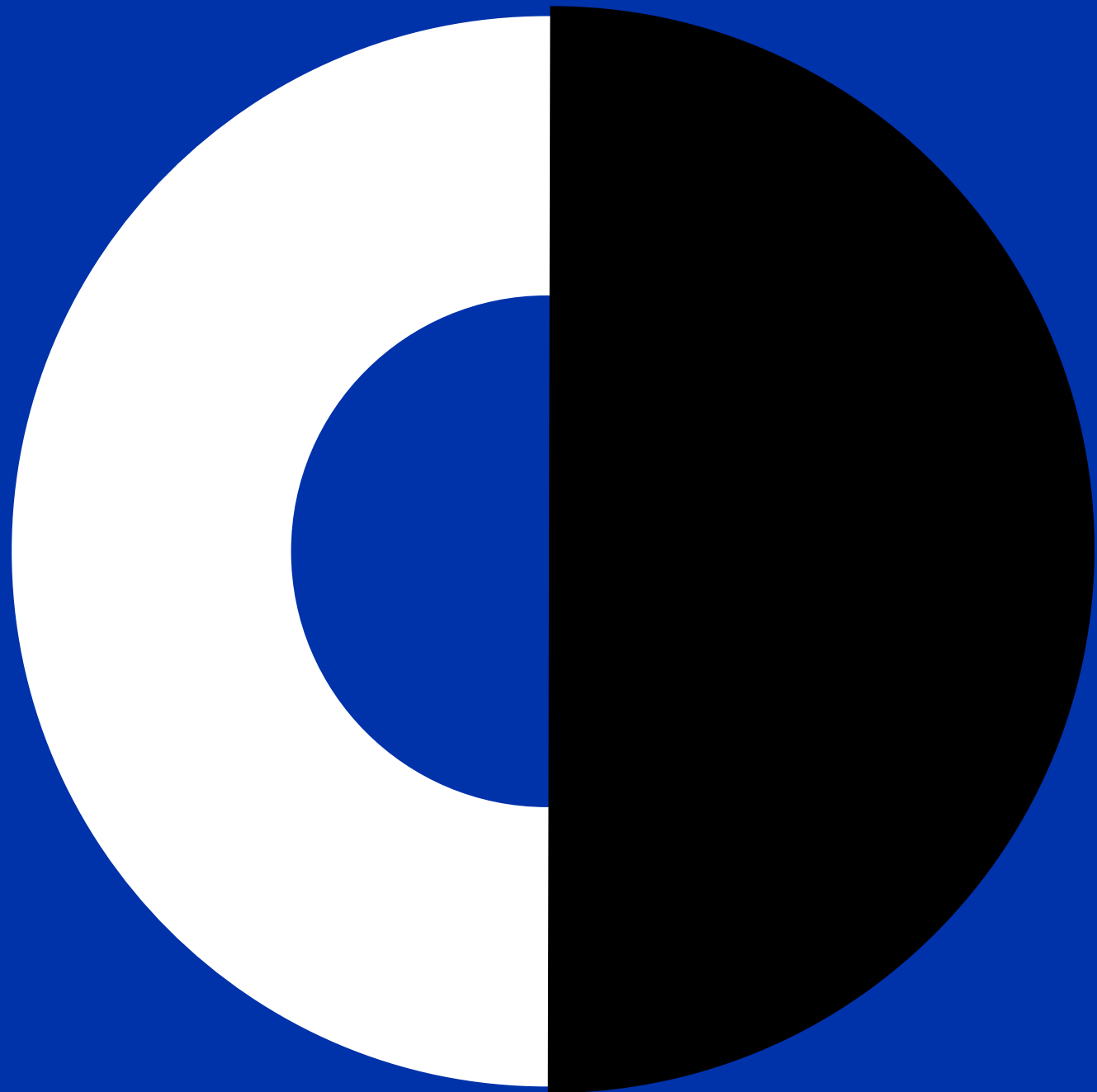


Pawilon Tańca i Innych Sztuk Performatywnych – raport z pierwszego półroczna działalności

Podsumowanie półroczne
Styczeń-czerwiec 2026

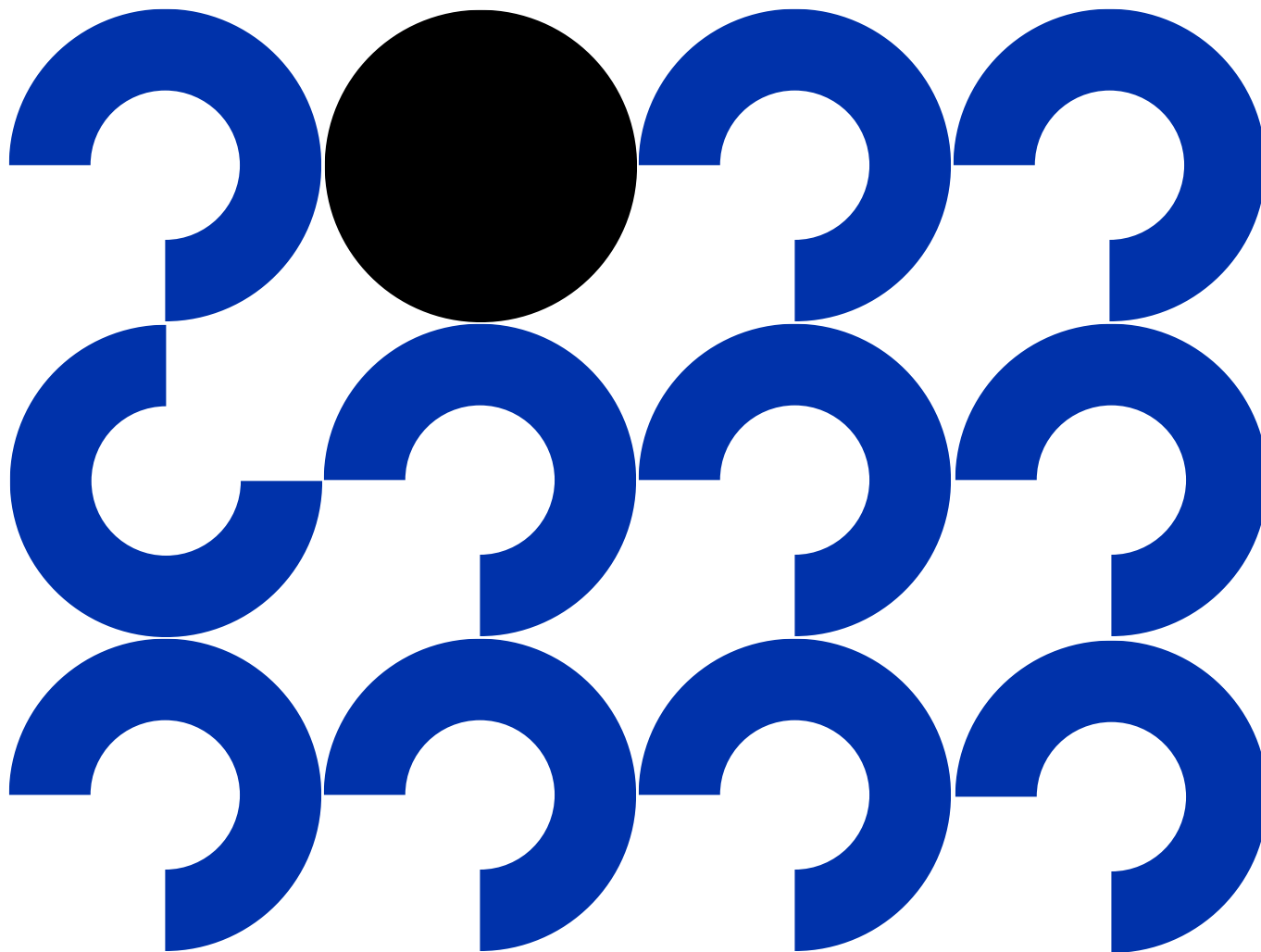


Wprowadzenie

Podsumowanie przygotował Ośrodek Ewaluacji (OE) we współpracy i na zlecenie Warszawskiego Obserwatorium Kultury.

Opracowanie przygotowano na podstawie:

- ankiet skierowanych do publiczności z okresu od 08.01 do 31.05.2026, (n=659)
- Wywiadów indywidualnych i diady (n=10)
- Analizy dokumentów i danych dotyczących profili z SM Pawilonu wraz z danymi porównawczymi z instytucji tanecznych i performatywnych, dostępnych w sieci, raportów dotyczących działalności instytucji kultury (pełna lista bibliografii i źródeł znajduje się na ostatnim slajdzie).



- Dostępność i publiczność
- Funkcja i charakter miejsca
- Efektywne wykorzystanie budynku
- Program kuratorski
- Edukacja i program publiczny
- Budowanie społeczności
- Współpraca i środowisko

W badaniu wyszczególniono
następujące obszary:



Działania Pawilonu względem założeń organizatora

Dostępność i publiczność

Oczekiwania (z zapisów regulaminu konkursu)

- *Pawilon ma się otworzyć nie tylko na istniejącą publiczność tańca, ale także na nowe grupy odbiorców, w tym młodzież i osoby odwiedzające Bulwary Wiślane.*
- *Program powinien być angażujący, wykorzystujący potencjał budynku i jego otoczenia.*

Kto odwiedza Pawilon?

