Focus-grupuri cu operatori și profesioniști culturali

Raport de analiză cantitativă a ecosistemului cultural actual

Document intermediar • 10 grupuri • 218 segmente codate • triangulare cu cercetarea publicului

Raportul realizează diagnoza SWOT a ecosistemului culturală, identifică practici, disfuncții și propuneri concrete formulate de actorii ecosistemului cultural și le traduce în repere de implementare, guvernanță și monitorizare pentru Strategia Culturală a Municipiului București 2027-2036, pe baza a 10 focus-grupuri derulate în perioada 7-12 septembrie 2026 cu reprezentanți ai operatorilor culturali și a profesioniștilor din Municipiul București.

Diagnosticul SWOT converge asupra unui paradox structural: un ecosistem bogat în capital uman și creativitate, dar sărac în resurse predictibile, spații și guvernanță strategică.

CUPRINS

0. Sumar executiv 3
1. Introducere, obiective și parcursul raportului 5
2. Metodă 6
2.1. Grupuri și corpus 6
2.2. Logica analizei și codarea 7
2.3. Volumul codării și limite de interpretare 7
3. Analiza SWOT 8
3.1. Sinteza SWOT transversală 9
3.2. Puncte tari: capitalul uman și densitatea ecosistemului 10
3.3. Puncte slabe: subfinanțare, deficit de guvernanță, spații 12
3.4. Oportunități: resurse externe și publicuri nedeservite 13
3.5. Amenințări: radicalizare, declin educațional, instabilitate economică și fiscală 15
3.6. Comparații între categoriile de operatori 16
3.6.1. Profilurile SWOT ale grupurilor 17
3.6.2. Distribuția voturilor pe macro-teme 18
3.6.3. O tipologie a pozițiilor în câmp 18
3.7. Recomandări și acțiuni propuse de participanți 19

4. Bune practici în sectorul cultural 21
4.1. Parteneriate care reduc costurile și deschid accesul 21
4.2. Educație culturală și mediere pe parcursul anului 22
4.3. Continuitate și folosirea culturală a orașului 22
4.4. Comparații între grupuri 23
5. Rele practici în sectorul cultural 23
5.1. Finanțare episodică și lipsa continuității 23
5.2. Proceduri uniforme și reglementări neadaptate 24
5.3. Decizii fără evaluare suficientă și fără cunoașterea publicurilor 24
5.4. Muncă informală, fiscalitate și oportunități ratate 25
5.5. Comparații între grupuri 25
6. Bariere și fricțiuni în funcționarea ecosistemului cultural 26
6.1. Infrastructură, capacitate și dotări 26
6.2. Disponibilitatea, siguranța și statutul spațiilor 26
6.3. Fragmentarea instituțională și dificultatea coordonării 26
6.4. Birocrație, autorizări și reglementări 27
6.5. Subfinanțare și acces dificil la finanțare 27
6.6. Accesibilitate, mediere și participarea publicului 27
6.7. Date, competențe și informare profesională 28
6.8. Precaritate organizațională și a muncii culturale 28
6.9. Comparații între grupuri și interpretare 28
7. Recomandări de intervenție 29
7.1. Spații: inventariere, utilizare partajată și accesibilizare 29
7.2. Finanțare predictibilă și dezvoltare organizațională 30
7.3. Guvernanță, coordonare și continuitate 30
7.4. Educație, mediere și participare în cartiere 31
7.5. Date, platforme și evaluarea impactului 31
7.6. Comparații între grupuri și interpretare 31
8. Triangularea cu cercetarea consumatorilor 33
8.1. Proximitatea este o problemă de organizare a ofertei 33
8.2. Finanțarea și capacitatea instituțională modelează accesibilitatea 34
8.3. Informarea nu se reduce la existența unui calendar 34
8.4. Educația culturală și medierea construiesc participare repetată 35
8.5. Infrastructura trebuie activată și îngrijită 35
9. Comparație interpretativă generală între grupuri 36
9.1. Diferențe de poziție, convergențe și complementarități 36
9.2. Prioritizarea intervențiilor: de la convergență la secvențiere 40
9.3. Condiții de fezabilitate și riscuri de implementare 41

9.11. Cum se citesc convergențele și divergențele dintre surse 42
10. Concluzii și implicații pentru redactarea strategiei 43
10.1. Concluzii pe baza analizei SWOT 43
Matricea TOWS 43
Direcții pentru Strategia Culturală 44
Concluzii generale 45
Traducerea interpretărilor în măsuri și indicatori de lucru 45
Anexe 47
Anexa 1. Structura codurilor și frecvențele 47
Anexa 2. Distribuția codărilor pe grup 49
Anexe analize SWOT. Tabele pe grupuri 49
A.1. Puncte tari 49
A.2. Puncte slabe 50
A.3. Oportunități 51
A.4. Amenințări 52
Bibliografie și materiale de triangulare ***54***

0. Sumar executiv

Analiza celor zece focus-grupuri cu operatori culturali din București arată un ecosistem cu **inițiativă și capacitate de colaborare**, dar a cărui **sustenabilitate este fragilizată de finanțarea episodică, accesul nesigur la spații, fragmentarea responsabilităților și distribuția inegală a ofertei către public**.

Participanții nu au descris doar probleme, au oferit exemple de bune practici sub forma de cazuri concrete de colaborare, programe de educație culturală și soluții pentru infrastructură, finanțare și coordonare care pot fi transformate în măsuri strategice verificabile.

Capitolul analizează datele înregistrate în scris pe flipcharturi, votate în grupuri și compară categoriile de operatori.

Acest raport se bazează pe două surse principale de date:

a) Rezultatele exercițiului participativ de analiză SWOT:

În cadrul fiecărui grup, participanții au identificat, printr-o sesiune de brainstorming moderată, elementele corespunzătoare fiecărei dimensiuni SWOT: **puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări.** Separat, au fost formulate **recomandări și propuneri de acțiune** („lucru”), fiecare categorie fiind consemnată pe câte un flipchart (un total de 60 de flipchart-uri au fost realizate și analizate), a căror transcriere a constituit sursa primară a analizelor pentru SWOT. În procesul de analiză, itemii rezultați au fost ierarhizați pentru importanță prin vot, de cele mai multe ori în două

runde succesive (V1 și V2) existând și câteva cazuri în care s-a desfășurat o singură rundă de vot. Aceste mențiuni au fost comasate în categorii superioare, utilizate în multe din analizele din acest raport. Această informație a fost înregistrată, de asemenea, pe flipcharturi.

b) **Analiza calitativă a 218 segmente textuale distincte și 267 de aplicări de cod**, structurate în 4 coduri-părinte și **30 de coduri în total** (26 de coduri-copil) asupra transcrierilor complete ale celor 10 discuții de grup. Categoria „bariere/fricțiuni" are cele mai multe aplicări (107), urmată de „recomandări" (85), „bune practici" (41) și „rele practici" (34). Aceste valori descriu structura materialului codificat și frecvența aplicării codurilor, nu proporția participanților care susțin o anumită opinie.

Tabel 1. Principalele constatări generale ale focus-groupurilor cu operatori

Resurse de multiplicat	Parteneriatele care oferă spații, servicii și sprijin în natură; programele recurente de educație culturală și mediere; deschiderea unor instituții către artiști independenți și publicuri noi.
Practici de corectat	Finanțarea anuală care obligă organizațiile să reînceapă de fiecare dată procedurile; procedurile uniforme pentru organizații cu capacități foarte diferite; cheltuirea fără evaluare și fără legătură suficientă cu nevoile publicurilor.
Blocaje recurente	Subfinanțarea și instabilitatea operațională; lipsa spațiilor adecvate și accesibile; coordonarea dificilă între Primăria generală, sectoare și instituții; participarea redusă în cartiere și lipsa datelor despre publicuri.
Direcții de intervenție	Program municipal de spații cu inventar, reutilizare și utilizare partajată; finanțare multianuală și operațională; mecanism de coordonare cu responsabilități și calendar; programe de proximitate și accesibilitate; infrastructură comună de date și evaluare.

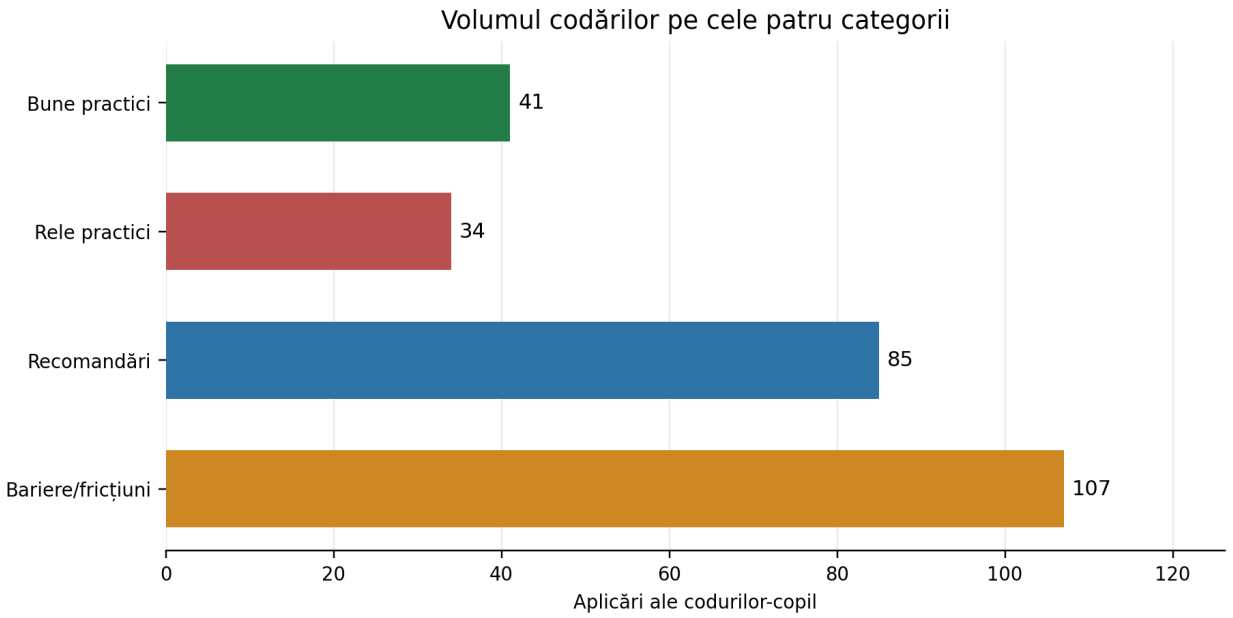

Figura 1. Număr de aplicări ale codurilor principale

1. Introducere, obiective și parcursul raportului

Focus-grupurile cu operatori culturali [denumiți uneori pe parcursul acestui raport și stakeholder] completează perspectiva consumatorilor prin experiența celor care produc, finanțează, găzduiesc, promovează și intermediază activități culturale. Pentru elaborarea Strategiei, valoarea lor stă în descrierea unor mecanisme concrete prin care se desfășoară un eveniment cultural: cum este obținut un spațiu, ce tip de finanțare face posibilă continuitatea, unde se blochează colaborarea și ce soluție poate fi pusă în practică.

Raportul răspunde la următoarele cinci întrebări:

1. care sunt punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările care afectează ecosistemul cultural din București;
2. ce practici merită susținute și extinse;
3. ce practici instituționale produc efecte negative;
4. care sunt fricțiunile concrete din funcționarea ecosistemului;
5. și ce intervenții pot fi formulate în termeni de instrumente, responsabilități și rezultate urmărite.

Acestor întrebări le corespund categoriile generale de codificare a materialului textual rezultat din discuțiile de grup. Analiza de față este completată de raportul privind analiza SWOT realizată pe baza răspunsurilor concrete ale reprezentanților operatorilor la întrebările specifice.

Pentru a răspunde la întrebările de mai sus, secțiunea următoare descrie corpusul și regulile de codare; secțiunile 3-9 sintetizează constatările și compară tipurile de grupuri; secțiunea 10 formulează concluzii și o traducere operațională pentru redactarea Strategiei.

Raportul include grafice statistice care oferă o imagine a volumului de codări, iar interpretarea lor calitativă explică mecanismele din spatele lor.

2. Metodologie

2.1. Grupuri și corpus

Corpusul de analizat cuprinde zece transcrieri ale focus-grupurilor cu stakeholderi, desfășurate între 7 și 12 septembrie 2026. Profilurile grupurilor urmează categorii fundamentale din punct de vedere funcțional în ecosistemul cultural din București: operatori reprezentativi pentru sectoare culturale, administratori de spații independente, organizații cu misiune de educație culturală, artiști freelance cu vârsta peste 35 de ani, finanțatori publici, sponsori privați, reprezentanți de biblioteci și instituții axate pe patrimoniu, artiști cu vârsta sub 35 de ani, curatori, producători și operatori comerciali sau firme de servicii suport pentru cultură.

Tabel 2. Participanții la focus-groupuri cu operatori

Grup	Profil conform listei de prezență	Persoane listate	Segmente codate	Aplicări de cod
FG2.1	Operatori cu activitate reprezentativă pentru sectoare culturale	8	27	31
FG2.2	Operatori care gestionează spații culturale independente	7	37	41
FG2.3	ONG-uri de educație și mediere culturală	5	23	28
FG2.4	Artiști freelance peste 35 de ani	8	18	23
FG2.5	Reprezentanți ai finanțării publice a culturii	7	17	20
FG2.6	Companii și fundații care sponsorizează cultura	6	29	32
FG2.7	Biblioteci, patrimoniu și memoria culturală	7	13	18
FG2.8	Artiști sub 35 de ani, la început de carieră	7	19	29
FG2.9	Curatori, producători și promotori culturali	5	21	28
FG2.10	Operatori comerciali și servicii suport pentru evenimente culturale	7	14	17

Lista nominală cuprinde 67 de persoane în total, cu 5-8 nume pe grup. Față de prezența planificată de 8-9 participanți diferența reflectă situații neprevăzute care au determinat absența unor persoane a căror prezență fusese confirmată. Participarea listată în tabelul de mai sus rămâne satisfăcătoare pentru o reprezentare corectă a opiniilor din diversele zone de funcționare a culturii din București.

2.2. Logica analizei și codarea

Analiza celor spuse la focus-grupuri a fost împărțită în două mari segmente care urmează îndeaproape structura ghidului de moderare: **1) elaborarea unei analize SWOT a ecosistemului cultural al Bucureștiului și 2) urmărirea elementelor concrete și acționabile prin identificarea în transcrieri de 1) exemple identificabile de bune practici, 2) situații instituționale descrise prin consecințe, bariere situate în procese sau resurse și propuneri care indică un instrument, o procedură, un program ori un proiect.**

Capitolul de față materializează cel de-al doilea segment de analiză. În cadrul acestui segment, formulările generale, fără exemplu sau conținut care să poată fi transformat într-o decizie, nu au fost tratate ca unități analitice autonome.

Fiecare grup a completat, prin brainstorming moderat, pe câte un flipchart pentru fiecare dimensiune SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări), apoi un flipchart de recomandări și unul de acțiuni („lucru"). Itemii au fost supuși apoi unui vot de prioritizare în două runde (V1, V2). Datele consolidate (fișierul „comasat") grupează itemii formulați diferit în categorii tematice, păstrând trei indicatori pentru fiecare item și grup: menționare (M, 1/0), voturi runda 1 (V1) și voturi runda 2 (V2).

În partea a doua a raportului accentul interpretativ cade pe exemplele pe care participanții le-au introdus și **dezvoltat spontan în conversație**, nu pe simpla transcriere a rubricilor de pe flipchart sau pe răspunsuri abstracte la întrebările moderatorului. Ghidul a deschis totuși teme explicite despre ce funcționează, blocaje, SWOT și priorități. Prin urmare, „spontan" este folosit aici în sens general: exemplul concret și mecanismul au fost articulate de participanți, dar pot apărea într-un răspuns la o întrebare din ghid. Unitatea de codare este segmentul textual selectat în MAXQDA. Un segment poate primi mai multe coduri-copil și poate lega o barieră de o practică negativă sau de o recomandare. Codurile sunt organizate în 4 familii și 26 de coduri-copil: 5 pentru bune practici, 5 pentru rele practici, 8 pentru recomandări și 8 pentru bariere/fricțiuni. Codarea a fost verificată la nivelul structurii QDPX, al selecțiilor și al codurilor atribuite.

