polu sztuk wizualnych chętnie eksplorowane są też narzędzia facylitacyjne. Część artystów z zaciekawieniem przygląda się własnym umiejętnościom i eksperymentom w zakresie prowadzenia spotkań, mediacji grupowych oraz wypracowywania treści artystycznych lub społecznie istotnych wspólnie z zaproszonymi publicznościami, społecznościami, osobami amatorsko zajmującymi się twórczością.

Istotnym nurtem pozostaje refleksja nad samym polem sztuki – warunkami pracy, prekaryzacją, statusem artysty oraz możliwością utrzymania się z praktyki twórczej. Tematy dobrostanu, zdrowia psychicznego i granic w pracy czy nawet odmowy pracy i praktyk radykalnego odpoczynku jako oporu wobec kultury nadprodukcji stają się coraz bardziej widoczne.

To, jak i za jaką cenę pracujemy, na co się godzimy, a na co już nie, w jaki sposób dbamy o swoje granice i o narzędzia, którymi jesteśmy dla siebie sami i same – to wątek opowiadany w sztukach wizualnych często i na różne sposoby.

Równie popularna staje się krytyka instytucjonalna, wyzwania rzucane przez artystów systemom prawnym, przyglądanie się klasowym kontekstom tworzenia sztuki i – szerzej – wyzwaniom życia w kapitalizmie, neoliberalnym systemie sprzyjającym indywidualizacji i prywatyzacji potrzeb.

Sztuki wizualne intensywnie angażują się także w diagnozowanie nierówności społecznych oraz działania o charakterze artystycznym. Projekty artystyczne podejmują wieloaspektowo kwestie praw pracowniczych, życia w warunkach migracji, praw

i sytuacji osób z grup mniejszościowych czy kwestie przemocy instytucjonalnej, również w sektorze kultury i sztuki. Artyści i artystki próbują wpływać na rzeczywistość społeczną i przyczyniać się do zmiany zarówno myślenia i świadomości, jak i procedur i rozwiązań. Wyraźnie obecny jest także temat pracy opiekuńczej i pracy emocjonalnej – rozpoznawany jako ukryty i często niewidoczny teren wyzysku i nierówności. Nadal żywa jest w sztukach wizualnych także perspektywa feministyczna i postkolonialna, której aspiracją jest wspieranie świadomości i krytycznego myślenia o równości i sytuacji tożsamości mniejszościowych.

Silnie obecne pozostają również tematy ekologiczne oraz refleksja nad relacją człowieka z innymi formami życia. Zainteresowanie wspólnotowością międzygatunkową widoczne jest choćby w zestawieniu zgłoszeń spływających do CSW Zamek Ujazdowski w odpowiedzi na otwarty nabór projektów na rezydencje dla osób artystycznych. Niemal połowa zgłaszających się deklaruje chęć pracy wokół tematów związanych z przyrodą, otoczeniem naturalnym, relacją człowieka z innymi istotami niehumanymi. W sztukach wizualnych widzimy wyraźny trend sprzyjający ekologicznemu aktywizmowi. Osoby artystyczne zajmują stanowiska w spornych kwestiach dotyczących przyrody lokalnej i jej ochrony, mediują między społecznościami i władzą oraz używają własnej legitymacji publicznej do mobilizowania sprawczości i świadomości obywatelskiej.

Równolegle rozwijają się praktyki związane z technologiami. Sztuczna inteligencja i narzędzia cyfrowe stają się zarówno medium twórczym, jak i przedmiotem krytycznej refleksji. Po pierwszym okresie stosunkowo beztroskiego odkrywania możliwości angażowania technologii do pracy twórczej sytuacja zaczyna się komplikować. Dylematy związane ze sztucznymi inteligencjami, kwestie autorstwa i relacji człowieka z algorytmem (także relacji człowieka tworzącego z tworzącą sztuczną inteligencją) stają się jednym z głównych zagadnień sztuk wizualnych. Grono kuratorskie z CSW Zamek Ujazdowski przewiduje, że w najbliższych latach same instytucje będą musiały bardziej świadomie przemyśleć swój stosunek do prac powstających przy udziale AI. *De facto* kultura wizualna, a szczególnie kultura cyfrowa od lat mierzy się z napięciami wokół kwestii oryginalności, jakości, autorstwa, o czym może świadczyć choćby niejednoznaczny odbiór dzieł sztuki, które nawiązują do estetyki gier wideo lub powstają w oparciu o ich silniki czy interfejsy.

Wśród wyzwań, które stoją przed polem sztuk wizualnych, grono kuratorskie (na podstawie własnego doświadczenia, ale też

nieustannej komunikacji z osobami artystycznymi) wskazuje problem pewnej anachroniczności i niekompletności edukacji artystycznej. Osoby opuszczające mury uczelni nie czują się wystarczająco przygotowane do tego, by samodzielnie funkcjonować w polu sztuki, realizować własne projekty, biorąc za nie odpowiedzialność nie tylko artystyczną i merytoryczną, lecz także producencką. W szkołach artystycznych brakuje zajęć pozwalających odnaleźć się młodym twórcom i twórczyniom na tzw. rynku pracy. Nie zawsze potrafią dobrze opowiadać o swoich pomysłach, tworzyć przekonujące narracje, a tym bardziej ubierać idee w pragmatyczne kategorie planów budżetów, na podstawie których można by podejmować negocjacje z instytucjami kultury. W toku studiów artystycznych brakuje zajęć wspierających naukę komunikacji, współpracy, negocjacji czy rozwiązywania konfliktów w przypadku twórczych kooperacji. Według raportu *Marne szanse... Sprawdzam!* zrealizowanego z inicjatywy Fundacji Katarzyny Kozyry przez Uniwersytet Adama Mickiewicza ogromnym problemem są też mobbing i nadużycia na uczelniach artystycznych. Autorki raportu opisują przede wszystkim przemoc i wykluczenia oraz nierówności na tle genderowym.

Instytucje kultury mierzą się z wyzwaniami typowymi dla polskiego sektora kultury – presja nadprodukcji idzie w parze z niedoborami kadrowymi i budżetowymi, co z kolei generuje trudności w zarządzaniu i stabilnym planowaniu pracy na kolejne lata w sposób, który dawałby poczucie pewności i spokoju zarówno kadrom instytucji czy organizacji, jak i współpracującym artystom i artystkom. Niezmiernie istotnym wyzwaniem kolejnych lat jest regulowanie kwestii płac i działanie instytucji, organizacji oraz organów władzy na rzecz dofinansowania całego pola sztuki (w tym sztuk wizualnych) jako miejsca budowania odporności społecznej. Oddolne ruchy, takie jak Obywatelskie Forum Sztuki Współczesnej, podejmują inicjatywy na rzecz stabilizowania, regulowania i transparentności zarobków osób twórczych i artystycznych, próbując przeciwdziałać prekaryzacji i dewaluacji pracy oraz współkreować nowe formy wspierania i kształcenia młodych osób wchodzących w pole sztuki. Instytucje takie jak MOCAR, Bunkier Sztuki czy Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski wychodzą naprzeciw tym postulatam, ustalając transparentne stawki za pracę artystyczną⁷. Szukają też sposobów na wspieranie edukacji

⁷ <https://www.pap.pl/aktualnosci/prestizowe-instytucje-kultury-beda-placic-artystom-wizualnym-za-udzial-w-wystawach> [dostęp: 3 kwietnia 2026].

osób artystycznych i kuratorskich, między innymi podejmując wspólnie z Obywatelskim Forum Sztuki Współczesnej projekty edukacyjne i aktywistyczne na rzecz środowiska sztuki, takie jak ruszająca w CSW Zamek Ujazdowski Szkoła Metod Artystycznych, która nie tylko pomoże młodym twórcom i twórczyniom w rozwijaniu projektów, lecz także dostarczy im narzędzi i wiedzy z zakresu współpracy z instytucjami i obecności na rynku sztuki. Wymieniając istotne sieci i inicjatywy oddolne działające aktywnie w polu sztuk wizualnych, nie można zapomnieć o AICA – Międzynarodowym Stowarzyszeniu Krytyków Sztuki, którego polska sekcja działa na rzecz wspierania rozwoju młodych osób pracujących w polu krytyki i działalności kuratorskiej. AICA angażuje się w rozwój i transformację pola sztuki poprzez zabieranie głosu w sprawach dotyczących roli instytucji, ich stabilności, niezależności wypowiedzi i pracy twórczej. Organizując programy mentorskie, uzupełnia też braki w edukacji formalnej w zakresie sztuk wizualnych.

Podsumowanie i wnioski

Sztuki wizualne w Polsce funkcjonują obecnie w warunkach strukturalnego napięcia. Z jednej strony utrzymuje się stosunkowo stabilna, choć niepozbawiona wyzwań kadrowych, zarządczych i organizacyjnych infrastruktura instytucjonalna oraz relatywnie stały poziom uczestnictwa – przynajmniej deklaratywnego. Z drugiej – obserwujemy głęboką transformację praktyk kulturowych, polegającą na indywidualizacji odbioru, cyfryzacji doświadczenia oraz rosnącym znaczeniu kompetencji kulturowych, a także obserwowanych w tym obszarze nierówności. Konflikty geopolityczne i polaryzacja społeczna wprowadzają nowe konteksty interpretacyjne dla sztuki, wzmacniając znaczenie tematów społecznych, politycznych i tożsamościowych.

Z perspektywy instytucji oznacza to konieczność funkcjonowania w warunkach zwiększonej niepewności oraz redefinicji roli sztuki jako narzędzia refleksji społecznej. Wydaje się bowiem, że obecnie wpływ sztuk wizualnych na kształtowanie debaty publicznej pozostaje ograniczony.

Można mówić o paradoksie: sztuka produkuje coraz więcej znaczeń odnoszących się do rzeczywistości społecznej, ale jej zdolność oddziaływania poza własnym polem pozostaje stosunkowo niewielka i nie dorównuje intensywności dyskursu.

W tym sensie kluczowym wyzwaniem dla instytucji sztuki współczesnej nie jest dziś wyłącznie zwiększanie frekwencji,

lecz redefinicja własnej roli w ekosystemie kultury – od miejsca prezentacji ku byciu przestrzenią spotkania, platformą umożliwiającą tworzenie relacji ze sztuką w warunkach zmieniających się modeli uczestnictwa. W mniejszym stopniu celem powinno być zwiększenie dostępności rozumianej ilościowo, lecz przemyślenie relacji między sztuką a społeczeństwem w warunkach fragmentaryzacji uwagi i rosnących nierówności kompetencyjnych, a także utraty przez instytucje monopolu na oferowanie i kreowanie doświadczeń kulturowych.

W tym sensie przyszłość sztuk wizualnych zależy nie tyle od rozwoju infrastruktury, ile od zdolności instytucji do wyjścia poza logikę reprodukcji i podjęcia ryzyka redefinicji własnej funkcji – nawet kosztem dotychczasowych modeli działania. Oczywiście niezbędnym warunkiem do rozwoju i wprowadzania tych zmian jest zyskiwanie przez pole sztuki statusu kluczowego sektora odporności społecznej⁸. Podstawą tej odporności mogłaby być zdolność do krytycznego myślenia i zapraszania publiczności do wspólnego namysłu, fantazjowania nad możliwą przyszłością świata, lokalności, wspólnoty społecznej. Konieczne jest uznanie potrzeby dofinansowywania i stabilizowania tego obszaru oraz nadawanie mu znaczenia strategicznego z perspektywy polityki publicznej.

Postscriptum

W roku 2025 Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski zleciło badanie dotyczące relacji instytucji publicznych z rynkiem sztuki: „Obiegi sztuki. Badanie struktury i dynamiki polskiego świata sztuk wizualnych 2020–2025”.

*Badanie wykonują Feliks Tuszko i Mikołaj Lewicki.
Raport będzie gotowy jesienią 2026 roku.*

Autorka

Dorota Ogrodzka

Kierowniczka Działu Edukacji
Kuratorka działań artystyczno-społecznych i edukacyjnych
Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski

⁸ <https://u-jazdowski.pl/program/dyskusje/jak-instytucje-i-organizacje-kulturalne-moga-budowac-odpornosc-na-dezinformacje> [dostęp: 3 kwietnia 2026].

Bibliografia

- Aktywni i nieobecni. Kontekstowe badania uczestnictwa w kulturze. Wyniki i interpretacje*, red. M. Krajewski, I. Kurz, Warszawa 2026, https://nck.pl/upload/2026/04/aktywni-i-nieobecni-kontekstowe-badania-uczestnictwa-w-kulturze_raport.pdf [dostęp: 10 lipca 2026].
- Badania w sektorze kultury. (Współ)tworzenie*, red. M. Laberschek, A. Szostak, O. Kosińska, M. Kaczmarek, Kraków 2025.
- Głowacki A., Skrzypińska A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku*, Warszawa 2025.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024*, Warszawa–Kraków 2025.
- Główny Urząd Statystyczny, *Uczestnictwo ludności w kulturze 2024*, Warszawa–Kraków 2025.
- Kalinowska K., Kułakowska K., *Teatr w pandemii*, Warszawa 2022.
- Laskowski M., *Muzeum losowe*, Warszawa 2024.
- Marne szanse... SPRAWDZAM! Badanie na temat obecności kobiet na państwowych uczelniach artystycznych 2025*, Warszawa 2025, http://katarzynakozyrafoundation.pl/wp-content/uploads/2026/01/marne_szane_sprawdzam.pdf [dostęp: 10 lipca 2026].
- Piwek Z., *Prestiżowe instytucje kultury będą płacić artystom wizualnym za udział w wystawach*, Warszawa 2025, <https://www.pap.pl/aktualnosci/prestizowe-instytucje-kultury-beda-placic-artystom-wizualnym-za-udzial-w-wystawach> [dostęp: 10 lipca 2026].
- Smartscope, *Ogólnopolska segmentacja uczestników kultury 2025*, Warszawa 2025, https://nck.pl/upload/2025/10/22-10_ogo-Inopolska-segmentacja-uczestniko-w-kultury-2025_publicacja.pdf [dostęp: 10 lipca 2026].

Widz kinowy w Polsce – badanie segmentacyjne

Aleksandra Więcek-Sobkowiak

Polski Instytut Sztuki Filmowej

Polskie kino nie istnieje w próżni – jego sytuacja zależy w dużej mierze od relacji między twórcą a odbiorcą. Dane segmentacyjne są najważniejszą informacją pozwalającą wyjść poza proste statystyki sprzedanych biletów. Polski Instytut Sztuki Filmowej (PISF) od 2021 roku regularnie zleca badanie ilościowe widza filmowego w Polsce. W grudniu 2025 roku przeprowadzona została jego ósma fala. Raport z tego badania podzielony został na cztery części, zawierające analizę danych w takich obszarach, jak: kontakt z kulturą, polskie kino, streaming, segmentacja widzów kina. Diagnozujemy nie tylko, ile osób chodzi do kina, lecz także dlaczego to robią (lub nie). Wpływa to realnie na ocenę, czy polska kinematografia nadąża za zmianami społecznymi i czy oferta filmowa jest zróżnicowana na tyle, by budować trwałą więź z widzem.

Wyniki badań zleczanych przez Instytut mogą posłużyć szeroko rozumianej branży filmowej, między innymi w zakresie fragmentacji widowni, ewentualnych zmian i luk w ofercie kinowej czy bariery dostępności. Dane ilościowe, takie jak liczba sprzedanych biletów, odnoszą się do przeszłości. Badania segmentacyjne sprawdzające postawy i motywacje widzów definiują w dużej mierze przyszłość. Stanowią element niezbędny do planowania długofalowej strategii rozwoju polskiego rynku filmowego. Opierając się na nich, Instytut może prowadzić działalność bardziej proaktywną. Warto zaznaczyć, że badania zlecane przez PISF stanowią jakościowe dopełnienie twardych danych gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). Statystyki publiczne dotyczące działalności kin są regularnie publikowane w raportach tematycznych, dostępnych na portalu informacyjnym stat.gov.pl. Aby zrozumieć skalę wyzwań, warto przywołać ogólny obraz rynku wynikający wprost z tych danych. W Polsce na przestrzeni ostatnich kilku lat funkcjonuje około 500–550 kin wielosalowych i stałych (w zależności od roku raportowania), a liczba widzów w kinach systematycznie

odbudowuje się po pandemii, oscylując wokół poziomu 40–50 mln sprzedanych biletów rocznie¹.

Połączenie tych dwóch perspektyw, czyli twardych danych liczbowych z wiedzą o żywym człowieku, jego potrzebach, emocjach i zachowaniu, które tak często bywa uwarunkowane, pozwala na skuteczne wspieranie polskiej sztuki filmowej w sposób, który nie tylko promuje kulturę, lecz także buduje realną widownię.

W badaniu zastosowano metodologię CAWI – technikę ilościowych badań opinii, gdzie respondent wypełnia ankietę samodzielnie w trybie online, bez obecności ankietera. Udział w sondażu wzięły osoby powyżej 15. roku życia. Zachowano reprezentatywność ze względu na płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość miejscowości i region. Analiza miała charakter ogólnopolski.

W pierwszym z badanych obszarów dokonano analizy kontaktu Polaków z kulturą. Wnioski z raportu wskazują na to, że od trzech fal badania, czyli od 2024 roku, frekwencja kinowa jest stabilna i utrzymuje się na poziomie około 70%². Głównym źródłem kontaktu z filmem są obecnie platformy internetowe, z których korzystanie deklaruje blisko 80% Polaków, wydając średnio miesięcznie na tę usługę około 90 zł. Jednorazowe wyjście do kina dla dwóch osób, jak ukazała obecna fala badania, to blisko 115 zł, z czego koszt biletu (średnio 31 zł) jest tylko nieco większy od wydatku na przekąskę (średnio 26 zł)³ na osobę. W raporcie uwzględniono także profil psychologiczny osób odwiedzających kina, z którego wynika, że seanse są zazwyczaj wydarzeniem społecznym, samotne wyjścia należą do rzadkości, a bywalcy kin to zazwyczaj osoby bardziej towarzyskie i nastawione na szukanie emocji niż te niezaglądające na seanse salowe. Choć najczęściej Polacy chodzą do kina w parach lub ze znajomymi, to nadal na trzecim miejscu osób towarzyszących są dzieci. Wyjścia rodzinne inicjują praktycznie w równej mierze pociechy (60%), jak i rodzice (59%), a wybór tytułu dokonywany jest na podstawie zwiastunów oraz coraz częściej – na podstawie reklamy widzianej w telewizji. Spoty oglądane w Internecie są w tym rankingu na trzecim miejscu, na czwartym plasuje się opinia rówieśników. Dorośli natomiast wybierają seans, na który się wybiorą bardziej spontanicznie, a przekonują ich głównie reklamy internetowe,

¹ Źródło: GUS/Obszary tematyczne/Kultura. Turystyka. Sport/Kultura/ Kinematografia w poszczególnych latach [dostęp: 31 marca 2026].

² Źródło: PISF/Difference, CAWI, grudzień 2025, N = 1002, Raport z 8. fali badania ilościowego, *Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. I – Kontakt z kulturą*, s. 3, <https://pisf.pl/badania-i-analazy-2025/> [dostęp: 5 marca 2026].

³ *Ibidem*, s. 14.

kolejno te w telewizji oraz na trzecim miejscu zwiastuny, które zobaczą w kinie. Plakat zajmuje miejsce czwarte, piąte – zapowiedź usłyszana w radiu.

Drugim obszarem, który podlegał analizie w raporcie przygotowanym dla Instytutu, było polskie kino. Jak wynika z badania, w porównaniu z poprzednią falą, wzrósł odsetek widzów wybierających polskie filmy, niezależnie, czy oglądają je w kinie, w telewizji, czy w Internecie⁴. Niezmienny jest natomiast wybór gatunku. Ponad połowa widzów najchętniej ogląda komedie (52%). Na drugim miejscu, wybierane przez co czwartego Polaka, jest kino sensacyjne (27%), a po nim, na tym samym poziomie, wskazywane przez 26% odbiorców, horrory, thrillery i komedie romantyczne⁵. Jednocześnie głównym kryterium wyboru filmu, podobnie jak w poprzednich falach badania, pozostaje jego jakość, a nie kraj produkcji. Patrząc z tej perspektywy, jak wskazuje raport, Polacy równie często skłaniają się ku filmom rodzimym, co zagranicznym. Respondenci tej fali badania wskazali 12 najczęściej oglądanych tytułów, z 30 badanych⁶. Rozpoznawalność aktorów i aktorek utrzymuje się na podobnym poziomie jak w poprzednich falach. Zanotowano także niewielkie wzrosty procentowe w znajomości przez badanych polskich reżyserów i reżyserek oraz osób związanych z filmem.

Od kilku lat codziennością w większości polskich domów stało się oglądanie filmów na platformach streamingowych. Był to trzeci obszar badany w raporcie przygotowanym dla Instytutu. Wybór treści ze względu na długość trwania to nadal w tym samym stopniu długie filmy, seriale, jak i krótkie treści, jednak w tej fali badania widać, że wzrósł odsetek osób oglądających wyłącznie krótkie filmiki (z 23% do 29%)⁷. Najwięcej widzów wybierających tę formę przypadało jednocześnie na piątą falę badania (37%), która była przeprowadzona między lipcem a sierpniem 2023 roku. W stosunku do poprzednich raportów praktycznie nie zmieniła się liczba osób, które wskazują, że nie oglądają filmów/seriali w serwisach streamingowych w ogóle – między czwartą falą badania (rok 2022 – 9%) a najnowszą (rok 2025 – 10%) jest to różnica jednego punktu procentowego⁸. Natomiast

4 Źródło: PISF/Difference, CAWI, grudzień 2025, N = 1002, Raport z 8. fali badania ilościowego, *Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. II – Polskie kino*, s. 7 [dostęp: 5 marca 2026].

5 *Ibidem*, s. 8.

6 *Ibidem*, s. 12–13.

7 Źródło: PISF/Difference, CAWI, grudzień 2025, N = 1002, Raport z 8. fali badania ilościowego, *Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. III – Streaming*, s. 8 [dostęp: 9 marca 2026].

