

POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU KOMPETENCJI ISTOTNYCH DLA SEKTORA KREATYWNEGO W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM



Potrzeby i możliwości rozwoju kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim

Autorzy:

dr Małgorzata Skowrońska

dr Maciej Białous

dr Łukasz Kiszkiel

dr Piotr Laskowski

Koordinator projektu ze strony Uniwersytetu w Białymstoku:

dr Agnieszka Ertman

Lider projektu:

Województwo Podlaskie

Recenzent:

dr hab. Sylwia Pangsy-Kania, prof. Uniwersytetu Gdańskiego

Redakcja i korekta językowa:

Krzysztof Rutkowski

Skład techniczny i projekt okładki:

Tomasz Poskrobko

Wydawca:

Uniwersytet w Białymstoku, 2026

Publikacja w formie elektronicznej

ISBN: 978-83-7431-858-7

Publikacja przygotowana w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” współfinansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, inwestycja A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Publikacja bezpłatna

Spis treści

Wprowadzenie	6
1. Metodyka badania	8
1.1. Cele badawcze	8
1.2. Metody, techniki, narzędzia badawcze	8
1.2.1. Analiza danych zastanych (<i>desk research</i>)	8
1.2.2. Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	9
1.2.3. Wywiady eksperckie	9
1.3. Procedury badawcze i dobór próby	9
1.3.1. Dobór uczestników do zogniskowanych wywiadów grupowych	10
1.3.2. Dobór ekspertów	10
1.4. Zakres badania	10
1.5. Analiza zgromadzonego materiału badawczego	10
1.6. Ograniczenia zastosowanej metodyki badania	11
1.6.1. Ograniczenia analizy danych zastanych	11
1.6.2. Ograniczenia w badaniach jakościowych FGI	11
1.6.3. Ograniczenia wywiadów eksperckich	12
1.6.4. Ograniczenia analizy kompetencji i luk kompetencyjnych	12
1.6.5. Ograniczenia terytorialne i strukturalne	12
1.6.6. Ograniczenia dotyczące interpretacji wyników	12
2. Charakterystyka sektora kreatywnego. Ewolucja pojęcia, ramy analityczne, dynamika zmian	13
2.1. Pojęcie sektora kreatywnego	13
2.2. Sektor kreatywny i zmiana paradygmatu gospodarczego	15
2.3. Sektor kreatywny a polityki publiczne	18
2.4. Sektory kreatywne: trendy, potencjały i bariery w porównaniu międzynarodowym	19
2.4.1. Różnice w strukturze i trajektoriach rozwoju sektorów kreatywnych	19
2.4.2. Sektory kreatywne – trendy globalne i potencjały rozwojowe	20
2.4.3. Sektory kreatywne – bariery i wyzwania rozwojowe	22
3. Diagnoza kondycji podlaskiego sektora kreatywnego	25
3.1. Kondycja sektora kreatywnego w Polsce	25
3.1.1. Ocena potencjatów, szans i barier polskiego sektora kreatywnego	25
3.1.2. Kompetencje, umiejętności o rosnącym znaczeniu w sektorze kreatywnym	28
3.1.3. Charakterystyka ogólna sektora kreatywnego w Polsce według GUS	30
3.2. Podlaski sektor kreatywny na tle ogólnopolskim wedle danych GUS	31
3.3. Interpretacja rozkładu terytorialnego podmiotów sektora kreatywnego w województwie podlaskim	36
3.4. Analiza regionalnych i lokalnych dokumentów strategicznych na terenie województwa podlaskiego	38
3.4.1. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych o zasięgu wojewódzkim	39
3.4.2. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych o zasięgu powiatowym	41
3.4.3. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych odnoszących się do miast na prawach powiatu	43
3.4.4. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych na poziomie gminnym	45
3.4.5. Wnioski	46
3.5. Analiza SWOT na podstawie wywiadów fokusowych – diagnoza sektora kreatywnego w województwie podlaskim	47
3.6. Sektor kreatywny w województwie podlaskim – podsumowanie diagnozy jakościowej	50

4. Popyt i podaż zawodów, kwalifikacji i umiejętności związanych z sektorem kreatywnym na regionalnym rynku pracy	52
4.1. Zawody, kwalifikacje, umiejętności – podstawowe pojęcia i definicje.....	52
4.2. Zidentyfikowanie zawodów, kwalifikacji i umiejętności związanych z sektorem kreatywnym...	53
4.3. Podaż kompetencji – system edukacji w regionie	55
4.3.1. Szkolnictwo wyższe	55
4.3.2. Szkolnictwo branżowe i techniczne	58
4.3.3. Podaż kompetencji	61
4.4. Kluczowe kompetencje i umiejętności w obrębie sektora kreatywnego w opiniach uczestników badań fokusowych	66
4.4.1. Kompetencje cyfrowe i technologiczne	66
4.4.2. Kompetencje projektowe i estetyczne	67
4.4.3. Kompetencje menedżerskie i strategiczne	67
4.4.4. Kompetencje komunikacyjne i społeczne	68
4.4.5. Kompetencje rozwojowe i edukacyjne	68
4.4.6. Kompetencje badawcze i przywódcze	68
4.5. Jakościowe zestawienie popytu z podażą w wybranych zawodach sektora kreatywnego	69
4.6. Niedopasowanie kompetencyjne w szkolnictwie wyższym województwa podlaskiego – założenia metodyczne i konstrukcja wskaźnika SMI-W	108
4.7. Luka kompetencyjna	117
4.7.1. Analiza ekspercka dopasowania kompetencji w sektorze kreatywnym.....	121
4.7.1.1. Odniesienie do rezultatów wskaźnika SMI-W ₄	123
4.7.1.2. Średnia luka kompetencyjna	123
4.7.1.3. Wnioski	123
4.8. Analiza braków (luk) kompetencyjnych w sektorze kreatywnym w województwie podlaskim na podstawie wywiadów fokusowych.....	124
4.8.1. Identyfikowane przez badanych braki (luki) kompetencyjne	124
4.9. Podsumowanie	125
5. Programy wsparcia i oferta szkoleniowa w zakresie kształcenia kluczowych kompetencji dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim	127
5.1. Programy i instrumenty wsparcia o zasięgu ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym	127
5.2. Ocena systemu wsparcia kompetencji i oferty szkoleniowej w opiniach badanych przedstawicieli sektora na podstawie danych jakościowych	134
6. Wnioski końcowe i rekomendacje	136
6.1. Wnioski końcowe	136
6.1.1. Struktura, geografia i dynamika rynkowa.....	136
6.1.2. Wielowymiarowa luka kompetencyjna	136
6.1.3. Niewydolny system wsparcia	137
6.1.4. Luka strategiczna: nierozpoznanie sektora w obrębie polityk publicznych.....	137
6.2. Rekomendacje praktyczne	138
7. Spisy.....	144
7.1. Bibliografia	144
7.2. Spis tabel	147
7.3. Spis wykresów	147
Aneks metodologiczny	150
Słownik skrótów	153

Wprowadzenie

W dobie globalnych wyzwań zwiększ się świadomość znaczenia kultury dla zrównoważonego rozwoju, wykraczającego poza tradycyjne ujęcie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe¹. W obliczu przechodzenia od gospodarki opartej na przemyśle ciężkim do gospodarki stawiającej na wiedzę sektor kreatywny, generujący wartość poprzez indywidualną kreatywność i własność intelektualną, stał się przedmiotem intensywnych badań naukowych oraz centralnym punktem zainteresowania polityk publicznych². We współczesnej literaturze naukowej jest on opisywany jako jeden z kluczowych czynników rozwoju gospodarczego w skali globalnej, regionalnej i lokalnej³.

Niniejsza publikacja składa się z wprowadzenia i sześciu rozdziałów tematycznych.

Rozdział pierwszy syntetycznie ujmuje ewolucję definicji sektora kreatywnego i prezentuje jego wpływ na zmianę paradygmatu myślenia o gospodarce. Przedstawiono tu również opis dynamiki sektorów kreatywnych w Europie i na świecie, prezentując podstawowe potencjały i bariery w ich obrębie.

W rozdziale drugim szczegółowo omówiono metodykę przeprowadzonych badań. Zdefiniowano cele badawcze i opisano metody oraz techniki badawcze: analizę danych zastanych, zogniskowane wywiady grupowe oraz wywiady eksperckie, przedstawiono procedury doboru próby oraz zakres badań. Wskazano również ograniczenia zastosowanej metodyki.

W rozdziale trzecim na podstawie najnowszych opracowań przedstawiono diagnozę kondycji podlaskiego sektora kreatywnego. Zaprezentowane dane o zasięgu krajowym stanowią bowiem niezbędne tło dla pogłębionego rozumienia regionalnej dynamiki sektora kreatywnego. Istotą przedłożonej analizy jest kompleksowa diagnoza potrzeb i możliwości rozwoju kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim. Dlatego dokonano tu identyfikacji kluczowych zawodów i kwalifikacji w regionie oraz przeprowadzono analizę porównawczą potencjału województwa na tle kraju. Rozdział zawiera również interpretację rozkładu podmiotów gospodarczych (REGON) oraz pogłębioną analizę dokumentów strategicznych na poziomie wojewódzkim, powiatowym i gminnym, mającą na celu weryfikację obecności sektora w polityce regionalnej. Całość dopełnia analiza SWOT, oparta na wnioskach z badań fokusowych.

Rozdział czwarty stanowi opis relacji popytu i podaży w zakresie kompetencji na regionalnym rynku pracy. Usystematyzowano tu pojęcia związane z kwalifikacjami, a następnie zestawiono ofertę systemu edukacji (szkolnictwo wyższe i branżowe) z zapotrzebowaniem sektora. Wykorzystano tu między innymi wskaźnik niedopasowania strukturalnego (SMI-W) oraz analizę ekspercką, aby zidentyfikować lukę kompetencyjną. Szczegółowo omówiono kluczowe grupy

¹ Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, Importance of Culture for Sustainable Development, „Managing Global Transitions” 2019, nr 17(3), s. 195–209.

² Patryk Dziurski, [Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych](#), „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2015, nr 143, s. 110 (dostęp: 15.10.2025); Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016; Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.

³ Małgorzata Pięta-Kanurska, Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 238; Kultura a rozwój...

kompetencji (cyfrowe, projektowe, menedżerskie, społeczne) oraz braki zdiagnozowane przez uczestników badań.

Rozdział piąty poświęcono analizie programów wsparcia i ofercie szkoleniowej skierowanej do sektora kreatywnego. Dokonano w nim przeglądu instrumentów finansowych i szkoleniowych o zasięgu krajowym i lokalnym, a następnie skonfrontowano ofertę instytucjonalną z opiniami badanych przedstawicieli sektora.

Rozdział szósty przedstawia wnioski końcowe i prezentuje rekomendacje praktyczne, mające na celu optymalizację rozwoju sektora.