7 926

uczestników wydarzeń
z 15 tys. oczekiwanych
od 08.01.2026 do 31.05

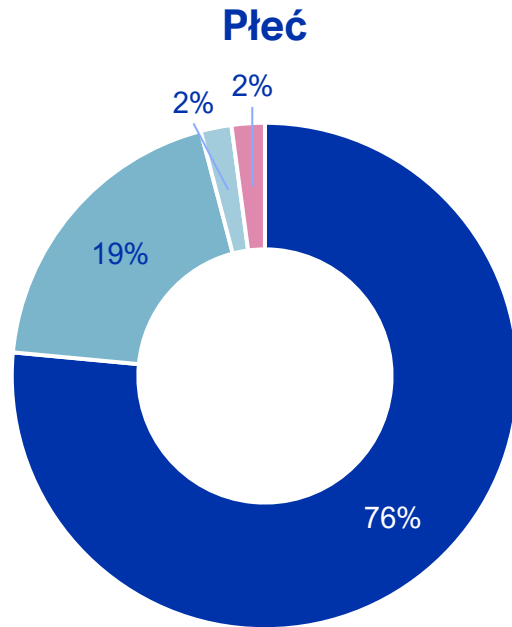
659

zebranych ankiet
od 08.01.2026 do 31.05.2026

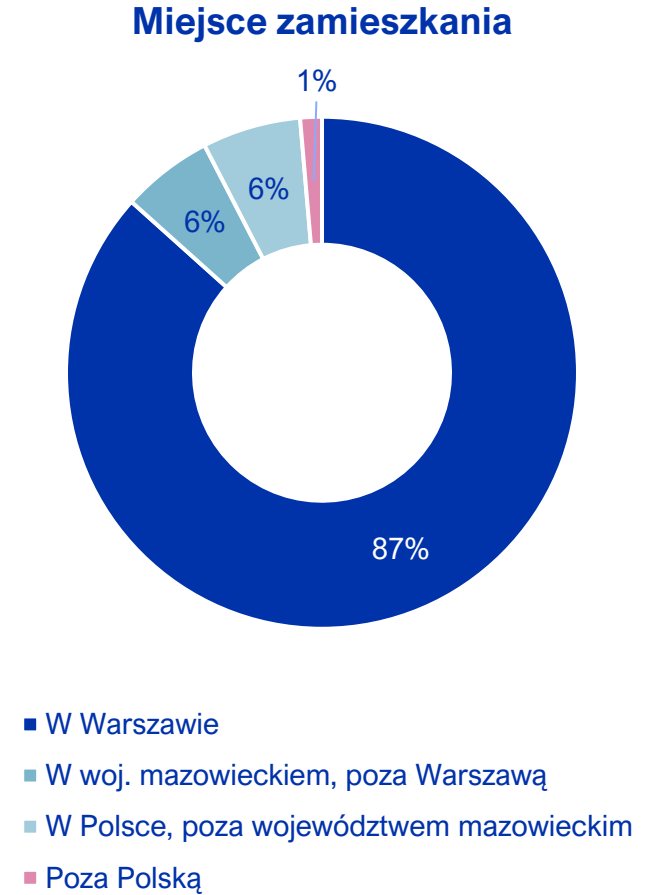
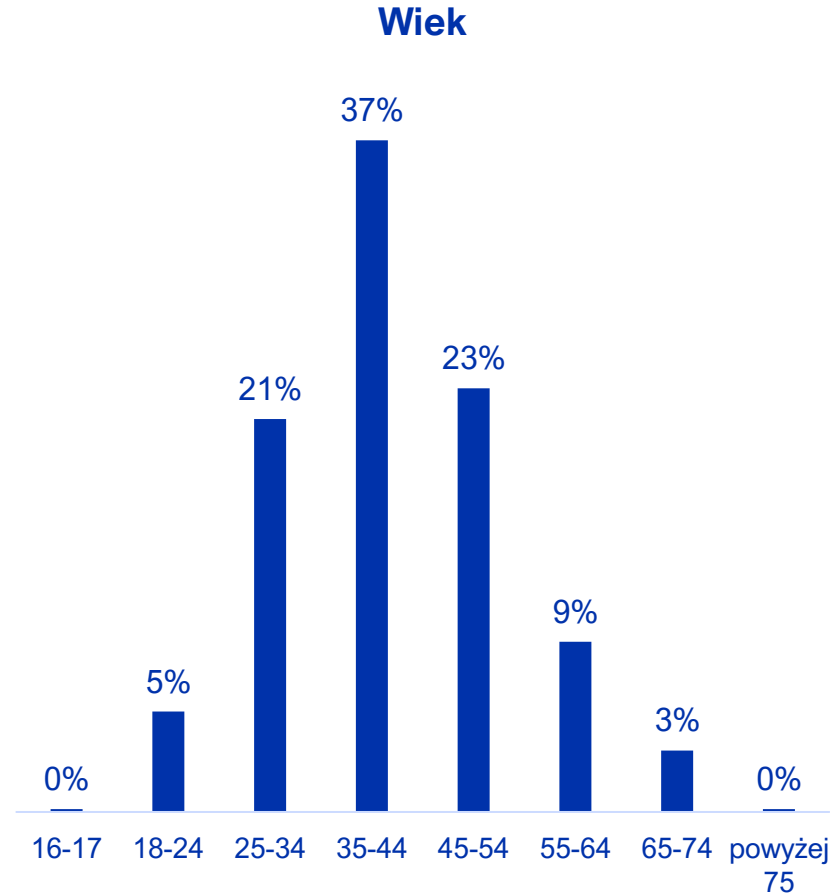
8%

stopa zwrotu

Kim są badani?



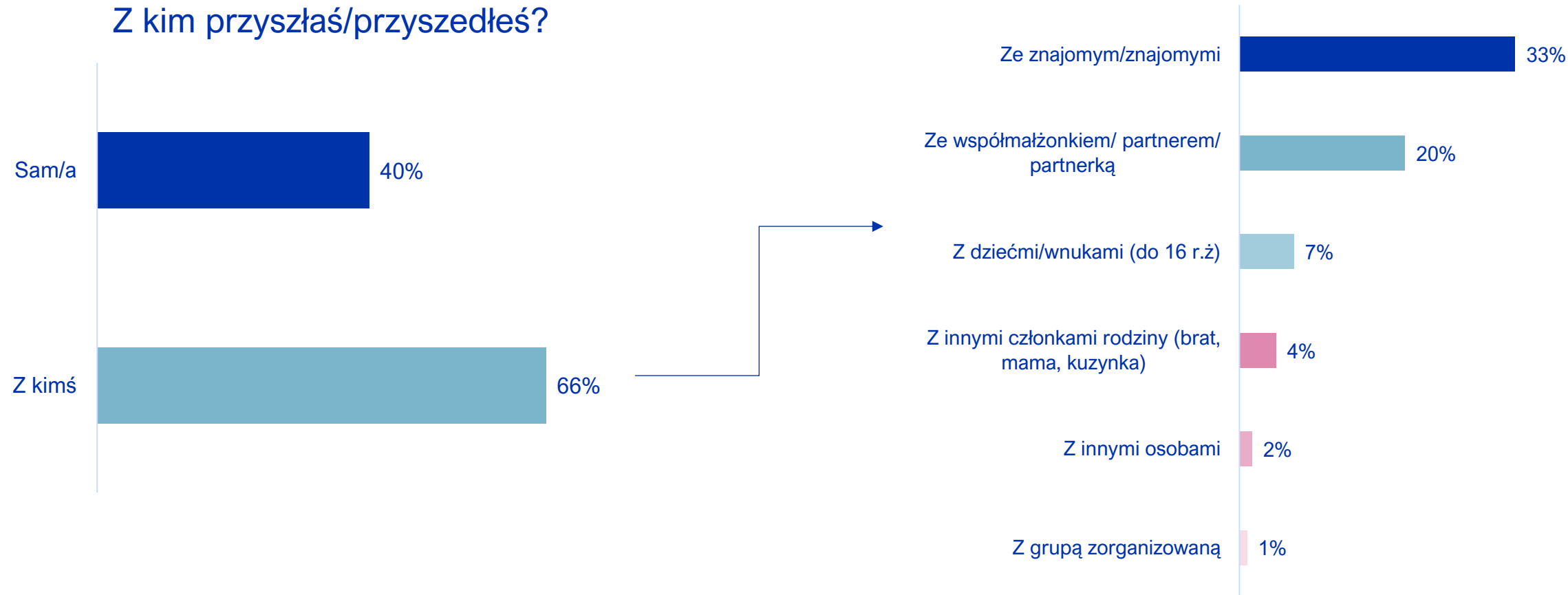
- Kobieta
- Mężczyzna
- Identyfikuje się w inny sposób
- Nie chcę odpowiadać



- W Warszawie
- W woj. mazowieckiem, poza Warszawą
- W Polsce, poza województwem mazowieckim
- Poza Polską

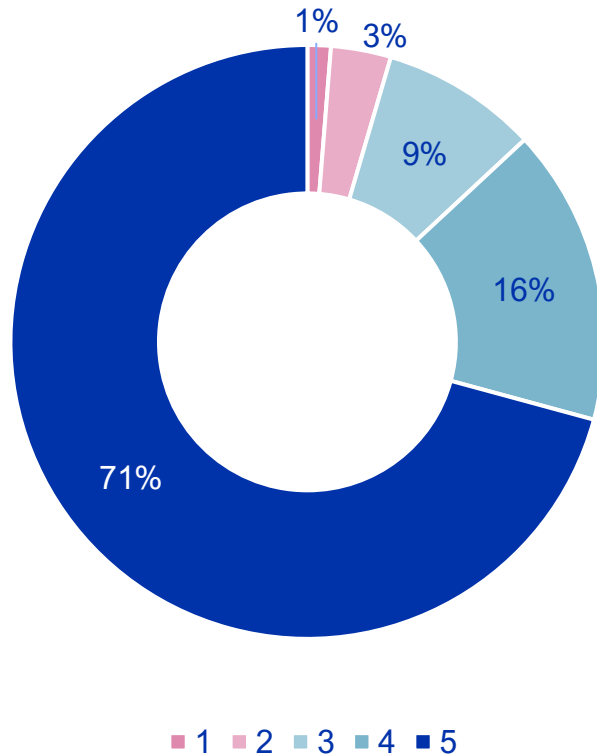
Z kim tu jesteś?

Z kim przyszłaś/przyszedeś?

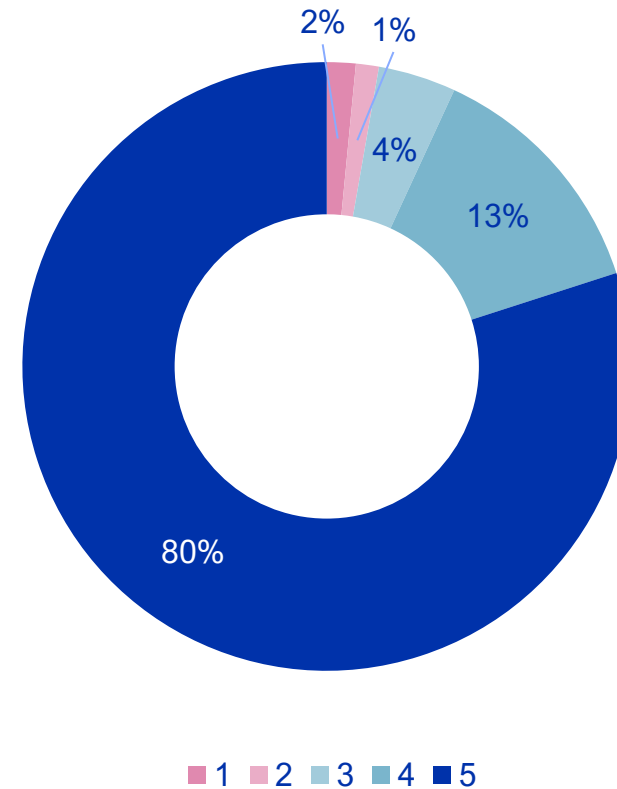


Wysoki poziom satysfakcji i poleceń

Jak oceniasz wydarzenie, w którym wzięłaś/łeś udział?

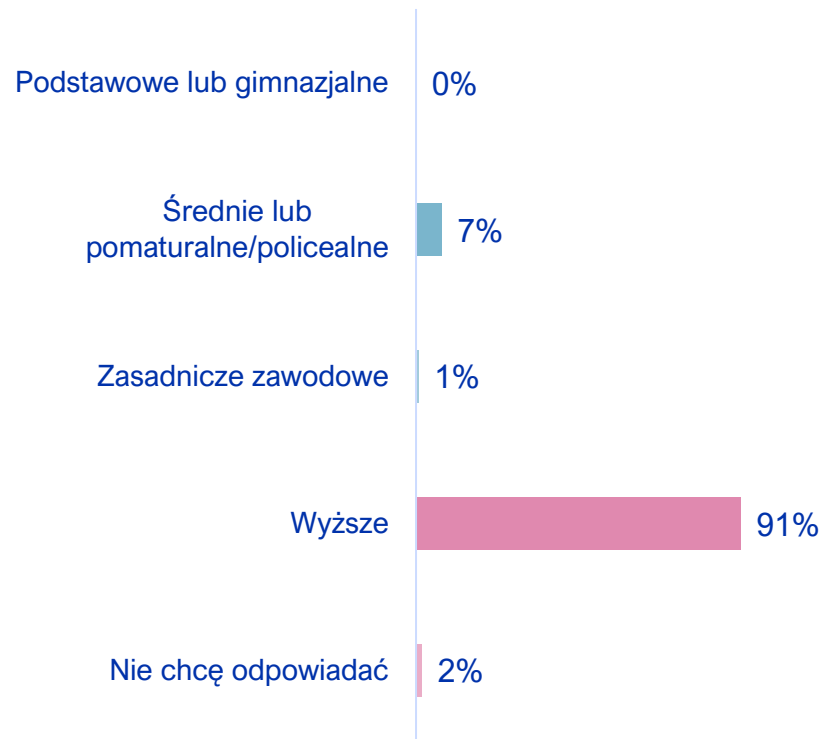


Czy polecił/a/byś wizytę w Pawilonie znajomym?