8 *Ibidem*, s. 8.

z 9% do 13% wzrosła liczba widzów, którzy wybierają tylko dłuższe formy treści – filmy, seriale, programy. Popularność poszczególnych platform i jednocześnie ich najlepsza ocena idą ze sobą w parze. Widzowie wskazują, że najchętniej oglądają filmy w serwisach YouTube, Netflix i HBO Max. Na przestrzeni prowadzonych badań spada jednak popularność portalu cda.pl. Jeśli chodzi o inne serwisy, odsetek oglądających pozostaje na podobnym poziomie co w poprzednich falach badania, wzrosła jednak liczba osób korzystających z platform TVP VOD i Polsat Box Go, a spadła liczba oglądających w serwisie player⁹. Osoby chodzące do kina wydają średnio miesięcznie na streaming 109 zł, podczas gdy widzowie rezygnujący z dużego ekranu – 66 zł. Średnio dorośli Polacy wydają 90 zł w miesiącu na dostęp do serwisów z filmami i serialami¹⁰. To, co potrafi zniechęcić do korzystania z danej platformy lub budzi zastrzeżenia odbiorców, to najczęściej duża liczba reklam, zbyt wysoka cena lub za mało interesujących treści albo ogólnie nieatrakcyjna oferta. Wskaźniki popularności serwisów są jednak zbliżone do tych z poprzedniej fali badania, co wskazuje na spełnianie oczekiwań konsumentów w dużej mierze w tym samym stopniu. Komputer, telewizor i smartfon to nadal najczęściej wybierane urządzenia do oglądania treści. Natomiast około 20% użytkowników wyświetla filmy na tablecie, a niecałe 10% odbiorców korzysta w tym celu z projektora¹¹. To, co daje realną przewagę platformom streamingowym nad telewizją, to możliwość wyboru treści w danym momencie oraz wybór ilości dostosowanej do czasu, jaki widz może poświęcić w danej chwili na oglądanie. Równie ważna jest możliwość przzerwania seansu i powrotu do niego w dogodnym momencie, a także przejrzystość historii oglądania i dzięki temu sprawny powrót do ulubionych treści. Jak wskazują kluczowe wnioski z raportu, obecnie dla większości odbiorców nieakceptowalne byłoby czekanie tygodni na kolejny odcinek serialu, a więc dostępność całych sezonów na platformach spełnia ich oczekiwania. W ciągu pełnego tygodnia widz statystycznie ogląda cztery filmy lub więcej (40% respondentów), a jeśli chodzi o seriale – najczęściej padała odpowiedź, że są to jednorazowo dwa, trzy odcinki (41%). Rzadziej w trakcie jednej sesji oglądany jest tylko jeden odcinek (37%), ale zdarza się także oglądać „tyle, ile się da” (22%)¹², łącznie z „zarwaniem nocy”.

⁹ *Ibidem*, s. 9–10.

¹⁰ *Ibidem*, s. 12.

¹¹ *Ibidem*, s. 21.

¹² *Ibidem*, s. 24.

Ostatnim z badanych obszarów była segmentacja widzów kina. W raporcie wskazano pięć, wyodrębnionych już w poprzedniej fali badań, segmentów o swoistej charakterystyce. Są to: sporadyczni widzowie (35%), miłośnicy kina zagranicznego (20%), miłośnicy kina polskiego (20%), aktywni kinomani (14%) i wycofani widzowie (11%)¹³.

Wśród pierwszej grupy jest nieco więcej kobiet (56%) niż mężczyzn, a 51% stanowią osoby po 50. roku życia. Są to głównie widzowie mieszkający w mniejszych miastach i na wsiach (73%) oraz mający średnie lub zawodowe wykształcenie (69%)¹⁴. Ich wybór najczęściej pada na oglądanie filmów poprzez platformy streamingowe, a 37% z nich deklaruje, że nie ma potrzeby odwiedzania kina lub, jak wskazuje 33%, przeszkodę odwiedzenia go stanowi jego brak w ich miejscowości.

Druga grupa, licząca 20% widzów, to miłośnicy kina zagranicznego, ale także w 61% osoby odwiedzające sale kinowe. Podobny odsetek jak w poprzedniej grupie, bo aż 93%, jednocześnie korzysta z platform streamingowych. W tym gronie 58% stanowią mężczyźni i ten sam wskaźnik procentowy oscyluje w przedziale wiekowym między 19 a 39 lat. W tym segmencie 75% widzów ma co najmniej średnie wykształcenie, a 66% osób wskazuje, że ich zdaniem filmy zagraniczne są produkowane z większym rozmachem niż polskie, co można uznać za jeden z istotniejszych elementów przy dokonywaniu przez nich wyboru filmu, który obejrzą¹⁵.

Również 20% stanowią widzowie, którzy kochają kino polskie. Tę grupę w równej mierze stanowią kobiety, co mężczyźni, a ich wiek oscyluje w przedziale 30–49 lat. Wśród nich 73% to mieszkańcy wsi i małych miast, a 43% ma podstawowe lub zawodowe wykształcenie. Dla 30% z tej grupy cena biletu w kinie jest za wysoka, co stanowi realną barierę do odwiedzenia go, zaraz obok braku sali kinowej w ich miejscu zamieszkania. Do kina częściej niż raz na pół roku uczęszcza jednak 54% z tych osób, czyli o połowę więcej niż w pierwszej grupie „sporadycznych widzów”. Z platform streamingowych korzysta z kolei 76%¹⁶.

Aktywni kinomani to segment stanowiący 14% badanych. Do kina częściej niż raz na pół roku chodzi 100% z nich, a 93% ogląda treści także w serwisach internetowych. Podobnie jak w poprzedniej

¹³ Źródło: PISF/Difference, CAWI, grudzień 2025, N = 1002, Raport z 8. fali badania ilościowego, *Segmentacja widzów kina w Polsce*, cz. IV – Segmentacja widzów kina, s. 3 [dostęp: 10 marca 2026].

¹⁴ *Ibidem*, s. 6.

¹⁵ *Ibidem*, s. 7.

¹⁶ *Ibidem*, s. 8.

grupie, jest tu równy podział ze względu na płeć, a 36% z nich to osoby z wyższym wykształceniem. Kino wśród tych widzów jest zdecydowanie jednym z elementów stylu życia; 50% z nich uważa, że ostatnie lata to dobry czas dla kina polskiego oraz że jest ono zróżnicowane (64%). Jest to jednocześnie grupa, która wydaje miesięcznie najwięcej spośród innych, zarówno na kino (117 zł), jak i na platformy streamingowe (136 zł)¹⁷.

Ostatni segment badania stanowią widzowie wycofani. Są to osoby, które nie korzystają z serwisów internetowych w celu oglądania filmów ani nie chodzą do kina. Ich wydatki na ten obszar są więc zerowe. Kobiety w tej grupie stanowią 58%; 74% jest po 50. roku życia. Emeryci i renciści stanowią 48% i w 46% mają wykształcenie zawodowe. Mimo że 37% z nich uważa, że cena biletu jest za wysoka, to jednak podobny odsetek, bo 34%, nie odczuwa w ogóle potrzeby wyjścia do kina¹⁸.

Biorąc pod uwagę wszystkie pięć segmentów widzów, kobiety i mężczyźni mają podobny udział (51% kontra 49%). Najmniejszą zaś grupę, bo zaledwie 4%, tworzą osoby w wieku 15–18 lat. Wśród badanych 22% to 30–39-latkowie; aż 28% stanowią osoby w wieku 60 i więcej lat. Wykształcenie średnie ma 35% respondentów; równo po 28% badanych wskazało na wyższe lub zawodowe. Najmniejszą grupą są osoby z wykształceniem podstawowym – jedynie 9%.

To, co łączy wszystkie wyodrębnione wyżej grupy widzów w największym stopniu i z czym zgadza się aż 61% z nich, to opinia, że polskie kino jest zróżnicowane pod kątem filmów – produkowane są zarówno świetne, jak i mierne w ocenie oglądających produkcje. Drugim wspólnym mianownikiem dla respondentów, co do którego zgadza się niewiele mniej, bo 59% pytanych, jest fakt, że według nich filmy zagraniczne są robione z większym rozmachem niż polskie, na co zapewne przekładają się budżety tych produkcji. Odpowiedź, która zdobyła najmniej głosów w badaniu ogólnej opinii na temat polskiego kina, to ta, że „polskie kino skończyło się wraz z Kieślowskim” (27% respondentów)¹⁹.

Największy odsetek widzów uczęszcza do kina raz na pół roku lub rzadziej i jest to 51% badanych. Dwudziestosześcioprocentowa grupa odwiedza sale kinowe do trzech razy w miesiącu, a 13% respondentów robi to kilka razy w ciągu pół roku. Ogółem

¹⁷ *Ibidem*, s. 9.

¹⁸ *Ibidem*, s. 10.

¹⁹ *Ibidem*, s. 15.

minimum raz w tygodniu do kina chodzi 8% widzów, jednak wśród aktywnych kinomanów jest to już 21%. Dla porównania częstotliwość oglądania filmów na platformach streamingowych wygląda następująco: 29% osób jest aktywnych w serwisach codziennie, a najwięcej, bo 33%, zagląda na platformy do trzech razy w tygodniu; 12% uczestników badania robi to do trzech razy w miesiącu, a aż 25% widzów (co zbliża je liczbowo do aktywnych) ogląda produkcje w ten sposób kilka razy w ciągu pół roku²⁰.

Powyższy, określony w czasie badania, obraz polskiego widza i kina zmienia się permanentnie, nawet jeżeli w pewnych obszarach jest to niemal niezauważalne. Szczegóły, całość raportu oraz jego poprzednie fale dostępne są na stronie internetowej Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej.

Podsumowanie

Syntetyczna analiza wyników ósmej fali badania pozwala na wysnucie kluczowych wniosków, które mogą determinować długofalową strategię rozwoju polskiego rynku filmowego. Główne ryzyka pojawiające się w tym zakresie to dysproporcja kosztów uczestnictwa i relatywnie wysoki koszt jednostkowego wyjścia do kina w zestawieniu z subskrypcją platform streamingowych oraz dominacją platform internetowych, które umożliwiają konsumpcję treści w dowolnym czasie i w dowolnym miejscu, co może trwale zmieniać nawyki odbiorców. Jednocześnie wzrost odsetka widzów wybierających wyłącznie krótkie formy wideo sygnalizuje ryzyko dalszej fragmentacji uwagi i odpływu widowni od tradycyjnych, pełnometrażowych projekcji kinowych. Należy jednak w pewnym stopniu uznać to za znak czasów. Trzecim mocno zarysowanym ryzykiem jest brak dostępności fizycznej kin w mniejszych ośrodkach oraz przekonanie o mniejszym rozmachu realizacyjnym rodzimych produkcji względem kina zagranicznego, co może wpływać negatywnie na proces decyzyjny widza.

W tej sytuacji kluczowe wydaje się wzmacnianie narracji o kinie jako wyjątkowym wydarzeniu społecznym. Należy podkreślić, że aspekty emocjonalne i towarzyskie stanowią realną przewagę konkurencyjną nad indywidualną konsumpcją treści audiowizualnych. Pamiętajmy też, że skoro głównym kryterium wyboru pozostaje jakość dzieła, niezbędne jest dalsze wspieranie produkcji o dużym potencjale frekwencyjnym, przy jednoczesnym podnoszeniu

20

Ibidem, s. 18–19.

standardów realizacyjnych, zdolnych konkurować z widowiskowością kina zagranicznego. W zabieganym świecie, w którym dominują technologie niejednokrotnie stanowiące istotną pomoc dla człowieka, nie zapominajmy o tym doświadczaniu i przeżywaniu człowieczeństwa wspólnie, z innymi ludźmi.

Autorka

Aleksandra Więcek-Sobkowiak
 Główny specjalista
 Polski Instytut Sztuki Filmowej
aleksandra.wiecek@pisf.pl

Bibliografia

- GUS/Obszary tematyczne/Kultura. Turystyka. Sport/Kultura/ Kinematografia w poszczególnych latach*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/pracujacy-w-obszarze-kultury-w-panstwach-unii-europejskiej-i-efta-w-2024-r-,26,1.html> [dostęp: 31 marca 2026].
- Raport z badania ilościowego, Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. I – Kontakt z kulturą*, Warszawa 2025, <https://pisf.pl/badania-i-analizy-2025/> [dostęp: 9 lipca 2026].
- Raport z badania ilościowego, Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. II – Polskie kino i nie tylko*, Warszawa 2025, <https://pisf.pl/badania-i-analizy-2025/> [dostęp: 5 marca 2026].
- Raport badania ilościowego, Segmentacja widzów kina w Polsce, cz. III – Streaming*, Warszawa 2025, <https://pisf.pl/badania-i-analizy-2025/> [dostęp: 9 marca 2026].
- Raport z badania ilościowego, Segmentacja widzów kina w Polsce*, Warszawa 2025, <https://pisf.pl/badania-i-analizy-2025/>, [dostęp: 11 marca 2026].

Przemysły kreatywne

Aleksandra Szymańska

Instytut Przemysłów Kreatywnych

Pojęcie przemysłów kultury i kreatywnych odnosi się do sektorów gospodarki, których działalność opiera się na twórczości artystycznej, ekspresji kulturowej oraz wykorzystaniu własności intelektualnej jako podstawowego zasobu. Są to branże, w których proces tworzenia wartości opiera się na wiedzy, talencie i kreatywności. W praktyce sektor ten obejmuje sztuki wizualne i fotografię, sztuki performatywne, muzykę i festiwale, archiwa i biblioteki, działalność wydawniczą, architekturę, design i wzornictwo przemysłowe, modę, reklamę, media, rzemiosło artystyczne oraz sektor audiowizualny, w tym kinematografię, multimedia i gry wideo.

Sektor kultury i kreatywny to bardzo dynamicznie rozwijająca się część gospodarki, silnie powiązana z innowacyjnością, technologią, kulturą oraz trendami społecznymi. Wpływa na kreowanie wizerunku kraju, jest częścią dyplomacji kulturalnej, nośnikiem tożsamości kulturowej. Statystyki kultury Eurostatu¹ z marca 2024 roku wskazują, że w 2021 roku 1,9 mln przedsiębiorstw sektora kultury i kreatywnego wygenerowało obrót w wysokości 448 mld euro oraz wartość dodaną na poziomie 183 mld euro. Jest to więcej niż wartość dodana sektora telekomunikacyjnego, przemysłu farmaceutycznego czy motoryzacyjnego².

W 2023 roku powołana została instytucja poświęcona wsparciu sektora kreatywnego – Instytut Przemysłów Kreatywnych (IPK). Instytut definiuje sektor kultury i przemysłów kreatywnych w ślad za EIT Culture & Creativity jako zbiór działalności opartych na wartościach kulturowych lub innych formach indywidualnej i zbiorowej twórczej ekspresji, obejmujący zarówno działalność artystyczną i kulturalną, jak i branże wykorzystujące kreatywność

¹ European Commission Directorate-General for Research and Innovation, *Unleashing the potential of the cultural and creative industries*, Luxembourg 2025.

² *Ibidem*.

jako źródło innowacji i przewagi konkurencyjnej w gospodarce. To pierwsza próba systemowego i całościowego spojrzenia na sektor kreatywny – w Polsce wsparcie dla niego jest rozproszone pomiędzy takie instytucje, jak Instytut Przemysłów Kreatywnych, Państwowy Instytut Sztuki Filmowej, Narodowy Instytut Architektury i Urbanistyki, Narodowy Instytut Muzyki i Tańca (instytucje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), Instytut Wzornictwa Przemysłowego; instrumenty wsparcia są częściowo realizowane w ramach strategii PARP lub PAIH – instytucji otoczenia biznesu.

Zgodnie z podejściem stosowanym w statystyce Głównego Urzędu Statystycznego przemysły kultury i kreatywne są częścią przedsiębiorstw niefinansowych i obejmują podmioty zajmujące się produkcją i dystrybucją dóbr oraz usług kulturalnych i kreatywnych, których podstawę stanowią twórczość oraz prawo autorskie³.

Jednym z wyzwań badawczych pozostaje przyjęcie jednolitej definicji sektora oraz spójnej klasyfikacji branż kreatywnych, co pozwalałoby na porównywalność danych statystycznych oraz skuteczniejsze projektowanie polityk publicznych wspierających rozwój sektora. Potrzebujemy metodyki spójnej z tą stosowaną przez Eurostat, narzędzi umożliwiających regularne monitorowanie zmian i stanu sektora kreatywnego. Dostrzegamy konieczność wdrożenia proaktywnego modelu współpracy z podmiotami sektora kultury i kreatywnego, jak również zintegrowanego systemu wsparcia dla branż kreatywnych.

Stan sektora – dane i znaczenie gospodarcze

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2023 roku działalność w obszarze przemysłów kultury i kreatywnych prowadziło w Polsce 124,1 tys. przedsiębiorstw, co stanowiło 5,4% wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce. Sektor ten ma mocno rozproszoną strukturę – 99,1% podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa, często są to działalności oparte na pracy indywidualnej lub w niewielkich zespołach projektowych⁴.

W 2023 roku w przedsiębiorstwach zaliczanych do przemysłów kultury i kreatywnych pracowało 236,7 tys. osób, przeciętne zatrudnienie wyniosło 92,5 tys. etatów. Jednocześnie średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w tym sektorze wyniosło 8868 zł,

³ Główny Urząd Statystyczny, *Przemysły kultury i kreatywne w 2023 r.*, Warszawa 2025.

⁴ *Ibidem*.

co oznacza poziom wyższy niż średnia dla przedsiębiorstw niefinansowych ogółem.

Struktura sektora wskazuje na dominującą rolę działalności związanej ze sztukami wizualnymi, które stanowiły około 27% wszystkich podmiotów sektora. Znaczący udział miały także takie branże, jak reklama, architektura oraz sektor audiowizualny i multimedialny⁵.

Dane statystyczne wskazują również na znaczenie sektora kreatywnego w obszarze wymiany międzynarodowej. W 2023 roku wartość eksportu dóbr i usług kulturalnych i kreatywnych wyniosła 31,49 mld zł, podczas gdy import osiągnął poziom 29,97 mld zł.

Znaczenie gospodarcze przemysłów kreatywnych widoczne jest także w danych makroekonomicznych. Według analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego sektory kultury i kreatywne wytworzyły w Polsce 31,2 mld zł wartości dodanej w 2021 roku, a uwzględniając efekty pośrednie, ich wpływ na gospodarkę osiągnął około 82,4 mld zł, co odpowiada około 3,5–3,8% PKB⁶.

Brakuje niestety danych, które ujmowałyby pełne znaczenie sektora, także uwzględniające wpływ na budowanie współczesnej marki Polski, *soft power*, tożsamości kulturowej, innowacyjności, wpływu społecznego.

Na sektor kreatywny możemy patrzeć całościowo, jest to jednak kilkanaście branż, z których każda ma inną specyfikę i wymaga odrębnej strategii kierunkowej. Mają też różną siłę oddziaływania jako nośniki polskiej kultury i tożsamości oraz różny potencjał gospodarczy. Poniżej zaprezentuję charakterystykę wybranych branż istotnych z uwagi na realizowaną w Polsce politykę sektora kultury i kreatywnego.

Gry wideo

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się przemysłów kreatywnych w Polsce jest branża gier wideo. Według raportu *The Game Industry of Poland 2025*⁷ w Polsce działa ponad 500 studiów deweloperskich, a sektor zatrudnia około 15 tys. osób. Polska należy do największych producentów gier wideo w Europie; jest trzecim rynkiem, jeśli chodzi o liczbę osób zatrudnionych

⁵ *Ibidem*.

⁶ Polski Instytut Ekonomiczny, *Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego*, Warszawa 2023.

⁷ *The Game Industry of Poland. Report 2025*, red. J. Marszałkowski, Warszawa 2025.

w sektorze, a polskie studia działają na rynku globalnym.

Przychody branży przekraczają 1 mld euro rocznie. Największe studia produkcyjne, takie jak CD Projekt, Techland, 11 bit studios czy Bloober Team należą do najbardziej rozpoznawalnych firm branży w Europie i na świecie.

Branża gier wideo jest przykładem sektora kreatywnego o wysokim potencjale innowacyjnym. Produkcja gier wymaga współpracy specjalistów z wielu dziedzin, od wiedzy w obszarach IT i programowania przez grafikę komputerową, umiejętność budowania scenariuszy i narracji, muzykę, efekty specjalne, projektowanie doświadczeń. Branża gier wideo jest także jednym z najbardziej umiędzynarodowionych sektorów polskiej gospodarki kreatywnej – niemal 98% produkcji kierowane jest na globalne rynki dystrybucji cyfrowej.

Gry wideo są w dzisiejszych realiach i w statystykach głównym nośnikiem obecności polskiej kultury w obiegu międzynarodowym.

Muzyka

Sektor muzyczny jest kolejnym, który corocznie odnotowuje znaczące wzrosty także pod kątem dystrybucji międzynarodowej. Obejmuje działalność artystyczną wraz z całym ekosystemem produkcji, dystrybucji i promocji treści muzycznych. Branża muzyczna obejmuje zarówno twórczość kompozytorską, jak i wykonawczą, produkcję fonograficzną, organizację koncertów i festiwali, działalność menedżerską, usługi związane z dystrybucją cyfrową muzyki.

Istotnym elementem polskiego rynku muzycznego jest dynamiczny rozwój dystrybucji cyfrowej. W ostatnich latach streaming stał się dominującym modelem konsumpcji muzyki. Raportowaniem zajmują się informacje branżowe. Według raportu ZPAV za 2025 rok polski rynek nagrań muzycznych w 2025 roku osiągnął wartość blisko 971 mln zł i rośnie w tempie 14,2% rok do roku, zbliżając się do historycznej granicy 1 miliarda złotych oraz awansując na 16. miejsce w światowym rankingu rynków muzycznych IFPI⁸.

Polska scena muzyczna to też cały sektor wydarzeń muzycznych. Festiwale oraz koncerty stanowią ważny element lokalnych gospodarek i strategii rozwoju miast, przyciągają publiczność krajową i międzynarodową, generują znaczące przychody w sektorach turystyki i usług.

8

<https://zpav.pl/aktualnosc.php?idaktualnosci=2181> [dostęp: 5 maja 2026].

Branża muzyczna należy do sektorów szczególnie wrażliwych na zmiany technologiczne oraz modele dystrybucji treści cyfrowych.

Moda

Moda obejmuje zarówno projektowanie odzieży, jak i produkcję, dystrybucję oraz rozwój marek modowych.

Choć branża mody stanowi jeden z ważniejszych sektorów kreatywnych w Polsce, łączący twórczość projektową z działalnością przemysłową – nie ma polityki sektorowej. W 2024 roku wprowadzony został program wsparcia mody „Polska_Kreatywni: Moda” jako program własny Instytutu Przemysłów Kreatywnych z łącznym budżetem 4 mln zł.