2.3. Volumul codării și limite de interpretare

Tabel 3. Coduri, număr de aplicări, număr de segmente distincte

Coduri	Număr de aplicări ale codurilor-copil	Segmente distincte în familie

Bune practici	41	41
Rele practici	34	34
Recomandări	85	85
Bariere/fricțiuni	107	105
Total aplicări	267	-
Segmente distincte în proiect	218	-

Cele 107 aplicări la bariere provin din 105 segmente, deoarece două segmente au primit câte două coduri-copil din aceeași familie. La nivelul raportului, cele 267 de aplicări depășesc numărul segmentelor distincte prin suprapunerea codurilor. De aceea, graficele numără aplicări, iar numărătoarea textelor selectate este prezentată separat.

Este important de subliniat că frecvențele nu sunt estimări ale prevalenței unei probleme în București și nici ale numărului de participanți care o susțin. Ele depind de durata intervențiilor, de interacțiunea din grup, de segmentele selectate și de gradul de detaliu al codării. Tot pentru corectitudinea interpretării, trebuie subliniat faptul că comparațiile dintre grupuri indică unde a apărut mai mult material codificat, nu o ierarhie a importanței în populația culturală. Interpretarea se bazează pe convergența temelor, pe concretețea exemplelor și pe relația dintre diagnostic și soluțiile propuse.

3. Analiza SWOT

Procedura. Fiecare grup a completat, prin brainstorming moderat, pe câte un flipchart pentru fiecare dimensiune SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări), apoi un flipchart de recomandări și unul de acțiuni („lucru”). Itemii au fost supuși apoi unui vot de prioritizare în două runde (V1, V2). Datele consolidate (fișierul „comasat”) grupează itemii formulați diferit în categorii tematice, păstrând trei indicatori pentru fiecare item și grup: menționare (M, 1/0), voturi runda 1 (V1) și voturi runda 2 (V2).

Unități de analiză. Raportul de față folosește trei măsuri distincte, care nu trebuie confundate:

- *Consensul* (răspândirea): numărul de grupuri (din 10) în care o temă a fost menționată. Indică în ce măsură o problemă este recunoscută transversal, indiferent de poziția actorului.
- *Salience* (intensitatea): totalul voturilor V1+V2 primite de o temă; indică prioritatea acordată în deliberare.

- *Ponderea intra-grup*: procentul din voturile unui grup alocat unei teme. Este singura măsură comparabilă între grupuri, întrucât numărul de voturi disponibile diferă de la un grup la altul.

Limite ale datelor

a) Runda a doua de vot nu a fost aplicată sau consemnată uniform. Runda a doua lipsește integral la G2 și parțial la G5, G6, G8, G9 și G10, runda a doua fiind aplicată doar în situațiile în care o categorie dominantă nu a reieșit din prima tură de vot. Din acest motiv, comparațiile între grupuri se sprijină în primul rând pe menționări și pe ponderile intra-grup, iar totalurile V1+V2 sunt tratate ca indicator de salience, nu ca măsură exactă.

b) Un item („radicalizarea / instabilitate politică", G7) apare dublat în două categorii de amenințări în fișierul consolidat și a fost numărat o singură dată.

c) Categoria reziduală „Altele" concentrează itemi specifici fiecărui grup; ea a fost recodificată tematic în analiză acolo unde itemii au primit voturi.

d) Datele reflectă poziții exprimate colectiv în situație de grup, nu opinii individuale; ele descriu *definițiile situației* formulate de actori, nu starea obiectivă a sectorului.

Acestea sunt limite cu impact slab asupra relevanței datelor și a interpretărilor din acest capitol.

3.1. Sinteza SWOT transversală

Patru teme concentrează atât consensul, cât și intensitatea votului: capitalul uman (10/10 grupuri, 37 de voturi), subfinanțarea cronică (10/10, 31 de voturi), capitalul privat ca oportunitate (7/10, 16 voturi) și radicalizarea ca amenințare (9/10, 20 de voturi). Ele definesc nucleul consensual al diagnosticului, recunoscut de toate categoriile de operatori, indiferent de poziția lor în câmp.

Tabel 1. Cele mai importante puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări

Dimensiune	Tema dominantă	Grupuri /10	Voturi V1+V2	Teme secundare (grupuri / voturi)
Puncte tari	Resursă umană, talent, know-how	10	37	Public potențial (8 / 13); operatori independenți (6 / 10); diversitatea ofertei (6 / 8)
Puncte slabe	Subfinanțare cronică	10	31	Lipsa viziunii / strategie neimplementată (5 / 14); lipsa spațiilor (4 / 12); lipsa bugetelor multianuale (3 / 7)
Oportunități	Capital privat / parteneriat public-privat	7	16	Turism cultural (7 / 11); fonduri europene (6 / 8); reconversia spațiilor nefolosite (4 / 7)
Amenințări	Radicalizare / extremism	9	20	Analfabetism funcțional (6 / 17); recesiune (9 / 13); instrumentalizarea culturii (3 / 11)

Trei regularități structurează ansamblul datelor.

Atribuirea asimetrică a cauzalității. Punctele tari sunt localizate aproape exclusiv în *agenți* (oameni, creativitate, organizații independente, public), iar punctele slabe în *structuri* (finanțare, guvernanță, spații, legislație). Operatorii se definesc ca resursă a orașului și definesc autoritatea locală ca principală constrângere. Este o formă clasică de atribuire autoservantă la nivel de grup, dar și un indicator real al decalajului dintre capacitatea (auto-percepută) a sectorului și cadrul institutional în care el operează.

Inițiativa operatorilor culturali externalizată conform instrucțiunilor din timpul focus-grupurilor. Oportunitățile votate depind în mare parte de actori din afara câmpului cultural propriu-zis: corporații, turiști, fonduri europene, o administrație care „se deschide". Amenințările sunt și ele exogene și macrosociale (radicalizare, recesiune, război, declin educațional). Câmpul cultural apare astfel ca fiind prins între forțe pe care nu le controlează, cu puțină încredere în resursele endogene de schimbare.

Decalajul dintre consens și prioritate. Mai multe teme sunt menționate larg, dar primesc puține voturi sau deloc: inteligența artificială și digitalizarea (5 grupuri, 0 voturi), riscul climatic și seismic (5 / 0), educația culturală a publicului și a decidenților (6 / 1), birocrația (5 / 1), lipsa datelor și a cercetării (5 / 1), accesibilizarea pentru persoanele cu dizabilități (4 / 0). Aceste teme formează o *agendă latentă*: sunt recunoscute ca reale, dar nu intră în competiția pentru prioritate cu problemele de supraviețuire (bani, spații).

3.2. Puncte tari: capitalul uman și densitatea ecosistemului

Capitalul uman este singura temă menționată în toate cele zece grupuri și primește 37 de voturi, aproape triplu față de următoarea temă. Pentru operatori, avantajul Bucureștiului nu este infrastructura sau finanțarea, ci **concentrația de competențe.**

Tabel 2. Sinteza punctelor tari, analiza pe grupuri și voturi

Temă (după recodificarea categoriei „Altele")	**Grupuri**	**Voturi V1+V2**	**Grupuri cu cea mai mare pondere**
Resursă umană, talent, know-how	10	37	G10 (86% din voturile grupului), G4, G3, G5
Public potențial / interes pentru cultură	8	13	G1, G5
Organizații și operatori independenți	6	10	G4, G3
Diversitatea și mărimea ofertei	6	8	G2, G9

Proiecte integrate replicabile / bune practici (ex. Grivița 53)	4	7	G5
Infrastructură culturală / spații	7	5	G3, G6
Rețeaua de biblioteci MET (30 de filiale)	1	4	G7
Finanțare privată / sponsorizări	3	4	G8
Creativitate / energie creativă	4	3	G4
Finanțare publică; parteneri internaționali; centru universitar	câte 4	0	-

Capitalul uman ca resursă și ca identitate. Formulările variază semnificativ: „resursă umană profesionistă" (G2, G7), „know-how nișat" (G3), „entuziasmul, reziliența, creativitatea producătorilor culturali" (G2), „creativitatea" (G6, G10). Accentul pe profesionalism și reziliență sugerează că punctul tare este construit în opoziție cu precaritatea: operatorii se văd competenți *în ciuda* condițiilor, nu datorită lor. Capitalul uman funcționează astfel și ca resursă simbolică de legitimare a pretențiilor față de autoritate.

Cererea ca resursă potențială. Publicul apare în 8 grupuri, dar aproape mereu cu referentul „potențial" („public potențial mare, inclusiv în cartiere", G1; „apetitul cultural al publicului", G3). Cererea este percepută ca existentă, dar insuficient activată, mai ales în afara centrului. Această percepție este confirmată în mare măsură de rezultatele sondajului cu publicul, care arată existența unui public latent semnificativ ca mărime.

Punctele tari absente sau nevotate. Finanțarea publică, parteneriatele internaționale și centrul universitar sunt menționate în câte patru grupuri, dar nu primesc niciun vot. Patrimoniul construit și imaterial apare doar marginal (G1, G7, G10). Statutul de capitală, dimensiunea economică și puterea de cumpărare sunt menționate (G2, G4), dar nu sunt considerate avantaje culturale propriu-zise. Operatorii nu recunosc ca atu resursele instituționale existente; le privesc ca date de fundal sau ca surse de frustrare.

Punctele tari care favorizează propriile poziții. Finanțatorii publici (G5) votează masiv proiectele integrate replicabile (5 voturi pentru modelul Grivița 53), adică propriile instrumente de intervenție. Bibliotecile (G7) își votează rețeaua (4 voturi). Artiștii emergenți (G8) sunt singurii care votează finanțarea privată ca punct tare, ceea ce reflectă o traiectorie profesională mai puțin dependentă de sistemul public de granturi.

3.3. Puncte slabe: subfinanțare, deficit de guvernanță, spații

Punctele slabe sunt dimensiunea cu cea mai mare dispersie: peste 190 de itemi, grupați în trei nuclee problematice. Subfinanțarea cronică este menționată de toate grupurile (31 de voturi), dar agregatul temelor de guvernanță (viziune, management, coerență administrativă, transparență, legislație) îi egalează greutatea în vot.

Tabel 3. Sinteza punctelor slabe, pe grupuri și voturi

Temă	**Grupuri**	**Voturi V1+V2**	**Nucleu**
Subfinanțare cronică	10	31	Finanțare
Lipsa viziunii / strategie neimplementată	5	14	Guvernanță
Lipsa spațiilor culturale (în cartiere, sală mare)	4	12	Spații
Lipsa bugetelor multianuale / predictibilitate	3	7	Finanțare
Comunicare și transparență deficitare ale instituțiilor	6	7	Guvernanță
Management defectuos / conducere numită politic	4	5	Guvernanță
Incoerența administrativă PMB - sectoare	5	5	Guvernanță
Incapacitatea instituțiilor de a distinge valoarea de non-valoare	1 (G4)	5	Guvernanță
Finanțări ultra-competitive și inechitabile pentru tineri	1 (G8)	5	Finanțare
Legislație neadaptată	5	4	Guvernanță
Rețea de biblioteci subdimensionată	1 (G7)	4	Spații
Politizare / sinecurizare	3	3	Guvernanță
Educație culturală; birocrație; date și cercetare	5-6	câte 1	agendă latentă

Finanțarea: mai mult decât o problemă de volum. Dacă subfinanțarea este numitorul comun, formulările arată că problema este și una de *arhitectură* a finanțării: „se finanțează proiecte, nu programe” (G1), „se încurajează noutatea, nu continuitatea” (G3), lipsa finanțărilor operaționale pentru organizațiile independente (G2, G9), concurența instituțiilor de stat cu independenții pe aceleași fonduri (G3, G9, G10). Logica ciclului anual de proiect, lipsa posibilității de finanțare a

cheltuielilor operaționale șamd produce precaritate organizațională chiar în condițiile unui buget constant. Tinerii (G8) adaugă o dimensiune de echitate generațională: în lipsa unui apel dedicat, ei concurează cu operatori consacrați pe aceleași linii.

Guvernanța: deficitul de viziune și de coerență. Lipsa viziunii strategice este votată în principal de finanțatorii privați (G6: „lipsă acută de viziune culturală a PMB + primării de sector") și de biblioteci (G7). Incoerența dintre PMB și primăriile de sector apare în cinci grupuri și descrie o fragmentare structurală a autorității publice asupra culturii. La acestea se adaugă politizarea conducerii instituțiilor publice (G4, G7) și lipsa transparenței în relația cu operatorii (G2, G7, G10). Diagnosticul nu este doar de „prea puțini bani", ci de *lipsă a unui centru strategic* capabil să aloce, să coordoneze și să evalueze.

Spațiile: resursa materială cea mai disputată. Lipsa spațiilor este prioritară pentru finanțatorii publici (G5: 9 voturi, pentru spații în cartiere și o sală mare) și pentru antreprenori (G10: o sală de 10.000 de locuri). Operatorii independenți formulează problema diferit: nu ca lipsă absolută, ci ca *acces blocat* la infrastructura publică existentă (tarife exagerate, G8; monopolul statului asupra sălilor, G10; infrastructură publică neaccesată de independenți, G2). Aceeași realitate este citită ca deficit de investiție de către cei care gestionează bugetele și ca problemă de redistribuire de către cei excluși. Evident că ambele probleme pot să fie valabile și necesită intervenție.

Critica din interiorul câmpului. Un registru distinct apare la artiștii consacrați (G4): „incapacitatea de a distila valoarea de non-valoare", „kitschizarea ofertei", „autoritatea publică infantilizează publicul", „lipsa de reacție critică a mediului cultural". Este discursul polului autonom al câmpului, care evaluează politica culturală după criterii estetice și nu doar administrative.

3.4. Oportunități: resurse externe și publicuri nedeservite

Oportunitățile cu cel mai larg consens sunt capitalul privat (7 grupuri, 16 voturi) și turismul cultural (7 grupuri, 11 voturi), urmate de fondurile europene (6 / 8). Toate trei presupun atragerea de resurse din afara bugetului local al culturii. Oportunitățile au și cea mai mare pondere a categoriei „Altele" (49 de voturi), semn că aici grupurile au produs cele mai multe idei proprii, greu de standardizat.

Tabel 4. Sinteza oportunităților pe grupuri și pe voturi

Temă (după recodificarea categoriei „Altele")	**Grupuri**	**Voturi V1+V2**	**Grupuri cu cea mai mare pondere**
Capital privat / parteneriat public-privat	7	16	G5 (7 voturi), G3, G9
Turism cultural	7	11	G8, G6
Fonduri europene	6	8	G1

Publicuri nedeservite: periferie, vârstnici, grupuri dezavantajate	3	7	G1, G4, G9
Reconversia spațiilor nefolosite	4	7	G9, G4
Educație culturală prin școli, învățământ dual și vocațional	4	6	G10, G4
Bune practici din alte orașe (Timișoara, Cluj, internațional)	4	5	G4
Deschiderea administrației / recunoașterea operatorilor independenți	4	10	G1, G2 (4 voturi)
Cultura ca ancoră umană în epoca digitalizării	1 (G7)	5	G7
Parteneriate internaționale	3	4	G4
Reducerea taxelor locale	2	3	G10
Integrarea tinerilor artiști în evenimente consacrate; parteneriate interdisciplinare	1 (G8)	6	G8
A.I. / digitalizare; social media	5; 4	0; 1	agendă latentă

Capitalul privat: consens de suprafață, sensuri diferite. Pentru finanțatorii publici (G5), implicarea corporațiilor este oportunitatea dominantă (7 din cele 8 voturi ale grupului), ceea ce poate fi citit ca o strategie de externalizare a efortului financiar. Pentru organizațiile de educație culturală (G3), parteneriatul public-privat este condiționat: „cu susținerea autorităților". În mod semnificativ, finanțatorii privați înșiși (G6) nu votează această temă, ci turismul. Mizele sunt asimetrice: cei care ar trebui să aducă banii nu se văd ca principala oportunitate, iar instituțiile publice se bazează tocmai pe ei.