1. Metodyka badania

Niniejszy rozdział prezentuje założenia metodologiczne przeprowadzonej analizy. Obejmuje on charakterystykę celów badania i zastosowanych metod i technik badawczych. Ponadto dostarcza opisu podstawowych procedur badawczych oraz doboru próby. Przedstawia również czasowe, terytorialne i podmiotowe ramy analizy.

1.1. Cele badawcze

Głównym celem podjętej analizy była wieloaspektowa diagnoza w zakresie potrzeb i możliwości rozwoju kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim. Celowi głównemu podporządkowano pięciu celów szczegółowych:

1. Przeprowadzenie diagnozy kondycji sektora kreatywnego w województwie podlaskim, w tym zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i możliwości.
2. Określenie zestawu kompetencji kluczowych dla pracowników sektora kreatywnego.
3. Zidentyfikowanie podmiotów zajmujących się edukacją na poziomie średnim i wyższym w kierunku dostosowania ich oferty do potrzeb sektora kreatywnego, w tym określenie luk kompetencyjnych.
4. Ocenę dostępności i skuteczności programów wsparcia dla rozwoju kompetencji istotnych z punktu widzenia sektora kreatywnego w regionie.
5. Określenie oczekiwań pracodawców i innych podmiotów tworzących sektor kreatywny w regionie wobec kompetencji pracowniczych i możliwości ich rozwijania.

Realizacja zdefiniowanych powyżej celów wymagała zastosowania podejścia mieszanego, łączącego metody ilościowe (analiza danych statystycznych *desk research* (DR), wywiady eksperckie) oraz metody jakościowe (analiza dokumentów, wywiady fokusowe, wywiady eksperckie). Zastosowano triangulację metodologiczną, polegającą na konfrontowaniu danych pochodzących z różnych źródeł i uzyskanych przy użyciu różnych technik, co pozwoliło na pogłębioną analizę badanego zjawiska oraz zwiększenie rzetelności i trafności formułowanych wniosków⁴.

1.2. Metody, techniki, narzędzia badawcze

W trakcie analizy wykorzystano komplementarny zestaw metod i technik badawczych, które posłużyły do realizacji wszystkich pięciu celów szczegółowych.

1.2.1. Analiza danych zastanych (*desk research*)

Podstawową metodą wykorzystaną w badaniu była analiza danych zastanych. Metoda ta polega na systematycznej kwerendzie, selekcji oraz krytycznej analizie istniejących źródeł informacji, co pozwala na identyfikację dotychczasowego stanu wiedzy, trendów oraz kontekstu instytucjonalno-prawnego badanego zjawiska⁵.

⁴ John Creswell, Vicki Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, second edition, Los Angeles–London–New Dehli–Singapore–Washington DC, 2011; Ingo Peters, Flick Uwe, [Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project](#), „MANUSYA. Journal of Humanities” 2010, nr 13(1), s. 81–82, DOI: 10.1163/26659077-01301006; Uwe Flick, *Doing Triangulation and Mixed Methods*, Thousand Oaks 2018.

⁵ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 14th edition, Belmont 2016.

W ramach metody *desk research* zastosowano kilka komplementarnych technik badawczych, obejmujących:

- **analizę literatury naukowej**, dotyczącej sektora kreatywnego, kompetencji oraz dynamiki zawodów;
- **analizę dokumentów strategicznych** na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, między innymi: Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP 2030), Program Rozwoju Kultury, Zintegrowaną Strategię Umiejętności 2030 (ZSU 2030), dokumenty gminne i powiatowe);
- **analizę danych statystycznych** pochodzących z publicznych systemów informacyjnych: Główny Urząd Statystyczny / Baza Danych Lokalnych (GUS/BDL), REGON, Ekonomiczne Losy Absolwentów (ELA), raporty instytucji branżowych;
- **analizę danych rynkowych**, między innymi: monitoring rynku pracy, bazy ofert pracy, dane Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), dane dotyczące absolwentów, raporty branżowe);
- **analizę klasyfikacji zawodów i kompetencji** według: Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Klasyfikacji Zawodów i Specjalności (KZiS), Europejskiej Klasyfikacji Umiejętności, Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów (ESCO) oraz Sektorowych Ram Kwalifikacji (SRK).

Zastosowanie zróżnicowanych technik w obrębie metody DR pozwoliło na wieloaspektowe ujęcie problematyki i przygotowanie spójnej podstawy do dalszej analizy popytu i podaży kompetencji.

1.2.2. Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

W celu pogłębienia diagnozy oraz poznania perspektyw kluczowych interesariuszy sektora zastosowano technikę zogniskowanych wywiadów grupowych (*focus group interview*, FGI). Przypomina ona moderowaną dyskusję grupową, która pozwala docierać do opinii, postaw i doświadczeń uczestników wywiadów. Dynamika grupowa sprzyja ujawnianiu się norm i wartości podzielanych przez daną społeczność⁶. Technika ta była szczególnie użyteczna do identyfikacji niesformalizowanych potrzeb, barier oraz oczekiwań badanych (cele 1, 2, 3, 5).

1.2.3. Wywiady eksperckie

Trzecią zastosowaną techniką były wywiady eksperckie (*expert interviews*). Wywiady tego rodzaju pozwalają na uzyskanie specjalistycznej, pogłębionej wiedzy, opartej na unikalnym doświadczeniu i kompetencjach respondentów. Wywiady realizowano przy użyciu technik mieszanych: CATI (*computer-assisted telephone interviewing* – wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo) oraz CAWI (*computer-assisted web interviewing* – wywiad internetowy wspomagany komputerowo). Miały one na celu weryfikację i optymalizację rekomendacji wypracowanych na wcześniejszych etapach badania (cele 1–5).

1.3. Procedury badawcze i dobór próby

Proces badawczy miał charakter sekwencyjny. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę *desk research*. Wnioski z tego badania oraz z analizy literatury przedmiotu posłużyły do opracowania scenariuszy do badań fokusowych. Dane zgromadzone w ramach FGI

⁶ Richard Krueger, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Thousand Oaks 2014.

zanonimizowano i poddano transkrypcji przy pomocy wyspecjalizowanego narzędzia AI. Dane pozyskane z wywiadów grupowych oraz z *desk research* stały się podstawą do sformułowania wstępnych wniosków i rekomendacji, które następnie poddano walidacji podczas wywiadów eksperckich.

1.3.1. Dobór uczestników do zogniskowanych wywiadów grupowych

Dobór uczestników do badań fokusowych miał charakter celowy. Kryterium doboru była przynależność respondentów do jednej z czterech kluczowych grup interesariuszy sektora kreatywnego.

Zgodnie z założeniami zrealizowano trzy wywiady FGI (online), uwzględniając podział na podregiony: białostocki, łomżyński i suwalski.

Dołożono starań, by w skład każdej z grup fokusowych wchodził przedstawiciel zidentyfikowanych kategorii interesariuszy:

- przedsiębiorcy reprezentujący sektor kreatywny;
- przedstawiciele instytucji kultury – publicznych i prywatnych;
- przedstawiciele instytucji edukacyjnych – szkół średnich i wyższych kształcących na kierunkach kreatywnych;
- przedstawiciele organizacji pozarządowych (NGO), działających w obszarze kultury i kreatywności.

Taka struktura grup pozwoliła na konfrontację różnych perspektyw i głębsze zrozumienie relacji oraz potencjalnych obszarów konfliktu lub synergii między poszczególnymi aktorami regionalnego ekosystemu kreatywnego.

1.3.2. Dobór ekspertów

Dobór ekspertów (N=12) do wywiadów również miał charakter celowy. Kryterium doboru stanowiła pozycja zajmowana przez osobę badaną w sektorze, wiedza merytoryczna, doświadczenie praktyczne w zarządzaniu i tworzeniu polityk publicznych lub działalność akademicka związana z przemysłami kreatywnymi.

1.4. Zakres badania

Zakres badania został precyzyjnie określony zarówno pod względem czasowym, podmiotowym, jak i terytorialnym.

Zakres podmiotowy obejmował cztery kluczowe typy organizacji tworzących ekosystem sektora kreatywnego: przedsiębiorstwa sektora kreatywnego, instytucje kultury, szkoły wyższe i średnie oraz organizacje pozarządowe.

Zakres terytorialny objął całe województwo podlaskie, ze szczególnym uwzględnieniem jego wewnętrznego zróżnicowania, poprzez analizę trzech podregionów. Badania realizowano od czerwca do października 2025 roku.

1.5. Analiza zgromadzonego materiału badawczego

Zebrany materiał empiryczny poddano zróżnicowanym analizom. Dane ilościowe (statystyki publiczne) analizowano przy użyciu podstawowych miar statystyki opisowej. Dane jakościowe

pochodzące z analizy *desk research* (dokumenty, literatura przedmiotu) oraz dane z transkrypcji FGI i wywiadów eksperckich zostały poddane analizie tematycznej.

1.6. Ograniczenia zastosowanej metodyki badania

Proces badawczy obejmował wykorzystanie metod i technik jakościowych oraz ilościowych, triangulację źródeł i integrację analityczną danych zastanych. Mimo szerokiego zakresu prac należy wskazać zbiór ograniczeń metodologicznych, które mają wpływ na interpretację wyników i stanowią konsekwencję realizacji badania zgodnie ze wskazanymi wyżej procedurami.

1.6.1. Ograniczenia analizy danych zastanych

Analizie danych zastanych każdorazowo towarzyszą pewne ograniczenia. Po pierwsze, fundamentem analizy jest dostępność źródeł drugorzędnych, które różnią się poziomem szczegółowości, aktualnością danych. Dane statystyczne GUS, raporty branżowe, dokumenty strategiczne oraz dane z systemów obserwacji rynku pracy są tworzone w różnych celach i według różnych standardów klasyfikacji.

Po drugie, bazy danych wykorzystywane do zestawiania popytu i podaży kompetencji nie są ze sobą kompatybilne. Popyt na kompetencje i zawody rzadko przedstawiany jest w formie kodów zawodów (KZiS), co wymaga stosowania jakościowych dopasowań i rekodowania kategorii. Takie dopasowania – mimo zastosowania procedur kontrolnych – mogą generować błędy interpretacyjne oraz wpływać na precyzję porównań.

Po trzecie, komercyjne wyszukiwarki ofert pracy (takie jak Pracuj.pl, OLX) nie są zgodne z nazewnictwem i standardami powiatowych urzędów pracy. Występują różnice w terminologii, w sposobie agregowania kompetencji oraz w kryteriach klasyfikowania stanowisk pracy. Wymusza to ręczne przyporządkowanie ofert do odpowiednich kategorii zawodowych, co zwiększa margines niejednoznaczności.

Po czwarte, dane pochodzą z różnych okresów, co ogranicza możliwości pełnej synchronizacji. Dane o absolwentach odnoszą się do roku 2023, z kolei dane o popycie i podaży dotyczą lat 2024–2025. Zmienność rynku pracy, szczególnie w sektorach kreatywnym i kompetencji cyfrowych, powoduje, że zestawienia odnoszą się do niejednorodnych przedziałów czasowych.