W GUS moda jest kwalifikowana jako część większego sektora przemysłów tekstylnych i odzieżowych. Według danych GUS w 2023 roku w Polsce działało ponad 20 tys. przedsiębiorstw związanych z produkcją odzieży i wyrobów tekstylnych, a zatrudnienie w tym sektorze przekraczało 150 tys. osób. Jednocześnie rośnie znaczenie segmentu projektowego, obejmującego niezależnych projektantów, marki autorskie oraz studia projektowe.

Dane dotyczące mody rozproszone są w raportach branżowych. Dostarczają one jedynie fragmentarycznego obrazu branży, w ramach którego dane profilowane są w zależności od charakteru instytucji czy medium, na przykład strategiczny raport *Multifocus Tomorrow: Exploring New Dynamics in Fashion* (BCG + Vogue Polska, 2024), raport sektorowy i kompetencyjny *Branża mody i innowacyjnych tekstyliów* (PARP, 2023/2024), *Ecodesign of Polish Fashion. Value and Quality of Polish Fashion* (The Play Sustain Foundation 2024/2025) czy raporty zamawiane przez konkretne marki.

W ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia polskich marek modowych działających na rynku międzynarodowym oraz rozwój segmentu mody autorskiej i zrównoważonej – tworzenie silnych marek o międzynarodowym potencjale nadal pozostaje największym z wyzwań.

Design

Branża trudna do zmierzenia i jasnego zdefiniowania, bo obejmuje twórców indywidualnych funkcjonujących na rynku sztuki lub kolekcjonerskiego: od designu, przez firmy, po osoby projektujące

na etatach w przedsiębiorstwach. W kontekście przemysłów kreatywnych design pełni funkcję sektora horyzontalnego – jego kompetencje wykorzystywane są w wielu innych branżach kreatywnych, tak samo jak w przemyśle, gdzie jest głównym elementem strategii konkurencyjności przedsiębiorstw⁹. Obejmuje projektowanie produktów, usług, komunikacji wizualnej, doświadczeń użytkownika, w tym cyfrowego (UX/UI).

Wzornictwo przemysłowe, design i branża projektowa nie funkcjonują pod tymi nazwami w zestawieniach GUS oraz Eurostatu, jednak są częściowo uwzględnione w takich klasyfikacjach, jak PKD 74.10.Z (działalność w zakresie specjalistycznego projektowania) oraz w szeroko pojętym sektorze kreatywnym i kulturalnym. Zgodnie z metodologią przyjętą dla raportu *Zaprojektować polski design* wartość rynku wzornictwa i projektowania na koniec 2024 roku oszacowana została na około 4,3–6,5 mld zł, a zatrudnienie w branży na poziomie 70 tys. – 90 tys. osób¹⁰.

Kinematografia

Sektor kinematografii obejmuje produkcję filmową i telewizyjną, działalność producentów audiowizualnych, postprodukcję, dystrybucję filmów oraz funkcjonowanie kin.

W Polsce kinematografia funkcjonuje w ramach rozbudowanego systemu wsparcia publicznego, którego kluczową instytucją jest Polski Instytut Sztuki Filmowej (PISF), finansujący produkcję filmową oraz działania związane z dystrybucją, promocją i edukacją filmową. Istotną rolę w ekosystemie branży odgrywają również regionalne fundusze filmowe oraz instytucje infrastrukturalne, takie jak Wytwórnia Filmów Dokumentalnych i Fabularnych (WFDiF) oraz FilMOTEKA Narodowa – Instytut Audiowizualny (FINA).

Według danych GUS w 2023 roku w Polsce działało ponad 4 tys. podmiotów prowadzących działalność w zakresie produkcji filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych¹¹. Branża ta charakteryzuje się znacznym udziałem małych i średnich przedsiębiorstw.

Sektor audiowizualny ulega dynamicznym zmianom związanym z rozwojem platform streamingowych i nowych modeli dystrybucji.

⁹ Instytut Przemysłów Kreatywnych, *Zaprojektować polski design. Aktualny stan sektora w Polsce*, Warszawa 2025.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 roku*, Warszawa–Kraków 2024.

W ostatnich latach rośnie znaczenie produkcji serialowych oraz międzynarodowych koprodukcji realizowanych w Polsce. Elementem rozwoju branży jest potencjał Polski jako miejsca realizacji produkcji międzynarodowych. Program zachęt finansowych dla produkcji audiowizualnej, który wspiera lokowanie produkcji filmowych i serialowych w Polsce, przyczynia się do rozwoju zaplecza technologicznego i lokalnego rynku usług filmowych.

Kinematografia jest sektorem o istotnym znaczeniu kulturowym, wpływającym na budowanie wizerunku kraju oraz promocję polskiej kultury na świecie. Sukcesy polskich filmów na międzynarodowych festiwalach filmowych oraz obecność produkcji audiowizualnych w globalnych serwisach streamingowych przyczyniają się do wzmacniania obecności polskiej kultury w obiegu międzynarodowym.

Jednocześnie branża filmowa, podobnie jak branża gier wideo, wymaga stałego rozwoju kompetencji technicznych – w szczególności w takich obszarach, jak produkcja cyfrowa, efekty specjalne, animacja czy technologie wirtualnej produkcji.

Kadry sektora i profesjonalizacja

Warunkiem rozwoju przemysłów kreatywnych jest odpowiedni poziom wykształcenia kadr dysponujących profilem kompetencji kluczowych, takich jak umiejętność współpracy w warunkach różnorodności, często asymetrii wiedzy specjalistycznej i doświadczenia (współpraca specjalistów wielu dziedzin, np. w filmach, grach wideo). Równie ważne jest rozumienie mechanizmów rozwoju i promocji kultury, ale także zdolność do funkcjonowania w dynamicznym, często niepewnym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu biznesowym. Kompetencje potrzebne w sektorze kreatywnym mają charakter transdyscyplinarny, od umiejętności artystycznych, po społeczne, technologiczne i biznesowe. Branże kreatywne funkcjonują na globalnych rynkach, dodatkowo konieczna jest wiedza o nich zarówno w kontekstach kulturowych, jak i gospodarczych.

W Polsce system kształcenia w obszarze kreatywnym opiera się przede wszystkim na uczelniach artystycznych, kierunkach technicznych, medialnych lub architektonicznych uczelni technicznych i uniwersytetów, a także na szkołach artystycznych i programach edukacji pozaformalnej, wreszcie szkołach zawodowych. Jednocześnie rozwój nowych technologii – takich jak sztuczna

inteligencja, narzędzia immersyjne czy technologie cyfrowe – powoduje rosnące zapotrzebowanie na kompetencje łączące kreatywność z wiedzą technologiczną. Oznaczają potrzebę programów nastawionych na profesjonalizację na każdym etapie rozwoju.

Raporty branżowe badające sektory kreatywne wskazują na ogromną potrzebę rozwijania kompetencji przedsiębiorczych wśród twórców i projektantów, a także nadążania za zmianami technologicznymi, które wymagają częstej aktualizacji wiedzy i umiejętności. Kompetencje te nie tylko zapewniają skuteczniejsze funkcjonowanie w warunkach globalnych¹², ale przede wszystkim stanowią podstawę wzrostu i rozwoju firm.

Odporność i rozwój sektora

Sektor kreatywny ma dużą zdolność adaptacji do zmian technologicznych i rynkowych, wdrażania nowych modeli dystrybucji, a jednocześnie jest bardzo wrażliwy na kryzysy globalne, co uwiidocznili okres pandemii COVID-19. Dane z 2023 roku i spadek wybranych wskaźników w stosunku do raportów za lata poprzednie (zwłaszcza liczby podmiotów w tym sektorze o 4,7%¹³) mogą być tego skutkiem.

Szczególnie dynamicznie rozwijają się branże łączące kreatywność z technologią, takie jak sektor gier wideo, projekty związane z tzw. nowymi mediami czy projektowanie cyfrowe.

Na odporność sektora należy patrzeć przede wszystkim nie tyle jako na zdolność przetrwania kryzysów, ile przede wszystkim jako na zdolność do adaptacji modeli biznesowych, technologicznych i dystrybucyjnych w warunkach dynamicznych zmian i funkcjonowania w skali globalnej, zdolność do tworzenia skalowalnych modeli opartych na własności intelektualnej. Ogromny wpływ na branże kreatywne ma rozwój sztucznej inteligencji.

Tym bardziej podkreślałabym rolę, którą mają do odegrania instytucje publiczne: nie tylko na etapie edukacji (szkolnictwo wyższe), lecz także na kolejnych etapach rozwoju branż kreatywnych w obszarach transformacji technologicznej, profesjonalizacji,

¹² Instytut Przemysłów Kreatywnych, *Zaprojektować polski design*, op. cit.

¹³ Główny Urząd Statystyczny, *Przemysły kultury i kreatywne w 2023 r.*, op. cit.

rozwoju kompetencji i ochrony twórców oraz tworzenia lokalnych ekosystemów wsparcia (hubów kreatywnych) i sieciowania.

Podsumowanie i rekomendacje

Mało fortunne, ale wprowadzone do polskiej literatury przedmiotu tłumaczenie językowe angielskiego terminu *industries* jako „przemysłów” powoduje trudność w rozumieniu sektora, często też sprzeciw wobec ujęcia interpretowanego jako czysto ekonomiczne. Pierwszym z wyzwań jest zbudowanie rozumienia, czym jest sektor kreatywny, świadomości roli branż kreatywnych jako nośników i ambasadorów polskiej kultury na świecie, w budowaniu polskiej *soft power*, w tworzeniu marek, które składają się na wizerunek współczesnej Polski.

Konieczne jest stworzenie spójnego systemu monitorowania sektora oraz rozwijanie metod badawczych pozwalających na analizę jego wpływu gospodarczego, społecznego i promocyjnego. Konieczne są raporty mapujące branże i ich potrzeby, takie jak raport dotyczący branży projektowej *Zaprojektuj polski design* zamówiony przez Instytut Przemysłów Kreatywnych w 2025 roku.

Do zaktualizowania jest krajobraz instytucjonalny odpowiedzialny za wspieranie branż kreatywnych, wzmocnienie roli Instytutu Przemysłów Kreatywnych, zbudowanie polityk dla poszczególnych branż, polityk interdyscyplinarnych wzmacniających i wspierających zarówno potencjał kulturowy, jak i gospodarczy. Istotne jest wdrożenie zintegrowanego systemu wsparcia branż kreatywnych, który poprzez harmonizację działań wielopodmiotowych oraz rozwój instrumentów stymulujących i aktywizujących endogenne potencjał społeczno-gospodarczy wzmocni innowacyjność i konkurencyjność polskich firm. Jednym z wyzwań jest z pewnością harmonizacja często rozdrobnionych mechanizmów wsparcia, które w zależności od operatora różnią się zakresem i formą, co prowadzi do rozproszenia działań i utrudnia wykorzystanie pełnego potencjału. Potrzebne jest rozwijanie odpowiednich instrumentów wsparcia – przede wszystkim finansowych, ale także w innych obszarach. Po pierwsze w zakresie rozwoju biznesowego (programy inkubacyjne oraz wsparcie eksportu i ekspansji poszczególnych branż kreatywnych) a po drugie w obszarze sieciowania (zwłaszcza z podmiotami technologicznymi, instytutami naukowymi).

Dzisiejsze wsparcie publiczne jest bardzo nierówne, często oparte na historycznej dystrybucji środków, czego wyrazem jest dysproporcja choćby między wysokim wsparciem kinematografii *contra* niskim dla sektora gier, odwrotna do wartości ekonomicznej i globalnego zasięgu tego ostatniego. Roczny Program Wsparcia Gier Wideo IPK ma budżet 5 mln zł przy wartości sektora i przychodach przekraczających 1 mld euro rocznie¹⁴. Konieczne jest systemowe wsparcie obszaru projektowania (designu) – jednego z kluczowych sektorów kreatywnych wpływających na innowacyjność gospodarki, obejmującego nie tylko projektowanie produktów i usług, lecz także komunikacji wizualnej oraz doświadczeń użytkownika.

Polska jest jednym z nielicznych krajów, który nie ma sformułowanej polityki rozwoju sektora kreatywnego. W Polsce jedyną politykę sektorową wśród branż kreatywnych realizuje kinematografia z właściwą ustawą (Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii)¹⁵ i instytucjami (PISF, FINA, WFDiF).

Strategie kreatywne posiada większość krajów członkowskich UE, także sama Unia ma wypracowane ramy polityczne i programy wsparcia dla sektora kultury i kreatywnego poprzez programy Creative Europe oraz Media and Audiovisual Action Plan.

Liderami skutecznych polityk wsparcia dla branż kreatywnych są kraje, które najwcześniej zmapowały znaczenie tego sektora dla gospodarki i mają je ujęte jako strategiczne obszary polityk gospodarczych i kulturalnych – od Wielkiej Brytanii (Creative Industries Sector Deal – w Wielkiej Brytanii udział sektora kreatywnego w gospodarce to 5–6% PKB), przez Francję (Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives), Holandię (Topsector Creative Industry), Austrię (Creative Industries Strategy Austria), Finlandię (Creative Economy), Danię (Creative Business Cup oraz design policy) i Estonię (platforma Creative Estonia). W takich krajach, jak Włochy, Czechy, Łotwa strategia wsparcia dla sektora kreatywnego jest częścią strategii kultury. Ciekawy model wsparcia występuje w Niemczech mających jeden z najbardziej rozbudowanych programów publicznych (system narzędzi) wspierających sektor kreatywny, zainicjowany wspólnie przez Federalne Ministerstwo Gospodarki (BMWK) i Pełnomocnika Rządu do spraw Kultury i Mediów (BKM).

Dynamicznie rozwijający się potencjał polskich branż kreatywnych – szczególnie w takich obszarach, jak gry wideo,

¹⁴ Polish Gamers Observatory, *The Game Industry of Poland. Report 2025*, Warszawa 2025.

¹⁵ Tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 130.

design, muzyka czy kinematografia – wskazuje na potrzebę budowania spójnej strategii wsparcia i promocji „kreatywnej Polski” na równi z budowaniem znaczenia i wizerunku poszczególnych branż i wzmacnianiem marek poszczególnych firm czy twórczych indywidualności.

Autorka

Aleksandra Szymańska

Dyrektorka

Instytut Przemysłów Kreatywnych

a.szymanska@ipk.gov.pl

Bibliografia

Hartung H., *European Commission Directorate-General for Research and Innovation, Unleashing the potential of the cultural and creative industries*, Luxembourg 2025.

Główny Urząd Statystyczny, *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023 roku*, Warszawa–Kraków, 2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html> [dostęp: 10 lipca 2026]

Główny Urząd Statystyczny, *Przemysły kultury i kreatywne w 2023 r.*, Kraków 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2023-r,21,7.html> [dostęp: 10 lipca 2026].

Polski Instytut Ekonomiczny, *Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego*, Warszawa 2023, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/12/PIE-Raport_Przemysly-kreatywne_2023.pdf [dostęp: 10 lipca 2026].

The Game Industry of Poland. Report 2025, red. J. Marszałkowski, Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/EBOOK-GAM-WCAG_27112025.pdf [dostęp: 10 lipca 2026].

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o kinematografii (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz. 130).

Zaprojektować polski design. Aktualny stan sektora w Polsce, Warszawa 2025, <https://raport-design.ipk.gov.pl/> [dostęp: 10 lipca 2026].

Praktyki animacyjne w instytucjach kultury: stan i kierunki prorozwojowe

Maja Gawryłek-Osińska

Dział Rozwoju Kadr Kultury

Narodowe Centrum Kultury

Wprowadzenie

Animacja kultury stanowi dziś jeden z najważniejszych obszarów działania instytucji kultury¹, w którym szczególnie wyraźnie ujawniają się przemiany sposobów myślenia o uczestnictwie, edukacji i społecznej roli kultury². Nie sprowadza się ona wyłącznie do organizacji wydarzeń ani poszerzania oferty programowej, lecz obejmuje praktyki relacyjne, środowiskowe i edukacyjne, nastawione na budowanie sprawczości, współuczestnictwa oraz wspólnotowego wymiaru kultury. Z tego względu animację kultury można ujmować zarazem jako praktykę instytucjonalną, osadzoną w strukturach organizacyjnych, zasobach i logikach działania instytucji, oraz jako praktykę pedagogiczną, ponieważ wiąże się ona z tworzeniem warunków do uczenia się, rozwijania kompetencji społecznych i kulturowych, a także wzmacniania podmiotowości uczestników i uczestniczek.

W artykule przyjęto perspektywę diagnostyczną, ukierunkowaną na rozpoznanie aktualnego stanu praktyk animacji kultury realizowanych w instytucjach kultury oraz głównych kierunków ich rozwoju. Z tego względu analiza nie ogranicza się do opisu samych działań animacyjnych, lecz obejmuje również sposób ich instytucjonalnego organizowania, przemiany ich form oraz mechanizmy wzmacniające ich jakość i trwałość. W opracowaniu postawiono następujące pytania problemowe:

-
- ¹ Choć w artykule posługuję się ogólną kategorią „instytucje kultury”, analiza koncentruje się zwłaszcza na domach, ośrodkach i centrach kultury, a częściowo także na bibliotekach lokalnych. Szersze użycie tego terminu wynika z języka analizowanych raportów, obejmujących niekiedy bardziej zróżnicowane pole instytucjonalne.
- ² R. Wiśniewski et al., *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury*, Warszawa 2021, s. 156.

- Jakie typy praktyk animacji kultury dominują w instytucjach i jak są organizowane?
- Jakie kierunki rozwojowe widać w praktykach animacyjnych, w tym w odniesieniu do form, narzędzi, grup oraz partnerstw?
- Jakie luki i nierówności instytucjonalne, terytorialne i branżowe ujawniają raporty?

Podstawę analizy stanowi zbiór 47 ogólnodostępnych raportów i publikacji diagnostycznych dotyczących wybranych aspektów funkcjonowania sektora kultury, praktyk animacyjnych, edukacji kulturalnej, uczestnictwa w kulturze, kompetencji kadr oraz przemian instytucji kultury. Materiał został zgromadzony przede wszystkim z wykorzystaniem bazy raportów Narodowego Centrum Kultury (NCK)³, a następnie uzupełniony o inne dostępne publicznie opracowania badawcze, raporty instytucjonalne oraz publikacje problemowe odnoszące się do współczesnych praktyk kultury. Przyjęto cezurę czasową po 2021 roku, uznając, że pozwala ona uchwycić stan sektora w warunkach postpandemicznych, a więc w okresie utrwalania się nowych modeli działania instytucji kultury. Analiza miała charakter jakościowej syntezy materiału zastanego i była ukierunkowana na identyfikację dominujących typów praktyk animacji kultury oraz głównych tendencji rozwojowych.

Ramy pojęciowe i interpretacyjne

Animacja kultury jako praktyka instytucjonalna i pedagogiczna

Analizowane publikacje pokazują, że animacja kultury nie jest dziś jedynie nazwą określonego typu działań programowych, lecz złożonym obszarem praktyki, w którym krzyżują się procesy organizowania uczestnictwa, budowania relacji społecznych, rozwijania kompetencji oraz przekształcania samej instytucji kultury. W perspektywie instytucjonalnej animacja kultury pozostaje osadzona w codziennych działaniach domów kultury, bibliotek, muzeów i innych podmiotów, które organizują ofertę, inicjują współpracę i tworzą warunki uczestnictwa. Raport dotyczący modelu Społecznego Domu Kultury (SDK)⁴ wskazuje, że model ten stanowi uzupełnienie dominującego wcześniej podejścia impresaryjno-edukacyjnego, a jego istotą jest łączenie działań odgórnych i oddolnych. Oznacza

³ <https://nck.pl/badania/raporty> [dostęp: 30 marca 2026].

⁴ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, Warszawa 2025.

to, że animacja rozwija się nie obok instytucji, lecz w ramach ich praktyk organizacyjnych, modyfikując sposób myślenia o programie, odbiorcach i roli instytucji w środowisku lokalnym.

Pedagogiczny wymiar animacji kultury ujawnia się natomiast w tym, że praktyki animacyjne tworzą sytuacje uczenia się, wspólnego doświadczania i interpretowania rzeczywistości. Raport *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach*⁵ opisuje projekty animacyjne jako działania, których punktem wyjścia są temat, problem i próba zrozumienia określonego zagadnienia, a ich wartością jest wspólne doświadczanie, eksperymentowanie oraz dzielenie się refleksjami. Oznacza to, że animacja nie sprowadza się do organizowania wydarzeń, lecz wspiera rozwój kompetencji kulturowych, społecznych i komunikacyjnych.

Edukacja w instytucjach kultury

Analizowane publikacje pokazują, że edukacja w instytucjach kultury nie powinna być rozumiana wyłącznie jako wyodrębniony dział programowy, lecz jako jedna z podstawowych logik działania instytucji⁶. Oznacza to, że edukacja jest wpisana w sam sposób organizowania relacji między instytucją a jej publicznością. Z tej perspektywy instytucje kultury działają jako środowiska uczenia się zarówno dla uczestników, jak i dla pracowników. Edukacja kulturalna może pełnić funkcję społecznego łącznika: wspiera budowanie relacji, rozwijanie ciekawości poznawczej, wzmacnianie uczestnictwa i tworzenie przestrzeni wspólnego działania.

Istotne jest również, że edukacja w instytucjach kultury ma charakter zróżnicowany grupowo i metodologicznie. Raporty wskazują na działania kierowane do dzieci, młodzieży, rodzin, seniorów, nauczycieli i środowisk lokalnych, a także na wykorzystywanie metod warsztatowych, projektowych, animacyjnych i partycypacyjnych. Edukacja w kulturze łączy zatem wiedzę, doświadczenie i relację, a jej znaczenie polega nie tylko na przekazywaniu treści, lecz także na rozwijaniu kompetencji uczestnictwa, interpretacji i współtworzenia kultury.

⁵ M. Tędziągolska, A. Biernat, B. Walczak, *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach. Raport z badania*, Warszawa 2024.