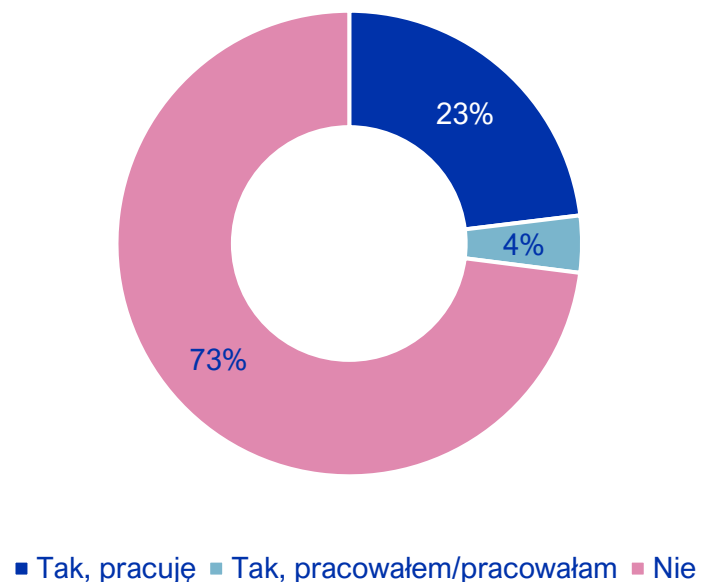


Wykształcenie, zawód i status materialny badanych

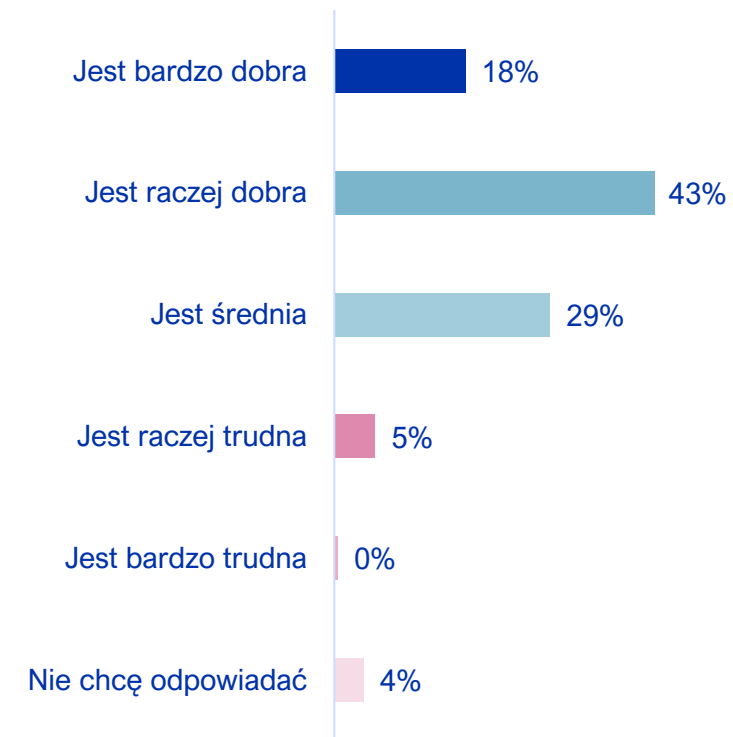
Wykształcenie



Czy pracujesz lub pracowałeś/łaś wykonując taneczny zawód artystyczny?



Sytuacja materialna



Jak profil badanych Pawilonu Tańca wypada na tle warszawskich uczestników kultury?

Porównując osoby uczestniczące w wydarzeniach Pawilonu Tańca z najnowszymi danymi dotyczącymi z ogólnowarszawskiego badania uczestnictwa w kulturze (WUK) przeprowadzonego przez WOK w 2025 r., można wskazać kilka kluczowych kwestii:

- **Kobiety przychodzą tu znacznie częściej niż mężczyźni** — ta dysproporcja jest wyjątkowa nawet jak na kulturę. 76% publiczności Pawilonu to kobiety. WUK potwierdza, że kobiety częściej uczestniczą w wydarzeniach teatralnych we wszystkich grupach wiekowych, ale taniec wydaje się przyciągać je szczególnie mocno.
- **Wykształcenie wyższe to niemal warunek wejścia.** 91% publiczności Pawilonu to osoby z wykształceniem wyższym. Tymczasem raport WUK pokazuje, że nawet wśród najbardziej zaangażowanych kulturalnie Warszawiaków odsetek ten wynosi ok. 50%.
- **Publiczność w Pawilonie Tańca jest starsza niż typowy kulturalny Warszawiak.** Wśród badanych Pawilonu dominuje przedział 35–54 lat (60%). WUK wskazuje natomiast, że wśród „zaangażowanych” największy jest udział osób do 34. r.ż. (32%). Młodzi aktywni kulturalnie stanowią tylko 5% publiczności Pawilonu (do 24 r.ż.)
- **Sytuacja materialna zbliżona do segmentu zaangażowanych z raportu WUK.** 61% publiczności PT ocenia swoją sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą — podobnie jak 64% „zaangażowanych” w WUK. To jedyna zmienna, gdzie PT nie odbiega wyraźnie od porównawczej grupy.
- **Naturalną rezerwą nowej publiczności są „umiarkowani”.** WUK identyfikuje ich jako ok. 668 tys. Warszawiaków uczestniczących w kulturze wybiórczo. Decydującymi czynnikami skłaniającymi ich do udziału w wydarzeniu byłyby: interesująca tematyka, ceniony artysta i przede wszystkim niska cena.

Dla kogo jest Pawilon?

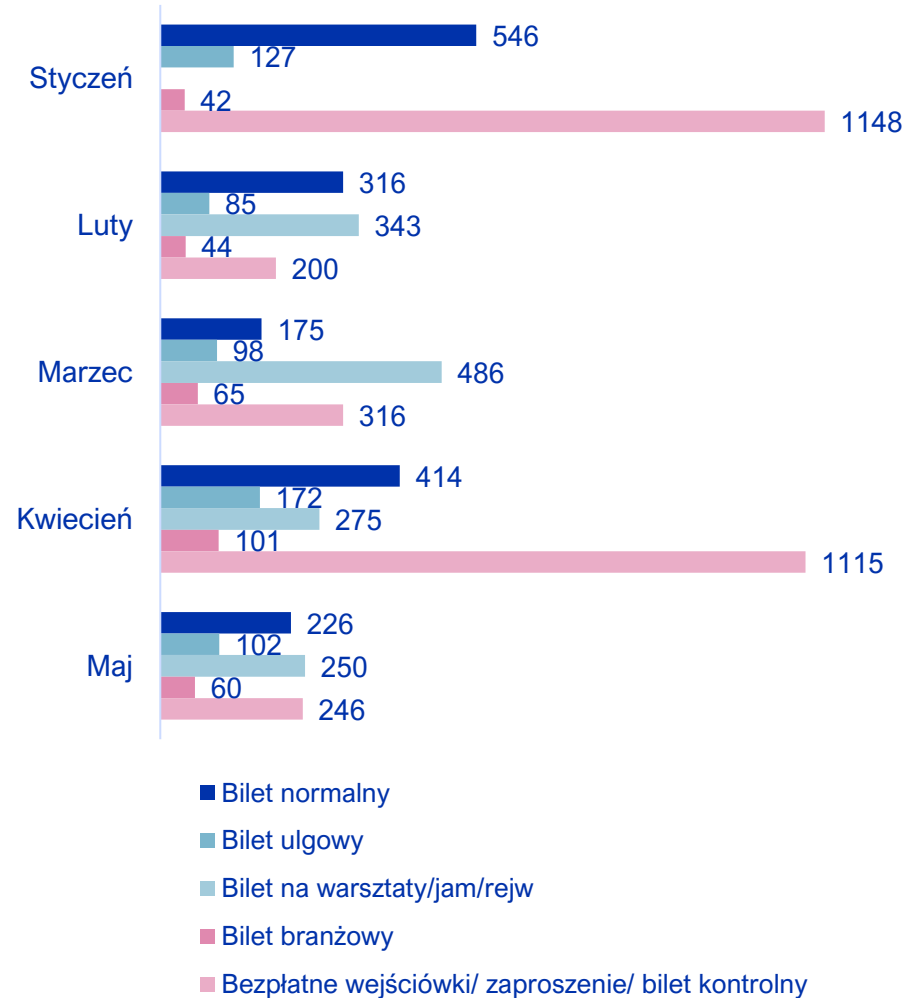
- Pawilon to miejsce spotkań środowiska (profesjonalistów) i mieszkańców Warszawy niezajmujących się zawodowo tańcem. Jest dostępny architektonicznie, wiekowo i programowo, co potwierdziły obserwacje uczestniczące prowadzone w czasie badania. Początkowy brak niezbędnych oznaczeń (np. wejścia, toalet, kasy) jest stopniowo likwidowany.
- Cel, jaki został założony - połączenie edukacji, środowiska i szerszej publiczności - po pół roku widać, **że jest możliwy do realizacji**. Prowadzona działalność uwzględnia wszystkie te aspekty. **Warto jednak zaznaczyć, że odbywa się to bardzo dużym nakładem sił nielicznego zespołu – na dłuższą metę to poważne ryzyko.**
- Pawilon ma **bardzo różnorodny program**, co zdaniem rozmówców może powodować „rozproszenie tożsamości”. Może to także stanowić wartość tego miejsca i nie powinno być oceniane negatywnie z punktu widzenia budowania szerokiej publiczności.
- **Open calls** - zaproszenia do współtworzenia warsztatów i rezydencji zapewniają możliwość dołączenia do zespołu dla młodych twórców lub zwiększenia widoczności prowadzonej już działalności.
- **Zajęcia edukacyjne** przyciągają bardzo zróżnicowaną widownię, która potem wraca na spektakle, co wskazywali organizatorzy — to mechanizm budowania nowej publiczności (warto, by Pawilon pracował nad *trackingiem*, aby śledzić te powroty).