Wreszcie w Polsce – podobnie jak w większości państw UE – brak jest scentralizowanego systemu, który konsekwentnie raportowałby kompetencje w podziale na sektor, poziom kwalifikacji i zawód, co wymusza triangulację źródeł i łączenie danych z wielu niespójnych systemów informacyjnych.

1.6.2. Ograniczenia w badaniach jakościowych FGI

Przeprowadzone wywiady grupowe umożliwiły zebranie pogłębionych danych oraz uchwycenie szerokiego spektrum problemów rozwojowych sektora kreatywnego z punktu widzenia różnych grup interesariuszy. Ze względu na jakościowy charakter tych badań nie jest możliwe natomiast uzyskanie wyników reprezentatywnych.

Uczestnicy spotkań zostali dobrani w sposób celowy. Do dyskusji zaproszono osoby aktywne i zaangażowane w pracę na rzecz rozwoju sektora kreatywnego. Dlatego można mówić o ryzyku, że wyniki tych badań uwzględniają przede wszystkim potrzeby i doświadczenia „przedsiębiorczych” i lepiej zorganizowanych środowisk pracy twórczej. Poza tym już sama praca w grupach fokusowych

wiąże się z ryzykiem niewyrażenia pełni swoich doświadczeń (w tym obaw, lęków, trudności) przez wszystkie osoby uczestniczące.

Dodatkowo realizacja FGI z udziałem grup interesariuszy rekrutowanych w trzech podregionach województwa – mimo że pozwala na uwzględnienie szerokiego zakresu perspektyw i doświadczeń różnych przedstawicieli sektora kreatywnego – to jednak nie jest w stanie oddać pełnego, rzeczywistego zróżnicowania. Chodzi zwłaszcza o te obszary w podregionach, w których obserwujemy mniejszą liczbę instytucji kultury i słabszą aktywność w zakresie prac kreatywnych.

1.6.3. Ograniczenia wywiadów eksperckich

Chociaż wywiady eksperckie pozwoliły zweryfikować wnioski z DR i FGI, to ich zakres również podlega ograniczeniom. Przede wszystkim eksperci reprezentują określone instytucje, branże i środowiska zawodowe, co wpływa na sposób akcentowania wybranych problemów. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele uczelni, instytucji kultury, firm komercyjnych i organizacji pozarządowych, jednak należy mieć świadomość, że żadne badanie eksperckie nie oddaje pełnej struktury sektora.

Ponadto liczba wywiadów umożliwia identyfikację głównych trendów i wyzwań, ale nie stanowi podstawy do generalizacji ilościowej. Różnice w interpretacji i doświadczeniach ekspertów stanowią naturalną konsekwencję złożoności sektora kreatywnego.

1.6.4. Ograniczenia analizy kompetencji i luk kompetencyjnych

Pomiar kompetencji oraz luk kompetencyjnych opiera się na danych uzyskanych z różnych źródeł (uczelnie, szkoły branżowe, badania własne, system ELA, dane dotyczące popytu). Brak jednolitych klasyfikacji kompetencji w sektorze kreatywnym, zmienność technologiczna (szczególnie w obszarze kompetencji cyfrowych i AI) oraz odmienność terminologiczna pomiędzy instytucjami edukacyjnymi utrudniają pełną unifikację analiz.

Wyniki diagnozy kompetencji odzwierciedlają stan obecny, ale z uwagi na dynamikę rozwoju sektorów kreatywnych należy je traktować jako aktualne w krótkim horyzoncie czasowym.

1.6.5. Ograniczenia terytorialne i strukturalne

Struktura sektora kreatywnego w województwie podlaskim jest silnie skoncentrowana w stolicy regionu, co wpływa na interpretację wyników. Białystok dysponuje najbardziej rozbudowaną infrastrukturą instytucjonalną i edukacyjną, przez co podregiony łomżyński i suwalski mogą być w zestawieniach niedoreprezentowane.

Dominacja mikroprzedsiębiorstw (JDG) oraz freelancerów – przy bardzo niewielkiej liczbie średnich i dużych firm – stwarza trudności w pozyskiwaniu pogłębionych danych ilościowych i strukturalnych.

1.6.6. Ograniczenia dotyczące interpretacji wyników

Wyniki badań jakościowych mają charakter eksploracyjny i diagnostyczny – pozwalają identyfikować procesy, mechanizmy i problemy, lecz nie mają charakteru prognostycznego. Wniosek syntetyczny stanowi zatem interpretację danych z wielu źródeł, integrując perspektywy interesariuszy, ekspertów i danych zastanych.

2. Charakterystyka sektora kreatywnego. Ewolucja pojęcia, ramy analityczne, dynamika zmian

2.1. Pojęcie sektora kreatywnego

Definiowanie sektora kreatywnego jest procesem złożonym, gdyż ewoluowało ono i pozostaje niejednorodne w zależności od kontekstu metodologicznego i krajowego⁷. Genezy współczesnego rozumienia tego terminu należy upatrywać w dyskursie rządowym Wielkiej Brytanii lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Utworzenie tam Departamentu Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) oraz publikacja przełomowego raportu „Creative Industries Mapping Document” (1998) przyczyniły się do podjęcia pierwszej próby formalnego zdefiniowania sektora kreatywnego. W ujęciu DCMS obejmuje on „te branże, które mają swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, i które mają potencjał tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie własności intelektualnej”⁸. Kluczowym elementem przytoczonej definicji jest zatem mechanizm transformacji idei w wartość ekonomiczną za pośrednictwem praw własności intelektualnej⁹.

Pojęcie „przemysty kreatywne” (*creative industries*) to z kolei termin szerszy i nowszy niż historycznie wcześniejsze „przemysty kultury” (*cultural industries*), wywodzące się z krytycznej tradycji szkoły frankfurckiej. Współcześnie ten drugi jest często zawężany do tradycyjnych dziedzin sztuki i dziedzictwa (muzea, galerie, sztuki performatywne)¹⁰, choć bywa też używany zamiennie z przemysłami kreatywnymi. Niemniej w dominujących modelach analitycznych przyjmuje się, że „działalności twórcze są pojęciem o szerszym znaczeniu niż przemysty kultury”¹¹, obejmując oprócz nich także branże o wybitnie komercyjnym zastosowaniu, takie jak reklama, oprogramowanie czy projektowanie.

Złożoność sektora doprowadziła do powstania różnych modeli starających się uporządkować jego strukturę i wewnętrzne powiązania. Jednym z najbardziej wpływowych jest model opracowany przez centrum badawcze KEA European Affairs na zlecenie Komisji Europejskiej (KE), zaprezentowany w raporcie „The Economy of Culture in Europe” (2006)¹². Model ten, stanowiący pierwszą ogólnoeuropejską próbę pomiaru działalności sektora, dzieli go na trzy powiązane obszary. Fundamentem są dziedziny sztuki (na przykład sztuki wizualne, performatywne, dziedzictwo), które mają charakter nieprzemysłowy i stanowią źródło wartości symbolicznych. Z ich dorobku korzystają przemysty kultury (na przykład film, muzyka, książki), nastawione na masową reprodukcję i dystrybucję. Trzeci obszar to przemysty i działalności kreatywne (na przykład *design*, architektura, reklama), które dostarczają kreatywne usługi i produkty innym

⁷ Patryk Dziurski, Kluczowe czynniki...; Beata Namyślak, Sektor kreatywny w gospodarce, „Gospodarka Narodowa” 2014, nr 270(2), s. 154.

⁸ Department for Culture, Media and Sport (DCMS), [Creative Industries Mapping Document 2001](#) (dostęp: 21.10.2025).

⁹ Beata Namyślak, Sektor kreatywny..., s. 154–158.

¹⁰ Jakub Głowacki, Przemysty kreatywne i ich wpływ na gospodarkę, (w:) Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013, s. 436; Beata Namyślak, Zróżnicowanie poziomu rozwoju sektora kultury w Polsce w miastach wojewódzkich, „Prace Geograficzne” 2013, z. 134, s. 102–104.

¹¹ Beata Namyślak, Sektor kreatywny..., s. 156.

¹² [The Economy of Culture in Europe](#) (dostęp: 22.10.2025)

gałęziom gospodarki. Model ten ilustruje przepływ wartości od kreacji artystycznej po jej rynkowe zastosowania.

Alternatywne, choć koncepcyjnie zbliżone rozumienie proponuje David Throsby w swoim modelu koncentrycznych kręgów. Często odwołują się do niego badacze z obszaru nauk społecznych. W ścisłym centrum znajdują się tu rdzeniowe dziedziny kreatywności (sztuka, literatura), które wytwarzają oryginalne idee i treści. Wartości te następnie „rozlewają się” na kolejne okręgi, położone bardziej na zewnątrz: najpierw na branżę kultury (na przykład film, gry), następnie na branżę kreatywne świadczące usługi (na przykład architektura, reklama), a w końcu na całą gospodarkę, zasilając powiązane sektory, takie jak turystyka czy teleinformatyka (ICT)¹³.

W polskiej literaturze przedmiotu pojawia się również ujęcie zakresowo najszersze, określane jako sektor kreatywny (*creative knowledge sector*). Definicja ta odzwierciedla postępującą konwergencję kultury, nauki i technologii. Sektor składa się z dwóch filarów opartych na własności intelektualnej: po pierwsze, z działalności o charakterze twórczym (zgodnych z definicją DCMS), a po drugie, z działalności o dużym stopniu nasycenia wiedzą (*knowledge intensive industries*), takich jak działalność badawczo-rozwojowa (B+R), produkcja i usługi ICT, usługi finansowe, prawne i biznesowe oraz szkolnictwo wyższe. W praktyce badawczej, na przykład w analizach empirycznych prowadzonych przez Rafała Kasprzaka czy Adama Drobniaka, sektor ten jest często operacjonalizowany na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (2007). Do pomiaru jego wielkości i dynamiki wykorzystuje się wówczas dane statystyczne dotyczące podmiotów zarejestrowanych głównie w sekcjach: J (Informacja i komunikacja), M (Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) oraz R (Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją)¹⁴.

Na potrzeby niniejszej publikacji sektor kreatywny zdefiniowano w podobny sposób. Będzie on rozumiany tu jako zbiór działalności łączących elementy nauki, twórczości, technologii i komunikacji. W przedstawianych analizach i badaniach własnych prezentowanych w dalszej części opracowania posłużono się definicją operacyjną, obejmującą konkretne sekcje i działy PKD umożliwiające zakwalifikowanie działalności poszczególnych podmiotów z terenu badanego województwa do sektora.

Dobór sekcji i działów PKD do analizy oparto na powszechnie uznanych definicjach sektora kreatywnego (DCMS/UK; nurty *creative/cultural industries*) oraz na mapowaniu kodów PKD do aktywności wytwarzających treści/utwory, projekty i usługi oparte na własności intelektualnej projektowaniu i kompetencjach twórczych/cyfrowych. W praktyce statystycznej DCMS wyróżnia następujące podsektory: „publishing; film/TV/radio/photography; museums/galleries/libraries; music/performing/visual arts; advertising & marketing; architecture; design; IT, software & computer services” – co odpowiada szeroko rozumianej *creative economy* i przenika się z sektorem cyfrowym (software, gry, platformy) oraz z usługami wiedzochłonnymi (KIBS)¹⁵.