⁶ W tym kontekście warto wyraźnie zaznaczyć znaczenie programu „Bardzo Młoda Kultura” Narodowego Centrum Kultury, który odegrał istotną rolę w upowszechnianiu i wzmacnianiu edukacji kulturowej jako ważnego konceptu animacyjnego w polskim środowisku kultury. To właśnie rozwój tego programu m.in. przyczynił się do przesunięcia myślenia o edukacji z poziomu działań towarzyszących ofercie ku bardziej złożonemu rozumieniu jej jako procesu budowania relacji, wzmacniania uczestnictwa, rozwijania sprawczości i współtworzenia lokalnych ekosystemów kultury.

Dominujące typy praktyk animacji kultury i sposoby ich organizacji

Analiza zgromadzonego materiału pozwala stwierdzić, że w instytucjach kultury nie dominuje jeden, jednolity model praktyk animacji kultury. Przeciwnie – najczęściej występuje układ mieszany, łączący działania impresaryjne, animacyjne i edukacyjne. Jeden z raportów poświęconych domom kultury ujmuje to wprost: „w większości opracowań dotyczących domów kultury wyróżniają się dwa skrajne modele działania tej instytucji – impresaryjny i animacyjny”, a zarazem podkreśla, że „oprócz wymiaru impresaryjnego i animacyjnego warto wyróżnić trzeci – edukacyjny”⁷. Oznacza to, że współczesne praktyki animacji kultury w instytucjach są zazwyczaj hybrydowe: instytucje równocześnie organizują ofertę wydarzeniową, prowadzą zajęcia rozwojowe i podejmują działania angażujące społeczność lokalną. Jedną z dominujących kategorii, według raportu dotyczącego potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury⁸, są praktyki warsztatowo-artystyczne. Raport wskazuje, że „najczęściej realizowane są zajęcia artystyczne, takie jak warsztaty plastyczne, muzyczne, taneczne czy teatralne”, a w wielu placówkach obecne są również działania związane z rękodziełem⁹. Ten typ praktyk można uznać za podstawowy rdzeń działalności domów kultury i instytucji lokalnych. Potwierdzają to także dane z raportu o uczestniczeniu w kulturze w województwie mazowieckim, zgodnie z którymi w 2022 roku spośród różnych typów imprez organizowanych przez domy kultury, kluby i świetlice najwięcej zorganizowano właśnie warsztatów¹⁰.

Drugą wyraźnie dominującą kategorią są praktyki impresaryjno-wydarzeniowe, obejmujące koncerty, spektakle, przeglądy, pokazy, wystawy, spotkania z artystami i wydarzenia sceniczne.

⁷ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce, op. cit., s. 18.*

⁸ Warto jednak doprecyzować, że sam raport o Społecznym Domu Kultury wyrasta z konkretnych procesów instytucjonalnych i środowiskowych, współtworzonych również przez Narodowe Centrum Kultury. Projekt ten był wspierany dzięki dofinansowaniu w ramach programu „Kultura–Interwencje”, ale jego ważnym zapleczem były także doświadczenia zgromadzone w kolejnych edycjach programu „Dom Kultury+”. Znaczna część animatorów i animatorek zaangażowanych w rozwijanie modelu Społecznego Domu Kultury pozostaje aktywna w środowisku DK+, współpracując jako animatorzy, animatorki, mentorzy i mentorki oraz rozwijając podobny sposób myślenia o instytucji jako miejscu relacyjnym, otwartym na oddolność i współtworzenie.

⁹ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce, op. cit., s. 13.*

¹⁰ M. Ochał, M. Różycka, *Uczestniczenie w kulturze. Raport z badania ankietowego odbiorców i odbiorczyń instytucji kultury z województwa mazowieckiego*, Warszawa 2024, s. 14.

W cytowanym raporcie zaznaczono, że „ważnym obszarem aktywności są wydarzenia sceniczne i estradowe – koncerty, przedstawienia, przeglądy czy spotkania z artystami”, a część instytucji rozwija również działalność wystawienniczą¹¹. Dane z Mazowsza pokazują przy tym interesujące zróżnicowanie: choć warsztatów organizuje się najwięcej, to „zdecydowanie najwięcej uczestników i uczestniczek zgromadziły koncerty”, zaś festiwale i przeglądy artystyczne, mimo mniejszej liczby wydarzeń, również przyciągają dużą publiczność¹². Wskazuje to, że praktyki impresaryjne pozostają jednym z najważniejszych sposobów organizowania uczestnictwa w kulturze.

Kolejny obszar tworzą praktyki edukacyjne i rozwojowe. Obejmują one zarówno kursy i szkolenia, jak i działania towarzyszące wydarzeniom artystycznym, uruchamiające refleksję, krytyczne myślenie oraz kompetencje kulturowe. Raport o domach kultury wskazuje, że „niektóre instytucje prowadzą także działania edukacyjne, takie jak kursy językowe, komputerowe czy spotkania o charakterze warsztatowym”, przy czym ten typ oferty częściej pojawia się w większych ośrodkach miejskich¹³. Z kolei raport *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach* pokazuje, że w części instytucji „wydarzenia artystyczne są edukacją kulturalną *in spe*”, nawet jeśli nie zawsze towarzyszą im osobne moduły edukacyjne¹⁴. Oznacza to, że edukacyjność praktyk animacji kultury bywa rozumiana szeroko – nie tylko jako osobny segment oferty, lecz także jako sposób projektowania kontaktu odbiorców z kulturą. Ich znaczenie bardzo dobrze pokazuje raport *Animacja kultury ON/OFF*, w którym omówiono analizę projektów zgłaszanych do konkursu „Impuls Kultury – Mazowiecka Nagroda Inspiracji Kulturalnych”. W latach 2020–2024 projekty te były klasyfikowane między innymi jako „projekt zrealizowany w przestrzeni publicznej”, „projekt oparty na dziedzictwie lokalnym”, „projekt storytellingowy” czy „projekt zrealizowany online bądź w oparciu o nowe technologie i nowoczesne formy przekazu”¹⁵. Materiał ten pokazuje, że znaczna część praktyk animacyjnych organizowana jest dziś jako seria przedsięwzięć o charakterze zadaniowym,

¹¹ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, op. cit., s. 13.

¹² M. Ochał, M. Różycka, op. cit., s. 14.

¹³ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, op. cit., s. 14.

¹⁴ M. Tędziągowska, A. Biernat, B. Walczak, op. cit., s. 35.

¹⁵ M. Ochał, A. Szocińska-Oleksiak, A. Woźniak, *Animacja kultury ON/OFF. Raport z badania osób animujących kulturę w woj. mazowieckim*, Warszawa 2024, s. 60.

wpisanych w ramy określonych programów i źródeł finansowania. W konsekwencji część działań animacyjnych rozwija się nie jako trwałe, systematyczny element struktury instytucji, lecz jako zestaw kolejnych projektów czasowych. Szczególnym dopełnieniem praktyk edukacyjnych i rozwojowych są działania o charakterze integracyjnym i wspólnotowym, organizowane po to, by wzmacniać więzi społeczne, budować relacje oraz tworzyć okazje do bycia razem. Raport o domach kultury podkreśla, że w ofercie „znajdują się również zajęcia rekreacyjne i ruchowe, a także wydarzenia plenerowe o charakterze integracyjnym – festyny, pikniki czy kiermasze”, które „są często narzędziem budowania relacji z mieszkańcami”¹⁶. W tym sensie animacja kultury nie sprowadza się do prezentowania treści artystycznych, ale pełni funkcję środowiskową i sensotwórczą.

W raporcie *Animacja kultury ON/OFF* podkreślono również, że „w ramach współczesnej animacji kulturowej coraz częściej korzysta się z technologii, takich jak media społecznościowe, VR i multimedialne narzędzia edukacyjne, aby przyciągnąć młodszych odbiorców i uczynić kulturę bardziej dostępną”¹⁷. W tym samym opracowaniu wyodrębniono także kategorię „projekt zrealizowany online bądź w oparciu o nowe technologie i nowoczesne formy przekazu” jako jedną z ważniejszych form współczesnej aktywności animacyjnej¹⁸. Również raport warszawski o edukacji kulturalnej wskazuje na projekty interdyscyplinarne, korzystające z podejścia STEAM i integrujące sztukę z technologią¹⁹. Oznacza to, że praktyki animacji kultury coraz częściej przekraczają tradycyjny podział na działania „na miejscu” i „w sieci”, budując formy mieszane, elastyczne i dostosowane do zmieniających się sposobów uczestnictwa w kulturze.

Coraz silniej obecne w diagnozach są praktyki partycypacyjne i współtwórcze. Nie zawsze są one dominujące liczbowo, ale stanowią ważny kierunek rozwoju instytucji. Model Społecznego Domu Kultury definiowany jest jako „wizja domu kultury opartego na dwóch filarach – działaniach «odgórnych» i działaniach «oddolnych»”²⁰. Z raportu wynika jednak, że w praktyce badanych instytucji ten model realizowany jest częściowo, a mieszkańcy częściej pozostają odbiorcami niż współtwórcami. Charakterystyczne jest stwierdzenie,

¹⁶ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce, op. cit., s. 13.*

¹⁷ *M. Ochał, A. Szocińska-Oleksiak, A. Woźniak, op. cit., s. 60.*

¹⁸ *Ibidem, s. 60.*

¹⁹ *M. Tędziągowska, A. Biernat, B. Walczak, op. cit., s. 24.*

²⁰ *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce, op. cit., s. 3.*

że domy kultury „postrzegają mieszkańców raczej jako odbiorców, a nie współtwórców oferty”²¹. Oznacza to, że logika współtworzenia rozwija się, ale nie zastąpiła jeszcze dominującego modelu ofertowego. Ważnym wnioskiem jest również to, że praktyki animacji kultury organizowane są często w warunkach wielozadaniowości kadry. Badanie modelu SDK wskazuje, że w małych domach kultury „jedna osoba często pełni równocześnie kilka ról (np. instruktor, animator, organizator i pracownik administracyjny w jednej osobie)”²². To spostrzeżenie dobrze tłumaczy, dlaczego praktyki animacyjne mają w instytucjach często charakter elastyczny, łączony i nieostro rozgraniczony. Nie są one realizowane przez wąsko wyspecjalizowane zespoły, lecz przez osoby łączące różne funkcje organizacyjne, edukacyjne i animacyjne.

Zebrany materiał pozwala więc sformułować wniosek, że w instytucjach kultury dominują dziś przede wszystkim praktyki warsztatowo-artystyczne, wydarzeniowo-impresaryjne, edukacyjne, integracyjne oraz – w rosnącym stopniu – partycypacyjne²³. W rezultacie animacja kultury w instytucjach przybiera dziś postać nie jednego modelu, lecz dynamicznego układu praktyk, w którym ścierają się logika oferty, logika edukacji i logika relacyjno-społeczna.

Logiki organizowania praktyk animacji kultury

Wyodrębnione wyżej kategorie nie funkcjonują wyłącznie jako zbiory działań, lecz są osadzone w określonych logikach organizacyjnych. Z analizowanych raportów wynika, że współczesne praktyki animacji kultury są organizowane przynajmniej według kilku podstawowych logik: logiki oferty stałej i wydarzeniowej, logiki lokalnego zakorzenienia, logiki współtworzenia, logiki projektowości oraz logiki

²¹ *Ibidem*, s. 19.

²² *Ibidem*, s. 12.

²³ Wzrost znaczenia tego ostatniego wymiaru nie jest wyłącznie konsekwencją oddolnych przemian w samych instytucjach, lecz pozostaje również rezultatem długofalowych działań systemowych podejmowanych m.in. przez Narodowe Centrum Kultury. Szczególne znaczenie miały tu kolejne edycje programu „Dom Kultury+”, w ramach którego stosunkowo wcześniej i w sposób wyraźny sformułowano ideę partycypacyjności jako wartości wartę zarówno eksploracji, jak i wspierania ze środków publicznych. Program ten wzmacniał myślenie o instytucji kultury nie tylko jako o organizatorze oferty, lecz także jako o podmiocie współpracującym z lokalną społecznością, otwartym na diagnozę potrzeb, inicjatywy oddolne i współtworzenie działań. W podobnym kierunku rozwijany jest program „BLISKO”, który przenosi tę logikę na grunt bibliotek publicznych, wzmacniając ich rolę jako lokalnych centrów relacji, współpracy i animacji kultury. Można więc powiedzieć, że partycypacyjny zwrot w praktykach instytucji kultury nie jest jedynie spontaniczną zmianą środowiskową, lecz także skutkiem świadomie projektowanego i konsekwentnie rozwijanego wsparcia instytucjonalnego.

hybrydyzacji form działania. Najbardziej rozpowszechniona pozostaje logika łączenia oferty stałej z wydarzeniami jednorazowymi. Raport SDK stwierdza wprost, że domy kultury prowadzą działalność „obejmującą zarówno zajęcia stałe, jak i wydarzenia jednorazowe”²⁴. Ten model organizacyjny pozwala z jednej strony utrzymywać ciągłość kontaktu z regularną publicznością, z drugiej zaś przyciągać nowych odbiorców poprzez wydarzenia o większej widoczności, często pełniące funkcję promocyjną lub integracyjną.

Drugą istotną logiką jest logika lokalnego zakorzenienia. Raport SDK pokazuje, że w dużych miastach instytucje częściej tworzą rozbudowaną „ofertę edukacyjną, zwłaszcza dla dzieci, młodzieży i seniorów”, a zarazem „w większym stopniu [mogą] skupić się na działalności animacyjnej”, ponieważ część funkcji impresaryjnych jest tam przejmowana przez inne podmioty²⁵. W mniejszych miejscowościach program bywa bardziej uniwersalny i wspólnotowy, dostosowany do zróżnicowanej grupy mieszkańców, a praktyki animacyjne są silniej związane z lokalnym kontekstem, codziennymi relacjami i ograniczeniami infrastrukturalnymi. Praktyki animacji kultury – w tym rozumieniu – są organizowane jako proces współudziału różnych interesariuszy. Przykładowo w raporcie *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach* opisano swoje badanie jako „kilkuetapowy proces badawczo-projektowy”, w którym widoczne są elementy *action research* i *service design*, a uczestnicy i uczestniczki „mają wpływ na jego kształt” i „wspólnie z badacz(k)ami tworzą narzędzia do autoewaluacji”²⁶. Tego rodzaju logika współtworzenia dotyczy zatem nie tylko samych działań programowych, lecz także sposobu projektowania instytucjonalnych rozwiązań, diagnozy potrzeb i refleksji nad własną praktyką.

Ciekawym podejściem do rozumienia sposobu projektowania praktyk animacyjnych jest ich projektowość. W wielu raportach praktyki animacyjne ujawniają się jako działania organizowane wokół określonych programów, konkursów, grantów i zewnętrznych źródeł finansowania. Oznacza to, że animacja kultury przyjmuje często formę przedsięwzięć czasowych, wyznaczanych przez harmonogram projektu, budżet i wskaźniki jego realizacji. Taka logika wzmacnia innowacyjność i elastyczność, ale zarazem może osłabiać trwałość działań oraz utrudniać ich długofalowe zakorzenienie w strukturze instytucji.

²⁴ Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce, op. cit., s. 13.

²⁵ Ibidem, s. 23.

²⁶ M. Tędziagolska, A. Biernat, B. Walczak, op. cit., s. 6.

Na podstawie analizowanych raportów można więc stwierdzić, że praktyki animacji kultury w instytucjach są współcześnie organizowane w sposób zróżnicowany, lecz oparty na kilku powtarzalnych wzorach. Dominują działania łączące warsztatowość, „wydarzeniowość”, edukację i relacyjność, organizowane jako połączenie oferty stałej, wydarzeń okazjonalnych, projektów czasowych i lokalnych partnerstw. Coraz wyraźniej zaznacza się także przesunięcie od instytucji jako dostawcy gotowej oferty ku instytucji jako organizatorowi relacji, współuczestnictwa i procesów społecznego współtworzenia, choć skala tej zmiany pozostaje nierówna i zależna od warunków organizacyjnych, zasobów kadrowych oraz lokalnego kontekstu działania.

Kierunki rozwojowe w praktykach animacyjnych

Poniższa część odpowiada na pytanie, jakie kierunki rozwojowe widoczne są dziś w praktykach animacyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do form działania, narzędzi i metod, grup odbiorczych oraz partnerstw. Podstawą analizy są publikacje o charakterze mapowania trendów, na przykład raport *House of Skills Trendy w rozwoju ludzi 2026* czy artykuły powstałe w ramach publikacji Narodowego Centrum Kultury *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury* (2024). Oba źródła nie dotyczą animacji kultury w wąskim sensie opisowym, lecz mają wysoką wartość interpretacyjną, ponieważ pokazują, w jaki sposób współczesne organizacje reagują na niepewność, przyspieszenie zmiany, rozwój technologii i transformację relacji z odbiorcami. Szczególnie istotne miejsce zajmuje tu perspektywa foresightowa. W publikacji wprost podkreślono, że tworzenie scenariuszy przyszłości jest elementem metody badawczej i strategicznej, która pomaga instytucjom nie tylko reagować na zmianę, lecz także aktywnie ją współkształtować. Z tego względu badania foresightowe należy uznać za jedno z najważniejszych narzędzi interpretowania, problematyzowania i projektowania przyszłości praktyk animacyjnych, szczególnie w sytuacji narastającej złożoności przemian społecznych, technologicznych, instytucjonalnych i kulturowych. Znaczenie tego podejścia potwierdza również przygotowany dla Narodowego Centrum Kultury przez Busola Trends raport *Animator kultury przyszłości. Scenariusze rozwoju profesji w perspektywie 15 i 30 lat*²⁷,

²⁷ Raport niepublikowany; planowane jest włączenie wyników w publikację prezentującą najnowsze dane dotyczące domów kultury zbierane w ostatnich latach przez Narodowe Centrum Kultury.

którego metodologia obejmuje diagnozę i skanowanie horyzontu zmian, analizę trendów i megatrendów, wywiady pogłębione, konstrukcję scenariuszy przyszłości z wykorzystaniem metody delfickiej oraz eksplorację możliwych przyszłości podczas warsztatów partycypacyjnych prowadzonych metodą *Scenario Immersion*.

Pierwszą wyraźną tendencją jest wzrost znaczenia działań procesualnych kosztem logiki jednorazowego wydarzenia. Raport House of Skills pokazuje, że w warunkach ciągłej zmiany coraz słabiej sprawdzają się rozwiązania zamknięte i rzadko aktualizowane, a rośnie znaczenie formatów adaptacyjnych, możliwych do modyfikowania pod wpływem zmieniającego się kontekstu²⁸. W przekładzie na praktyki animacyjne oznacza to przesunięcie od działań jednorazowych ku formatom ciągłym, iteracyjnym i reagującym na bieżące potrzeby uczestników oraz instytucji.

Analogiczną logikę wzmacnia publikacja Narodowego Centrum Kultury, w której podkreślono, że najskuteczniejszą odpowiedzią na dynamiczne zmiany w sektorze kultury jest rozwijanie własnych scenariuszy prorozwojowych dla instytucji²⁹. Oznacza to, że także w instytucjach kultury przewagę zyskuje myślenie o działaniu jako o procesie projektowania przyszłości, a nie wyłącznie realizacji pojedynczych wydarzeń.

Kolejnym z trendów praktyk animacyjnych jest większa elastyczność i hybrydowość form. House of Skills akcentuje, że współczesne rozwiązania rozwojowe powinny być osadzone w realnym kontekście i elastyczne, ponieważ rozwiązanie zaprojektowane dziś może nie odpowiadać wyzwaniom jutra³⁰. Tę samą tendencję wzmacnia publikacja NCK, wskazując na potrzebę tworzenia scenariuszy przyszłości oraz budowania strategii rozwoju instytucji w odpowiedzi na niepewność, technologię i zmianę społeczną³¹.

Widoczna jest również obecność ewaluacji i myślenia efektami, choć nadal nie zawsze w sposób w pełni systematyczny. House of Skills zauważa rosnącą presję na to, aby rozwoju nie oceniać deklaratorywnie, ale przez realne efekty w pracy, a sama logika rozwoju przesuwą się od zbioru treści do zaprojektowanego doświadczenia prowadzącego do zmiany działania³². W odniesieniu do praktyk animacyjnych oznacza to wzrost znaczenia pytań o realny wpływ działania: na uczestników,

²⁸ M. Zaborek, I. Wieczorek, *Dużo nie znaczy dobrze* [w:] *Trendy w rozwoju ludzi 2026*, Warszawa 2026, s. 32–43.

²⁹ I. Recka-Wyżga, M. Gawryłek-Osińska, Wstęp [w:] *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Warszawa 2025, s. 4.

³⁰ M. Zaborek, I. Wieczorek, *op. cit.*, s. 32–43.

³¹ A. Kępińska, *Scenariusze przyszłości w instytucji kultury: dlaczego warto projektować przyszłość?* [w:] *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Warszawa 2025, s. 8–18.

³² M. Zaborek, I. Wieczorek, *op. cit.*, s. 32–43.

relacje, dobrostan, sprawczość czy lokalne środowisko. Ważne jest zatem upowszechnianie metod warsztatowych, projektowych i facylitacyjnych. W rozdziale *Scenariuszy prorozwojowych...* o pedagogice przygody wskazano, że proces edukacyjny wymaga nie tylko samego doświadczenia, lecz także refleksji, omówienia i transferu do rzeczywistości, a więc świadomego prowadzenia procesu przez edukatora, animatora lub facylitatora³³.

House of Skills wzmacnia ten kierunek przez nacisk na precyzyjne projektowanie działań dla konkretnych grup oraz odchodzenie od myślenia o jednej publiczności³⁴. W praktykach animacyjnych oznacza to odejście od szerokiej, uśrednionej kategorii odbiorcy ku bardziej zniuansowanemu rozpoznawaniu grup, ich potrzeb i kontekstów uczestnictwa.

Rozwój działań inkluzywnych i międzypokoleniowych również został wyróżniony w raporcie jako istotne zjawisko. W rozdziale *Scenariuszy prorozwojowych...* dotyczącym seniorów i senierek podkreślono, że osoby starsze powinny być traktowane jako aktywne osoby mające potencjał współtworzenia otaczającego świata, a oferta powinna służyć nie tylko uczestnictwu, lecz także redukowaniu samotności, budowaniu wspólnoty i dobrostanu³⁵. Z kolei w rozdziale o pokoleniach Z i ALFA akcentuje się potrzebę tworzenia edukacji kulturalnej odpowiadającej na potrzeby młodych osób, które oczekują poczucia sensu, sprawczości i współuczestnictwa³⁶.