Wyzwania

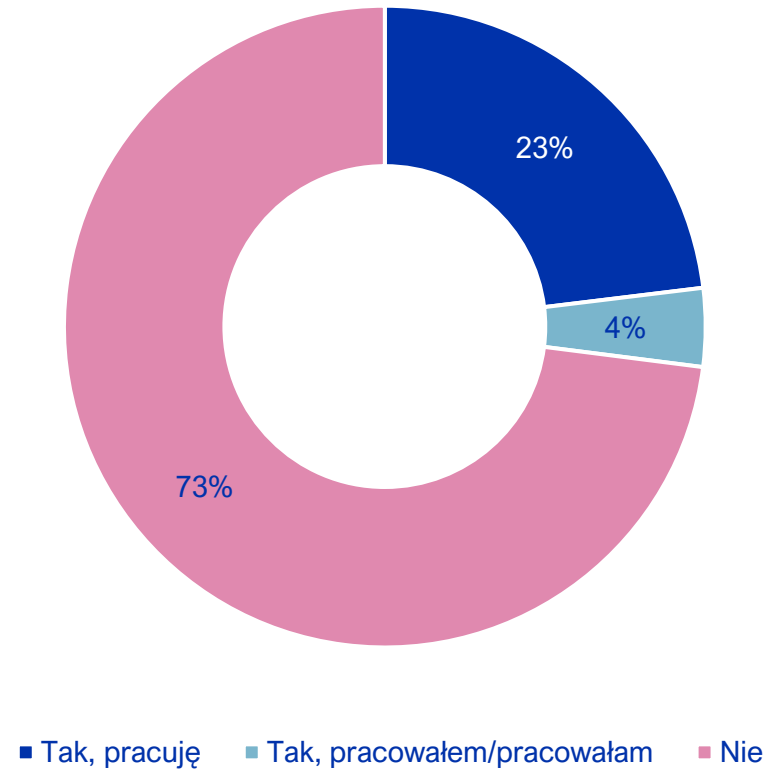
- Widoczność Pawilonu w sieci jest bardzo dobra (o czym dalej). Brakuje jednak stałego **kontaktu z odbiorcą**, zwłaszcza jak na instytucję, która dopiero się buduje. Pawilon Tańca bywa postrzegany jako miejsce hermetyczne i przeznaczone dla wąskiego grona odbiorców, przez co bywa onieśmiałający. Zgodnie z zapisami regulaminu Pawilon - by otworzyć się na nowe osoby (w tym odwiedzające Bulwary Wiślane) - powinien zachęcać do zatrzymania się, zajrzenia. Z badania wynika, że tak się nie dzieje. Trudno zorientować się, co się dzieje w środku.
- Informacja o ofercie jest głównie dostępna internetowo (mailing, strona www). To stopniowo się zmienia - w przestrzeni Pawilonu zawisły plakaty z aktualnym programem oraz ulotki. Ale to obszar, który powinien być zadbany.
- Duże bogactwo repertuaru, przy jednej sali powoduje spiętrzenie oczekiwań co do funkcji, które ma pełnić Pawilon, ale także programu i wynikających z niego grup odbiorców o różnych potrzebach (profesjonalistów, rodzin, seniorów). To sprawia trudności organizacyjne, inicjuje też refleksje dotyczące priorytetów. Badani podkreślają, że **środowisko profesjonalne** (tancerze, choreografowie) powinno mieć w Pawilonie możliwość **stałych treningów** (w dostępnej cenie). To jedno z założeń programowych, które - zdaniem badanych - nie jest jeszcze dobrze realizowane (brak regularności).

Tancerze jako publiczność Pawilonu Tańca

Typy biletów w podziale na miesiące



Czy pracujesz lub pracowałeś/łaś wykonując taneczny zawód artystyczny?



Funkcja i charakter miejsca

Efektywne wykorzystanie budynku

Oczekiwania (z zapisów regulaminu konkursu)

- *Pawilon ma stać się ważnym ośrodkiem prezentacji i rozwoju tańca oraz sztuk performatywnych.*
- *Miejsce powinno być otwarte na różnorodne formy sztuk związanych z ruchem.*
- *Oczekuje się różnorodnego repertuaru, który odpowie na potrzeby wielu grup odbiorców. Budynek jest uniwersalny i elastyczny — program ma wykorzystywać tę możliwość (od dużych form teatralnych po małe produkcje).*
- *Ważna jest umiejętność tworzenia programu dopasowanego do konkretnych warunków technicznych przestrzeni.*

Tworzenie miejsca*

- Przestrzeń Pawilonu – sala, jej możliwości są **bardzo wysoko oceniane i doceniane** nie tylko przez profesjonalistów, ale szeroką publiczność (co widać z odpowiedzi w ankietach).
- **Budynek, lokalizacja** daje możliwość **zakotwiczenia** i stworzenia długo wyczekiwanej przestrzeni tanecznej, z którą środowisko taneczne będzie mogło się identyfikować. Ten etap wymaga co najmniej 2 do 5 lat. Zespół Pawilonu wyraźnie powinien wskazywać i podkreślać wagę miejsca, które zaprasza artystów reprezentujących różnorodne środowiska do prezentacji swojego dorobku.
- Tożsamość instytucji kultury tworzy nie tylko program, ale także miejsce: jego wygląd, estetyka, atmosfera. **Publiczność potrzebuje utożsamienia działalności z miejscem** — dlatego zajęcia edukacyjne powinny odbywać się w Pawilonie, a nie gdzie indziej (choć mogą odbywać się rzadziej). To kluczowe dla rozwinięcia publiczności, mimo wielu wyzwań logistycznych. Niezbędne jest, by Pawilon wpisał się w kulturalną mapę Warszawy, ale też by zapisał się w mentalnych mapach mieszkanki i mieszkańców**.
- Z czasem niektóre działania mogą być realizowane częściowo na terenie innych podmiotów (jak Komuna Warszawa) z adekwatnym zasobem. Będzie to też sprzyjało utrzymaniu równowagi między podmiotami, unikaniu monopolizowania, podziału zadań.
- Trudno mówić o efektywności (patrz: wytyczne z regulaminu) w przypadku jednej sali i tak wielu zadań. Niektóre z założonych wskaźników – jak premiery – nie są efektywne dla wykorzystania przestrzeni, ale wynikają z założeń.
- Jeden z badanych poddawał w wątpliwość przyjęte w konkursie założenia dotyczące realizacji premier. Są one bardzo wymagające jeśli chodzi o wykorzystanie przestrzeni - sala musi być oddana na 10 dni do dyspozycji zespołu przygotowującego spektakl. W tym czasie pozostałe elementy programu do tego trzeba dostosować, co jest dużym wyzwaniem logistycznym dla zespołu.

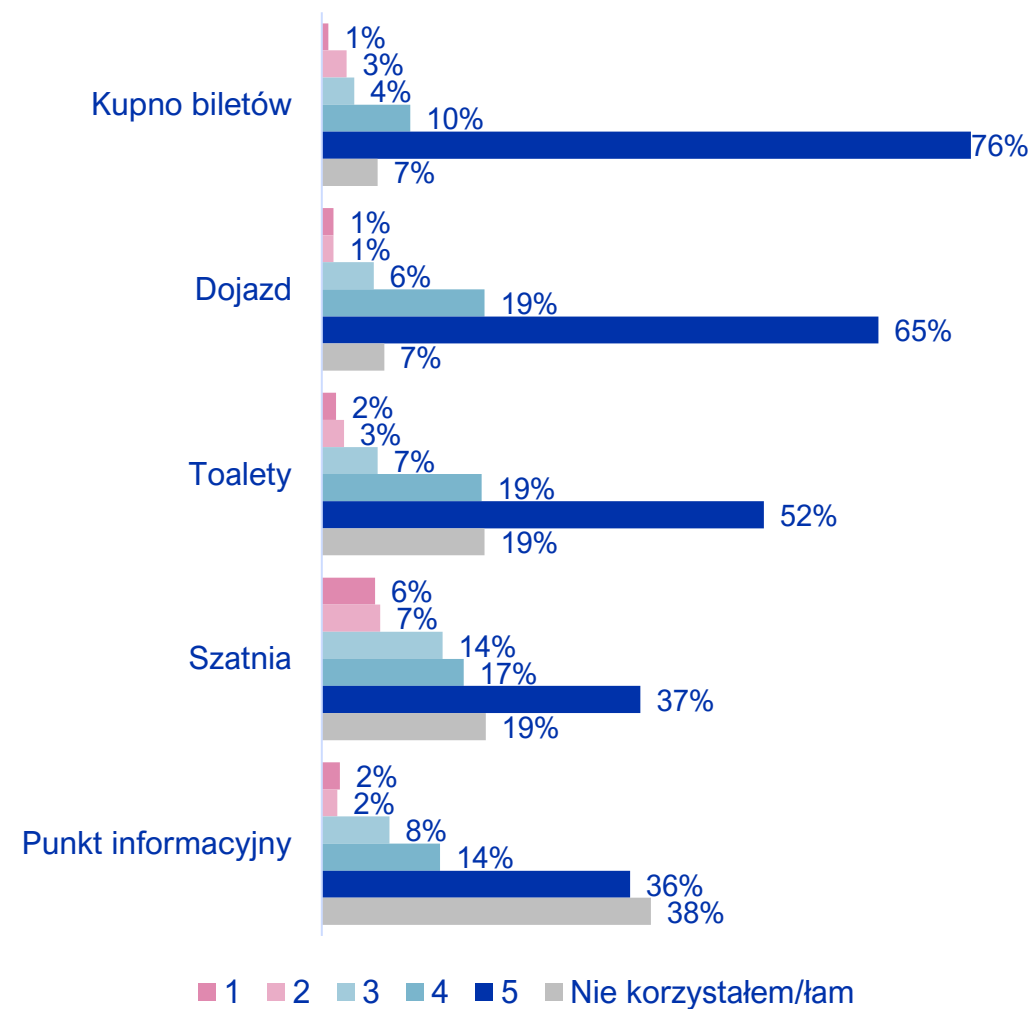
My jesteśmy w stanie dać (przy produkcji premiery-red.) tylko max. 10 dni na scenie. To jest bardzo mało. To jest tempo studenckie. Na szczęście mamy profesjonalistów, więc oni są w stanie się spiąć i to są artyści wysokiej klasy. Artyści to akceptują i robią .. no bo Pawilon ma też prestiż i wszystkim zależy (...) [W-5]

*Tytuł slajdu nawiązuje do książki Yi-Fu Tuan „Przestrzeń i miejsce”, wydanej w roku 1977, w której autor rozróżnia pojęcie **przestrzeni** - otwartego, abstrakcyjnego obszaru oraz **miejsca**, które powstaje, gdy człowiek zatrzymuje się, oswaja przestrzeń i nadaje jej znaczenie poprzez doświadczenie i przywiązanie.

**Pojęcie mentalnej mapy stworzył David Lynch w książce „Obraz miasta, wydanej w Polsce w roku 2011 (oryginał w roku 1960 – „The image of the city”).

Oczekiwania wobec pilotażu

Jak oceniasz kwestie organizacyjne?