¹³ Jakub Głowacki, *Przemysły kreatywne...* s. 437.

¹⁴ Adam Drobniak, *Dynamika rozwoju sektora kreatywnego i jej wpływ na rozwój gospodarczy regionów i podregionów w Polsce południowej*, (w:) *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, red. Andrzej Klasik, Katowice 2014, s. 122; Rafał Kasprzak, *Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009–2016*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*” 2018, nr 162, s. 12–14.

¹⁵ Allwell Uwazuruike i inni, [Creative Industries](#), House of Commons Library, 2025 (dostęp: 3.11.2025).

W konsekwencji do analizy w województwie podlaskim przyjęto następujące sekcje/działy PKD (PKD 2007/2025 – zachowana spójność definicyjna w statystyce publicznej)¹⁶:

- Sekcja J, dział 58 – Działalność wydawnicza (książki, prasa, wydawnictwa elektroniczne, oprogramowanie publikacyjne) – klasyczny rdzeń „publishing”.
- Sekcja J, dział 59 – Działalność związana z produkcją filmów, nagrań dźwiękowych i muzycznych – film/AV/audio.
- Sekcja J, dział 60 – Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych (radio/TV) – media elektroniczne.
- Sekcja J, dział 62 – Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki – komponent cyfrowy kreatywnego ekosystemu (tworzenie narzędzi i treści cyfrowych, w tym gier/aplikacji).
- Sekcja M, dział 71 – Architektura i inżynieria; badania i analizy techniczne – architektura jest wprost w kanonie „creative industries” (projektowanie, urbanistyka).
- Sekcja M, dział 73 – Reklama, badanie rynku i opinii – rdzeń „advertising & marketing” (agencje, *media buying*, PR, *research*).
- Sekcja M, dział 74 – Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – obejmuje między innymi specjalistyczne projektowanie (74.1), działalność fotograficzną (74.2), tłumaczenia i usługi językowe (74.3) – typowe zawody kreatywne i językowe wspierające wydawnictwa/media/design.
- Sekcja R, dział 90 – Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką – spektakle, muzyka, działalność artystyczna (w tym artystyczna i literacka 90.03.Z).
- Sekcja R, dział 91 – Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą – instytucje kultury gromadzące i udostępniające zasoby.

Tak skonstruowany koszyk PKD pozwala uchwycić rdzeń działalności kreatywnej (tworzenie treści i form, dystrybucja/produkcja medialna, projektowanie i reklama) oraz zaplecze cyfrowe i usługowe (*software*, *design*, tłumaczenia, fotografia), zgodnie z operacjonalizacją szeroko stosowaną w politykach publicznych i badaniach sektorowych¹⁷.

2.2. Sektor kreatywny i zmiana paradygmatu gospodarczego

Pojawienie się i gwałtowny rozwój sektora kreatywnego, opisywany jako globalny fenomen, wymusiły zmianę w postrzeganiu źródeł wzrostu gospodarczego, prowadząc do zmiany paradygmatu gospodarki światowej¹⁸. Tradycyjne modele rozwoju, skoncentrowane na kapitale materialnym, zasobach naturalnych i przemyśle ciężkim, okazały się niewystarczające do opisania współczesnych zjawisk i procesów. Zostały one uzupełnione, a w wielu aspektach także zastąpione przez paradygmat gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*)¹⁹.

W tym nowym modelu to nie zasoby materialne, a kapitał ludzki, indywidualna kreatywność, talent oraz zdolność do generowania i ochrony własności intelektualnej stają się kluczowymi

¹⁶ GUS, [BDL](#) (dostęp: 3.11.2025).

¹⁷ Allwell Uwazuruike i inni, *Creative Industries...*

¹⁸ Małgorzata Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora...*, s. 13–19.

¹⁹ Jerzy Hausner, *Kultura i polityka rozwoju*, (w:) *Kultura a rozwój*, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013, s. 88; Beata Namysłak, *Sektor kreatywny...*, s. 154–158.

czynnikami produkcji oraz podstawowym źródłem bogactwa i tworzenia nowych miejsc pracy. Kreatywność zaczęto postrzegać jako strategiczny, nieograniczony zasób, stanowiący kluczowy „surowiec” budujący innowacyjność. Jednocześnie rośnie przekonanie, że kultura nie jest jedynie ornamentem nakładanym na potrzeby społeczne, ale potrzebą podstawową samą w sobie. W związku z tym pewna „żywołność kulturowa” jest równie istotna dla zdrowego i zrównoważonego rozwoju społeczeństwa jak sprawiedliwość społeczna, odpowiedzialność ekologiczna i rentowność ekonomiczna²⁰.

Tę transformację myślenia ugruntowała wpływowa teoria klasy kreatywnej Richarda Floridy. Zakłada ona, że kluczem do sukcesu gospodarczego miast i regionów w XXI wieku nie jest już tylko przyciąganie inwestycji i firm, ale przede wszystkim zdolność do przyciągania i zatrzymywania talentów – ludzi kreatywnych, takich jak naukowcy, inżynierowie, artyści, projektanci czy menedżerowie. To właśnie ta zbiorowość, tworząc kapitał kreatywny, generuje nowe idee, innowacje technologiczne i wartościowe treści kulturowe, które stają się siłą napędowej metropolii²¹. Teoria Floridy zrewolucjonizowała też politykę miejską, przenosząc punkt ciężkości z infrastruktury przemysłowej na inwestowanie w tak zwane miękkie czynniki, czyli wysoką jakość życia, akceptację przejawów różnicowania społecznego i bogatą ofertę kulturalną, które przyciągają klasę kreatywną²².

Literatura przedmiotu pokazuje, że wpływ sektora kreatywnego na gospodarkę ma charakter wielowymiarowy i wykracza daleko poza jego bezpośredni wkład w produkty krajowy brutto (PKB). Wpływ bezpośredni jest oczywiście mierzalny i ekonomicznie znaczący, co wyraża się w liczbie podmiotów gospodarczych, wzroście zatrudnienia, generowanej wartości dodanej brutto oraz zwiększających się wpływach z eksportu towarów i usług kreatywnych²³.

Równie istotny, a być może nawet ważniejszy strategicznie, jest wpływ pośredni, realizujący się poprzez efekty tak zwanego rozlewania się. Działalność sektora kreatywnego przenika do innych tradycyjnych gałęzi gospodarki, podnosząc ich innowacyjność i konkurencyjność. Usługi kreatywne, takie jak wzornictwo przemysłowe (*design*), architektura, marketing czy tworzenie oprogramowania, stają się niezbędnym komponentem w sektorach takich jak meblarstwo, motoryzacja, turystyka czy ICT. Sektor kreatywny działa więc jako motor innowacji dla całej gospodarki²⁴.

Należy również podkreślić wpływ społeczno-kulturowy, który – choć trudniejszy do uchwycenia we wskaźnikach ekonomicznych – ma jednak istotne znaczenie dla rozwoju²⁵. Sektor kreatywny, oferując bogatą ofertę kulturalną i rekreacyjną, w sposób bezpośredni przyczynia się do poprawy

²⁰ Por. Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s. 196.

²¹ Małgorzata Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora...*, s. 49.

²² Anna Karwińska, *Kulturowe podłoże formowania się kapitału ludzkiego i społecznego*, (w:) *Kultura a rozwój*, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013, s. 321.

²³ Krzysztof Adam Firlej, Eryka Leś, [Rozwój przemysłów kreatywnych w Polsce](#), „*Problems of Economics and Law*” 2022, nr 7(1), s. 37–38, DOI: 10.55225/pel.414.

W 2009 roku w Wielkiej Brytanii przemysły kreatywne stanowiły około 3% całej gospodarki. W sferze eksportu sektory kreatywne zatrudniały wówczas 5% brytyjskiej siły roboczej, tworząc 10% wartości dóbr i usług sprzedawanych zagranicę. Jakub Głowacki, *Przemysły kreatywne...*, s. 437.

²⁴ Beata Namyślak, *Sektor kreatywny...*, s. 117–118; Beata Namyślak, *Zróżnicowanie poziomu rozwoju sektora kultury w miastach wojewódzkich w Polsce*, „*Prace Geograficzne*” 2013, z. 134, s. 108.

²⁵ Małgorzata Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora...*, s. 44–45; Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s. 195.

jakości życia mieszkańców. Ponadto odgrywa kluczową rolę w procesach odnowy miast i rewitalizacji społecznej. Działalność artystyczna i kreatywna często stają się bowiem narzędziem przekształcania zdegradowanych obszarów przemysłowych lub zaniedbanych dzielnic w tętniące życiem centra kultury, biznesu i życia społecznego, wzmacniając jednocześnie lokalną tożsamość i spójność²⁶. Kultura, postrzegana jako spoiwo społeczne, wzmacnia również dialog międzykulturowy, ułatwia poszukiwanie powiązań i wspólnych płaszczyzn między różnymi społecznościami, co okazuje się coraz bardziej potrzebne w zglobalizowanym, wielokulturowym świecie²⁷.

W uznaniu sektora kreatywnego za ważny element gospodarki oraz w stymulowaniu jego rozwoju znaczącą rolę odegrała Unia Europejska. Jeśli spojrzymy na państwa członkowskie Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polskę²⁸, to działania UE miały dwójaki charakter. Z jednej strony przyczyniły się do legitymizacji i konceptualizacji sektora na poziomie ponadnarodowym. Z drugiej – stały się kluczowym źródłem finansowania działań kulturalnych i kreatywnych. Warto zresztą przypomnieć, że zrównoważony rozwój jest jednym z kluczowych pojęć w strategiach Unii Europejskiej, a debata o wartościach leżących u jego podstaw jest w istocie debatą kulturową²⁹.

Przełomowym momentem, który nadał rangę dyskusji o ekonomicznym wymiarze kultury, było zlecenie przez Komisję Europejską opracowania, a następnie publikacji wspomnianego wcześniej raportu „The Economy of Culture in Europe” (2006)³⁰. Nie była to jedynie analiza statystyczna, ale przede wszystkim polityczny manifest, który dostarczył spójnej metodologii (model KEA) oraz twardych danych dla 25 państw członkowskich. Raport ten pokazał, że sektory kultury i kreatywny wnoszą znaczący wkład w europejską gospodarkę, co ugruntowało ich pozycję w oficjalnych strategiach rozwojowych UE.

Drugim filarem wpływu UE jest wsparcie finansowe, które w krajach takich jak Polska, zmagających się z chronicznym niedoborem finansów na cele kulturalne, stało się motorem napędowym wielu inicjatyw. Fundusze unijne – zarówno z programów wspólnotowych, jak i środków strukturalnych (w tym polityki spójności, której celem jest między innymi redukcja dysproporcji regionalnych i konwergencja standardów życia) – umożliwiły realizację licznych projektów, zwłaszcza o charakterze inwestycyjnym i infrastrukturalnym³¹.