Kolejnym wyróżnionym obszarem zmiany jest wzrost znaczenia pracy z lokalnością. W publikacji NCK współtworzenie i partycypacja nie są opisywane jako abstrakcyjne wartości, ale jako praktyki zakorzenione w konkretnych wspólnotach, środowiskach i codziennych doświadczeniach odbiorców.

Wreszcie, coraz wyraźniej widoczne jest przesunięcie od odbiorcy do uczestnika, partnera i współtwórcy praktyk animacyjnych.

Autorka

Maja Gawryłek-Osińska

Główna specjalistka ds. rozwoju kadr kultury
Narodowe Centrum Kultury

³³ A. Leśny, *Pedagogika przygody w cyfrowym świecie – jak tworzyć edukacyjne działania outdoorowe?* [w:] *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Warszawa 2025, s. 98–108.

³⁴ M. Zaborek, I. Wieczorek, *op. cit.*, s. 32–43.

³⁵ N. Woderska, *op. cit.*, s. 87–97.

³⁶ K. Michalska, *Pokolenie Z i ALFA w kulturze: jak tworzyć edukację kulturalną z najmłodszymi odbiorcami kultury?* [w:] *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Warszawa 2025, s. 78–86.

Bibliografia

- Babicka M., Dudkiewicz M., *Tego się jedną pandemią tak łatwo nie przerwie. Raport z badań teatru amatorskiego w czasie pandemii*, Warszawa 2021.
- Bakalarz-Duverger M., Adamik E., Tarka A., Zarzycka M., *Czyta(nie)? Jak wspierać czytelnictwo młodych w dobie rewolucji cyfrowej*, Warszawa 2025.
- Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, Warszawa 2025.
- Bendyk E., *Kultura ma znaczenie*, „Polityka Insight”, <https://www.politykainsight.pl/cwiczeniazprzyszlosci/esej05> [dostęp: 30 marca 2026].
- Buchner A., Urbańska A., Wierzbicka M., Janus A., Cetera N., *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury. Raport z badania*, Warszawa 2024.
- Cetera N., Drabczyk M., Janik Ł., Janus A., Kaliszewska J., Orzeszek D., Werla M., *Cyfrowe dziedzictwo kultury. Jak przygotować się do digitalizacji i udostępniania kolekcji w sieci*, Warszawa 2022.
- Diagnoza samorządowego pola wrocławskiej kultury za lata 2019–2023+*, Wrocław 2023.
- Fac-Skhirtladze M., Krawczyk E., Tragarz M., Żmijewska-Kwiręg S., *Szkoła ponownie czy szkoła od nowa? Jak wygląda powrót do stacjonarnej edukacji?*, red. J. Witkowski, Warszawa 2021.
- Frąckowiak M., Krajewski M., *W poszukiwaniu strategii. Działania instytucji teatralnych w czasie pandemii. Raport z badania prowadzonego z osobami kierującymi instytucjami teatralnymi w Polsce*, Warszawa 2021.
- Gagatek K., Karaś U., Kelsz J., *Stan Młodych 2025*, Warszawa 2025.
- Garstka R., Lysko A., *Walory kulturowe ziemi częstochowskiej w granicach subregionu północnego województwa śląskiego i powiatu zawierciańskiego*, Katowice 2023.
- Głowacki A., *Aktywność kulturalna a towarzyskość. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025.
- Głowacki A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2023 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2024.
- Głowacki A., Skrzypińska A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025.
- Jasińska M., *Raport z badania potrzeb uczestnictwa w kulturze rodziców z dziećmi w wieku 0–3 lata*, Toruń 2023.
- Kino bez barier – edycja polska. Raport z badań*, Poznań 2025.
- Konior A., Pluszyńska A., *Wdrażanie dostępności w publicznych instytucjach kultury w Polsce. Raport z badań*, Kraków 2024.

- Kuszyk-Goraya M., „...Wejść na chwilę albo zostać na dłużej...” *Adaptacja przestrzeni na potrzeby wydarzeń kulturalnych. Studium przypadku projektu Narodowego Centrum Kultury „Dziedziniec Kultury”*. Raport z badania jakościowego, Warszawa 2021.
- Kwiatkowska-Chylińska P., Laberschek M., Krawczyńska A., Mieczkowska S., *Nie-ludscy pracownicy teatru. Znaczenie i rola przedmiotów w polskich teatrach dramatycznych*, Kraków 2023.
- Nessel-Lukasik B., *Stan(y) równowagi. Zarządzanie muzeum w dobie kryzysów globalnych i lokalnych*, Warszawa 2023.
- Nowakowska J., *Kultura w życiu dzieci i młodzieży. Podsumowanie materiałów z diagnoz wojewódzkich w ramach programu Bardzo Młoda Kultura na lata 2019–2021*, Warszawa 2023.
- Ochał M., Różycka M., *Uczestniczenie w kulturze. Raport z badania ankietowego odbiorców i odbiorczyń instytucji kultury z województwa mazowieckiego*, Warszawa 2024.
- Ochał M., Szocińska-Oleksiak A., Woźniak A., *Animacja kultury ON/OFF. Raport z badania osób animujących kulturę w woj. mazowieckim*, Warszawa 2024.
- Ochał M., Woźniak A., Łabarzewski J., *Świętując sztukę. Badanie wybranych festiwali artystycznych z województwa mazowieckiego*, Warszawa 2024.
- Ogólnopolska segmentacja uczestników kultury 2025, Warszawa 2025.
- Ostrowski Ł., Pierścińska A., *Ważni ludzie z małych miejsc. Głosy młodzieży z małych miejscowości*, Warszawa 2025.
- Pedagogika kultury – wehikuł przebudzeń. O edukacji nie-obojętnej*, red. K. Maliszewski, Katowice 2021.
- Pluszyńska A., *Families bienvenues – rodziny w paryskich muzeach mile widziane*, raport, Kraków 2022.
- Rekomendacje dotyczące różnorodności wyrazów kulturowych w środowisku cyfrowym*, Paryż 2024.
- Rekomendacje dotyczące wdrożenia artykułu 16 w zakresie preferencyjnego traktowania krajów rozwijających się*, Paryż 2025.
- Recka-Wyżga I., Gawryłek-Osińska M., Kępińska A., Szostak A., Zmyślony I., Dobiasz-Krysiak M., Wąsik A., Ochnik D., Michalska K., Woderska N., Leśny A., Jędrzek G., Osiadacz A., *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury*, Warszawa 2024.
- Sondej K., Pol G., Wróblewska-Skrzek J., Skrzypińska A., *Kultura nadmiaru w perspektywie lokalnych instytucji*.
- Stachura K., *Kompetencje kadr kultury w województwie pomorskim. Stan faktyczny i diagnoza potrzeb*, Gdańsk 2021.
- Tędziągolska M., Biernat A., Walczak B., *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach. Raport z badania*, Warszawa 2024.

Wiśniewski R. et al., *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury*, Warszawa 2021.

Zaborek M., Chełmiński D., Wieczorek I., Nowak Ł., Mazurkiewicz M., Nowicka J., *Trendy w rozwoju ludzi 2026*, Warszawa 2026.

Polska kultura w świecie

Marta Dzienkiewicz, Olga Wysocka

Instytut Adama Mickiewicza

Ekosystem

Obecność polskiej kultury za granicą jest rezultatem działań wielu podmiotów funkcjonujących zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami. Ten mechanizm współpracy ma charakter rozproszony i obejmuje administrację rządową, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, samorządy, a także polskie i polonijne środowiska działające za granicą. W niniejszym opracowaniu obecność polskiej kultury za granicą analizowana jest również przez pryzmat trzech powiązanych ze sobą kategorii: pamięci, rozwoju i odporności. Pamięć rozumiana jest jako zdolność systemu do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy o działaniach międzynarodowych. Rozwój odnosi się do kierunków i dynamiki współpracy kulturalnej, natomiast odporność – do zdolności utrzymywania trwałej i wiarygodnej obecności w zmieniających się warunkach geopolitycznych.

Koordinacja działań w obszarze zagranicznej polityki kulturalnej Polski pozostaje przede wszystkim w gestii dwóch resortów: Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ). W strukturze MKiDN zadania te realizuje Departament Współpracy z Zagranicą, odpowiedzialny między innymi za koordynację współpracy międzynarodowej w obszarze kultury, inicjowanie działań na rzecz promocji kultury polskiej za granicą oraz współpracę z instytucjami podległymi i placówkami zagranicznymi. W MSZ za planowanie i realizację działań z zakresu dyplomacji kulturalnej odpowiada Departament Dyplomacji Kulturalnej i Promocji Polski. W jego strukturze działa sieć 25 Instytutów Polskich, a działania te wspierają ambasady, konsulaty generalne, stałe przedstawicielstwa Rzeczypospolitej Polskiej.

Model obecności polskiej kultury za granicą od lat opiera się na współdziałaniu instytutów polskich, attachatów kulturalnych

oraz wyspecjalizowanych instytucji państwowych. Ważną rolę odgrywają tu Instytut Adama Mickiewicza (IAM) i Międzynarodowe Centrum Kultury, ale także instytucje branżowe, takie jak Narodowy Instytut Muzyki i Tańca (NIMiT), Instytut Książki, Instytut Przemysłów Kreatywnych, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina czy też Instytut Pileckiego oraz Narodowy Instytut Polskiego Dziedzictwa Kulturowego za Granicą „Polonika”. Uzupełnieniem tego systemu są muzea, teatry, filharmonie, biblioteki, uczelnie artystyczne, które prowadzą własne projekty międzynarodowe. Istotnym elementem tego ekosystemu pozostają organizacje polskie i polonijne działające poza krajem¹. Nie można pominąć także roli instytucji samorządowych i pozarządowych.

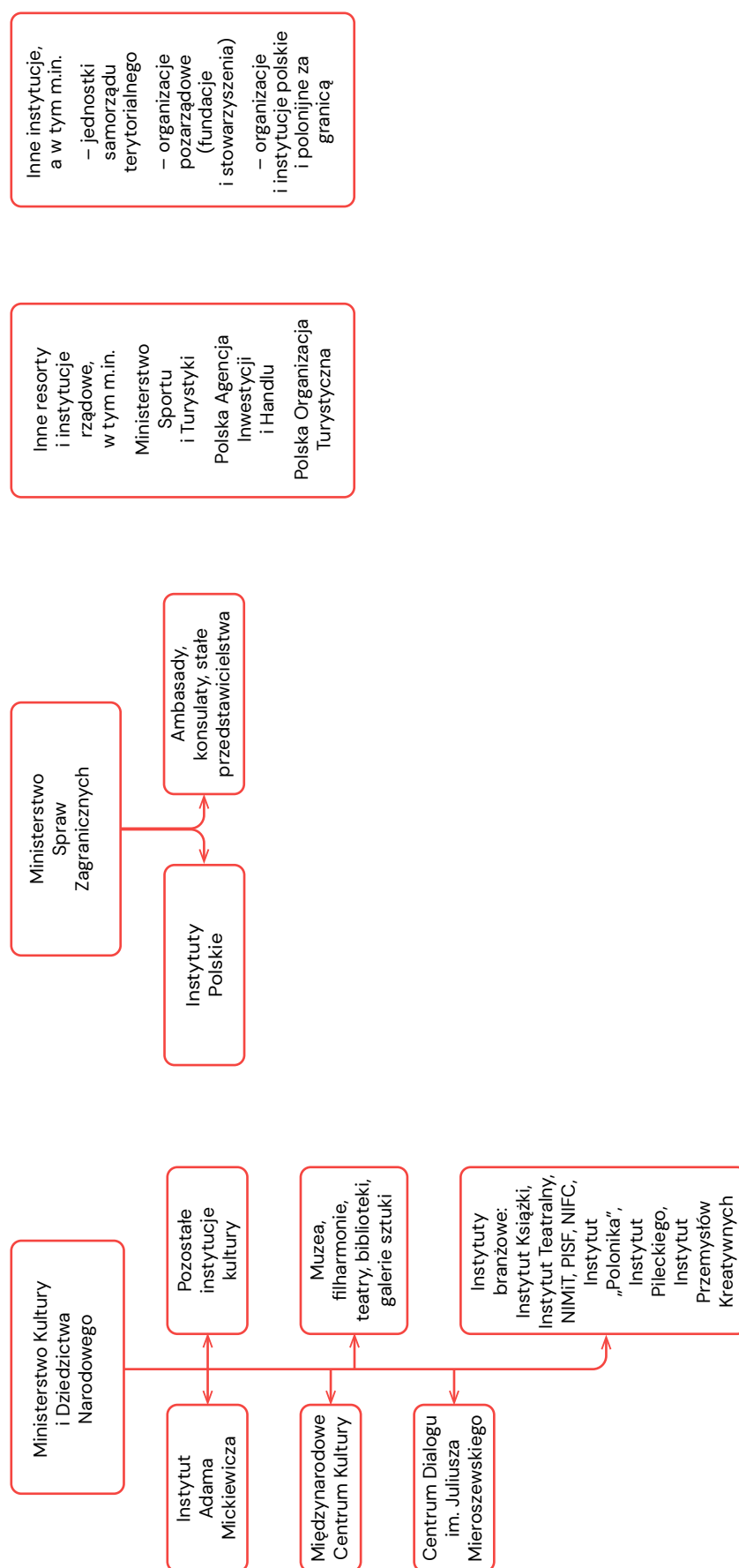
Schemat instytucjonalny promocji polskiej kultury za granicą pozostaje od lat względnie stabilny i jest poszerzany o nowo powstałe instytucje, cechuje go jednak rozproszenie kompetencji i brak jednego, głównego mechanizmu koordynacji strategicznej. Oznacza to, że **Polska dysponuje rozbudowanym ekosystemem instytucjonalnym, lecz wciąż potrzebuje silniejszych narzędzi koordynacji, wspólnych priorytetów, lepszego obiegu informacji oraz systematycznej ewaluacji efektów działań międzynarodowych**².

W takim ujęciu ekosystem można analizować nie tylko jako strukturę instytucjonalną, lecz także jako system wymagający jednoczesnego wzmacniania pamięci – wiedzy o działaniach, rozwoju, kierunkach współpracy i odporności oraz zdolności do trwałej obecności międzynarodowej.

¹ Obecność i aktywność Polonii i Polaków poza granicami kraju jest monitorowana przez GUS, który opracowuje *Bazę organizacji i instytucji polskich i polonijnych za granicą*.

² W latach 2020–2024 pracował Międzyresortowy Zespół do spraw promocji Rzeczypospolitej Polskiej (organ pomocniczy Rady Ministrów). Prace nad strategią „Marka Polska” prowadzono także w latach 2025–2026 w Ministerstwie Sportu i Turystyki.

Rysunek 1. Struktura promocji Polski przez kulturę



Źródło: opracowanie własne IAM

Monitoring obecności polskiej kultury za granicą

Jednym z najważniejszych wyzwań polskiej polityki kulturalnej za granicą pozostaje **brak spójnego systemu monitorowania działań, rezultatów i długofalowych skutków i następstw obecności polskiej kultury w świecie**. Choć poszczególne instytucje publiczne gromadzą dane dotyczące własnej aktywności: liczby wydarzeń, projektów, partnerstw, wizyt studyjnych i programów grantowych, informacje te mają charakter rozproszony. Nie istnieje narzędzie, które integruje takie dane, w konsekwencji trudno odpowiedzieć na podstawowe pytania dotyczące międzynarodowej obecności polskiej kultury: w których krajach jest ona trwała, w jakich dziedzinach szczególnie silna, a gdzie ma charakter incydentalny. Nie budujemy więc trwałej pamięci sektora kultury w tym zakresie, rozumianej jako zdolność do gromadzenia, porządkowania i wykorzystywania wiedzy o obecności polskiej kultury za granicą.

W praktyce oznacza to, że stosunkowo rzadko śledzi się dalsze losy projektów i współpracy zainicjowanych dzięki publicznemu wsparciu. Brakuje informacji o tym, czy udział w przedsięwzięciu prowadzi do kolejnych zaproszeń, czy wizyty studyjne owocują koprodukcjami, czy granty uruchamiają trwałe relacje z partnerami zagranicznymi. Jeszcze trudniejsze pozostaje monitorowanie aktywności oraz mobilności artystów i artystek, a także innych osób związanych z kulturą działających poza formalnymi strukturami instytucjonalnymi.

Najwyższa Izba Kontroli (NIK)³ wskazywała, że nie stworzono systemu mierzenia skuteczności przedsięwzięć realizowanych w obszarze promocji kultury polskiej za granicą ani ich wpływu na długofalowe rezultaty. W konsekwencji **trudno ocenić nie tylko skalę działań, lecz także ich trwałość, adekwatność oraz skuteczność**.

Cennym punktem odniesienia mogą być rozwiązania stosowane w innych krajach. Holenderska organizacja DutchCulture prowadzi publiczną bazę danych dokumentującą międzynarodową aktywność kulturalną twórców i organizacji związanych z Królestwem Niderlandów w kilkunastu dziedzinach sztuki. Narzędzie to służy zarówno analizie skali i geografii działań, jak i planowaniu polityki kulturalnej oraz projektowaniu programów wsparcia⁴.

³ Najwyższa Izba Kontroli, *Promocja kultury polskiej za granicą*, Warszawa 2019.

⁴ DutchCulture jest instytucją odpowiedzialną za koordynację współpracy między holenderskimi instytucjami kultury i gromadzi informacje dotyczące wszystkich występów holenderskich artystów poza Holandią.

W polskich warunkach stworzenie podobnego systemu wymagałoby współpracy międzyresortowej i międzyinstytucjonalnej oraz uzgodnienia wspólnych metod zbierania i analizy danych. Tego typu narzędzie pozwoliłoby nie tylko monitorować skalę działań, lecz także identyfikować ich długofalowe efekty i budować bardziej spójną opowieść o Polsce w międzynarodowym obiegu kultury. Brak takiej pamięci systemowej ogranicza możliwość świadomego planowania rozwoju oraz osłabia odporność całego ekosystemu działań międzynarodowych.

Pamięć instytucjonalna w Instytucie Adama Mickiewicza

W tym kontekście działalność Instytutu Adama Mickiewicza można postrzegać jako jeden z elementów budowania pamięci instytucjonalnej systemu obecności polskiej kultury za granicą. Instytut⁵ zajmuje się międzynarodową prezentacją polskiej kultury i wzmacnianiem jej obecności w światowym obiegu. Gromadzi dane dotyczące między innymi takich obszarów swojej działalności, jak:

- wydarzenia kulturalne związane z **prezentacją polskiej kultury poza granicami kraju** (tabela 1),
- dane dotyczące programów grantowych, tj. *Kultura Polska na Świecie* (tabela 2)⁶, ReSide, NetWorks,
- działania w obszarze **wizyt studyjnych** zarówno do Polski, jak i za granicę (tabela 3).

Tabela 1. Liczba wydarzeń⁷ kulturalnych w latach 2015–2025 organizowanych przez IAM

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liczba wydarzeń kulturalnych	260	265	254	264	256	111	165	174	152	229	443

Źródło: IAM

⁵ Statut Instytutu Adama Mickiewicza: <https://iam.pl/pl/o-nas/statut-instytutu-adama-mickiewicza> [dostęp: 16 marca 2026].

⁶ Kultura Polska na Świecie obejmuje rozległe spektrum działań artystycznych poza granicami Polski – od koncertów i wystaw, przez udział w międzynarodowych festiwalach i tournée, po konferencje, sympozja i inne wydarzenia twórcze.

⁷ Wydarzenie to pojedyncze działanie realizowane w określonym miejscu i czasie, stanowiące element projektu. W jednym projekcie może być zrealizowanych wiele wydarzeń.

Tabela 2. Liczba projektów⁸ dofinansowanych w ramach programu grantowego „Kultura Polska na świecie” w latach 2015–2024

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba dofinansowanych projektów	495	443	416	423	403	114	240	352	450	582
W podziale na dziedziny:										
Design	145	120	145	151	103	22	6	10	10	15
Sztuki wizualne	14	13	5	14	1	8	81	107	136	185
Film	27	32	22	27	37	10	18	27	44	49
Literatura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muzyka aktualna	92	94	99	87	107	37	55	92	124	181
Muzyka poważna	127	108	82	93	88	22	33	52	67	71
Projekty interdyscyplinarne	3	3	1	3	34	4	22	31	23	33
Teatr	86	73	62	48	33	11	25	34	46	48
Taniec	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Źródło: IAM

Tabela 3. Liczba gości odbywających wizyty studyjne⁹ zorganizowane przez IAM w latach 2014–2025

	Liczba zagranicznych gości w Polsce	Liczba polskich gości za granicą
2014–2021	2147	444
2022	133	10
2023	135	72
2024	220	64
2025	492	182

Źródło: IAM

⁸ Projekt jest podstawową jednostką planowania i realizacji w IAM.

⁹ W podróżach do Polski biorą udział zagraniczni kuratorzy, programerzy festiwalu, menedżerowie kultury, krytycy, dziennikarze, twórcy i liderzy opinii. Celem wizyt jest zarówno zaprezentowanie aktualnych zjawisk polskiej kultury, jak i pogłębianie współpracy z instytucjami partnerskimi. Zagraniczne wizyty studyjne dla polskich twórców i kuratorów zazwyczaj wspierają programowanie przyszłych projektów IAM oraz budowanie koncepcji kolejnych działań we współpracy z międzynarodowymi partnerami.

Kultura polska za granicą wobec zmiany i rozwoju

Obszary działania Instytutu można interpretować jako kierunki rozwoju międzynarodowej obecności polskiej kultury, która może dziś pełnić funkcję nie tylko reprezentacyjną, lecz także wspólnotową, stabilizującą i adaptacyjną, wspierając odbiorców w reagowaniu na zmiany społeczne i cywilizacyjne¹⁰. W warunkach rosnących napięć geopolitycznych kultura staje się jednym z narzędzi budowania relacji, zaufania i odporności. Zadania te wymagają jednak umiejętności reagowania na zmiany, elastycznego zarządzania, gotowości do eksperymentów, modyfikowania oferty, szukania nowych partnerów, lokalizacji czy form współpracy.

Instytut Adama Mickiewicza jako państwowa instytucja kultury realizuje zadania wynikające ze statutu, ale działa też w zgodzie z priorytetami MKiDN oraz kierunkami polskiej polityki zagranicznej. Geografia jego działań nie wynika więc wyłącznie z bieżącej aktywności programowej, ale również z szerszego kontekstu polityki zagranicznej państwa¹¹. Dzisiaj działania Instytutu obejmują nie tylko Europę (ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowo-Wschodniej), lecz także kraje akcesyjne, wybrane kierunki azjatyckie (w szczególności Japonię i Republikę Korei) oraz Stany Zjednoczone. Przedmiotem zainteresowania są kraje Globalnego Południa. Były to również Zjednoczone Emiraty Arabskie, jednak ze względu na aktualną (marzec 2026 roku) sytuację w regionie zostały zawieszone.