Złożona relacja z Palomą

Dobrze, że...	Gorzej, bo....
Jest miejsce, gdzie można napić się, zjeść.	Otwarcie Palomy nie jest zbieżne czasowo z działaniami Pawilonu, a spalony ser z pizzy nie pachnie najlepiej...
Są stoliki, przy których można usiąść czekając na wydarzenie.	Stoliki tworzą fizyczną barierę, którą trzeba pokonać.
Miejsce też może być formą promocji – idziemy do Palomy a przy okazji odkrywamy, że tu jest Pawilon Tańca.	Szczególnie latem, gdy stoliki są na zewnątrz, co jest pozytywne, bo tworzy „ruch”, sprawia wrażenie że to miejsce to głównie jadalnia.
Napis TANIEC jest widoczny od frontu i wprost mówi o miejscu. To w sumie jedyna widoczna „reklama” charakteru miejsca.	Od strony Wisły, czyli głównego ciągu pieszego spacerujących mieszkańców, widać na razie głównie otwarte drzwi na zaplecze, palącą obsługę i stojące kosze z zaopatrzeniem.
Wieczorami tłoczący się goście do baru utrudniają wejście widzom na salę.	W takich momentach widać, że nie jest określone, na jakich zasadach którzy goście mogą korzystać z foyer.

Program kuratorski Edukacja i program publiczny

Oczekiwania (z zapisów regulaminu konkursu)

- Program powinien być spójny, przejrzysty i możliwy do realizacji przy uwzględnieniu warunków technicznych i budżetu.
- Musi zawierać nowoczesne formy sceniczne, z dbałością o prawa autorskie i etyczne zasady współpracy.
- W ramach roku działania powinno powstać min. 5 premier, odbyć się 150 wydarzeń w siedzibie oraz 20 wydarzeń plenerowych (łącznie min. 15 000 uczestników).
- Ważnym komponentem jest program edukacyjny i publiczny, wykorzystujący możliwości lokalizacji i architektury Pawilonu.
- Działania powinny wspierać rozwój publiczności i edukację artystyczną



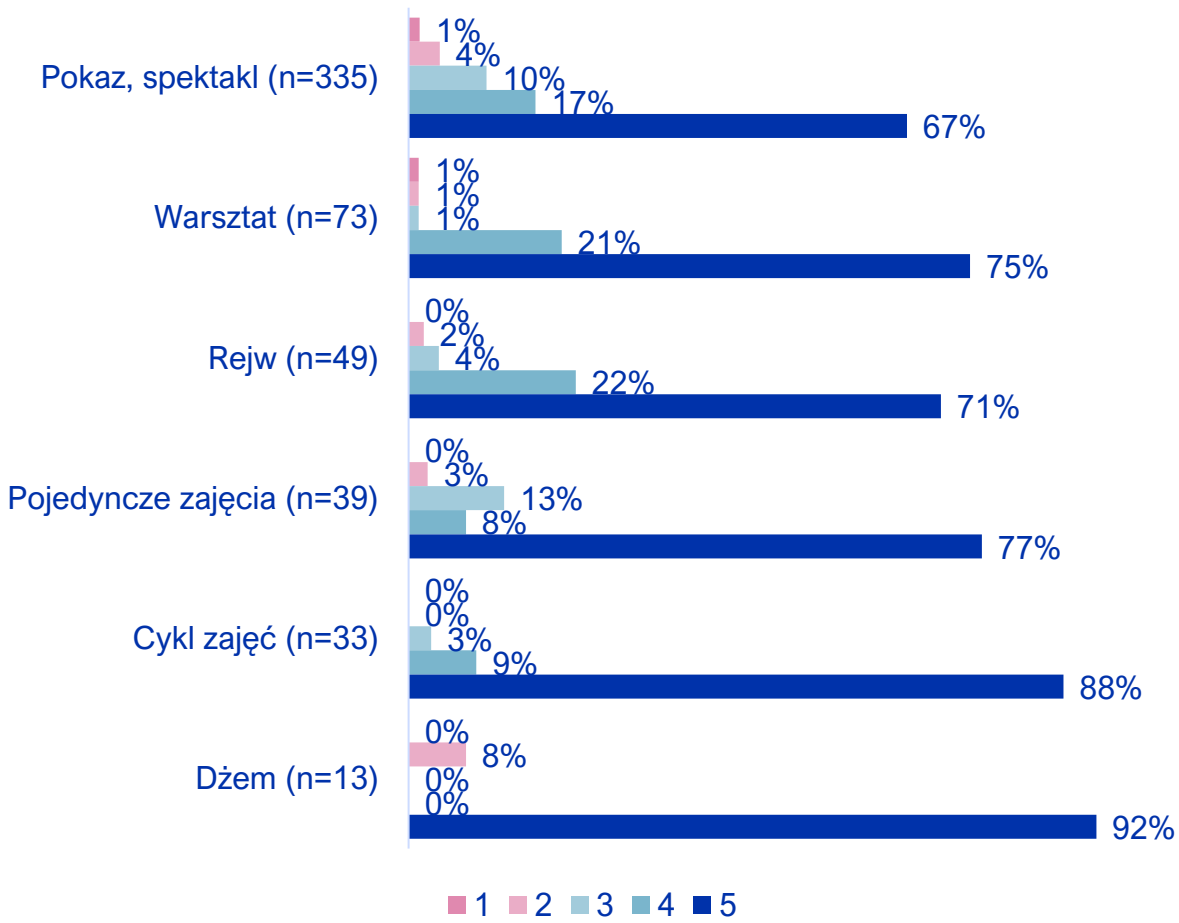
*Powyższe dane stan na 31 maja 2026

Wydarzenia i ocena publiczności

W czym brałeś/łaś udział?



Jak oceniasz wydarzenie, w którym wzięłaś/łeś udział?



Program

- Program Pawilonu wynika z założeń i wymagań określonych w regulaminie konkursu na koncepcję kuratorską. Jest bardzo bogaty, intensywny i umożliwia widzom poznanie różnorodnej formy tańca i performansu. Zapewnia możliwość brania udziału w warsztatach np. dla seniorów czy rodzin z dziećmi. Umożliwia kontakt ze sztuką światowej klasy, co **pozwała mieszkańcom na obcowanie z najnowszymi trendami światowej choreografii**.
- Wydarzenia odbywają się głównie w Pawilonie, jednak czasami są realizowane również w innych lokalizacjach np. Pasażu Stefana Wiecheckiego, Pracowni Przewrotu Kopernikańskiego, Mazowieckim Instytucie Kultury, CSW Zamek Ujazdowski, Audytorium lub salach w MSN.
- Badani biorący udział w wywiadach uważają, że wypracowane **nurty programowe** — międzynarodowy, warszawski/polski, edukacyjny i rozrywkowy sprawdzają się i należy je kontynuować.
- Rozmówcy są zgodni, że zespół kuratorski z kierowniczką i zespołem **wykonali swą pracę z nadwyżką**. Ale są także głosy ze środowiska, że Pawilon nie powinien się koncentrować na robieniu tego, co robią już inne podmioty. Powinien prezentować międzynarodowy taniec i performance.
- Program jest doceniany za różnorodność i intensywność, ale badani podkreślali, że **jest go za dużo jak na zasoby, którymi Pawilon dysponuje**. Ta intensywność ma swoją cenę - ludzką, organizacyjną i jakościową. W taki sposób można pracować przez kilka miesięcy, ale na pewno nie w dłuższej perspektywie.
 - Badani doceniają **nabory otwarte (open calls)**, które dają możliwość zaistnienia młodym artystom lub zwiększenia zasięgu już działającym.

Program edukacyjny jest ważny, ale jeśli jednocześnie chcemy mieć i program edukacyjny i premiery, to jest nie do pogodzenia w jednej przestrzeni. Artyści nie mogą wejść w środę dopiero na scenę, jak w piątek mają premierę. Oni muszą być ciągiem na scenie, więc dlatego mamy dużo pracy związanej z przenoszeniem tych edu-wtorków poza Pawilon i robieniem tego w wynajętych salach, żeby udało się to ścisnąć. [W_5]

To jest w ogóle cud, że pawilon się kręci i kręci się tak intensywnie! I jestem pewna, że jest to okupione jakimś nadludzkim wysiłkiem osób, które są tam zaangażowane. To jest kompletnie nieadekwatne ani do tego, jak są wynagradzani, ani do tego, co było obiecywane. [W_7]

Dla mnie — jako widzki, mieszkanki miasta, podatniczki — funkcja Pawilonu Tańca powinna być skupiona na budowaniu publiczności przez prezentację bardzo atrakcyjnego programu. Chciałabym, aby Pawilon miał te 10, 15 milionów rocznego budżetu i by pokazywano tam najlepsze rzeczy, a skupiano na małych produkcjach – pracach jednej czy dwóch osób. Uważam, że to nie jest ich zadanie (...) Jeśli mają popularyzować tę dziedzinę sztuki, jaką jest taniec i sztuki performatywne, to powinni prezentować takie spektakle jak ten Sashy Waltz. To było dobrej jakości, a jednocześnie bardzo łatwe w odbiorze. [W_4]

Po pół roku działalności

- Program kuratorski musiał uwzględnić realizację 5 premier. Pawilon jednak nie dysponuje zasobami pozwalającymi na samodzielną produkcję nowych, własnych spektakli. Podczas wywiadów sugerowano alternatywne rozwiązania, takie jak koprodukcje lub całkowite zlecenie produkcji podmiotom zewnętrznym. W takim modelu Pawilon mógłby współfinansować projekty i organizować pokazy gotowych przedstawień - na wzór dużych europejskich festiwali - zamiast tworzyć je od zera w tak trudnych warunkach. Instytucja powinna skupić się na funkcji prezentacyjnej. Pojawia się pytanie o **zasadność i efektywność** tworzenia premier w sytuacji, gdy Pawilon nie ma możliwości ani środków, by zapewnić spektaklom późniejszą opiekę i utrzymanie. Dodatkowo prawa autorskie przechodzą na artystów i nie trafiają do domeny publicznej.

(W przyszłości – red.) jeśli mają to być nasze spektakle, które my chcemy produkować i premierować [...] opieka polegałaby na tym, że dbamy o touring, wysyłamy to, podpisujemy umowy, zabiegamy o to, żeby on grał dalej. W Europie, w Polsce. W obecnych warunkach nie ma o tym mowy! [W-5]

To, że ty mnie pytasz w piątym miesiącu działalności tej instytucji, o to (czy określone zadania Pawilonu są nadal aktualne – red.) sugeruje, że ktoś może myśleć, że da się osiągnąć założone cele w tak krótkim czasie... To jest również potwierdzeniem dalekiego niezrozumienia, jak świat sztuk performatywnych funkcjonuje. Ile czasu trwa wpisywanie miejsca na mapę miasta, ile czasu i przygotowań trzeba przed wydarzeniem, żeby w ogóle do niego doszło. Pięć miesięcy to jest pstryknięcie palcem. Zarysowano możliwości, ale teraz trzeba czasu, żeby osiągnąć cele – więcej czasu jeśli chce się je osiągnąć w najlepszy możliwy sposób.

(...)