Wśród programów wspólnotowych kluczowe znaczenie miał program „Kultura 2007–2013”. Był on skierowany bezpośrednio do instytucji i operatorów kultury, a jego nadrzędnym celem było wzmocnienie europejskiej przestrzeni kulturowej opartej na wspólnym dziedzictwie. Program ten koncentrował się na finansowaniu tak zwanych miękkich projektów, wspierając ponadnarodową mobilność artystów i twórców, ułatwiając ponadnarodowy obieg dzieł i wytworów kultury oraz

²⁶ Beata Namyślak, Sektor kreatywny...

²⁷ Katarzyna Jagodzińska, Rewitalizacyjna funkcja kultury i dziedzictwa kulturowego, (w:) *Kultura a rozwój*, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013, s. 271–277; Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s. 198–200.

²⁸ Joanna Sanetra-Szeliga, Sektor kultury w procesie integracji europejskiej, (w:) *Kultura a rozwój*, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013, s. 374–379.

²⁹ Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s. 195–196.

³⁰ Małgorzata Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora...*, s. 64.

³¹ Joanna Sanetra-Szeliga, Sektor kultury w procesie..., s. 368–373.

stymulując dialog międzykulturowy. Umożliwił on budowanie międzynarodowych sieci współpracy i wymianę dobrych praktyk³².

Rozwinięciem tej idei stał się Program „Kreatywna Europa” (2014–2020). Zintegrował on wcześniejsze programy „Kultura” i „Media”, a proponowane zwiększenie budżetu o 37% (do 1,8 miliarda euro) było odpowiedzią na rosnące znaczenie sektora. Program ten został zaprojektowany w celu przezwyciężenia zdiagnozowanych barier rozwojowych sektora w Europie. Jedną z głównych barier było rozdrobnienie (fragmentaryzacja) rynku, a ponadto trudności w dostępie do finansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw kreatywnych. Program umożliwiał wprowadzenie mechanizmu gwarancji finansowych, mającego ułatwić podmiotom sektora kreatywnego dostęp do kredytów bankowych, co stanowiło istotną innowację w polityce wsparcia³³.

2.3. Sektor kreatywny a polityki publiczne

Polityki publiczne, rozumiane jako świadome i celowe działania władz (zarówno na poziomie rządowym, jak i samorządowym), mające na celu rozwiązanie zidentyfikowanych problemów społecznych lub osiągnięcie określonych celów, w kontekście sektora kreatywnego nabierają szczególnego znaczenia. Analiza literatury wskazuje tu na istotne wyzwanie: dominujący dyskurs rozwojowy i tradycyjne instrumenty polityki publicznej często okazują się bowiem nieoptymalne. Mają one tendencję do ignorowania, a czasem nawet aktywnego delegitymizowania „ukrytych” zasobów rozwojowych, które tkwią w oddolnych, twórczych praktykach kulturowych i społecznych. Prowadzi to do nieefektywnej alokacji środków, które często trafiają do kosztownych projektów infrastrukturalnych, zamiast wspierać realny potencjał ludzki i społeczny³⁴. Tymczasem kultura powinna być, jak wspomniano, postrzegana jako podstawa rozwoju, a nie jako dodatek do niego, co wymaga znacznego poszerzenia tradycyjnego rozumienia polityki kulturalnej³⁵.

Badania nad lokalnymi inicjatywami w Polsce, określanymi mianem „żywej kultury” lub „kultury społecznej”, ujawniają istnienie ogromnego, lecz słabo rozpoznanego potencjału. Jest to swojego rodzaju „czwarty sektor”, funkcjonujący na styku organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, inicjatyw sąsiedzkich i działań indywidualnych. Inicjatywy te, choć często efemeryczne i niestabilne finansowo, generują kluczowe wartości dla rozwoju: wzmacniają podmiotowość jednostek i grup, budują więzi wspólnotowe i kapitał społeczny, a także tworzą innowacyjne mechanizmy koordynacji działań, takie jak ekonomia daru, recykling zasobów czy nowe formy współpracy³⁶.

W odpowiedzi na tę diagnozę w literaturze formułowane są rekomendacje dotyczące pożądanego kształtu polityk publicznych, które wykraczają poza tradycyjną politykę kulturalną, definiowaną jako celowa, systematyczna ingerencja w sferę kultury³⁷. Rekomendacje te wskazują

³² Tamże.

³³ Joanna Sanetra-Szeliga, Sektor kultury w procesie..., s. 371–372.

³⁴ Edwin Bandyk, W stronę metakultury rozwoju, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016, s. 21–36.

³⁵ Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, Importance of Culture..., s. 196–197.

³⁶ Przemysław Sadura, Inicjatywy oddolne, NGO-sy, hybrydy: różnicowanie poszerzonego pola kultury i państwa, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016, s. 137–152.

³⁷ Tamże

na konieczność zmiany filozofii działania państwa i samorządów. Polityka publiczna nie powinna bowiem ograniczać się do wspierania dużych, publicznych instytucji kultury, lecz musi tworzyć „przyjazne środowisko dla całego archipelagu »żywej kultury«”³⁸. Wsparcie to nie może opierać się wyłącznie na krótkoterminowym finansowaniu projektowym, które prowadzi do niestabilności.

Konieczne są zatem działania systemowe, polegające na transferze i kapitalizowaniu innowacji społecznych wytwarzanych przez te oddolne inicjatywy. Postuluje się również wspieranie procesu hybrydyzacji, czyli świadomego przekraczania granic sektorowych (publiczny–prywatny–społeczny) i łączenia różnych logik działania w celu osiągnięcia synergii. W tym ujęciu, jak pokazuje Jerzy Hausner, rola władzy publicznej zmienia się z roli zarządcy w rolę facylitatora, czyli kogoś, kto tworzy sprzyjające warunki, aby oddolne, rozproszone „wyspy” mogły się ze sobą łączyć, tworząc trwałe i silny „archipelag”. Takie podejście wpisuje się w opisywany wcześniej postulat umieszczania kultury w centrum długoterminowych polityk rozwojowych³⁹.

2.4. Sektory kreatywne: trendy, potencjały i bariery w porównaniu międzynarodowym

Sektor kreatywny i przemysł kreatywny umacniają swoją pozycję jako kluczowe elementy globalnej gospodarki, stymulując innowacje, generując zatrudnienie i przyczyniając się do wzrostu gospodarczego⁴⁰. Ich rola, jak wspomniano, wykracza poza wymiar czysto ekonomiczny, obejmując również istotny wpływ na tkankę społeczną. Pomimo tych uniwersalnych funkcji sektory te wykazują także znaczące różnicowanie międzynarodowe pod względem struktury, dynamiki rozwoju i ram politycznych.

2.4.1. Różnice w strukturze i trajektoriach rozwoju sektorów kreatywnych

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech sektora kreatywnego jest jego tendencja do koncentracji przestrzennej, szczególnie w dużych ośrodkach miejskich i metropolitalnych. Wynika to z korzyści, jakie dają aglomeracje, takich jak bliskość rynków, dostęp do specjalistycznej wiedzy, talentów i infrastruktury⁴¹. Wzorce tej koncentracji w Europie są jednak zróżnicowane. Kraje takie jak Wielka Brytania i Francja charakteryzują się monocentrycznym modelem z wyraźną dominacją stolic: Londynu (46% krajowego zatrudnienia w CCS) i Paryża (38%)⁴². W przeciwieństwie do nich bardziej policentryczną strukturę prezentują Włochy i Hiszpania. Obok

³⁸ Anna Świętochowska, Maria Rogaczewska, „Żywa kultura” w polityce publicznej – problemy, wyzwania i rekomendacje, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016, s.131–136.

³⁹ Jerzy Hausner, Dziwny krajobraz, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016, s. 16–20.

⁴⁰ Rafael Boix i inni, Comparing Creative Industries in Europe, „European Urban and Regional Studies” 2014, nr 23(4), s. 1; Ivanna Dronyuk i inni, Analysis of Creative Industries Activities in European Union Countries, „Procedia Computer Science” 2019, nr 160, s. 480; Zheng Liu, The Impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industries: Studies of the UK’s and China’s Animation Sectors, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2021, nr 7(3), s. 3; OECD, [The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development \(LEED\)](#), 2022, s. 15, DOI: 10.1787/991bb520-en.

⁴¹ Rafael Boix i inni, Comparing Creative..., s. 2; Ron A. Boschma, Michael Fritsch, Creative Class and Regional Growth: Empirical Evidence from Seven European Countries, „Economic Geography” 2009, nr 85(4), s. 391; OECD, The Culture Fix, s. 40.

⁴² Rafael Boix i inni, Comparing Creative..., s. 4.

głównych metropolii (Mediolan, Rzym, Madryt, Barcelona) istotną rolę odgrywają tam również mniejsze miasta oraz bardziej rozproszone terytorialnie klastry, czego przykładem jest północna i środkowa część Włoch⁴³. Poszczególne kraje różnią się także profilami specjalizacji: Francja i Wielka Brytania są bardziej zdywersyfikowane (z niewielką przewagą wydawnictw, architektury i filmu we Francji, a samej architektury w Wielkiej Brytanii), podczas gdy Włochy koncentrują się na modzie i architekturze, a Hiszpania na modzie i poligrafii⁴⁴.

Obserwuje się również odmienne ścieżki rozwoju i zróżnicowaną rolę polityki państwa, szczególnie przy porównaniu gospodarek rozwiniętych z rynkami wschodzącymi. W Wielkiej Brytanii ewolucja (na przykład w sektorze animacji) przebiegała od dominacji dużych graczy (model zamkniętych innowacji, CIS) ku większej roli małych i średnich przedsiębiorstw (model otwartych innowacji, OIS) i ku rosnącemu zaangażowaniu społecznemu (model innowacji społecznych, SIS), często równoległe⁴⁵. Polityka państwa, zwłaszcza poprzez instrumenty takie jak ulgi podatkowe (na przykład Animation Tax Relief), zasadniczo wspierała współpracę i rozwój innowacji⁴⁶. Natomiast w Chinach, które startowały z niższego poziomu rozwoju sektora kreatywnego i z deficytem własności intelektualnej, państwo przyjęło bardziej interwencyjną strategię⁴⁷. Początkowo skupiono się na politykach podażyowych (subsydia, ulgi, tworzenie klastrów, ochrona rynku), aby stymulować tworzenie i dyfuzję wiedzy w ramach OIS⁴⁸. W późniejszej fazie nacisk położono na ochronę własności intelektualnej i wspieranie konsolidacji rynku wokół liderów (CIS), a obecnie, wraz z rozwojem platform cyfrowych, obserwuje się dynamiczny rozwój SIS⁴⁹.