¹⁰ European Commission, Culture Compass for Europe, <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-compass> [dostęp: 3 kwietnia 2026].

¹¹ W 2026 roku Rada Ministrów przyjęła *Założenia polskiej polityki zagranicznej i europejskiej na 2026 r.* (dokument niejawni) oraz *Strategię polskiej polityki zagranicznej na lata 2026–2030*.

Tabela 4. Liczba projektów IAM prowadzonych w danym kraju w latach 2014–2025

Kraj	2014–2021	2022	2023	2024	2025	SUMA
Niemcy	182	32	8	23	18	263
Stany Zjednoczone Ameryki	225	10	12	6	7	260
Wielka Brytania	195	8	6	17	30	256
Francja	125	12	4	10	13	164
Japonia	92	6	8	19	15	140
Włochy	72	16	13	17	13	131
Litwa	79	9	12	18	6	124
Ukraina	103	5	1	3	7	119
Chiny	100	2	1	6	1	110
Republika Korei	66	8	6	15	9	104
Izrael	56	13	13	8	1	91
Czechy	54	7	5	7	4	77
Węgry	60	6	0	7	3	76
Austria	48	3	5	13	6	75
Turcja	69	0	2	0	1	72
Rumunia	31	4	3	19	14	71
Holandia	51	2	5	5	6	69
Belgia	24	1	4	23	17	69
Brazylia	64	0	0	3	0	67
Hiszpania	44	5	5	3	9	66
Gruzja	59	2	1	0	1	63
Białoruś	57	1	0	0	0	58
Estonia	44	3	0	4	1	52
Rosja	50	0	0	0	0	50
Słowacja	39	1	0	6	2	48
Mołdawia	34	1	0	5	3	43
Szwecja	38	0	1	1	2	42
Dania	28	1	0	5	5	39
Kanada	33	1	0	3	1	38
Finlandia	25	4	1	1	6	37
Łotwa	29	3	1	0	2	35
Indie	29	0	0	3	2	34
Szwajcaria	21	2	1	5	5	34
Armenia	31	1	0	0	0	32
Słowenia	27	0	0	2	0	29
Serbia	10	3	1	4	7	25
Portugalia	17	2	1	3	1	24
Azerbejdżan	22	0	0	0	0	22
Zjednoczone Emiraty Arabskie	17	4	0	0	0	21
Chorwacja	14	0	0	3	2	19
Islandia	17	0	0	0	1	18
Bułgaria	14	0	0	2	2	18
Norwegia	12	0	0	2	2	16
Grecja	8	2	2	4	0	16
Iran	13	0	0	0	0	13

Kraj	2014-2021	2022	2023	2024	2025	SUMA
Irlandia	6	0	1	2	3	12
Macedonia	4	0	0	4	4	12
Hongkong	8	0	0	2	0	10
Argentyna	3	1	1	2	2	9
Cypr	3	0	0	2	3	8
Wietnam	7	0	0	0	0	7
Luksemburg	2	0	1	1	3	7
Tajwan R.o.c.	2	1	3	0	1	7
Australia	6	0	0	0	0	6
Bośnia i Hercegowina	5	0	1	0	0	6
Meksyk	3	0	1	0	1	5
Singapur	4	0	0	0	0	4
Kuwejt	3	1	0	0	0	4
Oman	2	0	0	0	2	4
Niderlandy	0	0	0	2	2	4
Indonezja	3	0	0	0	0	3
Malezja	3	0	0	0	0	3
Bahrajn	2	1	0	0	0	3
Liban	3	0	0	0	0	3
Malta	2	0	0	0	1	3
Chile	2	0	0	0	0	2
Kuba	2	0	0	0	0	2
Maroko	2	0	0	0	0	2
Myanmar	2	0	0	0	0	2
Peru	2	0	0	0	0	2
Bangladesz	0	0	0	2	0	2
Antarktyda	1	0	0	0	0	1
Bunkier	1	0	0	0	0	1
Kazachstan	1	0	0	0	0	1
Mali	1	0	0	0	0	1
Panama	1	0	0	0	0	1
Republika Kosowa	1	0	0	0	0	1
Tajlandia	1	0	0	0	0	1
Tanzania	1	0	0	0	0	1
Watykan	1	0	0	0	0	1
Czarnogóra	0	0	0	0	1	1
Egipt	0	0	0	0	1	1
Ghana	0	0	0	0	1	1
Kambodża	0	1	0	0	0	1
Kolumbia	0	0	0	0	1	1
Nigeria	0	0	0	0	1	1
Pakistan	0	0	0	1	0	1
Paragwaj	1	0	0	0	0	1
Urugwaj	0	0	0	0	1	1
Zambia	0	0	0	0	1	1

Źródło: IAM

Zmianom podlegają także decyzje dotyczące dziedzin sztuki prezentowanych za granicą. Od 2024 roku, wraz ze zmianą koncepcji programowej, obok stale obecnych obszarów, takich jak sztuki wizualne, design, film, teatr, muzyka klasyczna czy muzyka aktualna, silniej rozwijane są także literatura, komiks, fotografia, moda, taniec i choreografia. Coraz większe znaczenie zyskują również projekty interdyscyplinarne, odpowiadające na zmiany w międzynarodowym obiegu sztuki i na rosnące zainteresowanie partnerów działaniami przekraczającymi tradycyjne podziały sektorowe.

Tabela 5. Liczba projektów IAM w podziale na dziedziny w latach 2014–2025

	2014–2021	2022	2023	2024	2025	ŁĄCZNIE
Muzyka poważna	370	39	30	33	34	506
Sztuki wizualne	311	27	25	51	59	473
Muzyka aktualna	207	32	22	41	23	325
Teatr	226	12	14	31	29	312
Projekty interdyscyplinarne	168	14	5	20	6	213
Film	171	8	10	17	14	220
Design	119	15	6	12	12	164
Tanec	44	6	4	6	2	62
Inne ¹²	57	0	3	0	0	60
Literatura	13	2	2	7	13	37
Architektura	24	5	1	1	2	33
Sztuka technologiczna	34	5	2	0	1	42
Projekty kulinarne	3	2	1	0	0	6
Moda	3	0	0	0	2	5

Źródło: IAM

¹² Działania obejmujące m.in. udział w konferencjach, projekty internetowe, podcasty, audycje radiowe itp.

Jednym z najważniejszych narzędzi działania IAM pozostają sezony kulturalne¹³ i programy związane z ikonami kultury polskiej¹⁴. Tego rodzaju formuła pozwala odejść od logiki pojedynczego wydarzenia na rzecz intensywnego, wielomiesięcznego procesu budowania relacji z partnerem zagranicznym, która służy nie tylko prezentacji polskiej sztuki, lecz także wzmacnianiu współpracy instytucjonalnej, wymianie eksperckiej oraz tworzeniu trwałych sieci kontaktów. W tym sensie sezony kulturalne należy postrzegać jako narzędzie długofalowego oddziaływania, pozwalające wzmacniać obecność polskiej kultury w wybranych regionach świata i reagować na zmieniające się uwarunkowania geopolityczne. Umożliwiają one budowanie dialogu, zaufania i współpracy w warunkach rosnących napięć i kryzysów międzynarodowych, przyczyniają się także do budowania odporności systemu obecności polskiej kultury za granicą, szczególnie w krajach i regionach o znaczeniu strategicznym.

Cele strategiczne i wnioski eksperckie

Od 2024 roku jednym z ważnych kierunków działania IAM jest wzmacnianie zaplecza eksperckiego: obserwacja międzynarodowych trendów, analiza zmian w poszczególnych dziedzinach sztuki oraz korzystanie z wiedzy specjalistów mających doświadczenie w międzynarodowym obiegu kultury¹⁵. Tego rodzaju ekspertyzy są potrzebne nie tylko do planowania programów, lecz także do oceny realnej pozycji polskich twórców, dzieł i instytucji na świecie.

¹³ Do najważniejszych przedsięwzięć ostatnich lat należą m.in. zagraniczny program polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej „Culture Sparks Unity” (2025), Sezon Kulturalny Polska–Rumunia (2023–2025), Sezon Kulturalny Polska–Wielka Brytania (2025), program kulturalny towarzyszący EXPO 2025 Osaka (2024–2025), polski program kulturalny w ramach 35. rocznicy nawiązania stosunków dyplomatycznych między Polską i Republiką Korei (2024), program kulturalny towarzyszący EXPO 2020 Dubaj (2021–2022), polski program kulturalny w ramach stulecia nawiązania stosunków dyplomatycznych Polski i Japonii (2019), program zagranicznych obchodów stulecia odzyskania przez Polskę niepodległości w ramach Wieloletniego Programu Rządowego Niepodległa (2017–2022), program prezentacji polskiej kultury w Brazylii (2016), 600 lat polsko-tureckich stosunków dyplomatycznych (2014), zagraniczny program polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej „I, CULTURE” (2011).

¹⁴ Wynikają one zarówno z ważnych rocznic, jak i z potrzeby wzmacniania międzynarodowej rozpoznawalności twórczości artystów i artystek, którzy stanowią istotne punkty odniesienia dla polskiej kultury i budowania jej trwałej obecności.

¹⁵ W latach 2024–2025 na potrzeby IAM raporty i ekspertyzy przygotowali m.in. Julia Asperska (taniec), Małgorzata Janczak (film), Elżbieta Kalinowska (literatura), Karolina Kolinek–Siechowicz (muzyka klasyczna), Joanna Leśniewska (choreografia), Michał Medyk (muzyka współczesna), Marcin Różyc (moda), Karolina Sulej (moda), Anna Szylar (nowe technologie), Wiktoria Tabak i Piotr Morawski (teatr), Joanna Łapińska (film), Tomasz Smolarski (film, performing arts).

Z doświadczenia IAM, lektury raportów i ekspertyz branżowych wyłania się dość spójny obraz. Relacje międzynarodowe powstają poprzez bezpośrednie kontakty, wizyty studyjne, współpracę projektową, udział w targach, konferencjach i sieciach branżowych. **Obecność polskiej kultury za granicą jest rzeczywista i często intensywna, ale ma charakter rozproszony, relacyjny i w dużej mierze niesystemowy.** Sukcesy są zwykle budowane przez konkretne osoby i środowiska, a nie przez stabilny, długofalowy model wsparcia.

Jednocześnie wiele z przygotowanych dla IAM ekspertyz wskazuje na kilka powtarzających się problemów: brak cykliczności i ciągłości wsparcia, niedostatek danych o długofalowych rezultatach, słabą widoczność polskich zjawisk artystycznych jako rozpoznawalnych nurtów lub marek oraz ograniczone zakorzenienie projektów w zagranicznych strukturach produkcyjnych i instytucjonalnych. Polska kultura rzadko kojarzona jest z określonym stylem, estetyką czy polem twórczym. Tam, gdzie występują silniejsze skojarzenia, mają one charakter wąski i nie obejmują szerokiego spektrum twórczości. W konsekwencji **obecność międzynarodowa polskiej kultury nie tworzy spójnego obrazu ani czytelnego kontekstu interpretacyjnego.**

Działania instytucji branżowych na rzecz promocji polskiej kultury za granicą przebiegają dzisiaj dwutorowo: jako wsparcie w formie grantów i programów operacyjnych (obejmujących fundusze unijne i środki krajowe kierowane do środowiska artystycznego) oraz reprezentacja w sieciach i podczas międzynarodowych spotkań branżowych¹⁶.

System wsparcia publicznego sprzyja przede wszystkim eksportowi pojedynczych dzieł¹⁷ finansowanych przez krajowe instytucje, co ogranicza ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym oraz stopień zakorzenienia w zagranicznych strukturach produkcyjnych i sieciach instytucjonalnych. Zadanie stworzenia spójnej wieloletniej strategii stoi przed każdym z sektorów w Polsce.

Dlatego **kluczowym wyzwaniem** na kolejne lata nie jest wyłącznie zwiększanie liczby wydarzeń, lecz **budowanie trwałej infrastruktury obecności: sieci współpracy, narzędzi monitoringu, wspólnej**

¹⁶ Dzięki współpracy NIMiT i IAM polskie reprezentacje były wielokrotnie obecne na Międzynarodowych Targach Tańca Tanzmesse. Instytut Teatralny działa aktywnie w ramach sieci On the Move i PACE.V4. Instytut Książki organizuje polskie stoiska na najważniejszych targach branżowych (Frankfurt, Bolonia, Londyn). Polski Instytut Sztuki Filmowej reprezentuje polską kinematografię na wydarzeniach branżowych na świecie (m.in. Berlin, Cannes, Toronto).

¹⁷ Wśród wielu programów wsparcia finansowego można wymienić m.in.: program PolandDances / Tournée (NIMiT), program operacyjny Promocja polskiej twórczości filmowej za granicą (PISF) czy program Non-stop – literatura polska za granicą (Instytut Książki).

wiedzy o obiegu międzynarodowym i bardziej spójnej narracji o Polsce poprzez kulturę. To także ważny element budowania odporności rozumianej tutaj jako zdolność sektora kultury do wiarygodnej i atrakcyjnej obecności na świecie w zmieniających się warunkach politycznych, ekonomicznych i kulturowych.

Wnioski strategiczne:

- Polska dysponuje rozbudowanym ekosystemem instytucjonalnym.
- Brakuje jednego mechanizmu strategicznej koordynacji.
- Obecność polskiej kultury ma charakter rozproszony i relacyjny.
- Brakuje systemowego monitoringu międzynarodowej obecności kultury.
- Kluczowe znaczenie mają działania relacyjne i długofalowe.
- Przyszłość promocji polskiej kultury zależy od jakości współpracy i wiedzy.
- Sektor kultury potrzebuje wieloletniej strategii.

Silna obecność polskiej kultury za granicą wymaga równoczesnego wzmacniania pamięci (monitoring i wiedza), rozwoju (kierunki działań) oraz odporności (trwałości i zdolności adaptacyjnej systemu).

Rekomendacje

1) Budowanie trwałej pamięci sektora w obszarze obecności polskiej kultury za granicą

Jednym z najważniejszych działań powinno być stworzenie zintegrowanego systemu monitorowania międzynarodowej obecności polskiej kultury. System taki powinien gromadzić dane dotyczące projektów, mobilności artystów i artystek, współpracy instytucjonalnej oraz udziału polskich twórców w wydarzeniach i sieciach międzynarodowych. Pozwoliłoby to nie tylko analizować skalę działań, lecz także śledzić ich długofalowe skutki oraz identyfikować obszary wymagające wsparcia.

2) Budowa wspólnej platformy wiedzy dla instytucji działających międzynarodowo

W celu poprawy koordynacji działań warto rozważyć stworzenie przestrzeni wymiany informacji między instytucjami publicznymi,

instytucjami branżowymi, placówkami zagranicznymi oraz organizacjami pozarządowymi. Ułatwiłoby to planowanie działań, ograniczyło powielanie inicjatyw oraz sprzyjało budowaniu synergii między instytucjami. Instytut Adama Mickiewicza podejmuje działania integrujące planowanie i mapujące wspólne przestrzenie działania we współpracy z instytutami polskimi oraz instytucjami kultury w kraju.

3) Wzmocnienie narzędzi wspierających relacje międzynarodowe

Długofalowa obecność kultury w obiegu międzynarodowym opiera się przede wszystkim na relacjach. Dlatego szczególne znaczenie mają narzędzia umożliwiające rozwijanie współpracy: wizyty studyjne, programy rezydencyjne, koprodukcje, udział w międzynarodowych sieciach branżowych, targach i konferencjach. Wzmocnienie tych instrumentów może przyczynić się do trwałego zakorzenienia polskich twórców i instytucji w międzynarodowych strukturach współpracy (działania IAM nie są wystarczające w tym zakresie ze względu na ograniczony budżet IAM oraz rozproszone działania systemowe).

4) Koncentracja działań na wybranych rynkach strategicznych

Skuteczna obecność międzynarodowa wymaga koncentracji zasobów oraz działań na wybranych kierunkach geograficznych. Oznacza to konieczność określenia priorytetowych rynków, na których działania promocyjne powinny być prowadzone w sposób systematyczny i długofalowy. Pozwoliłoby to budować trwałą obecność polskiej kultury w wybranych regionach świata oraz wzmacniać relacje z kluczowymi partnerami instytucjonalnymi. Bardzo ważna jest jasna strategia kierunkowa wypracowana przez rząd RP oraz strategia MKiDN. Pozwoliłoby to budować stabilną i przewidywalną obecność polskiej kultury w wybranych regionach świata (stosownie reagującą na zmiany geopolityczne).

5) Wzmocnienie narracji o polskiej kulturze w obiegu międzynarodowym

Jednym z wyzwań pozostaje brak wyraźnej i spójnej narracji o polskiej kulturze w obiegu międzynarodowym (marce Polska). W tym kontekście szczególne znaczenie ma wzmacnianie działań

komunikacyjnych oraz współpraca z międzynarodowymi mediami i środowiskami opiniotwórczymi (nacisk na rozwój tych działań kładzie obecnie IAM).

Powyższe rekomendacje zmierzają do stworzenia spójnego, opartego na wiedzy i relacjach modelu obecności polskiej kultury za granicą.

Autorki

Marta Dzienkiewicz
Kierownik
Wydział Innowacji i Wiedzy
Instytut Adama Mickiewicza
mdzienkiewicz@iam.pl

dr Olga Wysocka
Dyrektor
Instytut Adama Mickiewicza
sekretariat@iam.pl

Bibliografia

- Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych, *Zaprojektować polski design (aktualny stan sektora w Polsce)*, Warszawa 2025.
- Dąbrowski A., Dutka G., Dzięglewski M., Gońda M., Guzik A., Marzęcki R., Rojek-Adamek P., *Praktyki podmiotów działających w kraju na rzecz promocji kultury polskiej za granicą*, Kraków 2024.
- DutchCulture, *Cultural Database*, <https://dutchculture.nl/en/database> [dostęp: 16 marca 2026].
- European Commission, *Culture Compass for Europe*, <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-compass> [dostęp: 3 kwietnia 2026].
- Fuksiewicz A., Łada A., Wenerski Ł., *Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań*, Warszawa 2012.
- Główny Urząd Statystyczny, *Baza organizacji oraz instytucji polskich i polonijnych za granicą*, <https://polonia.stat.gov.pl/> [dostęp: 16 marca 2026].
- Instytut Adama Mickiewicza, *Statut*, <https://iam.pl/pl/o-nas/statut-instytutu-adama-mickiewicza> [dostęp: 16 marca 2026].
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Strategia polskiej polityki zagranicznej na lata 2026–2030*, Warszawa 2026, <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/strategia-polskiej-polityki-zagranicznej-na-lata-2026--2030> [dostęp: 16 marca 2026].
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Przyszłość Marki Polska. Wiceminister Piotr Borys w Akademii Leona Koźmińskiego*, <https://www.gov.pl/web/sport/przyszlosc-marki-polska-wiceminister-piotr-borys-w-akademii-leona-kozminskiego> [dostęp: 16 marca 2026].
- Narodowy Instytut Muzyki i Tańca, *Raport o stanie tańca w Polsce 2025*, Warszawa 2025.

Najwyższa Izba Kontroli, *Promocja kultury polskiej za granicą*, Warszawa 2019,
<https://www.nik.gov.pl/plik/id,21207,vp,23839.pdf> [dostęp: 16 marca 2026].
Raport *Od wymiany kulturalnej do nowej, inteligentnej siły. Promocja Polski
przez kulturę*, red. P. Potoroczyn, Warszawa 2009.