Ogromnym dramatem jest to, że nie powstał długofalowy plan rozwoju choreografii w mieście. Pawilon to tylko jeden z elementów, jedno z narzędzi, którym realizuje się długofalowe cele. Jak się patrzy na to, jak rozwijała się choreografia w innych miejscach europejskich - to jasnym jest, że trzeba co najmniej 10-20 lat. [W-7]

Wyzwania

- **Zbyt duża liczba wydarzeń.**
- **Niska widoczność i brak pogłębionych relacji z wydarzeń.** Zdaniem większości rozmówców projekty nie docierają do szerszej publiczności: *świetne rzeczy się dzieją, ale giną, bo nie ma promocji.* Jako przykład wskazano zespół z Mozambiku, który miał ogromny potencjał promocyjny, co jednak zupełnie nie zostało wykorzystane (*był materiałem do wypromowania i prawie w ogóle tego nie było*) [W_2].
- **Potrzeba strategicznego myślenia dotyczącego przyszłości tańca i sztuk performatywnych w Warszawie.** Wśród kluczowych potrzeb wskazano tę dotyczącą refleksji nad długofalową wizją rozwoju środowiska tańca oraz wynikającego z niego programu na najbliższe lata. Długo oczekiwane powstanie „domu tańca” **uruchomiło kolejne potrzeby i pytania**, które zadają osoby związane z tym środowiskiem. Pawilon Tańca powinien być elementem szerszego myślenia o rozwoju tańca, jego tożsamości – a nie tylko głównym narzędziem tych zmian.

Jaki Pawilon?

- W kontekście wspomnianej wcześniej tożsamości miejsca istotne jest też pytanie, jaką wizję i misję prezentuje Pawilon Tańca. W wywiadach podkreślano, że to „dom tańca” współczesnego. Obecny pilotaż zakłada (wymaganą regulaminem) różnorodność programową, którą pozytywnie oceniają nie tylko przedstawiciele Miasta, ale także inni rozmówcy. **To kluczowa i niezbędna do utrzymania wartość.**
- Eksperti z obszaru tańca, z którymi rozmawialiśmy, również zwracają uwagę na tę różnorodność spojrzeń i perspektyw, którą zapewnią zespół kuratorski lub – w zależności od przyjętego modelu – kuratorowanie różnych osób.

Od 2015 roku testujemy różne modele budowania programu i robimy to w cyklach trzyletnich. Mamy to przemyślane. Pomysł, żeby jedna osoba kuratorowała program przez cały czas trwania kadencji, wydaje mi się zły. (...) To wizja jednej osoby, której może coś umknąć [W_4]

(W sytuacji instytucji „jednej wizji” –red.) wielki/a choreograf/ka przejmują instytucję i robią, co uważają za artystycznie słuszne; myślenie o tym, że jest to miejsce dla ludzi, dla różnych środowisk, miejsce rozwijania choreografii i budowania szerokiej publiczności jest zagrożone (...)
(Obecnie, w podobnych instytucjach w Europie – red.) często są po prostu kuratorskie kolegia i to byłoby najbardziej atrakcyjne. Żeby nie dominowała jedna wizja, bo nie w jednym kierunku rozwija się dziś choreografia. Byłoby super rozproszyć decyzje programowe – stworzyć „grono kuratorskie”, które pozostaje ze sobą (a także z publicznością) w dialogu – dzieli się budżetem i mówi: „ok, mamy takie linie programowe: jeden program bardziej konceptualny, drugi będzie bardziej edukacyjny, trzeci z kolei bardziej przystępny”. Wtedy różnorodność w naturalny sposób jest zapewniona i pielęgnowana. Bo nikt dzisiaj - chyba możemy to sobie jasno powiedzieć - nie ma wyporności i zasobów, żeby zapewnić wszystko i być wszystkim naraz. Według mnie najciekawszy byłby model, w którym istnieje rada programowa - zespół kuratorski - i równolegle (lub jeden po drugim) kuratorzy robią swoje autonomiczne projekty. [W_7]

Budowanie społeczności Współpraca i środowisko

Oczekiwania (z zapisów regulaminu konkursu)

- *Oczekuje się, że Pawilon będzie miejscem spotkań, wymiany refleksji i wspólnej praktyki tańca.*
- *Przestrzeń ma być żywa, dostępna i otwarta, sprzyjająca integracji środowiska oraz publiczności.*
- *Duży nacisk położono na modelową współpracę z warszawskimi środowiskami tańca i sztuk performatywnych.*
- *Program powinien uwzględniać sieciowanie artystów, instytucji kultury, NGO i sektora prywatnego*

Spółeczność, środowisko

- **Intencja jest, realizacja — ograniczona.** Pawilon był pomyślany jako centrum sieciowania środowiska (metafora ośmiornicy), program jest różnorodny i zaprasza różnych partnerów, a publiczność przychodzi i nie jest hermetyczna. **To działa.** Ale kontakt ze środowiskiem i budowanie relacji wymaga czasu i pracy oddelegowanych do tego zadania osób — a zespół jest przeciążony bieżącą realizacją programu i po prostu tego czasu nie ma.
- **Przestrzeń jest żywa, ale stabilność tak działającego zespołu jest krucha.** Entuzjazm środowiska jest realny, ale rozmówcy nazywają go wprost „tykającą bombą”. To wynika z braku jasno zakreślonych perspektyw na najbliższe miesiące (nie mówiąc o latach), wyczerpaniu, braku czasu na refleksję i dbałość o wartości nadrzędne, takie jak tożsamość instytucji.
- **Brakuje czasu, studiów i stabilności.** Wzorce z Europy (Tanzhausa Düsseldorf, paryskie domy tańca) to instytucje z wieloma studiami, stałym grafikiem i dekadami budowania środowiska. Pawilon ma jedną przestrzeń, kalendarz szczelnie wypełniony obowiązkowymi wskaźnikami i brak jasno określonej perspektywy na kolejny rok — **to paraliżuje jakiejkolwiek długofalowe myślenie o społeczności.**

Wzmacnianie środowiska i realne tworzenie tej ośmiornicy nie jest łatwe. Wydawało się, że jak się zrobi miejsce, w którym będą mogły być obecne różne osoby z tańca i choreografii to, że to się zacznie jakoś samo tworzyć, rozrastać, otwierać. A ten kontakt ze środowiskiem de facto też wymaga ogromnej uważności i czasu - wymaga dedykowanej do tego osoby. Której w tym momencie kompletnie nie ma. [W_9]

Na razie niesie nas entuzjazm - cieszymy się z tego, że w ogóle coś się dzieje. To jest super energia i ogromny kapitał do dalszego działania, ale też - emocje i oczekiwania wokół Pawilonu są tykającą bombą. W którymś momencie, jeśli się o te emocje i oczekiwania nie zadba, zawiedzione nadzieje zamienia się we frustrację. Jak nie będzie dostosowanej infrastruktury i pomysłu na to jak to miejsce skutecznie kontynuować, pochłonie nas kolejna fala rozczarowania i zrobimy wiele kroków w tył - i kolejne pokolenie straci wiarę w możliwość jakiegokolwiek dialogu z władzami. [W_7]

Po pół roku działalności

- Oczekiwania wobec zespołu **są wysokie z każdej strony**: ze strony miasta (realizacja wskaźników), ze strony środowiska (oparte na niezrozumieniu procedur i zasad pilotażu – czyli, że program pilotażu ma określone zasady określone w konkursie).
- Brakuje osoby stale odpowiedzialnej za **kontakt ze środowiskiem**. Wszystkie współprace pochłaniają ogromnie dużo czasu — wymagają spotkań, rozmów, uzgodnień — a przy obecnym obciążeniu zespołu po prostu go nie ma.
- Osobnym problemem jest nie tyle promocja działalności dla publiczności, ile **brak skutecznego komunikowania środowisku tańca, czym Pawilon w ogóle jest**. Członkowie zespołu przyznają, że część środowiska wciąż nie rozumie, że Pawilon realizuje wygraną koncepcję konkursową, a nie jest otwartą sceną impresaryjną. Na początku był czas, żeby to tłumaczyć — teraz, przy bieżącym obciążeniu zespołu, jest to niemal niewykonalne.
- W badaniu kilka osób podkreślało, że środowisko tańca **nie zna realiów pracy instytucji publicznej** — przetargów, procedur, hierarchii odpowiedzialności — i to jest fundamentalna trudność. Z drugiej strony, choć poświęcony tańcowi, Pawilon w niewystarczającym stopniu daje szansę na zdobycie doświadczenia pracy w instytucji publicznej osobom wywodzącym się ze środowiska tańca (zazwyczaj będących freelancerami lub działających w NGO). Jedna z osób mówi: *Czuję ogromny zawód, że nie udaje się w sposób bardziej bezpośredni wzmacniać kadry środowiska tańca, inwestować w ich kompetencje [W_10]*. Badany miał nadzieję, że zespół Pawilonu w większym stopniu będzie złożony z osób reprezentujących środowisko tańca. To pokazuje także, że bardzo ambitne i wyśrubowane oczekiwania mogą powodować utratę możliwości inwestycji w zdobywanie doświadczenia: *Wybierane są osoby z doświadczeniem w pracy w instytucji, bo nie ma czasu na „learning curve”. [W_10]*.
- **Dlaczego nie udaje się w satysfakcjonujący sposób włączyć środowiska**: zespół jest zbyt mały i zbyt przeciążony bieżącą realizacją programu, żeby równolegle aktywnie wychodzić do środowiska. Zespół Pawilonu nie wychodzi do środowiska w stopniu, który **byłby adekwatny do jego ambicji i potrzeb** — ale nie dlatego, że tego nie chce, lecz dlatego, że nie ma do tego ani ludzi, ani struktury.

Dla wielu zasłużonych członków tej społeczności jakimś wyobrażeniem było to, że pawilon po prostu będzie ich sceną. Robimy to, co się da, ale środowiska nigdy się nie uda zadowolić pełnego. Jest też to jest trudne środowisko. [W_5]

MSN a Pawilon Tańca - współpraca

**Czy odwiedziłeś/aś nową siedzibę
Muzeum Sztuki Nowoczesnej przy
Marszałkowskiej 103?**



- Pawilon działa **jako oddział MSN**. 4 kwietnia 2024 Rada Miasta uchwaliła zmianę statutu Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie polegającą na wyodrębnieniu Pawilonu nad Wisłą jako oddziału Muzeum. I nie ma wątpliwości – bez zaplecza i wsparcia MSN szanse na uruchomienie Pawilonu byłyby **niewielkie**. MSN pomógł na starcie, ale funkcjonowanie w takim związku jest trudne dla obu stron.
- **Formalnie — jeden zespół, odczuciowo — dwa**. Osoby pracujące w Pawilonie na pytanie, czy są oddzielnym zespołem Pawilonu czy częścią dużego zespołu MSN – wskazują na Pawilon. Przedstawiciele MSN natomiast przypisują osoby pracujące w Pawilonie do zespołu MSN. Co tłumaczy doświadczenie codziennego wsparcia (w tym formalnego) Pawilonu, które zespół z MSN realizuje. Jednocześnie fakt fizycznego oddalenia (Pawilon a siedziba MSN) sprzyja postrzeganiu tych dwóch zespołów jako niezależnych.