Turismul cultural: o oportunitate economică, nu doar culturală. Turismul este votat în principal de artiștii emergenți (G8) și de finanțatorii privați (G6), adică de actorii cu orientare de piață. Este important de remarcat că artiștii consacrați (G4) îl trec însă printre *amenințări*, alături de gentrificare și de presiunea comercială. Aceeași temă are valențe opuse în funcție de poziția în câmp, ceea ce indică un posibil conflict de valori în implementare și un risc în comunicare în cazul în care turismul devină o miză sau o resursă ori o oportunitate a strategiei.

Oportunitățile endogene: teritoriul și publicul. O a doua familie de oportunități nu depinde de resurse externe, ci de redistribuirea celor existente: dezvoltarea în afara centrului (G1), nevoia din zonele periferice și a persoanelor vârstnice (G4), publicul latent (G9), spațiile publice nefolosite (G4,

G9, G10). Este cea mai directă punte către punctele slabe privind spațiile și concentrarea ofertei în centru.

Oportunități instituționale conjuncturale. Mai multe grupuri văd o fereastră de oportunitate în schimbarea administrației: „un nou primar general – nou dialog" (G3), „reforma culturală" (G1), „recunoașterea importanței operatorilor independenți" (G2), Strategia Culturală „implementată și asumată politic" (G7). Aceste oportunități sunt fragile: aceleași schimbări apar și ca amenințări (reforma prin comasare, G1; neimplementarea strategiei, G7), iar încrederea operatorilor în administrația locală este descrisă ca fiind în scădere (G2).

3.5. Amenințări: radicalizare, declin educațional, instabilitate economică și fiscală

Amenințările sunt dominate de procese macrosociale: radicalizarea (9 grupuri, 20 de voturi), recesiunea (9 / 13) și declinul educațional (6 / 17). Cultura este plasată simultan în poziția de victimă a acestor procese și de posibil antidot la ele.

Tabel 5. Sinteza amenințărilor, pe grupuri și pe voturi

Temă (după recodificare; item dublat G7 numărat o dată)	**Grupuri**	**Voturi V1+V2**	**Grupuri cu cea mai mare pondere**
Radicalizare / extremism	9	20	G7, G1, G5
Analfabetism funcțional / declinul educației	6	17	G6, G9, G4
Recesiune / criză economică	9	13	G3, G8
Instrumentalizarea și comodificarea culturii („cultura-mascotă", presiune comercială)	3	11	G4
Social media / concurență digitală / A.I. nereglementat	9	8	G1, G3
Scăderea bugetului cultural	4	5	G1
Impredictibilitate fiscală	4	5	G10
Erodarea interesului și a rezilienței operatorilor	3	5	G2
Instabilitate politică / politizare	7	4	G6
Război / criză geopolitică	5	4	G7, G8, G10
Neimplementarea strategiei culturale	2	3	G7
Degradarea patrimoniului și a infrastructurii	3	3	G5
Gentrificare / presiune imobiliară	4	2	G4

Brain drain	4	2	G3
Risc climatic și seismic	5	0	agendă latentă

Radicalizarea: cultura ca infrastructură civică. Radicalizarea este amenințarea cu cel mai larg consens și cea mai mare intensitate. Faptul că operatorii culturali o plasează pe primul loc arată că își definesc rolul în termeni civici, nu doar estetici sau economici. Această lectură este confirmată de recomandări: programe multianuale de combatere a radicalizării (G1), un muzeu al istoriei Bucureștiului cu activități în cartiere „de combatere a radicalizării" (G5), „cultura ca ancoră în umanitate" (G7). Legitimarea socială a culturii se mută dinspre excelența artistică spre coeziunea democratică.

Declinul educațional și reproducerea publicului. Analfabetismul funcțional, îmbătrânirea publicului și lipsa educației culturale a părinților (G4) descriu o criză de reproducere a publicului cultural. Tema este votată cel mai intens de finanțatorii privați (G6: 6 voturi) și de profesioniști (G9: 5 voturi, toate voturile grupului pe amenințări). Legată de oportunitățile educaționale (școli, învățământ dual), ea indică o direcție strategică pe termen lung: formarea publicului, nu doar deservirea lui.

Amenințările economice și fiscale: vulnerabilitatea actorilor comerciali. Recesiunea, inflația și impredictibilitatea fiscală domină profilul antreprenorilor (G10: 86% din voturile grupului pe amenințări macro) și al artiștilor emergenți (G8: 100%). Actorii cei mai expuși pieței resimt primii șocurile economice, spre deosebire de instituțiile publice, protejate parțial de bugetul de funcționare.

Amenințările endogene ale câmpului. Artiștii consacrați (G4) au un profil unic: 54% din voturile lor pe amenințări vizează instrumentalizarea culturii, „cultura-mascotă folosită ca fațadă", presiunea comercială, gentrificarea și excluziunea culturală. Nicio amenințare macro nu primește voturi în acest grup. Pentru polul autonom al câmpului, pericolul principal nu este lipsa resurselor, ci pierderea autonomiei culturii față de logica politică și de piață. Operatorii independenți (G2) adaugă erodarea rezilienței și scăderea încrederii în administrația locală, adică riscul epuizării capitalului uman identificat ca principal punct tare.

3.6. Comparații între categoriile de operatori

Grupurile converg asupra punctelor tari și diverg puternic asupra punctelor slabe și amenințărilor. Diferențele urmează poziția fiecărei categorii în câmpul cultural: dependența de granturi, controlul asupra resurselor publice, orientarea spre piață sau spre autonomia artistică.

3.6.1. Profilurile SWOT ale grupurilor

Tabel 6. Comparații între grupuri din punctul de vedere ale rezultatelor analizei SWOT

Grup	Punct tare dominant	Punct slab dominant	Oportunitate dominantă	Amenințare dominantă
G1 Operatori independenți (ONG)	Know-how, public potențial	Subfinanțare, lipsa bugetelor multianuale	Fonduri europene, deschiderea administrației	Radicalizare (5 voturi)
G2 Spații independente	Ofertă mare și diversă	Subfinanțare (5 din 6 voturi)	Recunoașterea operatorilor independenți	Erodarea interesului și a rezilienței
G3 Educație culturală	Know-how nișat	Subfinanțare per proiect	PPP cu susținerea autorităților	Recesiune
G4 Artiști independenți 35+	Resursă umană, structuri independente	Incapacitatea de a distinge valoarea; conducere politică	Bune practici (Timișoara, Cluj)	Instrumentalizarea culturii, presiune comercială
G5 Finanțatori publici	Resursă umană; proiecte integrate (Grivița 53)	Lipsa spațiilor (9 voturi)	Capital privat (7 din 8 voturi)	Radicalizare
G6 Finanțatori privați	Resursă umană / creativitate	Lipsa viziunii culturale a PMB și a sectoarelor	Turism cultural	Declinul educației (6 voturi)
G7 Biblioteci și arhive	Rețeaua MET (30 de filiale)	Lipsa viziunii strategice; rețea subdimensionată	Cultura ca ancoră umană în era digitală	Radicalizare / instabilitate politică
G8 Artiști emergenți (<35)	Sponsorizări private	Finanțări inechitabile, fără apel pentru tineri	Turism; integrare în mainstream	Recesiune / inflație
G9 Profesioniști	Diversitatea ofertei	Precaritate financiară	PPP; reconversia spațiilor	Scăderea alfabetizării (5 voturi)
G10 Antreprenoriat și cultură	Resursă umană / creativitate (6 din 7 voturi)	Subfinanțare; comunicare netransparentă	Reducerea taxelor locale; învățământ dual	Impredictibilitate fiscală

3.6.2. Distribuția voturilor pe macro-teme

Ponderile intra-grup permit compararea grupurilor în ciuda numărului diferit de voturi. Punctele slabe au fost grupate în finanțare, guvernanță și spații; amenințările în macro (politic, economic, fiscal, geopolitic), public și educație, instrumentalizare și piață, respectiv câmp cultural și instituțional.

Tabel 7. Distribuția voturilor pentru amenințări și puncte slabe pe grupuri (%)

Grup	PS: Finanțare	PS: Guvernanță	PS: Spații	A: Macro	A: Public și educație	A: Instrumentalizare și piață	A: Câmp / instituțional
G1 ONG	56	38	6	33	40	0	27
G2 Spații independente	83	17	0	30	30	0	40
G3 Educație culturală	78	11	0	45	27	0	27
G4 Artiști 35+	19	69	6	0	33	54	12
G5 Finanțatori publici	0	29	64	71	0	0	29
G6 Finanțatori privați	25	58	0	50	50	0	0
G7 Biblioteci	21	50	29	57	0	0	43
G8 Artiști emergenți	71	14	0	100	0	0	0
G9 Profesioniști	75	25	0	38	62	0	0
G10 Antreprenori	35	45	10	86	0	0	14

Procentele de pe fiecare dimensiune nu însumează întotdeauna 100%, restul fiind itemi neclasificați. La G2, G8 și G9, baza este mică (4-10 voturi), astfel încât ponderile trebuie citite ca orientări, nu ca mărimi exacte.

3.6.3. O tipologie a pozițiilor în câmp

Profilurile se grupează în patru poziții, fiecare cu o definiție proprie a problemei și a soluției.

1. **Polul independent-precar** (G1, G2, G3, G8, G9). Punctele slabe sunt definite în primul rând financiar (56-83% din voturi). Nu cer doar mai mulți bani, ci o altă arhitectură a finanțării: costuri operaționale, multianualitate, apeluri dedicate, acces la spații publice. Nuanțele

interne sunt relevante: G2 cere *recunoaștere* instituțională, G8 *echitate generațională*, G3 un parteneriat public-privat garantat de autoritate.

2. **Polul autonom-critic** (G4). Artiștii consacrați mută diagnosticul de pe resurse pe guvernanță (69%) și pe criteriile de valoare. Amenințarea centrală este heteronomia culturii, subordonarea ei logicii politice, comerciale și turistice. Este singurul grup care nu acordă niciun vot amenințărilor macro.

3. **Polul instituțional-alocator** (G5, G7). Finanțatorii publici și bibliotecile gândesc în termeni de infrastructură și rețele: spații în cartiere, sală mare, filiale adaptate. Semnificativ, finanțatorii publici nu acordă niciun vot subfinanțării, deși o menționează, și își plasează oportunitatea principală în capitalul privat. Soluția este căutată în investiții de capital și în surse externe, nu în creșterea bugetelor de program pe care le administrează.

4. **Polul comercial** (G6, G10). Finanțatorii privați și antreprenorii culturali critică în special guvernanța: lipsa viziunii, lipsa transparenței, concurența neloială a statului, monopolul asupra sălilor. Oportunitățile lor sunt economice (turism, reducerea taxelor, învățământ vocațional), iar amenințările sunt macro-fiscale și educaționale. Cultura este gândită ca industrie și ca brand de oraș.

Liniile de tensiune. Tipologia relevă trei conflicte potențiale pentru implementare. Primul este între polul alocator și cel precar: ce înseamnă „spații", investiție nouă sau redistribuirea celor existente. Al doilea este între polul comerical și cel independent: turismul și comercializarea sunt oportunitate pentru primii și amenințare pentru ceilalți. Al treilea, generațional, desparte artiștii emergenți, orientați spre piață și spre sponsorizări, de artiștii consacrați, orientați spre autonomie și spre susținere publică. Consensul asupra capitalului uman și asupra radicalizării oferă terenul comun pe care Strategia poate construi.

3.7. Recomandări și acțiuni propuse de participanți

Recomandarea cu cel mai larg consens nu privește volumul banilor, ci **guvernanța strategiei**: monitorizarea și implementarea ei, cu indicatori și rezultate publice (7 grupuri). Urmează accesul la spații pentru operatorii independenți (6 grupuri).

Au fost consemnate 138 de recomandări și 84 de acțiuni; flipchartul de recomandări nu a fost votat, deci măsura disponibilă este doar răspândirea.

Tabel 8. Comparații privind recomandările între grupuri.

Recomandare (categorie)	Grupuri	Formulări caracteristice	Diagnosticul SWOT căruia îi răspunde

Monitorizarea și implementarea strategiei	7 (G1-G6, G10)	*„procedură de monitorizare cu indicatori și consecințe"; „strategie suplă, focalizată"*	Lipsa viziunii; neimplementarea strategiilor anterioare
Spații pentru operatorii independenți	6 (G2-G5, G8, G10)	*„20 de spații oferite pe baza unui regulament de acordare"; transparența accesului la săli*	Lipsa spațiilor; acces blocat; reconversia spațiilor nefolosite
Finanțări multianuale	4 (G1, G2, G7, G10)	*„finanțări multianuale pe 4 ani"; planificare pe 2, 5, 10 ani*	Lipsa predictibilității; „proiecte, nu programe"
Creșterea bugetelor culturale	4 (G1, G2, G4, G6)	*„1% din PIB-ul Bucureștiului"*	Subfinanțare cronică
Platformă de promovare / agregator	4 (G5, G6, G8, G10)	*agendă culturală unică, corelată cu ticketing și turism*	Comunicare și promovare deficitare
Profesionalizarea resursei umane	4 (G7-G10)	*internship plătit de primărie la independenți; rezidențe; formare în meserii suport*	Protejarea capitalului uman; brain drain
Sală mare / centru multifuncțional	3 (G5, G6, G10)	*sală de 10.000-15.000 de locuri*	Lipsa unui spațiu mare
Fonduri operaționale pentru independenți	2 (G2, G9)	*acoperirea costurilor administrative*	Fragilitatea organizațiilor independente
Reforma instituțiilor publice	2 (G5, G8)	*concursuri transparente de management; depolitizare; revizuirea organigramelor*	Management defectuos; politizare

Recomandările confirmă lectura structurală a diagnosticului. Deși subfinanțarea este problema cu cel mai larg consens, doar patru grupuri cer explicit bugete mai mari. Cererile dominante privesc *instrumentele* de guvernanță: monitorizare, multianualitate, reguli transparente de acces la spații și la conducerea instituțiilor, experți independenți în comisii (G1, G4), evaluarea impactului calitativ, nu doar cantitativ (G5, G9). Operatorii cer mai ales predictibilitate și reguli.

Acțiunile poartă amprenta poziției în câmp. Flipchartul de acțiuni (completat de opt grupuri) reproduce tipologia din secțiunea 7. Artiștii consacrați (G4) propun concursuri cu jurii independente, onorarii minime și proiecte pentru scriitori. Finanțatorii publici (G5) propun apeluri pentru parteneri privați, concesiuni și stimulente pentru investitori. Artiștii emergenți (G8) propun acțiuni orientate spre turism, card de consum cultural și evenimente în corporații. Organizațiile de educație culturală (G3) propun obligații de parteneriat cu non-profitul și o structură de *advocacy*.

Decalaje între diagnostic și propuneri. Radicalizarea, principala amenințare, generează puține propuneri concrete (programe multianuale, G1; muzeu cu activități în cartiere, G5). Educația culturală în școli apare în acțiunile a trei grupuri (G2, G6, G9), deși declinul educațional este a doua amenințare ca intensitate. Inteligența artificială (doar G3), accesibilizarea (G7, G8) și riscul seismic (nicio propunere) rămân în zona agendei latente.

4. Bune practici în sectorul cultural

Cele 41 de segmente codate ca bune practici descriu mai ales colaborări care pun în comun resurse deja existente. Cea mai frecventă subcategorie este „Parteneriate și sprijin pentru operatori" (15), urmată de „Educație, mediere și incluziune" (13). Participanții au vorbit mai rar despre modele urbane integrate sau regenerare prin spații, dar aceste exemple au și ele valoare de proiectare. Într-un alt exemplu invocat, „un exemplu bun de parteneriat public-privat" este formularea folosită pentru inițiativa cinematografică din Timișoara (FG2.5). Citite prin perspectiva rețelelor și interacțiunilor urbane (Comunian, 2011; Scott, 2006), aceste exemple descriu capacități relaționale și infrastructură comună, nu doar inițiative individuale. În paragrafele de mai jos descriem tipurile de astfel de parteneriate identificate.