2.4.2. Sektory kreatywne – trendy globalne i potencjały rozwojowe

Niezależnie od różnic pomiędzy krajami sektory kreatywne na świecie kształtowane są przez globalne trendy. W pierwszej kolejności wskazać tu należy na wszechobecną cyfryzację. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne gruntownie przekształcają cały łańcuch wartości – od tworzenia, przez dystrybucję, po konsumpcję treści kreatywnych⁵⁰. Platformy cyfrowe, media społecznościowe i narzędzia online obniżają bariery wejścia dla twórców, umożliwiają im bezpośrednie dotarcie do globalnej publiczności i wymuszają powstawanie nowych modeli biznesowych⁵¹. Tradycyjne instytucje kultury takie jak teatry czy muzea adaptują się, wykorzystując transmisje na żywo (na przykład projekt NT Live⁵²), wirtualne wystawy (na przykład Tate Gallery⁵³)

⁴³ Tamże, s. 3–4.

⁴⁴ Tamże, s. 4.

⁴⁵ Zheng Liu, The Impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industries: Studies of the UK's and China's Animation Sectors, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2021, nr 7(3), s. 10-13.

⁴⁶ Tamże, s. 8, 11.

⁴⁷ Tamże, s. 8.

⁴⁸ Tamże, s. 8,12–13.

⁴⁹ Tamże, s. 9,13.

⁵⁰ Hasan Bakhshi, David Throsby, New Technologies in Cultural Institutions: Theory, Evidence and Policy Implications”, „International Journal of Cultural Policy” 2012, nr 18(2), s. 208; OECD, The Culture Fix, s. 50–51; UNCTAD, Rethinking Development in the Age of Discontent: United Nations Conference Report on Trade and Development, Trade and Development Report 2024, Geneva 2024, s. 45.

⁵¹ Zheng Liu, The Impact of Government..., s. 1; Yu-Yu Chang, Jason Potts, Hui-Yu Shih, The Market for Meaning: A New Entrepreneurial Approach to Creative Industries Dynamics, „Journal of Cultural Economics” 2021, nr 45(3), s. 10-15. UNCTAD, Rethinking Development..., s. 47, 57.

⁵² Hasan Bakhshi, David Throsby, New Technologies..., s. 213.

⁵³ Tamże, s. 214.

i interaktywne platformy online, aby poszerzyć swój zasięg i zaangażować odbiorców w nowy sposób⁵⁴. Jednocześnie rośnie znaczenie wizualnych i interaktywnych form przekazu, gier wideo, treści generowanych przez użytkowników oraz ekonomii twórców (*creator economy*)⁵⁵.

W kategoriach trendu odczytywać należy innowacje w modelach biznesowych i organizacyjnych. Obserwuje się odchodzenie od linearnych modeli łańcucha wartości na rzecz bardziej złożonych, sieciowych struktur współpracy⁵⁶. Rośnie znaczenie otwartych innowacji, współpracy międzysektorowej, a także modeli biznesowych opartych na zaangażowaniu użytkowników i współtworzeniu (*co-creation*)⁵⁷. Przykładem skuteczności nowych modeli, łączących hybrydyzację kulturową ze strategicznym wykorzystaniem mediów społecznościowych, może być globalny sukces K-popu⁵⁸.

Interesujący trend stanowi także rosnąca rola tak zwanego rynku znaczeń. Wartość produktów i usług kreatywnych jest w coraz mniejszym stopniu determinowana przez ich cechy materialne czy funkcjonalne, a w coraz większym przez intersubiektywnie konstruowane znaczenia symboliczne⁵⁹. W koncepcji rynku znaczeń kluczową rolę odgrywają przedsiębiorcy kulturalni. Niekoniecznie będąc twórcami, działają oni jako pośrednicy, którzy odkrywają, testują, udoskonalają i komercjalizują znaczenia kulturowe, budując wieloaspektowy dialog z publicznością⁶⁰. Ich działanie koncentruje się przede wszystkim na kształtowaniu preferencji i kreowaniu wspólnego doświadczenia odbiorców⁶¹.

Coraz powszechniej dostrzega się także, że kultura i kreatywność nie są jedynie sektorami gospodarki, lecz stanowią jeden z kluczowych wymiarów zrównoważonego rozwoju, wpływając na spójność społeczną i ogólny dobrostan społeczeństw. W dyskursie międzynarodowym pojawia się postulat uznania kultury za czwarty filar zrównoważonego rozwoju – obok wymiaru ekonomicznego, społecznego i środowiskowego⁶².

Przeanalizowana literatura pokazuje też, że sektory kreatywne oferują znaczący potencjał rozwojowy w wielu wymiarach. Są one istotnym źródłem wzrostu gospodarczego i tworzenia wartościowych miejsc pracy⁶³. Wspierają innowacje zarówno wewnątrzsektorowo, jak i „rozlewając się” na inne gałęzie gospodarki poprzez dostarczanie kreatywnych usług, wzornictwa i specyficznych umiejętności⁶⁴.

Sektor kreatywny ma również znaczenie dla rozwoju miast i regionów. Jak wspomniano, stymuluje on rewitalizację obszarów zdegradowanych, wzmacnia lokalną tożsamość i buduje atrakcyjność miejsc, także turystyczną. Działalność kulturalna i kreatywna przyczyniają się

⁵⁴ Tamże, s. 209.

⁵⁵ UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 45, 55–57.

⁵⁶ Hasan Bakhshi, David Throsby, *New Technologies...*, s. 212.

⁵⁷ Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 2–3; Yu-Yu Chang i inni, *The Market for Meaning...*, s. 9.

⁵⁸ Tamże, s. 11–12.

⁵⁹ Jens Beckert, *Markets from Meaning: Quality Uncertainty and the Intersubjective Construction of Value*, „*Cambridge Journal of Economics*” 2020, nr 44(2); Yu-Yu Chang i inni, *The Market for Meaning...*, s. 2,8.

⁶⁰ Tamże, s. 3, 5, 13.

⁶¹ Yu-Yu Chang i inni, *The Market for Meaning...*, s. 8–9.

⁶² Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s.197–198.

⁶³ Ivanna Dronyuk i inni, *Analysis of Creative...*, s. 479; OECD, *The Culture Fix*, s. 15.

⁶⁴ Hasan Bakhshi, David Throsby, *New Technologies...*, s. 207; Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 3; OECD, *The Culture Fix*, s. 20,70.

do poprawy dobrostanu obywateli, pomagają budować szacunek dla różnorodności, przekładają się na kapitał społeczny. Oznacza to więc, że klastry kreatywne zasadniczo mogą funkcjonować także jako lokalne źródła wspierania rozwoju⁶⁵.

2.4.3. Sektory kreatywne – bariery i wyzwania rozwojowe

Mimo znaczącego potencjału sektor kreatywny zmagają się z licznymi barierami i wyzwaniami. Warto przypomnieć, że na kondycję sektorów kreatywnych w różnych krajach znacząco wpłynęła pandemia COVID-19, intensyfikując istniejące wówczas trendy oraz uwypuklając doświadczane wcześniej bariery rozwojowe. Sektory te, już przed kryzysem charakteryzujące się specyficzną strukturą zatrudnienia i modelami biznesowymi, znalazły się wśród branż najmocniej dotkniętych skutkami pandemii.

Kryzys szczególnie mocno uderzył w działalności oparte na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą i fizycznej obecności (wszelkie wydarzenia odbywające się na żywo, działalność instytucji kultury takich jak muzea, kina czy teatry), prowadząc do drastycznego spadku przychodów i zawieszenia działalności wielu podmiotów. Równocześnie pandemia przyspieszyła procesy cyfryzacji. Nastąpił gwałtowny wzrost znaczenia platform cyfrowych, usług streamingowych oraz pracy zdalnej, co dla branż takich jak gry wideo czy oprogramowanie okazało się szansą na rozwój.

Pandemia znacząco pogłębiła jednak problem prekaryzacji pracy w sektorach kreatywnych, obnażając niestabilność dochodów freelancerów, samozatrudnionych i osób pracujących na umowach projektowych z ograniczonym dostępem do systemów wsparcia i świadczeń socjalnych. Ujawniła również strukturalną kruchość wielu mikro- i małych przedsiębiorstw kreatywnych, które ze względu na ograniczone bufora finansowe okazały się szczególnie podatne na nagłe załamanie rynku.

W rezultacie o ile pandemia przyspieszyła transformację cyfrową i adaptację nowych modeli biznesowych, o tyle wzmocniła również istniejące bariery związane ze stabilnością zatrudnienia, dostępem do finansowania i nierównościami wewnątrz sektorów, wskazując na potrzebę bardziej odpornych i inkluzywnych strategii rozwoju⁶⁶.

W świetle opisanej sytuacji centralną barierą wydają się dziś doświadczane w ramach sektora warunki pracy i konieczność nieustannego rozwijania nowych kompetencji. Choć rynek pracy w sektorach kreatywnych generuje znaczną liczbę miejsc pracy, często o wysokiej wartości dodanej, to charakteryzuje się on jednocześnie dużą niestabilnością i prekaryzacją⁶⁷. Bez względu na umiejscowienie geograficzne dominują formy zatrudnienia takie jak praca projektowa, samozatrudnienie oraz umowy krótkoterminowe, co skutkuje niepewnością dochodową i brakiem odpowiednich zabezpieczeń społecznych dla wielu pracowników kultury⁶⁸.

Jako niekorzystną należy postrzegać także wciąż powszechną fragmentaryzację w ramach sektorów. Dominacja mikroprzedsiębiorstw i samozatrudnionych utrudnia bowiem budowanie

⁶⁵ Rafael Boix i inni, *Comparing Creative...*, s. 5.

⁶⁶ OECD, *The Culture Fix*, s. 120; UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 20–23.

⁶⁷ OECD, *The Culture Fix*, s. 60, 90; Ivanna Dronyuk i inni, *Analysis of Creative...*, s. 480.

⁶⁸ OECD, *The Culture Fix*, s. 60–63, 90–92; UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 135.

skali działalności, inwestowanie w innowacje i skuteczne konkutowanie na rynkach międzynarodowych⁶⁹.

Wyraźną trudność stanowi też pozyskiwanie środków. W szczególności chodzi tu o małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) oraz wysoką niepewność projektów kulturalnych i niedostosowanie tradycyjnych instrumentów finansowych do specyfiki sektora⁷⁰. Konieczna jest adaptacja modeli biznesowych do warunków cyfrowych, zwłaszcza w zakresie monetyzacji treści online, co nadal stanowi wyzwanie dla wielu podmiotów⁷¹. Niezbędne jest też promowanie eksperymentów z nowymi modelami biznesowymi i instrumentami finansowania, które lepiej odpowiadają na potrzeby sektora i akceptują podwyższone ryzyko⁷².

Opisana specyfika rynku pracy, w połączeniu z dynamicznymi zmianami technologicznymi, generuje zapotrzebowanie na specyficzny zestaw umiejętności i kompetencji, wykraczający poza tradycyjne kwalifikacje artystyczne czy techniczne.