Aneks

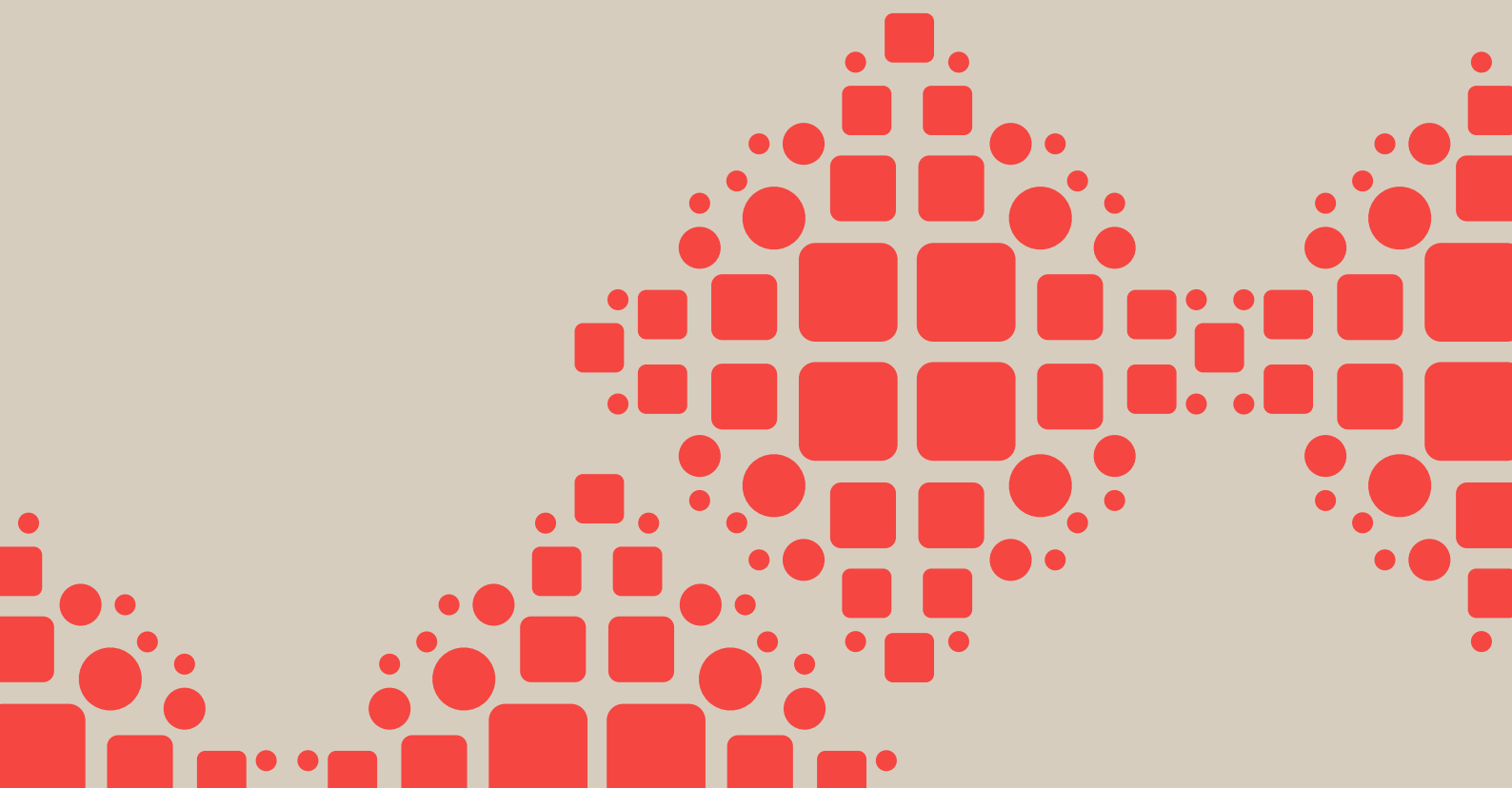


Tabela 1. Rejestr zabytków nieruchomych w podziale na kategorie obiektów i na województwa

Województwo	Urbanistyka	Sakralne	Obronne	Przemysłowe	Gospodarcze	Mieszkalne	Dwory, pałace	Użyteczność publiczna	Komunikacyjne	Cmentarze	Zieleń	Mała architektura	Inne	Suma
dolnośląskie	136	1474	273	466	676	2790	804	773	89	344	842	59	459	9185
kujawsko-pomorskie	21	573	162	208	237	714	594	296	37	144	425	5	294	3710
lubelskie	42	823	110	115	228	761	484	223	51	368	621	145	430	4401
lubuskie	36	578	169	189	276	2155	288	209	32	75	217	21	216	4461
łódzkie	35	535	50	225	119	749	313	197	13	148	397	24	196	3001
małopolskie	61	959	176	125	364	1863	467	390	59	445	482	157	923	6471
mazowieckie	142	1036	167	467	311	2671	774	691	70	421	978	70	708	8506
opolskie	32	579	100	128	203	1226	193	182	63	129	242	85	219	3381
podkarpackie	49	1162	213	121	289	1458	372	323	43	297	425	196	452	5400
podlaskie	66	542	18	108	104	723	105	153	28	335	114	28	149	2473
pomorskie	58	508	186	225	305	1065	333	329	50	124	328	31	302	3844
śląskie	70	658	119	361	293	2032	236	498	57	91	250	45	349	5059
świętokrzyskie	35	533	50	78	70	297	214	100	26	198	228	25	159	2013
warmińsko-mazurskie	63	630	167	324	517	2214	381	347	86	615	466	301	391	6502
wielkopolskie	132	1196	78	412	754	1889	1057	583	79	361	1068	29	390	8028
zachodniopomorskie	53	920	112	213	233	514	399	320	45	406	798	19	511	4543

Źródło: https://dane.gov.pl/pl/dataset/154,zestawienie-danych-statystycznych-z-rejestru-zabytkow-zabytki-nieruchome/resource/1193853/table?page=1&per_page=20&q=&sort=. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 2. Rejestr zabytków ruchomych w podziale na kategorie i na województwa

Województwo	Liczba decyzji	Liczba obiektów	Wyposażenie świątyń	Kolekcje
dolnośląskie	2861	43447	37565	392
kujawsko-pomorskie	505	11035	10476	88
lubelskie	897	19785	17579	779
lubuskie	445	7670	6839	0
łódzkie	820	14526	12994	602
małopolskie	1537	27343	22531	1087
mazowieckie	2311	23435	14735	3550
opolskie	1151	8674	7428	744
podkarpackie	1439	54979	16815	36364
podlaskie	704	4827	4205	65
pomorskie	681	6360	6145	65
śląskie	1246	9603	6502	2193
świętokrzyskie	650	14470	11847	1251
warmińsko-mazurskie	387	5443	5095	265
wielkopolskie	1358	27024	24465	1519
zachodniopomorskie	596	2281	2074	4

Źródło: https://dane.gov.pl/pl/dataset/223,zestawienie-danych-statystycznych-z-rejestru-zabytkow-zabytki-ruchome/resource/1193848/table?page=1&per_page=20&q=&sort=. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 3. Rejestr zabytków archeologicznych w podziale na kategorie i na województwa

Województwo	Grodziska	Osady, obozowiska	Cmentarzyska	Miejsca produkcji surowca	Inne	Suma
dolnośląskie	250	898	180	31	121	1480
kujawsko-pomorskie	155	18	12	0	8	193
lubelskie	51	5	103	2	20	181
lubuskie	53	376	96	4	28	557
łódzkie	72	23	41	0	11	147
małopolskie	47	328	27	13	73	488
mazowieckie	82	192	71	11	55	411
opolskie	101	920	50	32	164	1267
podkarpackie	62	270	75	2	76	485
podlaskie	50	37	175	1	5	268
pomorskie	120	192	229	11	11	563
śląskie	42	100	24	6	73	245
świętokrzyskie	26	79	23	11	71	210
warmińsko-mazurskie	164	57	46	0	19	286
wielkopolskie	250	285	118	3	25	681
zachodniopomorskie	250	69	53	1	4	377

Źródło: https://dane.gov.pl/pl/dataset/94,zestawienie-danych-statystycznych-z-rejestru-zabytkow-zabytki-archeologiczne/resource/1193851/table?page=1&per_page=20&q=&sort=. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 4. Obiekty i obszary zabytkowe uznane za Pomnik historii

Województwo	Pomnik historii	Data uznania
dolnośląskie	Duszniki Zdrój – młyn papierniczy	20.09.2011
dolnośląskie	Jawor – Kościół Ewangelicko-Augsburski pw. Ducha Świętego, zwany Kościołem Pokoju	15.03.2017
dolnośląskie	Kamieniec Ząbkowicki – zespół architektoniczno-krajobrazowy	6.03.2024
dolnośląskie	Krzeszów – opactwo cystersów	14.04.2004
dolnośląskie	Legnickie Pole – pobenedyktynski zespół klasztorny	14.04.2004
dolnośląskie	Pałace i parki krajobrazowe Kotliny Jeleniogórskiej	20.09.2011
dolnośląskie	Strzegom – Kościół pw. św. św. Apostołów Piotra i Pawła	22.10.2012
dolnośląskie	Trzebnica – zespół dawnego opactwa cysterek	4.07.2014
dolnośląskie	Twierdza Srebrnogórska – nowożytna warownia górska z XVIII wieku	14.04.2004
dolnośląskie	Wałbrzych – zespół zamkowo-parkowy Książ	31.07.2025
dolnośląskie	Wrocław – Hala Stulecia	13.04.2005
dolnośląskie	Wrocław – zespół historycznego centrum	8.09.1994
dolnośląskie	Ziębice – Kościół parafialny pw. św. Jerzego	19.02.2024
dolnośląskie	Świdnica – Katedra pw. św. Stanisława Biskupa i Męczennika i św. Wacława Męczennika	15.03.2017
dolnośląskie	Świdnica – zespół Kościoła Ewangelicko-Augsburskiego pw. Świętej Trójcy, zwanego Kościołem Pokoju	15.03.2017
dolnośląskie	Żórawina – Kościół pw. Trójcy Świętej wraz z dziełem budownictwa obronnego	14.03.2024
kujawsko-pomorskie	Biskupin – rezerwat archeologiczny	8.09.1994
kujawsko-pomorskie	Chełmno – Stare Miasto	13.04.2005
kujawsko-pomorskie	Ciechocinek – zespół tężni i warzelni soli wraz z parkami: Tężniowym i Zdrojowym	22.11.2017
kujawsko-pomorskie	Grudziądz – zespół zabytkowych spichlerzy wraz z panoramą od strony Wisły	22.11.2017
kujawsko-pomorskie	Lubostroń – zespół pałacowo-parkowy	15.11.2023
kujawsko-pomorskie	Strzelno – zespół dawnego klasztoru norbertanek	20.04.2018
kujawsko-pomorskie	Toruń – Stare i Nowe Miasto	8.09.1994
kujawsko-pomorskie	Włocławek – Katedra pw. Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny	10.12.2018
lubelskie	Jabłeczna – prawosławny Klasztor św. Onufrego	26.01.2023
lubelskie	Janów Podlaski – stadnina koni	22.11.2017
lubelskie	Kazimierz Dolny	8.09.1994
lubelskie	Kozłówka – zespół pałacowo-parkowy	25.04.2007

Województwo	Pomnik historii	Data uznania
lubelskie	Lublin – historyczny zespół architektoniczno-urbanistyczny	25.04.2007
lubelskie	Puławy – zespół pałacowo-parkowy	31.05.2021
lubelskie	Zamość – historyczny zespół miasta w zasięgu obwarowań XIX wieku	8.09.1994
lubuskie	Gościkowo-Paradyż – pocysterski zespół klasztorny	22.11.2017
lubuskie	Klępsk – Kościół pw. Nawiedzenia Najświętszej Maryi Panny	15.03.2017
lubuskie	Międzyrzecz – zamek piastowski z zespołem dworsko-parkowym	13.11.2024
lubuskie	Park Mużakowski w Łęknicy – park w stylu krajobrazowym	14.04.2004
lubuskie	Rokitno – Sanktuarium Matki Bożej Rokitniańskiej	20.11.2024
lubuskie	Trzebiechów – dawne sanatorium	31.07.2025
lubuskie	Żagań – poaugustiański zespół klasztorny	28.02.2011
łódzkie	Nieborów i Arkadia – zespół pałacowo-ogrodowy i ogród sentymentalno-romantyczny	22.11.2017
łódzkie	Sulejów – zespół opactwa cystersów	22.10.2012
łódzkie	Tum – zespół Archikolegiaty pw. Najświętszej Maryi Panny i św. Aleksego	4.04.2022
łódzkie	Łowicz – Bazylika Katedralna (dawna Kolegiata Prymasowska) pw. Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny	22.10.2012
łódzkie	Łódź – wielokulturowy krajobraz miasta przemysłowego	16.02.2015
małopolskie	Bochnia – kopalnia soli	26.09.2000
małopolskie	Kalwaria – krajobrazowy zespół manierystycznego parku pielgrzymkowego	30.10.2000
małopolskie	Kraków – Kopiec Kościuszki z otoczeniem	22.11.2017
małopolskie	Kraków – historyczny zespół miasta	8.09.1994
małopolskie	Kraków – zespół architektoniczny i urbanistyczny dzielnicy Nowa Huta	30.01.2023
małopolskie	Kraków – Opactwo Cystersów w Mogile	5.09.2023
małopolskie	Nowy Wiśnicz – zespół architektoniczno-krajobrazowy	20.04.2020
małopolskie	Orawka – Kościół pw. św. Jana Chrzciciela	8.04.2021
małopolskie	Raławice – teren historycznej bitwy raławickiej	14.04.2004
małopolskie	Staniątki – Opactwo św. Wojciecha Mniszek Benedyktynek	20.04.2020
małopolskie	Stary Sącz – zespół staromiejski wraz z Klasztorem Sióstr Klarysek	10.12.2018
małopolskie	Szalowa – Kościół parafialny pw. św. Michała Archanioła	22.11.2017

Województwo	Pomnik historii	Data uznania
małopolskie	Tyniec – zespół Opactwa Benedyktynów	15.03.2017
małopolskie	Wieliczka – kopalnia soli	8.09.1994
mazowieckie	Czerwińsk nad Wisłą – dawne Opactwo Kanoników Regularnych	19.04.2021
mazowieckie	Pułtusk – Kolegiata pw. Zwiastowania Najświętszej Marii Panny	10.12.2018
mazowieckie	Płock – Wzgórze Tumskie	20.04.2018
mazowieckie	Radom – zespół klasztorny bernardynów	15.03.2022
mazowieckie	Sulejówek – Milusin, zespół domu Marszałka Józefa Piłsudskiego	13.08.2020
mazowieckie	Warszawa – Zespół Stacji Filtrów Williama Lindleya	4.01.2012
mazowieckie	Warszawa – gmach dawnego Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego	28.06.2022
mazowieckie	Warszawa – historyczny zespół miasta z traktem królewskim i Wilanowem	8.09.1994
mazowieckie	Warszawa – zespół zabytkowych cmentarzy wyznaniowych na Powązkach	3.07.2014
mazowieckie	Żyrardów – XIX-wieczna Osada Fabryczna	4.01.2012
opolskie	Brzeg – Zamek Piastów Śląskich z renesansową bramą i kaplicą zamkową pw. św. Jadwigi – nekropolią Piastów	10.12.2018
opolskie	Góra Świętej Anny – komponowany krajobraz kulturowo-przyrodniczy	14.04.2004
opolskie	Małujowice – Kościół parafialny pw. św. Jakuba Apostoła	14.11.2022
opolskie	Nysa – zespół Kościoła Farnego pw. św. Jakuba Starszego Apostoła i św. Agnieszki Dziewicy i Męczennicy	28.02.2011
opolskie	Olesno – Kościół Odpustowy pw. św. Anny	10.12.2018
opolskie	Ozimek – żelazny łańcuchowy most wiszący na rzece Mała Panew	15.03.2017
opolskie	Paczków – zespół staromiejski ze średniowiecznym systemem fortyfikacji	22.10.2012
podkarpackie	Bóbrka – najstarsza kopalnia ropy naftowej	10.12.2018
podkarpackie	Kraczyń – zespół zamkowo-parkowy	20.04.2018
podkarpackie	Leżajsk – zespół Klasztoru oo. Bernardynów	13.04.2005
podkarpackie	Przemyśl – zespół staromiejski	10.12.2018
podkarpackie	Radruż – zespół cerkiewny	22.11.2017
podkarpackie	Twierdza Przemyśl	10.12.2018
podkarpackie	Łańcut – zespół zamkowo-parkowy	25.08.2005
podlaskie	Białystok – zespół Kościoła pw. Chrystusa Króla i św. Rocha	10.12.2018

Województwo	Pomnik historii	Data uznania
podlaskie	Bohoniki i Kruszyniany – meczety i mizary	22.10.2012
podlaskie	Kanał Augustowski	25.04.2007
podlaskie	Supraśl – Klasztor Męski Zwiastowania Najświętszej Marii Panny	26.01.2023
podlaskie	Tykocin – historyczny zespół miasta	19.04.2021
pomorskie	Gdańsk – Stocznia Gdańska, miejsce narodzin Solidarności	10.12.2018
pomorskie	Gdańsk – Twierdza Wisłoujście	20.04.2018
pomorskie	Gdańsk – miasto w zasięgu obwarowań XVII wieku	8.09.1994
pomorskie	Gdańsk-Oliwa – zespół pocystersko-katedralny	22.11.2017
pomorskie	Gdynia – historyczny układ urbanistyczny śródmieścia	23.02.2015
pomorskie	Kwidzyn – zespół katedralno-zamkowy	20.04.2018
pomorskie	Malbork – zespół zamku krzyżackiego	8.09.1994
pomorskie	Pelplin – zespół pocystersko-katedralny	23.04.2014
pomorskie	Pole Bitwy na Westerplatte	22.08.2003
śląskie	Częstochowa – Jasna Góra – zespół Klasztoru oo. Paulinów	8.09.1994
śląskie	Gliwice – radiostacja	15.03.2017
śląskie	Katowice – Gmach Województwa i Sejmu Śląskiego oraz zespół katedralny	22.10.2012
śląskie	Katowice – osiedle robotnicze Nikiszowiec	14.01.2011
śląskie	Pszczyna – zespół zamkowo-parkowy	19.04.2021
śląskie	Tarnowskie Góry – podziemia zabytkowej Kopalni Rud Srebrnośnych oraz Sztolni Czarnego Pstręga	14.04.2004
śląskie	Zabrze – zespół zabytkowych kopalni węgla kamiennego	14.07.2020
świętokrzyskie	Kielce – dawny pałac biskupów i katedra	22.11.2017
świętokrzyskie	Krzemionki – kopalnie krzemienia z epoki neolitu	8.09.1994
świętokrzyskie	Oblęgorek – pałacyk Henryka Sienkiewicza wraz z zabytkowym parkiem i aleją lipową	10.12.2018
świętokrzyskie	Opatów – zespół Kolegiaty pw. św. Marcina Biskupa	2.02.2023
świętokrzyskie	Rytwiany – pokamedulski zespół klasztorny Pustelnia Żłotego Lasu	10.12.2018
świętokrzyskie	Sandomierz – historyczny zespół architektoniczno-krajobrazowy	22.11.2017
świętokrzyskie	Ujazd – ruiny Zamku Krzyżtopór	20.04.2018
świętokrzyskie	Wiślica – zespół Kolegiaty pw. Narodzenia Najświętszej Maryi Panny wraz z relikami Kościoła pw. św. Mikołaja oraz grodzisko	10.12.2018
świętokrzyskie	Wąchock – zespół opactwa cystersów	15.03.2017

Województwo	Pomnik historii	Data uznania
świętokrzyskie	Święty Krzyż – pobenedyktyński zespół klasztorny oraz przedchrześcijańskie obwałowania kamienne na Łysej Górze	15.03.2017
warmińsko-mazurskie	Frombork – zespół katedralny	8.09.1994
warmińsko-mazurskie	Grunwald – pole bitwy	17.09.2010
warmińsko-mazurskie	Kanał Elbląski	14.01.2011
warmińsko-mazurskie	Lidzbark Warmiński – Zamek Biskupów Warmińskich	20.04.2018
warmińsko-mazurskie	Olsztyn – Zamek Kapituły Warmińskiej	8.09.2023
warmińsko-mazurskie	Stoczek Klasztorny – Sanktuarium Matki Pokoju	19.12.2022
warmińsko-mazurskie	Święta Lipka – sanktuarium pielgrzymkowe	20.04.2018
wielkopolskie	Dobrzyca – zespół pałacowo-parkowy	10.12.2018
wielkopolskie	Gniezno – Katedra pw. Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny i św. Wojciecha	8.09.1994
wielkopolskie	Gostyń–Głogówko – zespół klasztorny Kongregacji Oratorium św. Filipa Neri	26.02.2008
wielkopolskie	Koszuty – zespół dworsko-parkowy	20.04.2018
wielkopolskie	Kórnik – zespół zamkowo-parkowy wraz z kościołem parafialnym – nekropolią właścicieli	15.06.2011
wielkopolskie	Łąd – zespół dawnego opactwa cysterskiego w Łądzie nad Wartą	17.06.2009
wielkopolskie	Lubiń – zespół opactwa benedyktynów	9.12.2009
wielkopolskie	Ostrów Lednicki – wyspa	8.09.1994
wielkopolskie	Poznań – historyczny zespół miasta	28.11.2008
wielkopolskie	Rogalin – zespół pałacowo-parkowy z obszarem dawnego majątku ziemskiego	20.04.2018
wielkopolskie	Rydzyń – założenie rezydencjonalno-urbanistyczne	15.03.2017
zachodniopomorskie	Kamień Pomorski – zespół katedralny	25.08.2005
zachodniopomorskie	Kołbacz – założenie dawnego klasztoru cystersów, późniejszej letniej rezydencji książąt pomorskich i domeny państwowej	3.07.2014
zachodniopomorskie	Stargard Szczeciński [obecnie Stargard] – zespół Kościoła pw. Najświętszej Marii Panny Królowej Świata oraz średniowieczne mury obronne miasta	17.09.2010

Źródło: NID. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 5. Parki kulturowe

Województwo	Liczba gmin, które przyjęły uchwałę o utworzeniu parku kulturowego	Liczba utworzonych parków kulturowych	Wielkość obszaru parku kulturowego (w km ²)
dolnośląskie	5	5	15
kujawsko-pomorskie	5	5	2
lubelskie	–	–	–
lubuskie	2	2	1
łódzkie	3	3	0
małopolskie	3	6	33
mazowieckie	4	5	21
opolskie	1	1	2
podkarpackie	3	3	1
podlaskie	1	1	1
pomorskie	3	3	1
śląskie	3	4	1
świętokrzyskie	2	2	34
warmińsko-mazurskie	1	1	1
wielkopolskie	2	2	27
zachodniopomorskie	–	–	–

Źródło: GUS, *Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym. Raport z realizacji badania*, Warszawa 2025. Dane na dzień: 31 grudnia 2023 roku

Tabela 6. Ustalenia dotyczące ochrony zabytków w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego

Województwo	Liczba gmin ogółem	Gmina wyznaczyła w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego strefy ochrony konserwatorskiej	Gmina nie wyznaczyła w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego strefy ochrony konserwatorskiej	Gmina nie posiada miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego
dolnośląskie	169	159	7	3
kujawsko-pomorskie	144	87	34	23
lubelskie	213	155	31	27
lubuskie	82	49	25	8
łódzkie	177	106	43	28
małopolskie	182	138	31	13
mazowieckie	314	190	67	57
opolskie	71	57	8	6
podkarpackie	160	71	53	36
podlaskie	118	55	32	31
pomorskie	123	104	15	4
śląskie	167	151	10	6
świętokrzyskie	102	54	12	36
warmińsko-mazurskie	116	68	38	10
wielkopolskie	226	161	54	11
zachodniopomorskie	113	78	22	13

Źródło: GUS, *Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami w samorządzie gminnym. Raport z realizacji badania*, Warszawa 2025. Dane na dzień: 31 grudnia 2023 roku