4.1. Parteneriate care reduc costurile și deschid accesul

Exemplele cele mai aplicate de parteneriate apar în relațiile dintre operatori independenți și instituții care dețin spații, echipamente, canale de promovare sau capacitate de producție. Organizatorii de festivaluri și de proiecte artistice au relatat sprijin repetat din partea institutelor culturale și în mod special a teatrelor-gazdă; colaborarea a făcut posibile proiecții și reprezentații care ar fi fost dificil de organizat prin închiriere comercială. Un alt exemplu este programarea transparentă prin care o instituție își anunță disponibilitatea de a primi proiecte independente, cu reguli și termene cunoscute (FG2.1, FG2.2, FG2.9).

„există foarte multe proiecte deja făcute [...] noi nu trebuie să mai reinventăm roata" **(FG2.3).**

Exemplul *Griviția 53*, invocat de participanții din grupul reprezentanților finanțării publice, concretizează acest model integrat: resurse publice și private sunt asociate cu implicarea comunității și cooptarea viitorilor beneficiari încă din faza de proiectare. Unul dintre participanți a subliniat că proiectul „*nu se poate face fără fonduri private și comunități interesate, viitori beneficiari care trebuie cooptați*" (FG2.5).

Acest tip de practică nu înseamnă doar „parteneriat" ca principiu. Mecanismul transferabil este un acord de utilizare sau coproducție, cu calendar, responsabilități, criterii de acces și contribuții în natură. El reduce duplicarea infrastructurii și permite operatorilor să folosească resurse publice fără să le înlocuiască misiunea.

„Să ne bucurăm ca Primăria să fie parteneră și să facem împreună [...] programe pentru tineri” **(FG2.6).**

4.2. Educație culturală și mediere pe parcursul anului

Programele de film, muzeu, patrimoniu, teatru și arte vizuale descrise de participanți leagă evenimentul de activități de învățare: ateliere pentru elevi și studenți, cluburi și proiecții mediate, kituri pedagogice, mentorat și programe dedicate tinerilor artiști și se întâlnesc în mod fericit cu cererea mare de activități de educație culturală înregistrată în răspunsurile primite din partea publicului în focus-grupurile dedicate participării și consumului cultural. În cazul unor festivaluri, componenta educațională funcționează pe tot parcursul anului, nu numai în zilele evenimentului. Participanții au semnalat și deschiderea mai mare a unor spitale și teatre către „terapie prin artă”, spectacole găzduite și proiecte pentru publicuri specifice (FG2.1, FG2.3, FG2.8, FG2.9).

„tot traseul din muzeu este accesibilizat pentru persoanele nevăzătoare” **(FG2.6).**

Această legătură dintre educație, competențe și participare este apropiată de abordarea sustenabilității culturale discutată de Duxbury, Kangas și De Beukelaer (2017).

Interpretarea pentru Strategie este că investiția în participare nu trebuie **măsurată numai prin numărul de evenimente și de participanți, dar și prin tipurile de public din categorii subreprezentate** de obicei. Parteneriatele stabile cu școli, biblioteci, servicii sociale și instituții de sănătate pot crea trasee de participare și relații repetate cu publicurile, inclusiv cu persoane care nu ajung spontan la oferta din centru.

4.3. Continuitate și folosirea culturală a orașului

Festivalurile, proiectele recurente, programele interdisciplinare și utilizarea temporară a unor locuri urbane apar drept **infrastructură relațională:** construiesc public, competențe de producție și recunoaștere pentru oraș.

Participanții la discuțiile noastre au invocat și exemple externe, precum reutilizarea unei clădiri nefolosite ca hub cultural sau integrarea biletului cultural cu transportul public. Acestea sunt exemple de inspirație relatate în grup, pe baza unor practici deja implementate la Budapesta:

„este un spațiu redat comunității cu iz cultural [...] se numește Szimpla Kert” **(FG2.10).** *„biletul de spectacol funcționează ca bilet de transport în comun”* **(FG2.10).**

În termenii planificării culturale (Evans, 2001; Markusen & Gadwa, 2010), valoarea unui eveniment sau spațiu depinde și de relația sa cu infrastructura și viața cotidiană a locului.

4.4. Comparații între grupuri

Materialul despre parteneriate este mai vizibil în grupul operatorilor de spații independente și în grupul finanțatorilor/sponsorilor privați (câte 8 aplicări), apoi în grupul operatorilor din sectoare (5). Acolo unde resursele sunt deținute de actori diferiți, colaborarea apare ca soluție practică: spații oferite, sprijin financiar complementar, promovare sau acces la public. Exemplele de educație și mediere sunt mai consistente în grupurile cu organizații active direct în programe pentru publicuri și tineri.

„există în fiecare an [...] o săptămână a cartierului Cotroceni, un festival dedicat cartierului" **(FG2.6).**

Grupurile orientate spre producție, curatoriat și servicii comerciale au descris mai ales condițiile materiale care fac posibilă repetarea activităților sau programelor: săli cu dotări tehnice, capacități potrivite, termene de confirmare și colaborare predictibilă. Astfel, bunele practici sunt fragile când depind exclusiv de relații personale sau de disponibilitatea temporară a unui decident. O strategie utilă va urmări astfel transformarea lor în proceduri accesibile și în resurse recurente.

„Teatrul Masca [...] a venit cu un program foarte clar, în care [...] artiști independenți [...] pot propune ceva, când, cum, în ce context" **(FG2.8).**

5. Rele practici în sectorul cultural

Cele 34 de segmente identificate despre rele practici se concentrează asupra felului în care deciziile și procedurile pot produce risipă, instabilitate sau acces inegal. Categoria cea mai frecventă este cea referitoare la „Deficiențe de capacitate și evaluare instituțională" (15), urmată de „Proceduri și reglementări disproporționate" (10). Aceste exemple trebuie citite alături de bariere: relele practici descriu conduite sau aranjamente instituționale cu efecte negative; barierele descriu condițiile care limitează funcționarea chiar și fără un singur actor responsabil.

Una dintre cele mai frecvent amendate practici este planificarea strategică formală.

„Îmi pare foarte rău, nu a fost implementat nimic" **(FG2.4).**

Scott (2006) avertizează implicit împotriva reducerii politicii orașului creativ la vizibilitate și imagine; exemplele de aici arată costul când angajamentele și capacitatea de implementare nu țin pasul cu ambiția.

5.1. Finanțare episodică și lipsa continuității

Participanții au criticat obligația de a demonstra anual, prin finanțarea competitivă anuală, valoarea unor programe care au deja istoric și public. Proiectele sunt astfel alcătuite din surse fragmentate, iar o singură componentă de finanțare lipsă poate opri întregul program. Consecințele descrise sunt

pierderea echipelor, plecarea colaboratorilor și consumul de timp pentru rescrierea proiectelor – determinat de faptul că adeseori se cere noutate, când tocmai continuitatea este valoarea – în locul dezvoltării lor. Când finanțarea publică nu include costurile operaționale, activitatea este susținută prin muncă neplătită sau resurse personale (FG2.2, FG2.6, FG2.8, FG2.9). *„...i-am cheltuit într-o săptămână să-mi finanțez treizeci la sută din producție"* **(FG2.3).**

Absența finanțărilor multianuale și lipsa finanțării publice pentru cheltuielile operaționale constituie unele dintre cele mai frecvent menționate bariere în calea sustenabilității operatorilor culturali. Problema are și o dimensiune a sustenabilității mijloacelor de trai culturale, una dintre dimensiunile urmărite de UNESCO Culture|2030 Indicators (UNESCO, 2019).

5.2. Proceduri uniforme și reglementări neadaptate

O practică recurent criticată este aplicarea acelorași cerințe administrative unor organizații cu dimensiuni și capacități foarte diferite. Participanții au descris dosare care circulă între instituții, cerințe greu de înțeles, reguli depășite și întârzieri în autorizarea activităților. Efectul nu este doar disconfort administrativ: organizațiile mici ajung să evite finanțări și colaborări publice, iar resursele lor se mută spre clientela privată sau numai „supraviețuire" (FG2.1, FG2.2, FG2.7).

„s-a schimbat o procedură, trebuie depuse un maldăr de acte pentru absolut orice" **(FG2.10).**

5.3. Decizii fără evaluare suficientă și fără cunoașterea publicurilor

Exemplele negative privind evaluarea unor proiecte și folosirea resurselor publice indică o **distanță între cheltuială, calitate și nevoile publicului**. Participanții au criticat proceduri de selecție insuficient explicate, evaluatori insuficient pregătiți (exemplu recurent), inclusiv pentru proiecte interdisciplinare, și inițiative implementate fără argumentare ori evaluare transparentă. Un exemplu invocat a fost un proiect muzeal dedicat copiilor criticat dar câștigător, comparat cu o inițiativă profesională de durată care nu a primit finanțare, pentru a ilustra costul implementării fără expertiză și fără testare cu publicul (FG2.3, FG2.5, FG2.8).

În acest context, participanții au criticat și absența criteriilor legate de evaluare sistematică în grilele pentru aplicațiile culturale:

„nu are ca bifă să faci o cercetare pre și post eveniment [...] Nu dă nimeni bani după să zici ce impact a avut" **(FG2.10).**

Orientarea spre rezultate, participare și învățare instituțională este compatibilă cu abordarea de monitorizare din UNESCO Culture|2030 Indicators (UNESCO, 2019).

Această constatare nu justifică generalizarea că toate instituțiile sau finanțările funcționează astfel. Valoarea analitică este în identificarea unor puncte care pot fi ușor controlate: calitatea criteriilor,

pregătirea evaluatorilor, justificarea deciziei, feedback-ul beneficiarilor și urmărirea rezultatului după finanțare.

„dacă ai făcut o strategie și doar o arunci pe piață [...] asta nu este suficient” **(FG2.3).**

5.4. Muncă informală, fiscalitate și oportunități ratate

La această categorie au fost menționate plata informală a muncii culturale, taxe locale percepute ca punitive pentru evenimente și pierderea unor oportunități din cauza lipsei de informare sau a procedurilor opace. Aceste relatări au frecvențe mici în codare, dar indică efecte disproporționate asupra artiștilor independenți și organizatorilor cu marje financiare reduse. Ele trebuie tratate ca semnale de verificat prin dialog administrativ și analiză juridică, nu ca estimări ale incidenței. Mai mult, cauzele trebuie căutate în primul rând în politica fiscală națională și locală și în precaritatea finanțării vieții culturale.

„fiecare lucrător independent [...] să lucreze cu contract. Se lucrează prea mult la negru” **(FG2.8).**

„se discută [...] să mai pună vreo trei la sută, ca să facă și ei de cinci la sută” **(FG2.10).**

5.5. Comparații între grupuri

Criticile privind practicile instituționale apar mai des în grupul artiștilor sub 35 de ani (6 aplicări), apoi în grupurile organizațiilor de educație culturală (5) și ale bibliotecilor/patrimoniului (4). În discuțiile artiștilor aflați la început de carieră, exemplele privesc mai frecvent formarea insuficientă pentru administrarea proiectelor, accesul la finanțare și dificultatea de a transforma practica artistică într-o activitate remunerată. Organizațiile de mediere au legat deficiențele referitoare la accesul și la producerea de date și evaluare de accesul publicurilor vulnerabile la servicii culturale. Dependența de finanțările primite de la cei pe care ar trebuie să îi critice a temperat discursurile de acest tip, pe de altă parte:

„mi-e teamă că o să mai trebuiască să lucrez cu oamenii ăia și de asta nu-i critic” **(FG2.4).**

Grupurile de finanțare publică și privată au produs mai puține segmente etichetate drept rele practici decât grupurile de operatori. Aceasta nu dovedește că finanțatorii recunosc mai puține probleme: poate reflecta rolurile distincte ale participanților în discuție. Comparația trebuie citită calitativ, în relație cu funcția participanților în ecosistem. Este important de semnalat că unii operatori privați s-au orientat complet către parteneriate cu alți operatori privați în urma fricțiunilor cu partenerii din sectorul public (ceea ce poate semnala scăderea competitivității accesului la resurse publice pentru activități și programe culturale) .

„nu mai urmărim proiectele de stat. Ne-am dus către particular” **(FG2.10).**

6. Bariere și fricțiuni în funcționarea ecosistemului cultural

Cele 107 aplicări de cod pentru bariere provin din 105 segmente distincte, ceea ce face din această familie cea mai consistentă din corpusul analizat. Ele descriu condițiile care împiedică producția, găzduirea, finanțarea și participarea culturală subclasificate astfel: infrastructură și dotări insuficiente (20), subfinanțare și acces dificil la finanțare (20), fragmentare instituțională (16), accesibilitate și participare publică (16), birocrație și autorizări (12), disponibilitatea și statutul spațiilor (11), precaritatea organizațională și a muncii (8), respectiv deficitul de date, competențe și informare profesională (4). Aceste frecvențe indică volumul materialului codat, nu incidența problemelor în întregul sector.

6.1. Infrastructură, capacitate și dotări

Lipsa infrastructurii adecvate apare ca o constrângere de producție, nu doar ca simplu deficit de săli. Participanții au descris situația actuală prin spații prea puține, dotări tehnice insuficiente și neconcordanța dintre capacitatea locului și cerințele unui spectacol sau eveniment. Un producător rezumă problema prin constatarea că „*sunt foarte puține [săli] dotate tehnic așa cum trebuie*" (FG2.9). În alte intervenții, această lipsă se traduce în costuri suplimentare, compromisuri de programare sau dependența de câteva locuri deja supra-solicitate. Din perspectiva planificării culturale, **infrastructura produce valoare numai când este legată de programare, echipă și utilizare efectivă** (Evans, 2001; Markusen & Gadwa, 2010).

6.2. Disponibilitatea, siguranța și statutul spațiilor

Chiar și atunci când o clădire există, utilizarea ei culturală poate rămâne incertă din cauza statutului juridic, a accesului temporar, a condițiilor de administrare ori a lipsei unui regulament clar. În astfel de condiții, organizațiile nu pot planifica repetiții și programări pe termen suficient de lung, iar investițiile în amenajare devin riscante. Participanții au formulat ca răspuns la această situație de penurie nevoia „*de a da aceste spații în utilizare [...] și de a crea un regulament*" (FG2.5). Reperul strategic este să distingem între inventarierea fizică a spațiilor și disponibilitatea lor reală: un spațiu poate intra în infrastructura culturală numai dacă are regim de acces, responsabil de administrare, condiții de siguranță și costuri de operare cunoscute.

6.3. Fragmentarea instituțională și dificultatea coordonării

Participanții au descris în mod insistent ecosistemul ca fiind afectat de modul în care competențele sunt distribuite între Primăria Generală, Primăriile de sector, instituții publice și structuri de finanțare, fără o coordonare suficient de previzibilă. Fragmentarea se vede în proceduri diferite, decizii care nu se sincronizează și dificultatea de a identifica instituția care poate debloca o inițiativă. Un participant

numește „*conflictul permanent între primăriile de sector și Primăria Mare*" drept obstacol (FG2.6). Acest diagnostic este relevant pentru interpretarea rețelelor culturale urbane: **relațiile dintre actori pot susține colaborarea, dar au nevoie de reguli și puncte de contact care să nu depindă exclusiv de relații personale** (Comunian, 2011).

6.4. Birocrație, autorizări și reglementări

Barierele administrative apar ca succesiuni de pași, avize și cerințe dificil de anticipat, mai ales pentru organizațiile cu echipe mici. Problema nu se reduce la numărul de documente: contează și faptul că procedurile se schimbă, că **responsabilitatea circulă între instituții și că termenele nu se potrivesc cu ciclul de producție culturală.** În relatarea unui participant, pe care am mai citat-o, „*s-a schimbat o procedură, trebuie depus un maldăr de acte pentru absolut orice*" (FG2.10). **Efectul cumulativ este că timpul de producție se mută spre conformare**, iar unii operatori renunță la colaborări publice sau aleg proiecte mai ușor de administrat. Această fricțiune se leagă de critica practicilor neadaptate specificului operatorilor, menționată într-un capitol anterior, dar aici accentul cade pe mecanismul care blochează efectiv activitatea.

6.5. Subfinanțare și acces dificil la finanțare

Subfinanțarea și accesul dificil la finanțare (20 de citate identificate pentru acest cod) indică atât volumul redus al resurselor, cât și nepotrivirea instrumentelor cu nevoile operatorilor: apeluri episodice, întârzieri, costuri operaționale greu de acoperit și dependența de contribuții proprii. Un exemplu al presiunii financiare asupra producției este formularea „*i-am cheltuit într-o săptămână să-mi finanțez treizeci la sută din producție*" (FG2.3). Într-un alt registru, organizațiile caută și mai ales găsesc combinații fragile de surse, iar lipsa unei singure tranșe poate compromite întregul proiect. Literatura despre sustenabilitatea culturală atrage atenția asupra legăturii dintre continuitatea activității, condițiile de muncă și capacitatea organizațională (Duxbury, Kangas & De Beukelaer, 2017).