Intensywna transformacja cyfrowa sektora sprawia też, że gwałtownie zyskują na znaczeniu kompetencje cyfrowe⁷³. Chodzi dziś nie tylko o biegłość w obsłudze specjalistycznego oprogramowania i platform, ale również o umiejętność adaptacji do nowych narzędzi, analizy danych, zarządzania treściami cyfrowymi oraz rozumienia mechanizmów funkcjonowania rynków online⁷⁴. Kluczowe okazują się także umiejętności przedsiębiorcze i zarządcze niezbędne do „nawigowania” w niestabilnym środowisku rynkowym, zarządzania projektami, budowania marki osobistej, pozyskiwania finansowania i rozwijania nowych modeli biznesowych⁷⁵.

Ze względu na projektowy charakter pracy i nieuchronność współpracy w zróżnicowanych społecznie zespołach rośnie też znaczenie umiejętności miękkich i transwersalnych, takich jak skuteczna komunikacja, radzenie sobie z konfliktami i napięciami wynikającymi z procesów grupowych, zdolność adaptacji oraz rozliczne kompetencje międzykulturowe, szczególnie w kontekście globalizacji rynków⁷⁶. Trzeba również podkreślić rolę kreatywności jako takiej, która nie jest dziś wyłącznie podstawą tworzenia wartości w sektorze, ale staje się kompetencją cenioną w innych gałęziach gospodarki⁷⁷.

Kompleksowy rozwój opisanych powyżej kompetencji to bez wątpienia ogromne wyzwanie dla systemu edukacji różnego szczebla czy programów szkoleniowych, które muszą w możliwie najszerszym zakresie odpowiadać na ewoluujące potrzeby sektora kreatywnego⁷⁸.

Dynamiczny rozwój sektorów kreatywnych oferuje znaczący potencjał dla wzrostu gospodarczego, innowacyjności, rozwoju regionalnego oraz wzmocnienia spójności społecznej, co czyni je kluczowym elementem strategii zrównoważonego rozwoju. Jednak pełne wykorzystanie tego potencjału jest bardzo trudne. Wyzwania kumulują się bowiem wokół niepewności dotyczącej

⁶⁹ Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 2; OECD, *The Culture Fix*, s. 111.

⁷⁰ Hasan Bakhshi, David Throsby, *New Technologies...*, s. 212; OECD, *The Culture Fix*, s. 110–112.

⁷¹ Hasan Bakhshi, David Throsby, *New Technologies...*, s. 218.

⁷² Tamże, s. 212, 219.

⁷³ OECD, *The Culture Fix*, s. 100–101; UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 115.

⁷⁴ Hasan Bakhshi, David Throsby, *New Technologies...*, s. 208, 219.

⁷⁵ OECD, *The Culture Fix*, s. 101–103; UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 117.

⁷⁶ Mitja Bervar, Anita Trnavcevic, *Importance of Culture...*, s. 198, 204.

⁷⁷ OECD, *The Culture Fix*, s. 70–72; Ron A. Boschma, Michael Fritsch, *Creative Class...*, s. 391.

⁷⁸ OECD, *The Culture Fix*, s. 103; Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 15.

jakości i wartości produktów kreatywnych. W przeciwieństwie do modelu „rynku cytryn” Akerlofa niepewność ta nie wynika głównie z asymetrii informacji o cechach fizycznych, lecz z faktu, że jakość jest konstruowana intersubiektywnie i oparta na znaczeniach symbolicznych, które są zmienne i trudne do obiektywizacji⁷⁹. Brak jednoznacznych kryteriów oceny utrudnia zaś wycenę, handel i inwestycje, zwłaszcza w przypadku dzieł nowatorskich⁸⁰. Ta specyficzna niepewność może być częściowo zredukowana poprzez mechanizmy społeczne, takie jak wzajemna obserwacja uczestników rynku, budowanie reputacji, rola ekspertów oraz działanie instytucji (galerii, muzeów, krytyków), które legitymizują oceny i budują zaufanie do wartości⁸¹.

Nie ma jednak wątpliwości, że skuteczne przewyciężenie opisanych barier wymaga nie tylko działań samych podmiotów działających w ramach sektora, ale przede wszystkim zintegrowanej, elastycznej, opartej na wiedzy i doświadczeniu polityki publicznej, która rozumie specyfikę „rynku znaczeń” i potrafi tworzyć sprzyjające warunki dla rozwoju kreatywności w jej różnorodnych wymiarach.

Efektywne wspieranie sektora kreatywnego wymaga zintegrowanego podejścia, lepszej koordynacji działań na różnych szczeblach administracji (krajowym, regionalnym, lokalnym) oraz współpracy pomiędzy różnymi obszarami polityki (kultura, gospodarka, edukacja, innowacje)⁸². Tradycyjne instrumenty polityki publicznej coraz częściej okazują się nieadekwatne. Większy nacisk powinno kłaść się na podejście terytorialne (*place-based*), wspieranie ekosystemów innowacji i sieci współpracy oraz tworzenie bardziej wiarygodnych i porównywalnych danych statystycznych na temat sektora⁸³.

⁷⁹ Jens Beckert, *Markets from Meaning...*, s. 1, 3, 14; Yu-Yu Chang i inni, *The Market for Meaning...*, s. 8.

⁸⁰ Yu-Yu Chang i inni, *The Market for Meaning...*, s. 8; Jens Beckert, *Markets from Meaning...*, s. 3.

⁸¹ Jens Beckert, *Markets from Meaning...*, s. 3.

⁸² Rafael Boix i inni, *Comparing Creative...*, s. 5; Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 4; OECD, *The Culture Fix*, s. 130–132.

⁸³ Rafael Boix i inni, *Comparing Creative...*, s. 5; Zheng Liu, *The Impact of Government...*, s. 14–15; Ivanna Dronyuk i inni, *Analysis of Creative...*, s. 480; OECD, *The Culture Fix*, s. 32; UNCTAD, *Rethinking Development...*, s. 125–127.

3. Diagnoza kondycji podlaskiego sektora kreatywnego

3.1. Kondycja sektora kreatywnego w Polsce

3.1.1. Ocena potencjałów, szans i barier polskiego sektora kreatywnego

W ostatnich latach (2023–2024) sytuacji sektora kreatywnego w Polsce poświęcono kilka wartościowych opracowań o charakterze badawczym, raportujących najnowsze dane różnego typu. Jeśli przyjrzeć się zestawieniu podstawowych potencjałów szans i wyzwań, z jakimi mamy do czynienia w polskim sektorze kreatywnym (tabela 1), to okaże się, że wiele z nich stanowi odbicie opisywanych wcześniej charakterystyk zidentyfikowanych na poziomie międzynarodowym. Najnowsze raporty z badań dotyczących sektorów kultury i kreatywnych w Polsce wskazują jednak również na pewne specyficzne uwarunkowania.

Polski sektor kultury i kreatywny w najnowszych opracowaniach prezentuje się jako istotnego gracza polskiej gospodarki. Kluczowym komponentem potencjału gospodarczego jest silna orientacja eksportowa. Polska w 2022 roku zajmowała dziewiąte miejsce wśród światowych eksporterów dóbr kreatywnych, z wartością eksportu sięgającą 13,5 miliarda dolarów amerykańskich (USD). Głównymi towarami eksportowymi były produkty związane z wyposażeniem wnętrz (47,4%), działalnością wydawniczą (15,8%) oraz oprogramowaniem i gramami wideo (13,7%). Sektor gier jest uznawany za jeden z flagowych produktów eksportowych, notując 250% wzrost przychodów w latach 2018–2022⁸⁴.

Za główną szansę rozwojową dla sektora uznaje się transformację technologiczną, w szczególności rozwój sztucznej inteligencji. Coraz powszechniej postrzegana jest ona nie jako zastępstwo, lecz jako narzędzie wspierające i automatyzujące powtarzalne zadania, pozwalające twórcom skupić się na tym, co ludzkie – na pracy kreatywnej. Zwraca się także uwagę na egalitarny potencjał sztucznej inteligencji. Prowadzić może ona między innymi do swoistej demokratyzacji kreatywności, obniżając bariery wejścia i umożliwiając tworzenie wartościowych treści szerokiemu gronu odbiorców⁸⁵.

Szansę na rozwój stanowi też upowszechnianie się nowych modeli biznesowych i sposobów finansowania. Rosnące znaczenie ma interdyscyplinarność, widoczna w obszarach ArtTech i CultureTech. Swoich zwolenników mają alternatywne metody finansowania, takie jak akceleratory, *crowdfunding* oraz model Media for Equity (M4E), w którym startupy pozyskują zasoby reklamowe w zamian za udziały⁸⁶.

Z kolei najpoważniejszym wyzwaniem w polskim sektorze kreatywnym wydaje się głęboka niestabilność społeczno-ekonomiczna artystów. Jak pokazuje raport „Policzone i policzeni 2024”, średni miesięczny przychód z pracy artystycznej w 2023 roku wynosił 4053 PLN (przy średniej

⁸⁴ Przemysław Ruchlicki, Przemysł kreatywny – czyli co?, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 145; Ignacy Świącicki i inni, Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego, Warszawa 2023, s. 23.

⁸⁵ Aleksandra Przegalińska, Sztuczna inteligencja to ogromna szansa – także dla twórców, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 37; Jowita Michalska, Przyszłość pracy w erze AI, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 45–47.

⁸⁶ Maria Tyka-Majewska, Jak wykorzystać akcelerację w rozwinięciu innowacji na wczesnym etapie rozwoju, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 88.

krajowej 7155 PLN), a mediana to zaledwie 2730,50 PLN, czyli kwota poniżej płacy minimalnej. Aż 58% badanych artystów osiąga przychody z pracy artystycznej na poziomie nie wyższym niż płaca minimalna, a 28,5% poniżej progu ubóstwa⁸⁷. Niestabilność ta wynika z dominujących form zatrudnienia: 37% to umowy o dzieło, 18,7% stanowi samozatrudnienie, a 15,3% to praca bez żadnej umowy. Jedynie 11% respondentów posiada umowę o pracę na czas nieokreślony. Skutkuje to brakiem bezpieczeństwa socjalnego – 10,4% artystów nie posiada żadnej formy ubezpieczenia zdrowotnego. W efekcie 36,6% artystów musi wykonywać inny zawód (pozaartystyczny), a 47,8% badanych odczuwa wypalenie zawodowe⁸⁸.

Barierą okazuje się też deficyt umiejętności biznesowych wśród twórców. Brakuje wiedzy z zakresu finansów i marketingu i zarządzania, co znacząco utrudnia między innymi komercjalizację pomysłów i skalowanie działalności. Problem ten jest wprost powiązany z niedostosowaniem systemu edukacji, który w niewystarczającym stopniu rozwija tak zwane kompetencje przyszłości (4K, czyli: krytyczne myślenie, komunikacja, kooperacja, kreatywność), często proponując odtwórczy model nauczania.