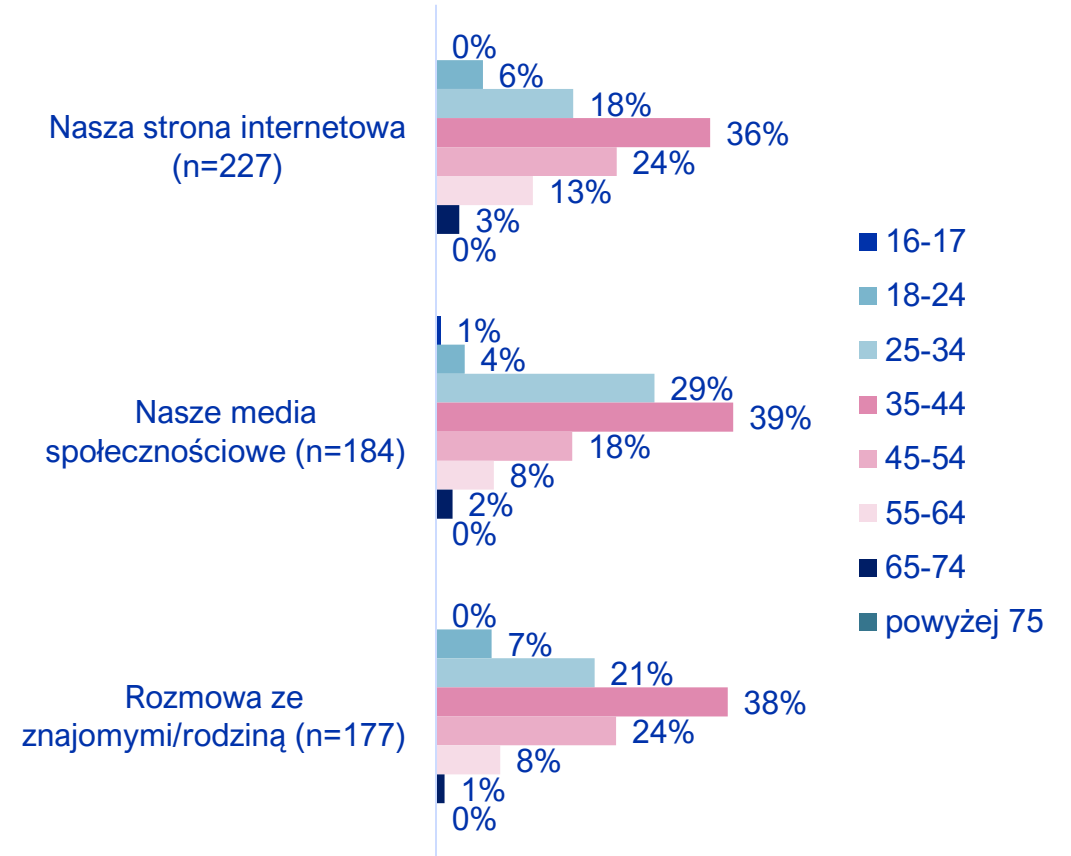
Widoczność Pawilonu

Wiedza o działalności Pawilonu

Skąd dowiedziałas/ęś się o wydarzeniu?



Trzy główne kanały komunikacji a wiek



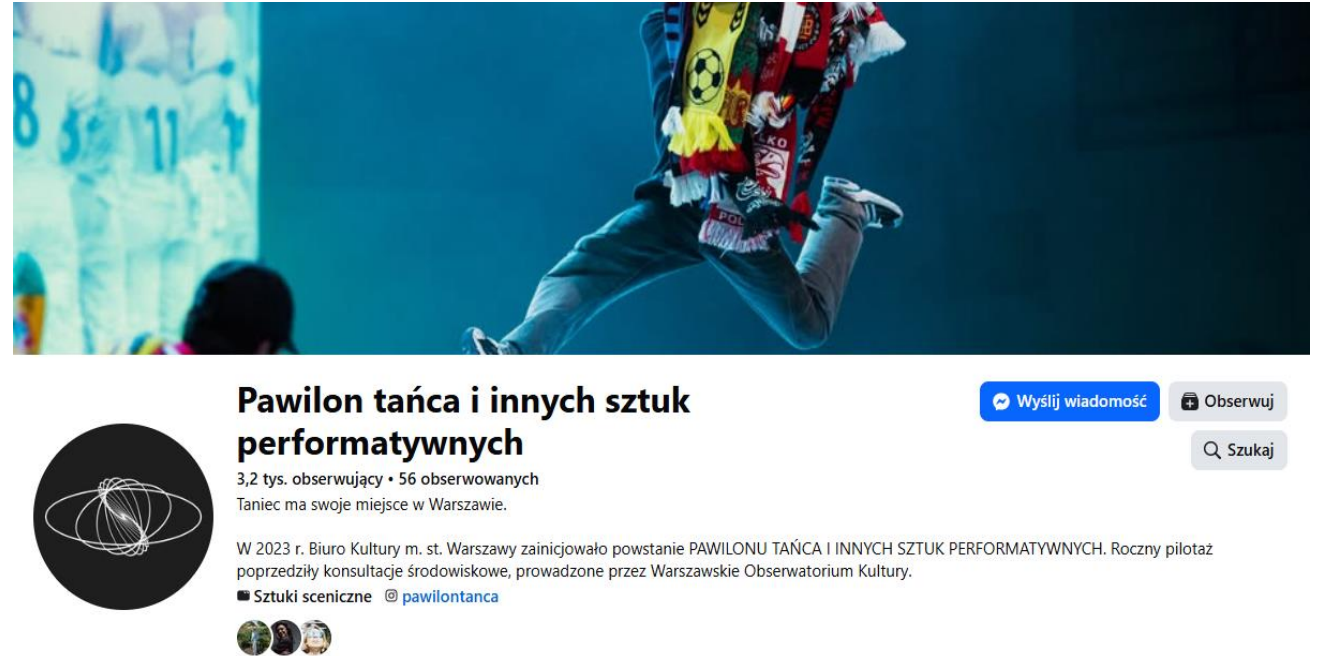
Widoczność Pawilonu: na mieście i w internecie

- **Pawilon prowadzi swoją komunikację głównie w internecie, natomiast zdaniem badanych widoczność Pawilonu „na mieście” jest oceniana jako niewystarczająca, by pokazać społeczeństwu nową instytucję kultury.**
- Informowanie o wydarzeniach Pawilonu jest oceniane przez większość badanych raczej **nisko**. Padło kilka pozytywnych opinii, ale one dotyczą raczej wykorzystywania prywatnych kontaktów niż efektu strategicznego planu marketingowego.
- By zbudować szeroką publiczność i widoczność w skali miasta, potrzebna byłaby kampania reklamowa w przestrzeni miejskiej — na słupach, w tramwajach. Obecnie informacje o wydarzeniach są jedynie w **przestrzeni internetu**.
- **Środowisko tańca współczesnego w Warszawie ma strukturalnie niską widzialność online.** Organizacje taneczne (NGO) mieszczą się głównie w przedziale 2000–5000 polubień na Facebooku, a na Instagramie często poniżej 2 000. **Pawilon Tańca w ciągu pół roku osiągnął poziom, który tym podmiotom zajął lata.**
- **Pawilon korzysta z „efektu instytucji-matki” (MSN) oraz finansowania miejskiego.** Rada m.st. Warszawy 4 kwietnia 2024 wyodrębniła Pawilon nad Wisłą jako oddział Muzeum Sztuki Nowoczesnej. Przekłada się to na profesjonalną, dwujęzyczną stronę (pawilontanca.pl) i kampanie płatne (luty 2026: peak ~110 tys. wyświetleń/dzień).
- Najbliższym merytorycznym konkurentem jest Teatr Tańca Zawirowania (~10,8 tys. FB), działający od 2004/2005 (ok. 20 lat), oraz festiwal Ciało/Umysł (~7 tys. FB), z pierwszą edycją w lipcu 1995 (jako „Małe Formy Teatru Tańca”, nazwa Ciało/Umysł od 2001).

Wniosek: Pawilon już je dogania, mimo nieporównanie krótszego stażu.

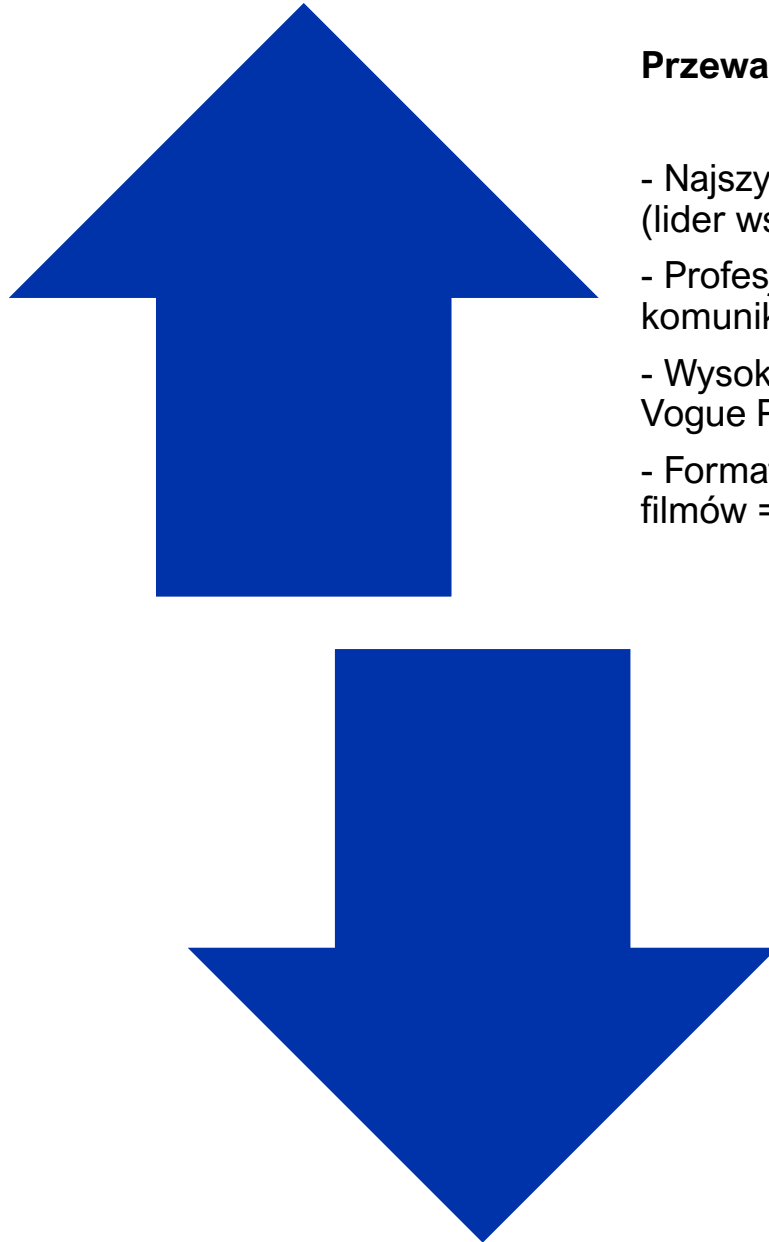
Widoczność Pawilonu w internecie na tle wybranych instytucji

- Pawilon Tańca z ok. 4 084 obserwującymi na Facebooku po ~5 miesiącach (od oficjalnego otwarcia 8 stycznia 2026) to wynik **bardzo dobry** jak na nową instytucję — przewyższa już całe środowisko tanecznych NGO i zbliża się do wyspecjalizowanego festiwalu Ciało/Umysł (~7 070 polubień budowanych przez organizację działającą od 1995 r.).
- Największą **przewagą** Pawilonu jest **dynamika wzrostu** i Instagram (~8 282 obserwujących) — wyższy niż u któregośkolwiek dedykowanego podmiotu tanecznego w Warszawie.
- W skali widzialności 1–5, Pawilon plasuje się na poziomie **4** (silna obecność, profesjonalna komunikacja wielokanałowa wspierana przez aparat MSN i miasta), wyprzedzając większość benchmarku tanecznego, który oscyluje między 1 a 4.
- Jednocześnie Pawilon pozostaje daleko za dużymi instytucjami miejskimi o szerokim profilu (Nowy Teatr, CSW, Studio, TR), **co jest naturalne**: te marki działają od kilkunastu – kilkudziesięciu lat i mają znacznie szerszą tematykę.