6.6. Accesibilitate, mediere și participarea publicului

Fricțiunile privind participarea se formează în mai multe puncte ale ciclului de viață al unui eveniment cultural: oferta poate fi departe de locuire, informația poate să nu ajungă la public, costurile și transportul pot descuraja participarea, iar spațiul sau formatul pot rămâne inaccesibile. Nu este suficientă existența unui eveniment; sunt necesare anumite condiții pentru ca publicul să afle, să ajungă și să poată participa. Un participant descrie explicit componenta de transport și cost: „*trebuie să îi aducem și pe ei acolo la spectacol. Și atunci decontarea*" (FG2.2). În cazul persoanelor cu dizabilități, relatarea despre traseul muzeal accesibilizat pentru persoane nevăzătoare (FG2.6) arată prin contrast că accesibilitatea trebuie proiectată în experiența completă, nu tratată ca dotare izolată. Aceste teme converg cu cercetarea publicurilor, în care proximitatea, prețul și informarea apar ca dimensiuni distincte ale accesului.

6.7. Date, competențe și informare profesională

Deficitul de date, competențe și informare profesională este mai puțin frecvent codificat (4 aplicări), dar are efect transversal: îngreunează planificarea, colaborarea, accesul la oportunități și evaluarea rezultatelor. Participanții au cerut *„să avem la dispoziție niște cercetări, niște studii, niște mapări"* (FG2.3), semnalând că actorii nu dispun întotdeauna de o imagine comună asupra spațiilor, publicurilor și resurselor existente. Pentru artiști și organizații mici, lipsa informației privind apelurile și cerințele se suprapune cu lipsa timpului și a competențelor administrative. Frecvența redusă nu trebuie citită ca importanță redusă a acestei probleme: este posibil ca aceste aspecte să fi fost descrise și în cadrul altor bariere, precum finanțarea sau participarea.

6.8. Precaritatea organizațională și a muncii culturale

Precaritatea apare în instabilitatea echipelor, dependența de muncă neremunerată și dificultatea artiștilor independenți de a transforma activitatea într-un parcurs profesional sustenabil. Participanții au sintetizat problema muncii informale prin observația că *„fiecare lucrător independent [...] să lucreze cu contract. Se lucrează prea mult la negru"* (FG2.8).

Precaritatea duce și la instabilitate organizațională prin fluctuația de personal. Așadar, această vulnerabilitate nu este doar una individuală: **fluctuația personalului afectează memoria organizațională, calitatea producției și capacitatea de a menține programe de mediere.** Ea explică de ce recomandările privind finanțarea operațională, profesionalizarea și remunerarea trebuie tratate ca măsuri de infrastructură a sectorului, nu ca beneficii periferice.

6.9. Comparații între grupuri și interpretare

Barierele sunt cele mai pregnante în grupurile operatorilor de spații independente și ale curatorilor și producătorilor (câte 16 aplicări ale codurilor aferente). Aceste grupuri lucrează aproape de logistica efectivă a producției: disponibilitatea sălilor, echipamente, termene, contractare și costuri. De aceea, relatările lor leagă frecvent mai multe constrângeri într-un singur lanț: un spațiu insuficient dotat implică cheltuieli suplimentare, iar finanțarea incertă limitează numărul de reprezentații. *„sunt foarte puține [săli] dotate tehnic așa cum trebuie"* (FG2.9).

Grupurile artiștilor freelance și ale operatorilor pe sectoare au câte 12 aplicări, dar accentul lor diferă: în cazul artiștilor, barierele se apropie de instabilitatea muncii, veniturile și lipsa sprijinului pentru dezvoltarea profesională; pentru operatorii de sector, ele țin mai mult de coordonarea dintre instituții și de capacitatea de a transforma resursele disponibile în programare. Grupurile de educație culturală și ale artiștilor sub 35 de ani au câte 10 aplicări, articulând mai ales relația dintre resursele programelor, mediere și accesul publicurilor. Aceste diferențe sugerează că aceeași măsură, de pildă un apel de finanțare, poate avea efecte diferite în funcție de capacitatea administrativă și de rolul organizației.

Finanțatorii publici au formulat mai puține bariere (5), iar grupul bibliotecilor/patrimoniului au 6; această distribuție nu indică absența constrângerilor în domeniile respective sau inexistența problemei în acele domenii. Ea poate reflecta poziția participanților în lanțul decizional și faptul că unele probleme au fost încadrate în alte categorii, cum ar fi practicile instituționale sau recomandările. În schimb, sponsorii privați (10) și furnizorii de servicii suport (10) au evidențiat dificultăți de conectare a resurselor și de predictibilitate a colaborării. Comparația arată complementaritatea perspectivelor: actorii care administrează și finanțează observă regulile și limitele instituționale, iar cei care produc și intermediază descriu consecințele operaționale.

În plus, privite împreună, cele opt subcoduri indică o structură interdependentă a barierelor, nu o listă de probleme independente. Spațiile fără regim clar de utilizare, finanțarea episodică și fragmentarea administrativă sunt probleme care se potențează reciproc; precaritatea echipelor reduce capacitatea de a depăși birocrația, iar accesul publicului depinde simultan de proximitate, informare, transport și mediere. Această perspectivă sistemică este compatibilă cu literatura despre ecosistemele culturale urbane, care pune accent pe conexiunile dintre actori, infrastructuri și condițiile teritoriale (Scott, 2006; Comunian, 2011). Pentru Strategie, consecința este să recomande să se formuleze pachete coordonate de măsuri și să se atribuie fiecărei bariere un responsabil, un termen și un indicator de progres.

7. Recomandări de intervenție

Cele 85 de segmente codate ca recomandări formulează soluții mai frecvent decât orice altă categorie în afara barierelor. Prioritățile cele mai vizibile sunt cele legate de spații (19), finanțarea predictibilă și dezvoltarea organizațională (14), guvernanța și continuitatea (12) și platformele, comunicarea și datele culturale (12). În ansamblu, participanții cer ca Strategia să funcționeze ca sistem de implementare și învățare, nu doar ca document de direcție.

„dacă ai un program pe cinci ani și pe la anul trei se schimbă puterea, programul respectiv trebuie să meargă cei cinci ani” **(FG2.10)**.

7.1. Spații: inventariere, utilizare partajată și accesibilizare

Recomandările combină trei niveluri:

1) un inventar public al spațiilor cu posibilă destinație culturală și al statutului lor;

2) utilizarea temporară sau partajată a spațiilor publice și a celor subutilizate;

3) investiții în săli, cinematografe, spații de repetiție și locuri de producție cu dotări tehnice și accesibilitate.

Participanții au sugerat proceduri prin care operatorii cu experiență să poată propune programe în spații publice, fără ca accesul să depindă exclusiv de relații personale. Pe de altă parte, reabilitarea trebuie comparată realist cu construcția nouă, mai ales când cerințele de accesibilitate și tehnologie sunt greu de îndeplinit în clădiri existente.

„deschiderea de a da aceste spații în utilizare [...] și de a crea un regulament” **(FG2.5).**

„trebuie să evaluăm fiecare spațiu [...] ce poți face cu el în prezent” **(FG2.5).**

Abordarea spațiilor ca parte a planificării și regenerării, nu ca investiție izolată, este în acord cu literatura de planificare culturală și o parte fundamentală a politicii de dezvoltare urbană (Evans, 2001; Richards & Palmer, 2010).

7.2. Finanțare predictibilă și dezvoltare organizațională

O direcție transversală este recomandarea de trecere de la finanțare anuală exclusiv pe proiecte la instrumente multianuale și linii operaționale pentru organizații și spații. Pe lângă acestea, au fost propuse cofinanțări între surse publice și private, granturi mici pentru inițiative comunitare, sprijin pentru costurile de funcționare și asistență pentru planificare financiară și scriere de proiecte. Măsurile viitoare ar trebui să diferențieze criteriile în funcție de tipul și dimensiunea beneficiarului și să publice calendarul finanțărilor cu suficient timp în avans pentru planificare.

„ONG-urile [...] care au niște rezultate ar trebui să intre într-un program de finanțare care să le permită să continue” **(FG2.3).**

„un call de finanțări la AFCN pe incluziune [...] Fundația Orange [...] a participat cu o parte din finanțare” **(FG2.9).**

Sprijinul pentru continuitatea organizațională leagă sustenabilitatea practicii artistice efectiv de mijloacele de trai ale operatorului și de capacitatea sa de a contribui la dezvoltarea urbană (Duxbury et al., 2017; Markusen & Gadwa, 2010).

7.3. Guvernanță, coordonare și continuitate

Participanții au cerut o strategie cu responsabilități, termene, bugete orientative și raportare periodică. Concret, aceasta presupune un mecanism de coordonare între Primăria Generală, sectoare, instituții culturale și reprezentanți ai sectorului independent; protocoale prin care instituțiile își coordonează autorizările și pun la dispoziție spații; precum și o structură care urmărește anual stadiul acțiunilor și explică întârzierile. Pentru o strategie pe zece ani, continuitatea nu poate depinde exclusiv de mandatul unei echipe sau de disponibilitatea unui director.

„să fie urmărită [...] nu ne trezim peste cinci, zece ani la final: s-a făcut ceva pe ea?” **(FG2.2).**
„conflictul permanent între primăriile de sector și Primăria Mare reprezintă un obstacol” **(FG2.6).**

Comunian (2011) evidențiază importanța interacțiunilor și a rețelelor; în contextul de față, acestea cer mecanisme de coordonare formală între actori cu mandate distincte.

7.4. Educație, mediere și participare în cartiere

Recomandările incluse la această categorie includ programe culturale recurente în cartiere, colaborări cu școli și biblioteci, instrumente de decontare sau vouchere culturale și măsuri de accesibilizare pentru persoane cu dizabilități. În cazul persoanelor cu dizabilități participanții au subliniat că accesul nu se rezolvă doar printr-o rampă sau printr-un eveniment ocazional: publicul trebuie să poată afla despre activitate, să ajungă la ea și să o poată urmări în condiții adecvate. Un model util combină activitatea în proximitatea locuirii cu transport, bilete subvenționate și mediere.

„să aibă vizite la muzee, să organizeze diverse concursuri” **(FG2.6).**

„trebuie să îi aducem și pe ei acolo la spectacol. Și atunci decontarea” **(FG2.2).**

7.5. Date, platforme și evaluarea impactului

Platforma web, solicitată și în discuțiile cu publicul, propusă în procesul strategic poate deveni infrastructură publică pentru agenda culturală, inclusiv prin includerea de oportunități de finanțare și spații disponibile, resurse de producție, date despre proiecte și rezultate. Participanții au recomandat agregarea datelor existente ale finanțatorilor și instituțiilor, cercetare de public și evaluarea impactului înainte și după activități, chiar dacă nu neapărat prin platforma culturală unică, dar la fel de necesare. O astfel de platformă trebuie să simplifice căutarea și să permită actorilor să actualizeze informația; simpla publicare a unei liste nu rezolvă lipsa de comunicare.

„o platformă care să reunească toate inițiativele, programele pe domenii, pe interese, pe vârste” **(FG2.6).** *„să avem la dispoziție niște cercetări, niște studii, niște mapări”* **(FG2.3).**

Legătura dintre date, participare, competențe și rezultate publice corespunde logicii indicatorilor UNESCO Culture|2030 (UNESCO, 2019), adaptați însă la capacitatea locală de colectare.

7.6. Comparații între grupuri și interpretare

Grupul operatorilor de spații independente a formulat cele mai multe recomandări (14) și a raportat simultan multe bariere (16). Această combinație exprimă direct relația dintre problemă și soluție: lipsa spațiilor, costurile operaționale și precaritatea sunt însoțite de propuneri privind co-utilizarea clădirilor, finanțarea operațională și accesul transparent.

„fonduri operaționale pentru sectorul independent” **(FG2.2).**

Grupul finanțatorilor publici și cel al sponsorilor privați au câte 12 recomandări codate; ele sunt relevante pentru proiectarea instrumentelor și a cofinanțării, dar nu trebuie interpretate ca angajamente ale instituțiilor reprezentate. În grupul curatori/producători/promotori și în cel al spațiilor

independente se observă cele mai multe codări de bariere (câte 16), ceea ce corespunde contactului direct cu logistica producției, capacitatea sălilor și fragmentarea finanțării. Grupul cu organizații de educație și mediere insistă mai vizibil asupra accesului publicurilor, incluziunii și cartierelor. Grupurile de artiști au adus în prim-plan formarea practică și fragilitatea muncii culturale. Aceste diferențe pot ghida consultările de implementare pe măsuri, păstrând însă deschisă validarea transversală.

„sunt foarte puține [săli] dotate tehnic așa cum trebuie” **(FG2.9).**

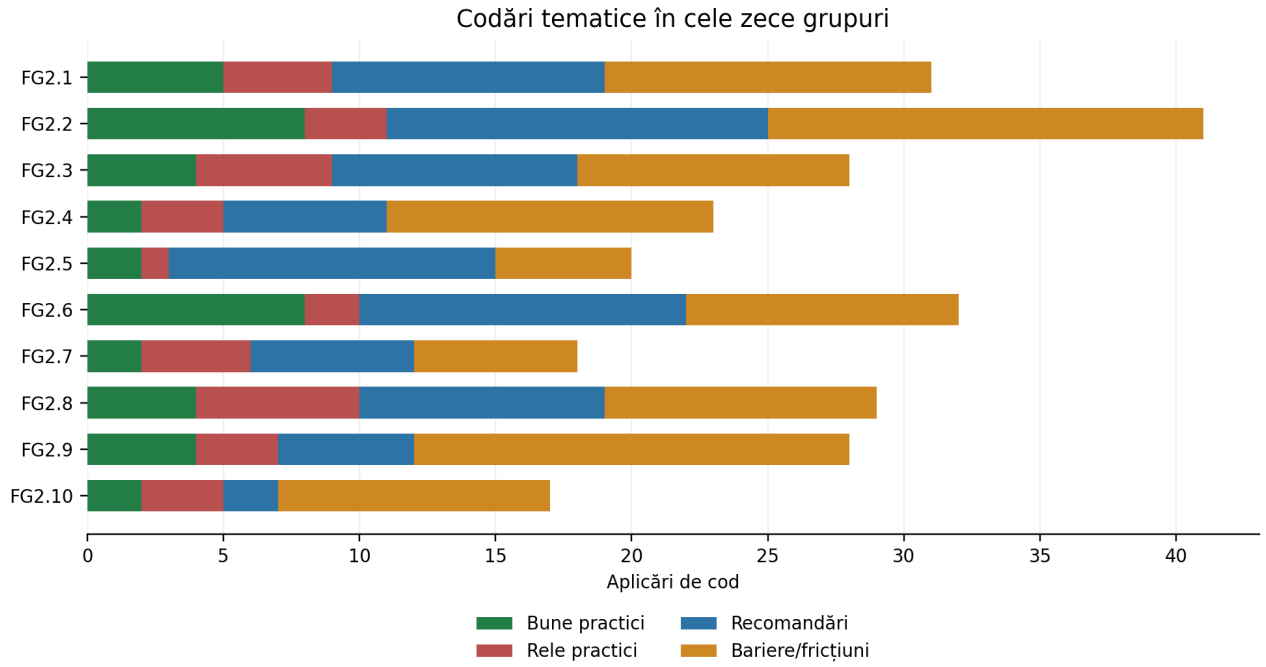

Figura 2. Numărul aplicărilor de cod pe familie și grup; totalul depinde de dimensiunea și dinamica discuției.