Tabela 7. Obiekty na liście światowego dziedzictwa UNESCO

Województwo	Miejsce światowego dziedzictwa	Komponent	Data wpisu, modyfikacja wpisu
dolnośląskie	Hala Stulecia we Wrocławiu	Hala Stulecia we Wrocławiu	2006
dolnośląskie	Kościół Pokoju w Jaworze i Świdnicy	Kościół Pokoju w Jaworze	2001
dolnośląskie	Kościół Pokoju w Jaworze i Świdnicy	Kościół Pokoju w Świdnicy	2001
kujawsko-pomorskie	Średniowieczne miasto w Toruniu	Średniowieczne miasto w Toruniu	1997
lubelskie	Stare Miasto w Zamościu	Stare Miasto w Zamościu	1992
lubuskie	Muskauer Park / Park Mużakowski	Muskauer Park / Park Mużakowski	2004
małopolskie	Auschwitz Birkenau. Niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i zagłady (1940–1945)	Były Obóz Koncentracyjny Auschwitz I	1979
małopolskie	Auschwitz Birkenau. Niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i zagłady (1940–1945)	Były Obóz Koncentracyjny Auschwitz II Birkenau	1979
małopolskie	Auschwitz Birkenau. Niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i zagłady (1940–1945)	Mogiła byłych więźniów	1979
małopolskie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Dawna Cerkiew Greckokatolicka pw. Opieki MB w Owczarach, obecnie kościół pomocniczy pod tym samym wezwaniem	2013
małopolskie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Dawna Cerkiew Greckokatolicka pw. Michała Archanioła, obecnie kościół parafialny pw. NMP Wniebowziętej w Brunarach	2013
małopolskie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Dawna Cerkiew Greckokatolicka pw. św. Paraskewii w Kwiatoniu	2013
małopolskie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Dawna Cerkiew Greckokatolicka pw. św. Jakuba Mł. Ap. w Powroźniku	2013
małopolskie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół pw. św. Leonarda w Lipnicy Murowanej	2003
małopolskie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół pw. św. Michała Archanioła w Binarowej	2003
małopolskie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół św. Filipa i św. Jakuba w Sękowej	2003

Województwo	Miejsce światowego dziedzictwa	Komponent	Data wpisu, modyfikacja wpisu
małopolskie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół pw. św. Michała Archaniota w Dębnie Podhalańskim	2003
małopolskie	Historyczne centrum Krakowa	Historyczne centrum Krakowa	1978
małopolskie	Kalwaria Zebrzydowska: manierystyczny zespół architektoniczno-krajobrazowy oraz park pielgrzymkowy	Kalwaria Zebrzydowska: manierystyczny zespół architektoniczno-krajobrazowy oraz park pielgrzymkowy	1999
małopolskie	Królewskie Kopalnie Soli w Wieliczce i Bochni	Podziemia Kopalni Soli w Wieliczce	1978, 2013
małopolskie	Królewskie Kopalnie Soli w Wieliczce i Bochni	Kopalnia Soli w Bochni	1978, 2013
małopolskie	Królewskie Kopalnie Soli w Wieliczce i Bochni	Zamek Żupny w Wieliczce	1978, 2013
mazowieckie	Historyczne centrum Warszawy	Historyczne centrum Warszawy	1980
podkarpackie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Cerkiew pw. św. Mikołaja Archaniota w Smolniku	2013
podkarpackie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Cerkiew Greckokatolicka pw. Narodzenia Matki Bożej w Chotyńcu	2013
podkarpackie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Cerkiew Greckokatolicka pw. św. Paraskewii w Radrużu	2013
podkarpackie	Drewniane cerkwie polskiego i ukraińskiego regionu Karpat	Cerkiew pw. Michała Archaniota w Tużańsku	2013
podkarpackie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół pw. Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny w Haczowie	2003
podkarpackie	Drewniane kościoły południowej Małopolski	Kościół pw. Wszystkich Świętych w Bliznem	2003
podkarpackie	Pradawne i pierwotne lasy bukowe w Karpatach i innych regionach Europy	Pasma Graniczne i Dolina Górnej Solinki	2021
podkarpackie	Pradawne i pierwotne lasy bukowe w Karpatach i innych regionach Europy	Dolina Terebowca	2021
podkarpackie	Pradawne i pierwotne lasy bukowe w Karpatach i innych regionach Europy	Dolina Wołosatki	2021
podkarpackie	Pradawne i pierwotne lasy bukowe w Karpatach i innych regionach Europy	Północne zbocza Połoniny Wetlińskiej i Smereka	2021
podlaskie	Puszcza Białowieska	Puszcza Białowieska	1979, 1992, 2014

Województwo	Miejsce światowego dziedzictwa	Komponent	Data wpisu, modyfikacja wpisu
pomorskie	Zamek krzyżacki w Malborku	Zamek krzyżacki w Malborku	1997
śląskie	Kopalnia rud ołowiu, srebra i cynku wraz z systemem gospodarowania wodami podziemnymi w Tarnowskich Górach	Kopalnia rud ołowiu, srebra i cynku wraz z systemem gospodarowania wodami podziemnymi w Tarnowskich Górach	2017
świętokrzyskie	Krzemionkowski region pradziejowego górnictwa krzemienia pasiastego	Pole górnicze Koryczna	2019
świętokrzyskie	Krzemionkowski region pradziejowego górnictwa krzemienia pasiastego	Pole górnicze Krzemionki Opatowskie	2019
świętokrzyskie	Krzemionkowski region pradziejowego górnictwa krzemienia pasiastego	Osada Gawroniec	2019
świętokrzyskie	Krzemionkowski region pradziejowego górnictwa krzemienia pasiastego	Pole górnicze Borownia	2019

Źródło: NID. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 8. Krajowa lista niematerialnego dziedzictwa kulturowego

Zjawisko	Data wpisu
Rusznikarstwo artystyczne i historyczne – wyroby według tradycyjnej szkoły cieszyńskiej	2014
Szopkarstwo krakowskie	2014
Pochód Lajkonika	2014
Tradycje flisackie w Ulanowie	2014
Procesja Bożego Ciała w Łowiczu	2014
Język esperanto jako nośnik kultury esperanckiej	2014
Umiejętność wytwarzania instrumentu i praktyka gry na kozie (dudach podhalańskich)	2014
Hafciarstwo kaszubskie szkoły żukowskiej	2015
Sokolnictwo – żywa tradycja	2015
Polskie tańce narodowe	2015
Uroczystości odpustowe ku czci św. Rocha z obrzędem błogosławieństwa zwierząt w Mikstacie	2015
Tradycyjna technika ludwisarska stosowana w ludwisarni Felczyńskich w Taciszowie	2015
Gwara warmińska jako nośnik tradycji ustnych	2016
Przywołówki dyngusowe w Szymborzu	2016
Zabawkarstwo żywiecko-suskie	2016
Bartnictwo	2016
Perebory – nadbużańskie tradycje tkackie	2016
Krakowska koronka klockowa	2016
Tradycje kulturowe Biskupizny	2016
Kolędowanie dziadów noworocznych na Żywiecczyźnie	2016
„Turki” Grodzkie	2017
Tradycje wytwarzania koronki koniakowskiej	2017
Tradycje dudziarskie w Wielkopolsce	2017
Umiejętność wyplatania kosza „kabłęcoka” w Lucimi na Radomszczyźnie	2017
Tradycje weselne z Szamotuł i okolic	2017
Wyścigi kumoterek	2017
Umiejętność gry na dudach żywieckich oraz sposób ich wytwarzania	2017
Procesja Bożego Ciała z tradycją kwietnych dywanów w Spycimierzu	2018
Gajdy – umiejętność wytwarzania instrumentu i praktyka gry	2018
Barbórka górników węgla kamiennego na Górnym Śląsku	2018
Plecionkarstwo w Polsce	2018
Tradycje kulturowe Bambrów Poznańskich	2018
Kroszonkarstwo opolskie	2019

Zjawisko	Data wpisu
Umiejętność ręcznego malowania wzoru opolskiego	2019
Zwyczaj wodzenia niedźwiedzia na Śląsku Opolskim	2019
Polonez – taniec polski	2019
Kaszubska Gwiazdka	2019
Wycinankarstwo kurpiowskie z Puszczy Zielonej	2020
Krzyżoki w Borkach Małych	2020
Babski comber na Śląsku Opolskim	2020
Procesja Bożego Ciała z tradycją układania kwiatnych dywanów w Kluczu, Olszowej, Zalesiu Śląskim i Zimnej Wódce	2020
Pisanie pisanek techniką batikową na Śląsku Opolskim	2020
Zwyczaj dunajowania w Łukowej i okolicach	2020
Tradycyjne święcenie pokarmów w Dąbrowie Chotomowskiej	2020
Wysiewanie serc i krzyży na polach w okolicach Strzelec Opolskich	2020
Wypiek byśków i nowych latek Kurpiów Puszczy Zielonej	2020
Muzyka carillonowa w Gdańsku	2020
Chodzenie z kozą na Kujawach	2020
Hafciarstwo z nadwiślańskiego Urzecza	2020
Bziuki – wielkanocny zwyczaj dmuchania ogni w Koprzywnicy	2021
Umiejętność wytwarzania tradycyjnych czepców warmińskich	2021
Tradycyjne szkutnictwo Pucka	2021
Brodacze ze Sławatycz – zwyczaj pożegnania starego roku	2021
Tradycje kulturowe Bukówca Górnego	2021
Demoscena – kultura twórców dem	2021
Bursztyniarstwo kurpiowskie z Puszczy Zielonej	2022
Snutka golińska – hafciarstwo południowej Wielkopolski	2022
Hafciarstwo kurpiowskie z Puszczy Białej	2022
Krzyżyki z palmy wielkanocnej – tradycja z terenów Opolszczyzny	2022
Wielkanocne procesje konne na Górnym Śląsku	2022
Barbórka górników węgla kamiennego w Wałbrzychu	2022
Skubanie pierza na Śląsku Opolskim	2022
Bacowanie	2022
Tkanie rękawic furmańskich przez Czarnych Górali	2022
Koszyk wikowy – tradycja wyplatania w gminie Ciężkowice	2023
Wyplatanie z korzeni świerkowych w Beskidzie Śląskim	2023
Tradycje Barbórkowe oraz kult św. Kingi wśród górników solnych kopalni w Bochni i Wieliczce	2023

Zjawisko	Data wpisu
Zwyczaje związane z kultem św. Barbary oraz tradycje górników kruszcowych na ziemi tarnogórskiej	2023
Tradycje kulturowe górniczych orkiestr dętych z Górnego Śląska	2023
Bobowska koronka klockowa	2023
Plecionkarstwo na Śląsku Opolskim	2023
Zielarstwo i ziołolecznictwo na Śląsku Opolskim	2023
Tradycje hafciarskie w Dobrzenu Wielkim	2023
Tradycja wykonywania, ubierania i noszenia żywieckiego stroju mieszczańskiego	2023
Tradycje flisackie na Dunajcu w Pieninach	2023
Tradycje rzeźbiarskie ośrodka w Kutnie	2023
Hafciarstwo kurpiowskie z Puszczy Zielonej	2023
Garncarstwo w Medyni Głogowskiej, Medyni Łańcuckiej, Pogwizdowie i Zalesiu	2023
Barabanienie wielkanocne w Iłży	2023
Wyplatanie koron żniwnych w Gogolinie	2023
Wawrzyńcowe hudy	2023
Hafciarstwo kaszubskie	2023
Cymbały – umiejętność budowania i praktyka gry w Polsce południowo-wschodniej	2023
Tkactwo dwuosnowowe powiatu węgrowskiego	2023
Tradycyjna hodowla i loty gołębi pocztowych	2023
Pochód inauguracyjny Uniwersytetu Jagiellońskiego	2024
Procesja z figurami podczas odpustu św. Rocha w Dobrzenu Wielkim	2024
Święto Ogniove w Żorach	2024
Warszawska pielgrzymka piesza na Jasną Górę	2024
Pokłony feretronów podczas pielgrzymek na Kalwarię Wejherowską	2024
Zabawkarstwo drewniane ośrodka Łączna – Ostojów	2024
Tradycja wykonywania palm wielkanocnych Kurpiów Puszczy Zielonej	2024
Oklejanka kurpiowska z Puszczy Białej	2024
Pochód Gwarkowski w Tarnowskich Górach	2024
Obchody Dnia Hutnika i tradycje hutnicze	2024
Tradycje kulturowe regionu opoczyńskiego	2024
Wycinankarstwo świętokrzyskie	2024
Tradycje kulturowe Chazów/Hazów	2024
Wykonywanie krywulek łemkowskich według tradycji z Komańczy i okolic	2024
Tradycja wykonywania ozdób świątecznych z opłatka w Dolinie Liwca	2024
Tradycja kwestowania na Cmentarzu Stare Powązki w Warszawie jako element obchodów Dnia Wszystkich Świętych oraz Dnia Zadusznego	2024

Zjawisko	Data wpisu
Tradycyjne malarstwo Żalipia i Powiśla Dąbrowskiego	2024
Sobótka w Jastarni	2024
Rucznik/ruszynek – bielski ręcznik obrzędowy	2024
Umiejętność wykonywania pająków ze słomy, papieru i bibuły na Lubelszczyźnie	2024
Tradycje tkackie Bodzentyna i okolic	2024
Tradycje Górali Czadeckich	2024
Tradycje Wigilii Bożego Narodzenia w Polsce	2025
Hafciarstwo pałuckie	2025
Hafciarstwo i haft sieradzki	2025
Kultura toruńskiego piernika	2025
Wiślańskie kolędowanie pod oknami	2025
Wesele Górali Bukowińskich	2025
Chodzenie po szczodrokach w Karczmiskach	2025
Procesja Bożego Ciała w Myszyńcu	2025
Tradycja wykonywania pisanek batikowych na Lubelszczyźnie	2025
Kultura górali polskich Karpat	2025
Żywieckie tradycje zdobnictwa bibułkowego	2025
Niedźwiedzie wielkanocne z Góry	2025
Procesja Bożego Ciała z tradycją dywanów kwiatnych w Skęczniewie	2025
Procesja ęmaus i turki – straż Grobu Pańskiego w parafii Dobra	2025
Umiejętność wykonywania pisanek techniką drapaną – krasek z Krasnegostawu i okolic	2025
Zabawkarstwo drewniane z Brzozy Stadnickiej	2025
Lasowiackie zabawkarstwo drewniane w widłach Wisły i Sanu	2025

Źródło: NID. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 9. Krajowy rejestr dobrych praktyk w ochronie niematerialnego dziedzictwa kulturowego

Praktyka
Sejmiki wiejskich zespołów teatralnych i ogólnopolski ruch wiejskich amatorskich zespołów teatralnych
Działalność Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu na rzecz ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego
Flis Wiślany – tradycja budowy łodzi drewnianych oraz żeglugi wiślanej
Ogólnopolski Festiwal Kapel i Śpiewaków Ludowych z Targami Sztuki Ludowej
Tradycyjne śpiewy majowe przy kapliczkach w Żabnicy na Pomorzu Zachodnim
Spotkanie Czterech Świec, czyli wieczór kolęd, w którym uczestniczą wierni czterech wyznań chrześcijańskich zamieszkujących gminę Trzebiatów
Biesiada Folkloru Ziemi Kaliskiej
Reaktywacja i rozwój drzeworytu płazowskiego
Działalność Bukowiańskiego Centrum Kultury Dom Ludowy w Bukowinie Tatrzańskiej
Misterium Męki Pańskiej na Rynku Miejskim w Górze Kalwarii
Konkurs „Palma Kurpiowska” w Łysych
Festiwal Folklorystyczny „Limanowska Słaza”
Amatorski Zespół Teatralny „Tradycja” z Rozmierzy

Źródło: NID. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 10. Elementy dziedzictwa niematerialnego wpisane na Reprezentatywną Listę Niematerialnego Dziedzictwa Ludzkości UNESCO

Nazwa	Informacje dodatkowe	Data wpisu
Plecionkarstwo w Polsce	tradycyjna umiejętność wyplatania przedmiotów z wikliny, słomy czy korzeni	2025
Polonez – tradycyjny taniec polski	taniec o korzeniach dworskich i szlacheckich	2023
Tradycje flisackie	wiedza i umiejętności związane z transportem drewna rzekami; wpis wielonarodowy z Austrią, Czechami, Łotwą, Niemcami i Słowacją	2022
Tradycja dywanów kwiatowych na procesje Bożego Ciała	praktyka układania wzorów kwiatowych w Spycimierzu i okolicach	2021
Sokolnictwo – tradycja wspólna	umiejętność układania ptaków łowczych; wpis wielonarodowy	2021
Kultura bartnicza	tradycyjne pszczelarstwo leśne; wpis z Białorusią	2020
Szopkarstwo krakowskie	budowa tradycyjnych, bogato zdobionych szopek	2018

Źródło: NID. Dane na dzień: 30 stycznia 2026 roku

Tabela 11. Instytucje kultury prowadzące stałą działalność koncertową w zakresie muzyki poważnej

Organ prowadzący	Typ instytucji	Nazwa instytucji
Instytucja kultury Miasta Tychy współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	AUKSO – Orkiestra Kameralna Miasta Tychy
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Kraków	Inne	Capella Cracoviensis
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Gdańsk	Inne	Cappella Gedanensis
Instytucja kultury Miasta Gorzów Wielkopolski współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska
Instytucja kultury powiatu tarnowskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Centrum Paderewskiego w Kąsnej Dolnej
Instytucja Kultury prowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i współprowadzona przez Samorząd Województwa Małopolskiego i Stowarzyszenie Akademia im. Krzysztofa Pendereckiego, Międzynarodowe Centrum Muzyki	Inne	Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Częstochowa, współprowadzona przez Samorząd Województwa Śląskiego	Filharmonia	Filharmonia Częstochowska im. Bronisława Hubermana
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Dolnośląskiego	Filharmonia	Filharmonia Dolnośląska im. Ludomira Różyckiego w Jeleniej Górze
Instytucja kultury Miasta Szczecin współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie
Instytucja kultury Miasta Kalisz współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Kaliska
Instytucja kultury Miasta Łomży współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Kameralna im. Witolda Lutosławskiego w Łomży
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Gminę Miasto Sopot i współprowadzona przez Samorząd Województwa Pomorskiego	Filharmonia	Filharmonia Kameralna Miasta Sopot
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Gminę Miasto Koszalin	Filharmonia	Filharmonia Koszalińska im. Stanisława Moniuszki
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Małopolskiego	Filharmonia	Filharmonia Krakowska im. Karola Szymanowskiego

Organ prowadzący	Typ instytucji	Nazwa instytucji
Instytucja kultury Samorządu Województwa Łódzkiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Lubelskiego	Filharmonia	Filharmonia Lubelska im. Henryka Wieniawskiego
Instytucja kultury, wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Narodowa w Warszawie
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Opolskiego	Filharmonia	Filharmonia Opolska im. Józefa Elsnera
Instytucja kultury Samorządu Województwa Podkarpackiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Podkarpacka im. Artura Malawskiego w Rzeszowie
Instytucja kultury Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Pomorska im. Ignacego Jana Paderewskiego w Bydgoszczy
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Śląskiego	Filharmonia	Filharmonia Śląska im. Henryka Mikołaja Góreckiego w Katowicach
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Dolnośląskiego	Filharmonia	Filharmonia Sudecka im. Józefa Wiłkomirskiego w Wałbrzychu
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Świętokrzyskiego	Filharmonia	Filharmonia Świętokrzyska im. Oskara Kolberga w Kielcach
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Filharmonia	Filharmonia Warmińsko-Mazurska im. Feliksa Nowowiejskiego w Olsztynie
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Zabrze	Filharmonia	Filharmonia Zabrzeńska
Instytucja kultury Samorządu Województwa Lubuskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Filharmonia	Filharmonia Zielonogórska im. Tadeusza Bairda
Instytucja kultury wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Instytut Muzyki i Tańca w Warszawie
Instytucja kultury prowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i współprowadzona przez Polskie Radio Spółka Akcyjna w likwidacji (PR S.A. w Warszawie) i Miasto Katowice	Inne	Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach
Instytucja kultury wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Narodowe Centrum Kultury
Instytucja kultury gminy Wrocław współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Województwo Dolnośląskie	Filharmonia	Narodowe Forum Muzyki

Organ prowadzący	Typ instytucji	Nazwa instytucji
Instytucja kultury wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Narodowy Instytut Fryderyka Chopina
Instytucja kultury Samorządu Województwa Pomorskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Opera Bałtycka w Gdańsku
Instytucja kultury Samorządu Województwa Podlaskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Opera i Filharmonia Podlaska – Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku im. Stanisława Moniuszki
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Małopolskiego	Opera	Opera Krakowska
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Sopot	Opera	Opera Leśna
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Lubelskiego	Opera	Opera Lubelska
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Zachodniopomorskiego	Opera	Opera na Zamku
Instytucja kultury Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Opera Nova – Państwowa Opera w Bydgoszczy
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Śląskiego	Opera	Opera Śląska w Bytomiu
Instytucja kultury Samorządu Województwa Dolnośląskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Opera Wrocławska
Instytucja kultury Samorządu Województwa Wielkopolskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Polskie Radio Spółka Akcyjna w likwidacji	Inne	Orkiestra Kameralna Polskiego Radia Amadeus
Instytucja kultury Miasta Zamość współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Orkiestra Symfoniczna im. Karola Namysłowskiego w Zamościu
Instytucja kultury Samorządu Województwa Mazowieckiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Państwowy Zespół Ludowy Pieśni i Tańca „Mazowsze” im. Tadeusza Sygietyńskiego
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Słupsk	Filharmonia	Polska Filharmonia „Sinfonia Baltica” im. Wojciecha Kilara w Słupsku
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Pomorskiego	Filharmonia	Polska Filharmonia Bałtycka w Gdańsku
Instytucja kultury, wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Polska Opera Królewska

Organ prowadzący	Typ instytucji	Nazwa instytucji
Instytucja kultury wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus im. Jerzego Semkowa
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Miasto Kraków	Inne	Sinfonietta Cracovia
Instytucja kultury wpisana do rejestru prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Teatr Wielki – Opera Narodowa
Instytucja kultury Samorządu Województwa Wielkopolskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Teatr Wielki im. Stanisława Moniuszki w Poznaniu
Instytucja kultury Samorządu Województwa Łódzkiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Opera	Teatr Wielki w Łodzi
Instytucja kultury współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i wpisane do rejestrów prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego	Inne	Toruńska Orkiestra Symfoniczna
Instytucja kultury, wpisana do rejestru instytucji kultury, prowadzona przez Samorząd Województwa Mazowieckiego	Opera	Warszawska Opera Kameralna
Instytucja kultury Samorządu Województwa Śląskiego współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Zespół Pieśni i Tańca „Śląsk” im. Stanisława Hadyny w Koszęcinie
Instytucja kultury Miasta Katowice współprowadzona przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Inne	Zespół Śpiewaków Miasta Katowice Camerata Silesia

Źródło: Opracowanie własne NIFC na podstawie rejestrów instytucji kultury, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz rejestrów organizatorów samorządowych. Z uwagi na brak jednolitego ogólnopolskiego rejestru tego typu instytucji prezentowane dane mogą wymagać dalszej weryfikacji