Wniosek: w swojej kategorii (podmiot taneczny) Pawilon jest już w czołówce w kategorii „duża instytucja kultury”, choć jest na początku drogi.

Widoczność Pawilonu w internecie na tle wybranych instytucji



Przewagi:

- Najszybszy wzrost bazy w segmencie; silny Instagram (lider wśród podmiotów tanecznych).
- Profesjonalna, dwujęzyczna strona i wsparcie komunikacyjne MSN oraz Miasta.
- Wysoka widoczność medialna przy starcie (TVN24, Vogue Polska, kanały miejskie).
- Format wideo (Reels) generujący wysokie zasięgi (9 filmów = 1,14 mln wyświetleń wg dostępnych danych).

Luki / ryzyka:

- Brak długiej historii i „kapitału zaufania” marki — przewaga obecnych liderów wynika z lat obecności.
- Zależność od kampanii płatnych (pik ~110 tys. wyświetleń w lutym) — otwarte pytanie o trwałość zasięgu organicznego.
- Wąska, mocno sfeminizowana i lokalna demografia (~80% kobiety, 71% Warszawa) — ryzyko bańki; ograniczony zasięg ogólnopolski/międzynarodowy.
- Niska liczba interakcji (5–50 dziennie) względem rosnącej bazy obserwujących — sugeruje umiarkowane zaangażowanie.

Podsumowanie

Co jest zagrożeniem dla młodej instytucji?

Przeciążenie ról.

Na starcie instytucji pokusa powierzenia jednej osobie trzech ról jest ogromna — bo budżet jest ograniczony. Badania pokazują, że to jeden z głównych czynników wypalenia. Koszt utraty pracownika jest prawie zawsze niedoszacowany — zastąpienie go może kosztować od 33% do 200% jego rocznego wynagrodzenia, wliczając rekrutację, *onboarding* i czas potrzebny, by nowa osoba osiągnęła pełną produktywność.

Brak stabilności finansowej.

Niestabilność dotacji i budżetów jest jednym z głównych powodów, dla których pracownicy kultury odchodzą. 42% pracowników rozważa odejście z powodu niestabilności finansowej (niepewności). Wieloletnich kontraktów, rezerw finansowych i transparentności budżetowej nie da się przecenić jako narzędzi retencji.

Odejście założycielskiego zespołu.

Najgroźniejszy scenariusz dla instytucji na starcie: odejście kilku kluczowych osób w ciągu pierwszych trzech lat. **Instytucja traci nie tylko kompetencje, ale wiedzę instytucjonalną, relacje i pamięć organizacyjną** — czyli to, co buduje się latami. Warto aktywnie zarządzać tym ryzykiem: mentoring wewnętrzny, dokumentacja procesów, zastępstwa.

Źródła: <https://www.missionedge.org/news-and-resources/talent-burnout-and-retention-the-defining-challenge-of-the-nonprofit-workforce>
International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) [ijtsrd](https://www.ijtsrd.com)

Ile czasu potrzeba na zaistnienie instytucji kultury?

Etap	Czas	Kluczowe działania
Zaistnienie	0–2 lata	Komunikacja misji, pierwsze zdarzenia formatujące tożsamość, budowanie bazy kontaktów, otwarcie na środowisko
Zaufanie	2–5 lat	Regularna dokumentacja widowni, programy edukacyjne, partnerstwa instytucjonalne, konsekwencja profilu artystycznego
Ugruntowanie	5–10 lat	Rozpoznawalność regionalna i krajowa, stała widownia, obecność w narracji pola tańca, wpływ na politykę kulturalną

Badania instytucji tanecznych w różnych krajach (od Northern School of Contemporary Dance w Leeds po centra choreograficzne we Francji) pokazują, że ugruntowanie pozycji — czyli wyraźna tożsamość artystyczna, stała widownia i rozpoznawalność w środowisku — **zajmuje od 7 do 10 lat.**

Pawilon Tańca potrzebuje co najmniej kilku lat, by utwierdzić się w sposobie działania, zakresach odpowiedzialności, świadomej refleksji, co działa a co nie. Podejmowanie nieprzemyślanych i pochopnych ruchów, szczególnie tych dotyczących tworzącego się zespołu, będzie złą strategią dla instytucji, która ma konsolidować, budować, łączyć i być przyjaznym miejscem dla publiczności.

Źródła:

<https://field-notes.berlin/en/colleg/media/audience-development-contemporary-music>

<https://www.arts.gov/grants/grants-for-arts-projects>

Wnioski i rekomendacje

Obszar	Wniosek	Rekomendacja
Zespół	Mały, przeciążony zespół (<10 os.) łączy funkcje kuratorskie i operacyjne. Stwarza to ryzyko wypalenia i odejść oraz spadku jakości realizowanych zadań.	Należy stopniowo poszerzać zespół oraz rozdzielić role artystyczne i administracyjne. Ogromną wartością tego zespołu jest sprawdzenie się w boju bardzo trudnego procesu. To jego zasób i siła.
Strategia	Brak długofalowej wizji i planu rozwoju choreografii w Warszawie – decyzje są odkładane, horyzont ciągle przesuwany.	Początkowy etap budowania instytucji takiej jak Pawilon Tańca to trudne i złożone zadanie, które wymaga płynnego przejścia w fazę stabilnego planowania. Aby nie zatrzymać obecnego rozwoju, decyzje strategiczne urzędu miasta powinny być podejmowane z wyprzedzeniem 3–5 lat, dając Pawilonowi szansę na ugruntowanie się w horyzoncie 7–10 lat.
Satysfakcja	80% widzów poleca Pawilon, 71% ocenia wydarzenie na 5/5 – wynik wyjątkowy dla instytucji po 5 miesiącach działania.	Należy chronić jakość programu, nie rozmywać jej ilością. Należy utrzymać nurty o sprawdzonej skuteczności, których szczegółowa identyfikacja i ocena zostaną przeprowadzone w trakcie zaplanowanej na kolejne półrocze ewaluacji.

Wnioski i rekomendacje

Obszar	Wniosek	Rekomendacja
Program	Osiągnięcie założonych wskaźników jest niezagrożone. Program jest jednak bardzo intensywny jak na zasoby Pawilonu. Realne jest ryzyko wypalenia zespołu.	Należy zmniejszyć liczbę realizowanych działań, jednocześnie utrzymać różnorodność lub zwiększyć liczebność zespołu.
Model organizacyjny	Pawilon jako oddział MSN to struktura tymczasowa – niezbędna w początkowym okresie jednak nieefektywna dla obu stron. Stwarza ryzyko blokowania strategicznych decyzji.	Należy uruchomić proces usamodzielnienia Pawilonu. Konkurs na dyrektora/kę powinien przebiegać z zachowaniem ciągłości obecnego zespołu.
Środowisko	Brakuje kontaktu ze środowiskiem tanecznym i działań na rzecz jego profesjonalizacji. Zespół jest skupiony na innych działaniach programowych Pawilonu.	Należy zrewidować działania Pawilonu skierowane na konsolidację i wspieranie środowiska tanecznego i performansu. Należy także utrzymać open calls (min. 10/rok i odpowiedniej długości trwania).
Identyfikacja miejsca	Lokalizacja nad Wisłą dopiero zaczyna pracować. Tożsamość Pawilonu wymaga czasu i konsekwencji.	Niezbędne jest co najmniej przez okres 2–5 lat aktywnie budować markę miejsca (większe zaangażowanie osoby zajmującej się marketingiem Pawilonu). Zajęcia edukacyjne muszą odbywać się w siedzibie (ale nie być tak intensywne).

Bibliografia, źródła

1. Finansowanie sztuki tańca w Polsce na tle muzyki artystycznej i teatru, raport NIMIT 2024
2. Infrastruktura dla tańca, raport NIMIT, 2024 r.
3. Kaiser, M.M., Egan, B.E. (2013). *The Cycle: A Practical Approach to Managing Arts Organizations*. Brandeis University Press. ISBN: 978-1-61168-400-1.
4. Woronkowicz, J., Joynes, D.C., Frumkin, P., Kolendo, A., Seaman, B., Gertner, R., Bradburn, N. (2012). *Set in Stone: Building America's New Generation of Arts Facilities, 1994–2008*. Cultural Policy Center, University of Chicago.
5. Frumkin, P., Kolendo, A. (2014). *Building for the Arts: Toward Strategic Design*. University of Chicago Press.
6. Ostrower, F. (2024). *In Search of the Magic Bullet: Results from the Building Audiences for Sustainability Initiative*. The Wallace Foundation / University of Texas at Austin. Dostępne: wallacefoundation.org
7. TRG Arts (b.d.). *The Rhythm of Repeat Attendance*. Dostępne: trgarts.com/deeper-dives/rhythm-of-repeat-attendance
8. TRG Arts / Spektrix (2023). *The Future of Customer Loyalty: Using Data to Inform Your Planning*. Dostępne: spektrix.com
9. TRG Arts (2025). *More Audiences. More Visits. Less Revenue? What the Latest UK Arts Data Reveals* [marzec 2026]. Dostępne: trgarts.com

Strony internetowe instytucji omawianych w analizie

- **Niemcy**
Tanzhaus NRW, Düsseldorf — <https://tanzhaus-nrw.de/en>
Kampnagel, Hamburg — <https://kampnagel.de/en>
- **Dania**
Dansehallerne, Kopenhaga — <https://dansehallerne.dk/en>
- **Norwegia**
Dansens Hus, Oslo — <https://www.dansenshus.com/en>
- **Wielka Brytania**
Sadler's Wells, Londyn — <https://www.sadlerswells.com>
- **Francja**
CCN de Rennes et de Bretagne / Collectif FAIR-E — <https://ccnrb.org/en>
- **Polska**
Kielecki Teatr Tańca — <https://ktt.pl>
Lubelski Teatr Tańca / portal taniecPOLSKA — <https://taniecpolska.pl>
Narodowy Instytut Muzyki i Tańca (NIMiT) — <https://nimit.pl>
- **Sieci europejskie**
European Dancehouse Network (EDN) — <https://www.ednetwork.eu>
Association des Centres Chorégraphiques Nationaux (ACCN) — <https://accn.fr/en>

Inne źródła internetowe

1. <https://www.berklee.edu/careers/roles/artistic-director>
2. <https://www.emcforward.com/blog/12-artistic-directors-and-1-production-advancing-the-shared-leadership-model>
3. <https://www.missionedge.org/news-and-resources/talent-burnout-and-retention-the-defining-challenge-of-the-nonprofit-workforce>
4. [International Journal of Trend in Scientific Research and Development \(IJTSRD\) Ijtsrd](https://www.internationaljournaloftrendinresearchanddevelopment.com/)
5. <https://field-notes.berlin/en/colleg/media/audience-development-contemporary-music>
6. <https://www.arts.gov/grants/grants-for-arts-projects>

ośrodek ewaluacji