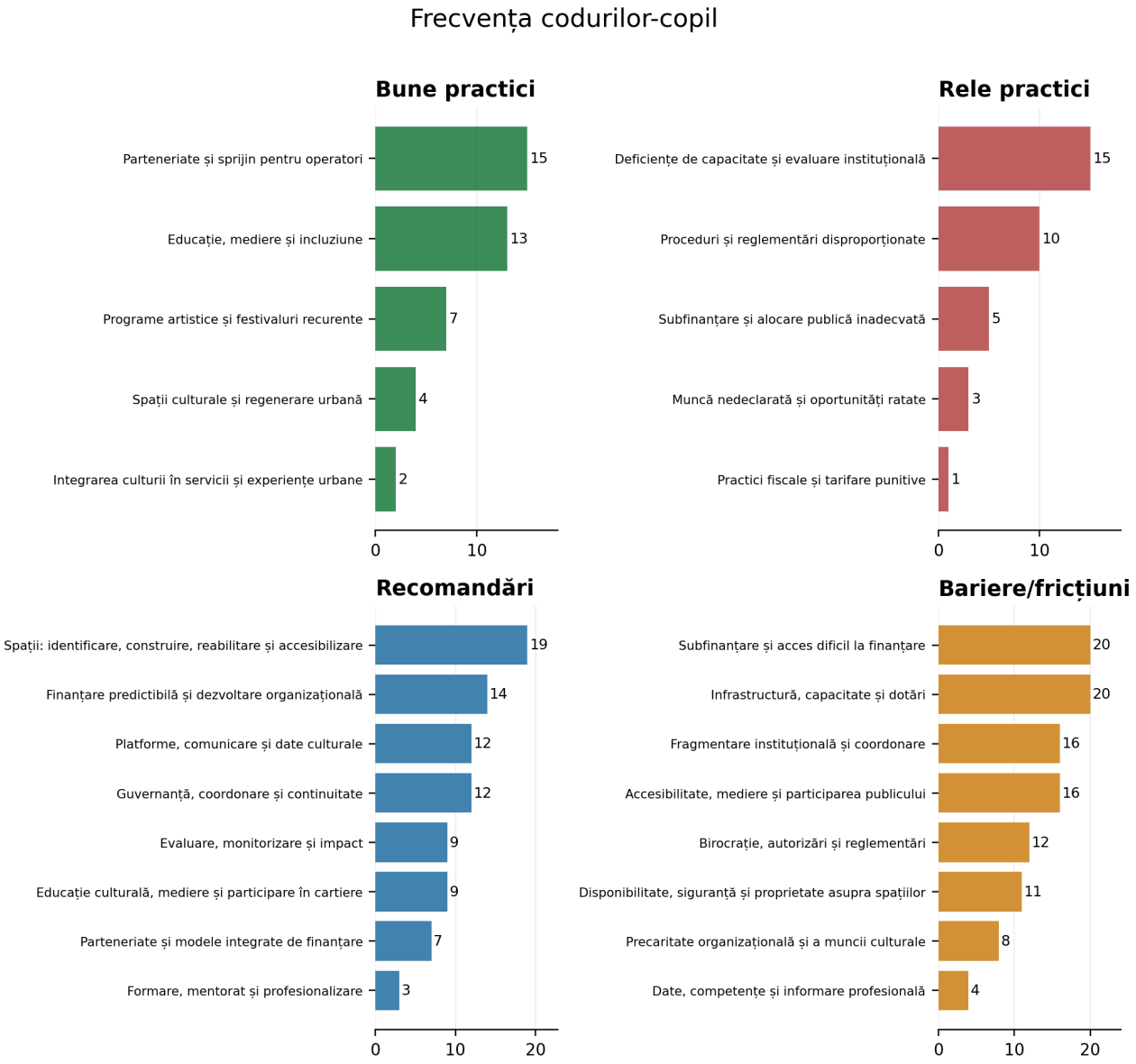

Figura 3.Frecvența celor 26 de coduri-copil; suprapunerile sunt păstrate.

8. Triangularea cu cercetarea consumatorilor

Această secțiune pune în dialog trei corpuri de evidență care răspund la întrebări diferite: transcrierile discuțiilor cu operatorii descriu mecanisme de producție, finanțare și guvernanță; focus-grupurile cu publicul (consumatori) surprind experiențe și explicații formulate în conversație; sondajul de consum cultural (N=800) estimează distribuții în eșantion. Convergența dintre ele întărește relevanța unei teme pentru proiectarea politicii, fără să demonstreze cauzalitate și fără să transforme codările calitative în estimări de populație.

8.1. Proximitatea este o problemă de organizare a ofertei

Actorii culturali descriu distribuția inegală a spațiilor, concentrarea infrastructurii și dificultatea de a susține programe recurente în cartiere. Din perspectiva publicului, problema se vede ca timp și

distanță: în sondaj, 64,6% declară că locuiesc în afara centrului, dar 53,1% participă cel mai des la evenimente în centru; numai 4,2% indică participarea predominantă în afara centrului. În același timp, 73,8% raportează o călătorie obișnuită de cel puțin 30 de minute. Aceste rezultate sunt coerente cu fricțiunile privind infrastructura, transportul și participarea descrise de biblioteci, operatorii independenți și mediatorii culturali. Ele sugerează că accesul geografic nu poate fi rezolvat doar prin comunicarea mai bună a unei oferte concentrată în aceleași locuri.

Grupurile de consumatori au recomandat evenimente organizate mai aproape de casă, programe de cartier și activarea infrastructurii existente. Sondajul arată că 56,9% văd apropierea de domiciliu ca factor de îmbunătățire, iar 58,4% menționează combinația de locații și ore accesibile. Strategia ar trebui, așadar, să trateze proximitatea ca un lanț: identificarea spațiilor, capacitatea de operare, programarea regulată, legăturile cu școli și biblioteci, informarea locală și transportul. Așa cum am mai subliniat în raport, o clădire disponibilă nu echivalează cu acces cultural dacă nu există resurse pentru funcționare și o relație stabilă cu comunitatea.

8.2. Finanțarea și capacitatea instituțională modelează accesibilitatea

În transcrierile discuțiilor cu operatorii, subfinanțarea și accesul dificil la finanțare sunt cele mai frecvente bariere (20 de aplicări ale codurilor), iar recomandările lor insistă asupra finanțării multianuale și operaționale (14). Aceste teme explică de ce operatorii vorbesc despre întreruperi de programe, echipe pierdute și dificultatea de a planifica. Pentru consumatori, barierele corespunzătoare sunt prețul, timpul și predictibilitatea accesului: 47,2% menționează costul biletelor, 68,1% lipsa timpului, 53,8% incompatibilitatea programului, iar 39,3% dificultatea de a obține bilete. Sondajul a permis răspunsuri multiple, deci procentele nu se însumează la 100%. Inadecvarea programării culturale își are originea și în precaritatea organizațiilor care organizează evenimentele.

Focus grupurile cu consumatori au formulat separat preocuparea că locurile gratuite ori subvenționate pot fi capturate de rețele deja conectate ceea ce avertizează asupra unor riscuri ale subvențiilor și ale gratuităților. Acest punct completează apelul operatorilor la granturi și parteneriate: accesibilitatea tarifară necesită reguli de distribuție verificabile, criterii publice, canale de înscriere simple și monitorizare a utilizării. Reducerea prețului fără mecanism de alocare echitabil poate să determine ca ajutorul să nu ajungă la persoanele pentru care a fost conceput. La rândul său, un program gratuit fără finanțarea muncii și a costurilor de producție riscă să transfere povara către organizații și lucrători precari.

8.3. Informarea nu se reduce la existența unei agende culturale

Operatorii au propus platforme unice online, agregarea datelor și agende culturale, iar focus-grupurile de consumatori au descris nevoia de informații clare, filtrabile după cartier, preț, accesibilitate și tip de activitate. În sondaj, internetul și site-urile de evenimente sunt surse de informare pentru 84,4%, rețelele sociale pentru 76%, iar recomandările personale pentru 69%;

totuși, **39,4% spun că lipsa informației îi împiedică să participe.** Acest aparent paradox arată că prezența unor canale nu garantează accesibilitatea, actualitatea ori relevanța informației. O platformă publică ar trebui să fie alimentată de organizatori, să aibă reguli editoriale clare, să includă costul total, accesibilitatea, durata, transportul și politica de rezervare, și să distribuie conținutul prin rețele locale existente.

Mai mult, datele sunt infrastructură de coordonare. Agenda culturală comună poate reduce suprapuneri, poate face vizibile evenimentele din afara centrului și poate servi planificării instituțiilor. Nu trebuie însă confundat cu marketingul. Dacă lipsesc programe recurente, echipe stabile sau rute accesibile, o interfață digitală doar descrie oferta existentă, fără să remedieze barierele de producție și de participare.

8.4. Educația culturală și medierea construiesc participare repetată

În sondaj, 92,9% din subiecți susțin programe de educație culturală pentru copii și tineri; participanții la focus-grupurile cu consumatori au cerut programe de educație și circuite între școli și instituții. În focus-grupurile operatorilor, organizațiile de educație și mediere au descris capacitatea de a lucra cu grupuri care nu ajung spontan în instituții, dar și precaritatea finanțării și a spațiilor. Convergența este semnificativă pentru design: educația nu ar trebui tratată ca activitate auxiliară finanțată doar în cadrul unor evenimente, ci ca funcție fundamentală și continuă de formare a publicului care presupune personal, parteneriate și evaluare adecvată.

Rămâne, evident, o tensiune de implementare. Sprijinul declarat pentru educație este foarte ridicat, dar participarea efectivă depinde de program, transport, cost, accesibilitatea fizică și încredere. Indicatorii de monitorizare a activităților de educație culturală ar trebui să urmărească mai mult decât numărul de ateliere: diversitatea școlilor și cartierelor partenere, participarea repetată, adecvarea programelor la nevoile persoanelor cu dizabilități și costul suportat de familie.

8.5. Infrastructura trebuie activată și îngrijită

Sondajul arată sprijin de 92,5% pentru reutilizarea clădirilor abandonate și 88,4% pentru spații în zone insuficient deservite. Focus-grupurile cu consumatori au cerut audituri ale infrastructurii și activare; operatorii au detaliat aceste aspecte – au numit lipsa sălilor, echipamentelor, spațiilor de repetiție, statutul incert al clădirilor și nevoia de accesibilizare. Toate acestea indică un acord asupra direcției, dar nu justifică automat investiția în capital fără plan operațional. Pentru fiecare spațiu, decizia ar trebui să includă analiza cererii locale, costul total de operare, modelul de administrare, echipa, partenerii, mentenanța și calendarul programului.

Indicatorul de succes al reintroducerii clădirilor în circuitul cultural nu este doar numărul de clădiri renovate. Sunt relevante orele de utilizare, distribuția temporală și geografică, costurile pentru utilizatori și organizații, accesibilitatea, utilizarea de către mai multe sectoare și continuitatea după

etapa de investiții. Această abordare conectează prioritățile publicului cu experiența practică a operatorilor.

Tabel 4. Marile teme din perspectiva celor trei investigații

Temă	Stakeholderi: mecanism observat	Consumatori / sondaj: semnal complementar	Traducere pentru strategie
Proximitate	Infrastructură și programe concentrate; acces și transport dificil.	64,6% în afara centrului; 53,1% participă preponderent în centru; 73,8% călătoresc cel puțin 30 min.	Programare de cartier cu buget, personal, parteneri și transport; ținte teritoriale.
Cost și continuitate	Finanțare episodică; costuri operaționale și instabilitatea echipelor.	47,2% menționează prețul; 83,1% susțin prețuri accesibile; FG semnalează echitatea alocării gratuităților.	Finanțare previzibilă + scheme tarifare transparente + raportarea accesului efectiv.
Informare	Lipsă de date integrate și vizibilitate pentru inițiative.	84,4% folosesc web; 39,4% spun că informația lipsește.	Calendar filtrabil și actualizat, distribuit și prin rețele comunitare; responsabilitate editorială.
Educație	ONG-urile descriu medierea ca muncă specializată, vulnerabilă la granturi scurte.	92,9% sprijină educația culturală; FG cere trasee școală-instituție.	Programe multianuale, parteneriate locale, indicatori de participare repetată.
Spații	Deficit de capacitate, statut incert și dotări insuficiente.	92,5% sprijină reutilizarea clădirilor; 88,4% spații în zone slab deservite.	Audit + investiție + buget de operare + echipă + program + accesibilitate.

9. Comparație interpretativă generală între grupuri

Comparația între grupuri este interpretativă și urmărește poziția actorilor în ecosistem, nu un clasament al opiniilor. Profilurile actorilor participanți diferă prin resursele pe care le controlează, responsabilitățile pe care le au și punctele în care întâlnesc publicul; de aceea, aceleași teme sunt interpretate și formulate în registre distincte. Cercetarea de față nefiind una reprezentativă, numerele de codare indică unde s-a produs mai mult material relevant, fără să măsoare prevalența unei poziții în rândul participanților.

9.1. Diferențe de poziție, convergențe și complementarități

Actorii care produc și găzduiesc activități – spațiile independente, curatorii și producătorii – descriu cel mai direct constrângerile legate de capacitate: lipsa sălilor dotate, costurile de funcționare, autorizările și nesiguranța calendarului. Barierele pe care le întâmpină sunt mai ales operaționale,

fiind resimțite în fiecare etapă a producției. Formularea „*sunt foarte puține [săli] dotate tehnic așa cum trebuie*" (FG2.9) arată de ce accesul la infrastructură nu poate fi redus la existența unei clădiri: contează adecvarea tehnică, siguranța și disponibilitatea. Această lectură relațională este compatibilă cu Comunian (2011), care tratează rețelele și interacțiunile dintre actori drept condiții constitutive ale ecosistemului creativ.

Organizațiile de educație și mediere, bibliotecile și actorii preocupați de patrimoniu mută analiza de la condițiile de producție la continuitatea relației cu publicurile și distribuția teritorială a serviciilor. Pentru biblioteci, o rețea publică poate funcționa ca infrastructură de proximitate; pentru ONG-uri, medierea este o competență specializată, dar vulnerabilă la granturi scurte (anuale) și la lipsa personalului. Aceste perspective se completează: accesul cultural presupune atât spațiu și program, cât și intermediere și relații repetate cu comunitatea. Duxbury, Kangas și De Beukelaer (2017) ajută la interpretarea acestei legături prin sublinierea integrării culturii cu incluziunea, competențele și sustenabilitatea socială.

Artiștii, în special cei aflați la început de carieră, descriu consecințele acestor condiții la nivelul traiectoriilor profesionale subliniind importanța găsirii oportunităților, a accesului la mentorat, a salarizării și a muncii informale. Artiștii cu experiență formulează mai frecvent teme legate de recunoaștere, memorie profesională și pierderea unor practici sau programe. Diferența nu trebuie citită, însă, ca opoziție între generații; ea indică momente diferite ale carierei și nevoi instrumentale distincte, iar o politică de dezvoltare a ecosistemului trebuie să combine accesul debutanților la diversele resurse care le sunt necesare cu păstrarea competențelor și a continuității organizaționale.

Finanțatorii publici și sponsorii privați vorbesc, și ei, din poziții diferite față de operatori. Primii sunt preocupați de coordonare, prioritizare și aplicarea regulilor; sponsorii aduc resurse și pot susține proiecte punctuale sau cofinanțări tematice, dar nu pot substitui răspunderea publică pentru acces echitabil și infrastructură. Operatorii văd efectul concret al acestor decizii asupra calendarului, echipelor și costurilor, fiind absolut fundamental de subliniat că deciziile de finanțare din partea sectorului public și a celui privat au un impact decisiv asupra ofertei culturale din București. Din cele de mai sus rezultă o complementaritate, nu o alternativă între surse: finanțarea publică stabilește continuitatea și echitatea, iar parteneriatele private pot adăuga resurse, competențe și canale de colaborare.

Comparația dintre grupuri arată și o convergență recurentă la nivelul soluțiilor: actorii descriu probleme diferite, dar propun adesea componente ale aceluiași lanț de intervenție. Spațiile independente cer utilizare partajată și *sprijin operațional*; producătorii cer săli funcționale și *autorizări previzibile*; finanțatorii vor evaluare și *prioritizare*; mediatorii și publicurile cer *acces teritorial, prețuri și informații inteligibile*. Toate aceste elemente ale fluxului de intervenție sunt interdependente iar o măsură care răspunde doar unui segment riscă să mute blocajul în altă parte a lanțului. Această interdependență rezonează cu abordarea de planificare culturală a lui Evans (2001)

și cu analiza lui Markusen și Gadwa (2010), care leagă artele de infrastructura și planificarea urbană mai largă.

Frecvențele mai mari de bariere în grupurile operatorilor spațiilor independente și ale curatorilor/ producătorilor reflectă proximitatea lor față de procesele logistice; ele nu demonstrează că problemele sunt mai importante decât cele observate de grupurile cu mai puține mențiuni ale barierelor. Tot astfel, numărul mai mic de critici în grupurile finanțatorilor nu indică neapărat dezacord, deoarece rolul participanților și dinamica discuției diferă. Interpretarea robustă în cazul de față se bazează pe mecanismele și exemplele relatate, apoi le verifică prin triangulare cu perspectivele publicului și cu datele sondajului.

Pentru guvernanță în domeniul cultural, rezultă nevoia probabilă a unor formate de lucru care reunesc actorii de-a lungul lanțului cultural: proprietari și administratori de spații, producători, finanțatori, mediatori, instituții locale și reprezentanți ai publicurilor. Cadrul acesta nu ar trebui să uniformizeze vocile, ci să facă vizibile dependențele dintre ele și să asocieze fiecărei măsuri un responsabil, un partener și un indicator de rezultat. Acest lucru răspunde atât fragmentării semnalate în focus grupuri, cât și orientării *UNESCO Culture|2030 Indicators* către participare, competențe, mijloace de trai și reziliență.

Comparația mai arată o diferență între actorii care controlează sau administrează resurse și cei care trebuie să le acceseze. Instituțiile și finanțatorii pot formula criterii, pot prioritiza investiții și pot stabili proceduri; artiștii, organizațiile și producătorii resimt efectele acestor decizii prin timpul de lucru, costurile de pregătire și posibilitatea de a-și menține echipele - pe scurt, artiștii, organizațiile de creatori și producătorii depind de deciziile finanțatorilor. În grupul organizațiilor de educație culturală, precaritatea este formulată foarte direct: „*noi nu avem salariați. Eu lucrez la fiecare proiect cu colaboratori*" (FG2.3). Această diferență explică de ce proceduri care par neutre pentru o instituție cu personal administrativ pot deveni bariere de intrare pentru o organizație mică. Literatura despre planificarea culturală arată că integrarea artelor în planificarea urbană presupune și luarea în calcul a condițiilor de funcționare ale organizațiilor, nu doar amplasarea programelor (Markusen & Gadwa, 2010). Alternativa este riscul de **erodare al posibilităților de producție culturală – al calității și al competitivității – prin ieșiri din ecosistem ale unor resurse umane valoroase.**

Diferențele între artiștii aflați la început de carieră și cei cu mai multă experiență sunt mai degrabă cumulative decât antagonice. Tinerii vorbesc despre oportunități de angajare, competențe administrative, portofoliu, mentorat și remunerare; artiștii cu experiență pot indica instituții, rețele și programe care au dispărut sau au devenit greu accesibile. Un participant tânăr valorizează tocmai predictibilitatea unei instituții care anunță „când, cum, în ce context" pot propune artiștii independenți (FG2.8). În termeni de politică, această observație sugerează că formarea profesională și accesul la primele contexte de lucru trebuie legate de infrastructura de producție și de programe stabile, astfel încât debutul să nu depindă doar de relații informale.

Pozițiile publică și privată nu se suprapun, dar pot fi organizate complementar. Sponsorii pot susține domenii sau proiecte aliniate propriilor obiective, iar instituțiile publice pot asigura reguli, infrastructură și continuitate cu obligații de echitate. Operatorii, la rândul lor, cunosc costurile concrete și publicurile. În discuția despre coordonare, un reprezentant al finanțării publice a *numit „conflictul permanent între primăriile de sector și Primăria Mare"* o piedică pentru programe comune (FG2.6). Aici se vede că mobilizarea resurselor private nu rezolvă fragmentarea competențelor. Este nevoie de acorduri de guvernanță și de proiecte integrate, precum exemplul *Grivița 53* discutat în secțiunea despre parteneriate, cu roluri și contribuții asumate de fiecare actor.

Pe de altă parte, bunele practici și problemele nu sunt distribuite în blocuri separate. Un parteneriat poate crea acces la spațiu sau expertiză, dar poate rămâne fragil dacă nu are buget de funcționare; o instituție poate găzdui artiști independenți, dar oferta devine greu de susținut dacă nu există un calendar previzibil; o platformă poate informa publicul, dar nu poate compensa lipsa programelor și a infrastructurii. Această co-apariție confirmă abordarea ecosistemică a lui Comunian (2011): valoarea unei inițiative depinde și de relațiile cu alte noduri, nu numai de performanța organizației care o inițiază. Participantul care propunea extinderea unui model local spunea că, prin transferul metodei, „alte trei organizații ar putea să facă asta în Giulești, în Drumul Taberei" (FG2.3). Multiplicarea bunelor practici cere, așadar, finanțare de transfer, timp de învățare și adaptare la context, nu doar diseminarea unui exemplu.

În fine, **grupurile diferă în funcție de orizontul temporal al problemei și de integrarea în anumite ritmuri ale orașului. Pentru operatori, termenul apropiat este următorul eveniment, autorizația, sala și plata echipei; pentru instituții și autorități, orizontul poate fi investiția, bugetul anual și mandatul; pentru organizațiile de mediere, continuitatea se măsoară în relații repetate cu școli și comunități.** Aceste scări temporale se pot dezalinia: o finanțare anuală nu susține ușor programare multianuală, iar o investiție de capital nu rezolvă accesul imediat. Abordarea planificării culturale descrisă de Evans (2001) oferă un cadru util pentru a conecta deciziile spațiale și de program cu ritmurile sociale ale orașului.

Operatorii comerciali și serviciile de suport introduc o perspectivă de regulă mai puțin vizibilă în politicile culturale: impactul taxelor, autorizărilor și al infrastructurii asupra deciziei de a organiza un eveniment. Aceștia compară administrația publică cu relațiile contractuale private, unde interlocutorul și pașii sunt mai previzibili, și semnalează riscul retragerii din programe publice și în același timp, pot identifica oportunități de vizibilitate și turism cultural. Acest unghi completează perspectiva instituțiilor deoarece o politică atractivă pe hârtie poate să nu atragă operatori dacă costurile de tranzacționare sunt prea mari. Participantul descrie experiența astfel: „*aici ești trimis de la un birou la altul*" (FG2.10). Din această perspectivă, **un ghid unic de autorizare și un interlocutor administrativ clar ar putea fi instrumente de dezvoltare a ecosistemului, nu simple măsuri de eficiență birocratică prin reducerea fricțiunilor și a costurilor de administrare.**

Bibliotecile, patrimoniul și memoria culturală contribuie la comparație printr-o concepție a accesului centrată pe acoperire teritorială și continuitate. Spre deosebire de un festival sau de un spațiu independent, o bibliotecă poate menține servicii cotidiene și relații de proximitate; însă extinderea locuirii, transportul și resursele de personal pot lăsa comunități fără puncte locale, ceea ce a și fost semnalat în cazul noilor zone rezidențiale. Această funcție cotidiană conectează cultura cu infrastructura socială, așa cum sugerează și abordarea dezvoltării culturale sustenabile (Duxbury et al., 2017). În discuțiile cu reprezentanții operatorilor, mai ales ai bibliotecilor, serviciile mobile și rolul de hub comunitar apar drept răspunsuri la distanță și vulnerabilitate. Din această perspectivă, o bibliotecă de cartier nu este doar o locație pentru activități; ea poate funcționa ca intermediar între instituții, școli, familii și organizații, cu condiția să primească personal, buget și mandat pentru aceste funcții.

În ansamblu, dialogul dintre grupuri sugerează o arhitectură de politică culturală locală diferențiată: standarde comune de transparență, remunerare, accesibilitate și evaluare, alături de instrumente calibrate după capacitatea și rolul actorilor, urmând un principiu de echitate. Astfel, un apel public simplificat poate fi potrivit pentru inițiative comunitare; un acord multianual poate susține organizații cu activitate demonstrată; o investiție de capital trebuie legată de un operator și de un plan de programare; iar o sponsorizare tematică trebuie să completeze, nu să înlocuiască, prioritățile publice. Participanții au rezumat nevoia de prioritizare prin ideea că investițiile trebuie să „*ajute cât mai mult cultura în general și nu numai o parte*" (FG2.5). Această formulare susține o abordare de portofoliu, în care intervențiile sunt apreciate prin contribuția lor la întregul lanț cultural și la accesul publicurilor.

9.2. Prioritizarea intervențiilor: de la convergență la secvențiere

Convergența dintre cele declarate de operatori, cele declarate de consumatori în focus-grupuri și răspunsurile primite în sondaj indică o agendă cu cinci pachete, dar implementarea lor trebuie secvențiată. În prima etapă este necesară asigurarea capacității de coordonare și a datelor de bază: inventar de spații, hartă a programelor, calendar de apeluri și responsabilități. În paralel se pot pilota măsuri cu efect rapid, precum microgranturile de proximitate, schemele de partajare a spațiilor, informarea publică filtrabilă, precum și intervențiile destinate domeniilor definite în urma sondajului ca fiind de prioritate critică precum cinematografia. Ulterior, rezultatele pilotării pot ghida investiții de capital și programe multianuale.

Tabel 5. Recomandările prioritare: motivație, condiții de implementare și indicatori

Pachet	De ce este prioritar	Condiții de implementare	Indicatori timpurii

Spații și proximitate	Convergență între barierele sectorului și cererea publicului pentru zone deservite.	Audit; statut juridic; model de operare; criterii de acces; buget de mentenanță.	Spații mapate; ore disponibile; cartiere acoperite; utilizatori și costuri.
Finanțare și muncă culturală	Instabilitatea afectează echipe, continuitate și prețul/regularitatea ofertei.	Calendar stabil; linii operaționale; grile de evaluare; transparență și feedback.	Timp de contractare; pondere sprijin multianual; muncă remunerată; retenție.
Participare și mediere	Cerere de educație ridicată, dar acces efectiv afectat de timp, preț și informare.	Parteneriate școlare/comunitare; personal; accesibilitate; programe recurente.	Participare repetată; distribuție teritorială; costuri; diversitatea publicurilor.
Guvernanță	Actorii descriu fragmentarea între administrații, instituții și finanțatori.	Mandat de coordonare; responsabil nominal; plan anual; forum consultativ.	Acțiuni cu responsabil și buget; termene; blocaje soluționate; raport public.
Date și comunicare	Canale numeroase coexistă cu lipsa percepută de informație și date sectoriale.	Standard comun; editor; actualizare; accesibilitate digitală și offline.	Actualitatea calendarului; acoperire; utilizare; date dezagregate și protejate.

9.3. Condiții de fezabilitate și riscuri de implementare

Rezultatele culegerii de date pentru diagnostic converg asupra unor direcții normative clare, dar Strategia va produce schimbare numai dacă fiecare direcție este asociată unui mecanism administrativ funcțional. În analiza calitativă, recomandările sunt formulate adesea ca răspuns la experiențe de blocaj: lipsa spațiilor active, granturi scurte, responsabilități împărțite și acces public inegal. Aceasta permite descrierea logicii intervenției, însă nu furnizează automat estimări de cost, competențe legale sau capacitate instituțională. Aceste elemente trebuie verificate într-o etapă de fezabilitate, înainte de stabilirea țintelor finale. Și trebuie luate în considerare riscurile.

Un prim risc este **fragmentarea implementării.** Dacă inventarul de spații este realizat de o instituție, iar granturile de proximitate administrate de alta, în timp ce agenda culturală publică este operată fără date comune, intervențiile pot reproduce tocmai problema de coordonare descrisă de participanți. O fișă de măsură ar trebui să identifice instituția coordonatoare, partenerii cu contribuții verificabile, sursa bugetară, termenul și procedura de escaladare a întârzierilor. Pentru măsurile interdepartamentale, responsabilitatea colectivă trebuie dublată de un responsabil nominal pentru raportare.

Al doilea risc este **investiția fără costuri recurente.** Reabilitarea unui spațiu are o vizibilitate politică imediată, însă costurile de mentenanță, personal, echipamente, utilități și programare determină dacă acesta devine infrastructură culturală și impune costuri fixe pe durata de funcționare a infrastructurii care trebuie să fie vizibile în bugete. Criteriul de decizie trebuie să includă costul pe durata de viață a investiției și planul de utilizare după inaugurare. Dacă nu există echipă sau cerere

locală verificată, activarea temporară și partajată poate fi o etapă de testare mai potrivită decât o investiție ireversibilă.

Al treilea risc privește **echitatea în finanțare.** Mai multe instrumente pot diversifica accesul, dar reguli complicate ori calendare imprevizibile avantajează organizațiile experimentate și cu personal administrativ. Pentru a reduce această asimetrie, apelurile pot avea praguri proporționale, bugete mici cu proceduri simplificate, sesiuni de orientare și feedback standardizat. Simplificarea nu presupune renunțarea la integritate: criteriile, conflictele de interese, punctajele și rezultatele trebuie urmate și popularizate într-un format ușor de urmărit.

Al patrulea risc este **monitorizarea prin măsurarea doar a volumului și a produselor**. Numărul de evenimente, de beneficiari și spații activate poate crește fără ca participarea să devină mai accesibilă sau echipele să fie mai stabile. Țintele și setul de indicatori ar trebui să combine producția (activități și utilizare), distribuția (cartiere, grupuri și intervale orare), calitatea accesului (cost, bariere fizice și informaționale), condițiile de muncă (remunerare, continuitate), învățarea instituțională (modificări făcute după evaluare) inclusiv rezultatele din punctul de vedere al participării, satisfacției, angajamentului și echității în ceea ce privește accesul. Pentru indicatorii de public este necesară definirea transparentă a metodelor de colectare și protejarea datelor personale.

Al cincilea risc este **participarea consultativă fără influență asupra deciziei.** Actorii și publicurile trebuie implicați nu doar la diagnostic, ci și în testarea regulilor și interpretarea rezultatelor. Un forum anual de implementare poate examina progresul și blocajele, dar este util numai dacă primește din timp date comparabile, răspunsuri motivate ale administrației și posibilitatea de a formula ajustări. Consultarea trebuie să aibă un circuit public: **propunere, răspuns, decizie și justificare**.

9.11. Cum se citesc convergențele și divergențele dintre surse

Convergența dintre surse este mai puternică la nivelul condițiilor de acces decât la nivelul unui anumit instrument de politică. Actorii sectorului descriu cauzele organizaționale ale discontinuității și inegalității teritoriale; publicurile descriu consecințele ca preț, timp, distanță și informație insuficientă. Aceste două perspective nu sunt redundante: prima ajută la identificarea pârghiilor, a doua la verificarea experienței pe care pârghiile ar trebui să o schimbe. Un plan de implementare poate lega explicit măsurile de rezultatele de acces, nu doar de capacitatea administrativă de a cheltui bugete.

Divergențele trebuie la rândul lor păstrate ca informație. Sondajul exprimă sprijin larg pentru educație, clădiri reutilizate și programe de proximitate, în timp ce grupurile stakeholderilor accentuează limitele de personal, operare și finanțare. Sprijinul public pentru o direcție nu înseamnă că există deja capacitatea de a o livra. Este necesară o evaluare de fezabilitate și o etapizare care să nu transforme așteptările publicului într-o listă de promisiuni fără resurse.

Un alt tip de diferență ține de criteriul succesului. Organizațiile pot defini succesul prin continuitatea echipei, libertatea de programare și condiții de producție adecvate; publicurile pot evalua oferta prin relevanță, accesibilitate și experiența participării; administrația poate urmări legalitatea, acoperirea și utilizarea bugetului. O strategie robustă recunoaște simultan aceste criterii și construiește indicatori care le pun în relație. De exemplu, creșterea programelor de cartier poate fi măsurată împreună cu stabilitatea finanțării, accesibilitatea fizică, costul suportat de utilizator și rata revenirii.

În interpretarea rezultatelor de sondaj, intenția sau susținerea unei măsuri nu trebuie confundată cu participarea efectivă. În mod asemănător, o mențiune într-un focus grup nu dovedește că problema este comună tuturor actorilor. Valoarea triangulării este acumularea de indicii convergente, nu certificarea unei singure explicații. Monitorizarea de după adoptarea strategiei poate testa dacă ipotezele formulate aici se confirmă și poate permite revizuirea măsurilor.

10. Concluzii și implicații pentru redactarea strategiei

10.1. Concluzii pe baza analizei SWOT

Diagnosticul operatorilor descrie un ecosistem cu capital uman ridicat și capital instituțional scăzut.

Matricea TOWS

Tabel 9. Matricea TOWS elaborată pe baza rezultatelor SWOT

	Oportunități (O): capital privat, turism, fonduri UE, spații nefolosite, publicuri nedeservite	**Amenințări (T):** radicalizare, declin educațional, recesiune, instabilitate fiscală, instrumentalizare
Puncte tari (S): capital uman, operatori independenți, public potențial, ofertă diversă	**SO - strategii de dezvoltare.** Programe de reconversie a spațiilor publice nefolosite, date în administrare operatorilor independenți prin concurs; programe culturale în cartiere și pentru publicuri nedeservite; parteneriate public-privat pe modelul Grivița 53; capacitate de atragere a fondurilor europene (laborator de inovare culturală).	**ST - strategii de protecție.** Cultura ca infrastructură civică: programe multianuale de educație culturală în școli și de coeziune în cartiere, livrate de operatorii independenți; protejarea capitalului uman prin finanțare operațională, profesionalizare și rezidențe, contra brain drain-ului și a epuizării.
Puncte slabe (W): subfinanțare, lipsa	**WO - strategii de corecție.** Mecanisme de finanțare multianuală și	**WT - strategii defensive.** Un centru strategic de guvernanță culturală

viziunii și coerenței, lipsa spațiilor, comunicare netransparentă	pe programe; pachet de stimulente pentru capitalul privat (fiscal, concesiuni, apeluri pentru parteneri); agregator cultural unic, legat de ticketing și de promovarea turistică; transparența alocării sălilor și spațiilor publice.	PMB-sectoare, cu monitorizare publică și indicatori; depolitizarea conducerii instituțiilor prin concursuri și boarduri de experți; reguli care limitează instrumentalizarea culturii (criterii de valoare, jurii independente, evaluare calitativă).

Direcții pentru Strategia Culturală

1. **De la proiecte la programe.** Arhitectura finanțării este problema centrală, mai mult decât volumul ei: cicluri multianuale, costuri operaționale eligibile pentru independenți, apeluri dedicate tinerilor și separarea liniilor pentru instituțiile publice și pentru independenți.
2. **Un centru strategic și un sistem de monitorizare**: Strategia să includă indicatori, responsabili, publicarea periodică a rezultatelor și un mecanism de coordonare între PMB și primăriile de sector. Este cea mai susținută recomandare (7 grupuri).
3. **O politică a spațiilor.** Un inventar al spațiilor publice disponibile și un regulament transparent de acordare pot reconcilia poziția alocatorilor (investiție nouă) cu cea a independenților (redistribuire). Investiția într-o sală mare răspunde unei cereri reale.
4. **Descentralizare teritorială.** Concentrarea ofertei în centru și publicurile nedeservite din cartiere leagă punctele slabe de oportunități și de amenințarea radicalizării. Programele de cartier reprezintă cel mai eficient punct de intersecție între obiectivele culturale și cele civice.
5. **Formarea publicului pe termen lung.** Declinul educațional amenință reproducerea intergenerațională a publicului cultural. Parteneriatele cu școlile, educația culturală și învățământul vocațional pentru meseriile suport trebuie tratate ca investiție strategică, nu ca activitate complementară.
6. **Arbitrarea tensiunilor dintre poziții.** Strategia nu poate satisface simultan logica pieței și pe cea a autonomiei artistice. Ea trebuie să facă explicite criteriile de alocare, de exemplu proporția dintre evenimentele de masă, turistice, și susținerea creației contemporane, a nișelor și a inovației.
7. **Tratarea agendei latente.** A.I., digitalizarea patrimoniului, accesibilizarea, riscul seismic și datele despre sector au fost recunoscute, dar nu prioritizate. Strategia trebuie să le includă prin decizie de politică publică, inclusiv printr-un sistem permanent de date și cercetare despre consumul și oferta culturală.

Limita interpretativă. Rezultatele reflectă definirea situației de către oferta culturală. Ele trebuie triangulate cu datele despre public din tura 1 de focus-grupuri și din ancheta cantitativă, mai ales în privința ipotezei unei cereri latente în cartiere, pe care operatorii o formulează, dar nu o pot verifica.

Concluzii generale

Focus-grupurile cu operatorii indică o direcție pentru o Strategie care să rezolve relația dintre trei resurse interdependente: **spații, finanțare și capacitate de coordonare.** Un spațiu fără costuri de funcționare și fără echipă nu devine infrastructură culturală activă; o finanțare pe termen scurt nu poate susține programare recurentă; iar parteneriatele individuale nu pot înlocui proceduri publice clare.

O a doua concluzie privește accesul. Publicul nu este distribuit egal între centru și cartiere și nici oferta nu răspunde automat nevoilor persoanelor cu venituri mici, vârstnicilor, copiilor și persoanelor cu dizabilități. Soluțiile formulate combină proximitatea, medierea, transportul, accesibilizarea și cercetarea publicurilor. Acestea pot deveni criterii explicite în finanțarea programelor și în investițiile de infrastructură.

O a treia concluzie ține de capacitatea de implementare. Participanții au semnalat atât deficitul de competențe și date, cât și dificultatea de a coopera între nivelurile administrative.

Traducerea interpretărilor în măsuri și indicatori de lucru

Tabel 10. Indicatori de monitorizare ai realizării obiectivelor strategice

Pachet strategic	**Primii pași posibili**	**Indicatori de urmărit**
Program municipal pentru spații culturale	Inventar geolocalizat; apel anual pentru utilizare temporară/co-utilizare; plan de investiții în spații de producție și prezentare accesibile.	Număr de spații inventariate și activate; ore de utilizare; distribuția pe sectoare; standarde de accesibilitate îndeplinite.
Finanțare predictibilă pentru ecosistem	Linii multianuale și operaționale; granturi de proximitate; cofinanțare public-privată; calendar public al apelurilor.	Ponderea finanțărilor multianuale; cheltuieli operaționale eligibile; timp între apel și contractare; retenția echipelor.
Mecanism de coordonare și urmărire	Responsabili pe măsuri; acorduri PMB-sectoare-instituții; plan anual, buget și raport de progres.	Măsuri cu responsabil și buget; acțiuni realizate la termen; protocoale încheiate; timp de soluționare a blocajelor.

Acces cultural în cartiere și pentru publicuri diverse	Parteneriate cu școli, biblioteci și servicii sociale; voucher/decontare; programe recurente și accesibilizare.	Participare pe sector și categorie de public; număr de programe recurente; accesibilitatea evenimentelor; rata revenirii.
Date și evaluare culturală	Platformă cu oportunități, spații și calendar; cercetare periodică de public; evaluare simplificată a rezultatelor.	Acoperirea și actualizarea datelor; utilizarea platformei; studii de public; raportarea rezultatelor și a învățării.
Condiții de muncă și profesionalizare	Formare practică în management cultural; sprijin pentru costuri și remunerare; instrumente de lucru legal și transparent.	Număr de participanți la formare; ponderea muncii contractate; stabilitatea echipelor; acces la sprijin organizațional.

Indicatorii sunt propuneri de lucru formulate prin operaționalizarea temelor din focus grupuri; valorile-țintă, bugetele și instituțiile responsabile trebuie stabilite prin verificarea competențelor administrative și prin consultări de implementare.

ANEXE

Anexa 1. Structura codurilor și frecvențele

Tabel 11. Codurile părinte (familie de coduri), coduri copil și număr de aplicări

Familie	Cod-copil	Aplicări
Bune practici	Programe artistice și festivaluri recurente	7
Bune practici	Educație, mediere și incluziune	13
Bune practici	Spații culturale și regenerare urbană	4
Bune practici	Parteneriate și sprijin pentru operatori	15
Bune practici	Integrarea culturii în servicii și experiențe urbane	2
Rele practici	Practici fiscale și tarifare punitive	1
Rele practici	Subfinanțare și alocare publică inadecvată	5
Rele practici	Proceduri și reglementări disproporționate	10
Rele practici	Deficiențe de capacitate și evaluare instituțională	15
Rele practici	Muncă nedeclarată și oportunități ratate	3
Recomandări	Spații: identificare, construire, reabilitare și accesibilizare	19
Recomandări	Finanțare predictibilă și dezvoltare organizațională	14
Recomandări	Formare, mentorat și profesionalizare	3
Recomandări	Educație culturală, mediere și participare în cartiere	9
Recomandări	Platforme, comunicare și date culturale	12
Recomandări	Guvernanță, coordonare și continuitate	12
Recomandări	Parteneriate și modele integrate de finanțare	7
Recomandări	Evaluare, monitorizare și impact	9
Bariere/fricțiuni	Infrastructură, capacitate și dotări	20
Bariere/fricțiuni	Disponibilitate, siguranță și proprietate asupra spațiilor	11
Bariere/fricțiuni	Fragmentare instituțională și coordonare	16
Bariere/fricțiuni	Birocrație, autorizări și reglementări	12
Bariere/fricțiuni	Subfinanțare și acces dificil la finanțare	20

Bariere/fricțiuni	Accesibilitate, mediere și participarea publicului	16
Bariere/fricțiuni	Date, competențe și informare profesională	4
Bariere/fricțiuni	Precaritate organizațională și a muncii culturale	8

Anexa 2. Distribuția codărilor pe grup

Tabel 12. Distribuția mențiunii familiilor de coduri pe grupuri

Grup	Profil	Bune	Rele	Recom.	Bariere	Segmente
FG2.1	Operatori pe sectoare	5	4	10	12	27
FG2.2	Spații independente	8	3	14	16	37
FG2.3	Educație culturală	4	5	9	10	23
FG2.4	Freelance peste 35	2	3	6	12	18
FG2.5	Finanțare publică	2	1	12	5	17
FG2.6	Sponsori privați	8	2	12	10	29
FG2.7	Biblioteci și patrimoniu	2	4	6	6	13
FG2.8	Artiști sub 35	4	6	9	10	19
FG2.9	Curatori și producători	4	3	5	16	21
FG2.10	Servicii comerciale	2	3	2	10	14

Anexe analize SWOT. Tabele pe grupuri

Celulele indică voturile V1+V2 primite de categorie în fiecare grup; „m" = menționat, fără voturi; celulă goală = nemenționat. Categoriile sunt cele din fișierul consolidat, înainte de recodificarea categoriei „Altele"; itemul dublat din G7 (radicalizare / instabilitate politică) este atribuit doar categoriei „Radicalizare".

A.1. Puncte tari

Tabel 13. Voturi pentru categoriile subordonate ale punctelor tari

Categorie	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Grupuri	Total voturi
Resursă umană & talent / know-how	8	1	5	6	5	4	1	1	m	6	10	37
Public potențial / interes pentru cultură	4	1	m	1	3	2		1	1		8	13

Organizații / operatori independenți		m	2	4		2	1		1		6	10
Diversitatea & mărimea ofertei culturale	1	3			m	m		1	3		6	8
Infrastructură culturală / spații	1	m	2	m	m	2	m				7	5
Finanțare privată / sponsorizări						m		4	m		3	4
Creativitate / energie creativă		m		3	m		m				4	3
Finanțare publică					m		m	m		m	4	0
Parteneri / parteneriate internaționale	m		m				m		m		4	0
Centru universitar		m					m		m	m	4	0
Altele	2	m	1	2	6	2	5	m	m	1	10	19
Total voturi grup	16	5	10	16	14	12	7	7	5	7		99

A.2. Puncte slabe

Tabel 14. Voturi pentru categoriile subordonate ale punctelor slabe

Categorie	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Grupuri	Total voturi
Subfinanțare cronică	4	5	5	2	m	3	2	m	3	7	10	31
Strategie neimplementată / fără viziune	2			1		5	5		1		5	14
Lipsa spațiilor culturale	1				9		m			2	4	12
Comunicare & promovare deficitară	m					m	m	1	m	6	6	7

Lipsa bugetelor multianuale / predictibilitate	4		2				1				3	7
Management defectuos al instituțiilor publice				4	m	1	m				4	5
Legislație neadaptată	2	m		1		1			m		5	4
Politizare / corupție							2	m		1	3	3
Lipsa educației culturale (adresată publicului / politicienilor)		m	m	m	1			m		m	6	1
Birocrație		m	m	m					m	1	5	1
Lipsa datelor / cercetare / monitorizare	m		1				m		m	m	5	1
Incompetența / lipsa interesului decidenților	m	m	m	m							4	0
Accesibilizare persoane cu dizabilități					m	m	m		m		4	0
Lipsa cinematografelor					m	m			m		3	0
Retenție resursă umană tânără								m	m	m	3	0
Infrastructură degradată						m	m				2	0
Standarde salariale / statut lucrători culturali			m					m			2	0
Altele	3	1	1	8	4	2	4	6	m	3	10	32
Total voturi grup	16	6	9	16	14	12	14	7	4	20		118

A.3. Oportunități

Tabel 15. Voturi pentru categoriile subordonate ale oportunităților

Categorie	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Grupuri	Total voturi

Implicarea capitalului privat / parteneriat public-privat		m	5	m	7	m			3	1	7	16
Turism cultural			1	1	m	3		5	1	m	7	11
Fonduri europene	4		1			1	1		1	m	6	8
Spații nefolosite / reconversie	m			3					3	1	4	7
Bune practici din alte orașe / internaționale			m	4		m			1		4	5
Deschiderea administrației	4		1			m					3	5
Parteneriate internaționale / colaborări				2		1	1				3	4
Social media			m		m	1		m			4	1
A.I. / digitalizare / tehnologie	m					m	m		m	m	5	0
Erasmus / rezidențe / mobilitate							m	m			2	0
Altele	8	5	2	6	1	m	12	9	1	5	10	49
Total voturi grup	16	5	10	16	8	6	14	14	10	7		106

A.4. Amenințări

Tabel 16. Voturi pentru categoriile subordonate ale amenințărilor

Categorie	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Grupuri	Total voturi
Radicalizare / extremism	5	m	m	m	4	3	6		2	m	9	20
Analfabetism funcțional / scăderea educației	2			4		6	m		5	m	6	17

Recesiune / criză economică	m	2	5	m	1	1	m	4	m		9	13
Social media / concurență digitală	4	m	3	1	m	m		m	m	m	9	8
Scăderea bugetului / finanțărilor culturale	4	1			m	m					4	5
Impredictibilitate fiscală		1	m					m		4	4	5
Instabilitate politică / politizare	m	m				2	m	m	1	1	7	4
Degradarea patrimoniului / infrastructurii	m				2					1	3	3
Brain drain / migrația creatorilor	m		2				m	m			4	2
Risc climatic / seismic		m	m				m	m	m		5	0
Altele	m	6	1	19	m	m	8	1	m	1	10	36
Total voturi grup	15	10	11	24	7	12	14	5	8	7		113

Bibliografie și materiale de triangulare

Comunian, R. (2011). Rethinking the creative city: The role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. *Urban Studies, 48*(6), 1157–1179. https://doi.org/10.1177/0042098010370626

Duxbury, N., Kangas, A., & De Beukelaer, C. (2017). Cultural policies for sustainable development: Four strategic paths. *International Journal of Cultural Policy, 23*(2), 214–230. https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280789

Evans, G. (2001). *Cultural planning: An urban renaissance?* Routledge. Pagina editorului

Markusen, A., & Gadwa, A. (2010). Arts and culture in urban or regional planning: A review and research agenda. *Journal of Planning Education and Research, 29*(3), 379–391. https://doi.org/10.1177/0739456X09354380

Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation.* Butterworth-Heinemann.

Scott, A. J. (2006). Creative cities: Conceptual issues and policy questions. *Journal of Urban Affairs, 28*(1), 1–17. https://doi.org/10.1111/j.0735-2166.2006.00256.x

UNESCO. (2019). *Culture|2030 indicators.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562

Sinteza sondaj și focus grupuri consumatori (document de lucru comisionat de SCMB).

Raport sondaj consum cultural București, 08.09 (N=800; document de lucru comisionat de SCMB).