Podkreśla się także wyzwania o charakterze strukturalno-technologicznym. Polski sektor kreatywny cechuje duże rozdrobnienie i dominacja mikrofirm. Jednocześnie na horyzoncie pojawia się ryzyko masowej redukcji miejsc pracy związane z AI. Dodatkową trudnością jest również dominacja globalnych platform streamingowych, które narzucają niekorzystne modele wynagrodzeń, stawiając twórców w słabej pozycji negocjacyjnej⁸⁹.

Opisane powyżej potencjały, bariery i wyzwania to tylko niektóre z występujących uwarunkowań. Pozwalają one jednak uchwycić główne proporcje zjawisk organizujących dynamikę sektora kreatywnego w Polsce. Poszerzony katalog zidentyfikowanych na podstawie literatury potencjałów, szans i barier obecnych w sektorze kreatywnym w Polsce przedstawiono w tabeli 1.

⁸⁷ Dorota Ilczuk, Anna Karpińska, *Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce*, Warszawa 2024, s. 57.

⁸⁸ Tamże, s. 14–15.

⁸⁹ Przemysław Ruchlicki, *Przemysł kreatywny...*, s. 149.

Tabela 1. Zestawienie głównych potencjałów, szans i barier widocznych w polskim sektorze kreatywnym

Potencjały	Możliwości/szanse	Bariery/wyzwania
<ul style="list-style-type: none"> Znaczenie gospodarcze: generowanie istotnej wartości dodanej oraz tworzenie miejsc pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> Nowe technologie: wykorzystanie AI, VR, AR do tworzenia innowacyjnych produktów, usług i modeli biznesowych. Demokratyzacja dostępu do narzędzi dzięki AI i <i>open source</i>. Możliwość wykorzystania AI jako wsparcia w procesie twórczym i automatyzacji. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficyt umiejętności biznesowych: brak wiedzy w zakresie zarządzania, finansów, marketingu u wielu twórców. Trudności w komercjalizacji pomysłów.
<ul style="list-style-type: none"> Dynamiczny wzrost: szybki rozwój niektórych gałęzi (na przykład gry wideo, <i>design</i>, moda). 	<ul style="list-style-type: none"> Współpraca i interdyscyplinarność: możliwość synergii i tworzenia wartości na styku różnych branż (na przykład kultura–technologia, design–przemysł). Potencjał współpracy z biznesem spoza sektora kreatywnego. 	<ul style="list-style-type: none"> Rozdrobnienie i trudności w skalowaniu: dominacja mikrofirm i freelancerów. Ograniczony dostęp do zasobów (finansowych, ludzkich) utrudniający rozwój i ekspansję.
<ul style="list-style-type: none"> Potencjał eksportowy: szczególnie w zakresie usług kreatywnych i gier wideo. Polska zajmuje znaczące pozycje w światowym eksporcie dóbr i usług kreatywnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Nowe modele finansowania: <i>crowdfunding</i> jako alternatywa dla tradycyjnych źródeł, pozwalający testować pomysły i budować społeczność. Rozwiązania typu Media for Equity. Akceleratory i inkubatory oferujące wsparcie. 	<ul style="list-style-type: none"> Niestabilność i prekariat: niskie i nieregularne dochody. Dominacja umów cywilnoprawnych (umowy o dzieło, zlecenia). Brak zabezpieczeń społecznych. Wysoki poziom wypalenia zawodowego. Częsta praca bez wynagrodzenia (na przykład dla budowania marki).
<ul style="list-style-type: none"> Innowacyjność: sektor często jako pierwszy adaptuje nowe technologie. Narzędzia takie jak AI, VR, AR otwierają nowe możliwości. Kreatywność jako kluczowy czynnik konkurencyjności. 	<ul style="list-style-type: none"> Cyfryzacja i nowe platformy: bezpośredni dostęp do globalnej publiczności przez internet, platformy streamingowe, media społecznościowe. Nowe modele dystrybucji i monetyzacji (sprzedaż cyfrowa, subskrypcje). 	<ul style="list-style-type: none"> Dostęp do finansowania: niewystarczające środki finansowe jako główna bariera. Trudności w pozyskiwaniu kapitału, zwłaszcza dla projektów opartych na IP. Niski poziom finansowania prywatnego (mecenat, sponsoring).
<ul style="list-style-type: none"> <i>Soft power</i>: możliwość budowania pozytywnego wizerunku Polski za granicą poprzez kulturę i produkty kreatywne. Globalne sukcesy wzmacniają <i>soft power</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Rosnące znaczenie strategiczne: sektor kreatywny coraz częściej uwzględniany w strategiach rozwoju na poziomie krajowym i UE. Możliwości pozyskiwania wsparcia z programów publicznych (krajowych i UE). 	<ul style="list-style-type: none"> Wyzwania związane z AI: obawy o zastępowanie pracy. Kwestie praw autorskich. Ryzyko homogenizacji treści. Potrzeba adaptacji i nowych kompetencji.

Potencjały	Możliwości/szanse	Bariery/wyzwania
<ul style="list-style-type: none"> Łączenie kompetencji: branże kreatywne często wymagają łączenia różnych umiejętności (na przykład artystycznych, technicznych, biznesowych). 	<ul style="list-style-type: none"> Zrównoważony rozwój: rosnące znaczenie ekologii i etyki w projektowaniu i produkcji (na przykład <i>ecodesign</i>, moda odpowiedzialna). 	<ul style="list-style-type: none"> Ochrona własności intelektualnej (IP): niska świadomość prawna, koszty ochrony. Niedostosowane regulacje cyfrowe (na przykład tantiemy).
<ul style="list-style-type: none"> Potencjał kulturowy: regiony z rozwiniętą infrastrukturą i aktywnością kulturalną przyciągają sektor kreatywny. 	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost świadomości i popytu: rosnące zainteresowanie designem, kulturą, produktami lokalnymi, autentycznością. 	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczony popyt krajowy: niska siła nabywcza, preferencja ceny nad jakością. Niewystarczające uczestnictwo w kulturze. Konieczność ekspansji zagranicznej.
[pusta]	[pusta]	<ul style="list-style-type: none"> Bariery biurokratyczne i prawne: uciążliwe przepisy, obciążenia administracyjne, zwłaszcza dla małych podmiotów. Kryterium najniższej ceny w zamówieniach publicznych.
[pusta]	[pusta]	<ul style="list-style-type: none"> Konkurencja: silna konkurencja na rynku krajowym i globalnym. Koncentracja rynku przez globalne platformy i korporacje.
[pusta]	[pusta]	<ul style="list-style-type: none"> Edukacja: niedostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku (brak umiejętności biznesowych, pracy zespołowej).
[pusta]	[pusta]	<ul style="list-style-type: none"> Niski kapitał społeczny: trudności we współpracy i budowaniu zaufania wewnątrz sektora i z innymi branżami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych powyżej raportów z badań.

3.1.2. Kompetencje, umiejętności o rosnącym znaczeniu w sektorze kreatywnym

Analiza dostępnych najnowszych raportów z badań pozwala zidentyfikować także kluczowe kompetencje niezbędne do funkcjonowania i rozwoju pracowników w sektorze kreatywnym, zarysować potencjalne ścieżki kształtowania umiejętności oraz wskazać zawody o rosnącym znaczeniu. Jak pokazuje raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego, kreatywność i innowacyjność przekłada się na „możliwość zaspokajania potrzeb z różnych obszarów w rozwiązywaniu coraz bardziej złożonych problemów”⁹⁰. Z kolei we wprowadzeniu do raportu „Kreatywność w biznesie” podkreśla się, że innowacyjność i kreatywność należy wskazywać jako „elementy o niezachwianej pozycji w procesie budowania przedsiębiorstw i rozwoju biznesu”⁹¹.

⁹⁰ Ignacy Świącicki i inni, Rola przemysłów..., s. 8.

⁹¹ Ewa Janus-Khoury, Wprowadzenie, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 7.

We wspomnianych wyżej opracowaniach bezpośrednio lub pośrednio opisuje się szeroki wachlarz kompetencji kluczowych dla sektora kreatywnego, wykraczających poza tradycyjnie rozumiane zdolności artystyczne. Można je sklasyfikować w następujący sposób:

- kompetencje rdzenne: kreatywność, innowacyjność, wyobraźnia, generowanie pomysłów, rozwiązywanie problemów;
- kompetencje przyszłości/cyfrowe: krytyczne myślenie, umiejętności cyfrowe, umiejętność pracy z danymi i umiejętność analizy, adaptacyjność i odporność, zdolność do uczenia się przez całe życie, umiejętność korzystania z AI;
- kompetencje społeczne i indywidualne: współpraca i praca zespołowa, komunikacja, inteligencja społeczna, umiejętność prowadzenia dialogu, inteligencja emocjonalna, empatia, kompetencje międzykulturowe, etyka i odpowiedzialność społeczna, samoświadomość;
- kompetencje biznesowe: przedsiębiorczość, umiejętności biznesowe (zarządzanie, finanse, marketing), myślenie strategiczne, negocjacje, rozumienie rynku.

Należy podkreślić, że rozwój wskazanych kompetencji wymaga odpowiedniego podejścia zarówno w systemie edukacji, jak i poza nim. Postuluje się między innymi przejście od modelu „edukacji depozytowej” do „edukacji dialogicznej”, koncentrującej się na rozwijaniu umiejętności, a nie tylko na przekazywaniu wiedzy. Wskazuje się konieczność kształcenia kompetencji przyszłości, takich jak 4K, promowanie uczenia przez całe życie, wspieranie interdyscyplinarności i praktycznego zastosowania wiedzy, a także budowanie kultury innowacji i przedsiębiorczości⁹².

Znacząca okazuje się również rola uczelni wyższych w dostosowywaniu programów do potrzeb rynku pracy, wspieraniu mobilności międzynarodowej oraz współpracy z biznesem. Cytowani autorzy zwracają uwagę na potrzebę odejścia od „gier i ćwiczeń”, które trywializują kreatywność, na rzecz nauki „umiejętności konfrontowania się z tym, co nowe i nieznane, zdolności do zmiany ram myślenia, gotowości do eksperymentowania, improwizacji”. Wskazują także na rolę kursów online, studiów podyplomowych i studiów MBA oraz akceleratorów i inkubatorów.

Znaczenie rozmaitych miejsc, sieci i węzłów integrujących środowisko, takich jak inkubatory, przestrzenie coworkingowe czy festiwale, które tworzą warunki do spotkań, wymiany doświadczeń czy pomysłów, badacze i praktycy podkreślają zresztą nieprzerwanie od wielu lat⁹³. Wiąże się to z nieustającą koniecznością budowania partnerstw, dobrych praktyk i kształtowania umiejętności współpracy w zróżnicowanych zespołach.

Przyszłość sektora kreatywnego aktywnie kształtowana jest przez dynamiczny rozwój technologii, zwłaszcza sztucznej inteligencji. Jak powszechnie wiadomo, AI stwarza zarówno szanse, jak i wyzwania. Niemniej sztuczna inteligencja może być „partnerem albo asystentem” wspierającym proces twórczy i otwierającym nowe możliwości ekspresji. Perspektywiczne wydają się przede wszystkim te zawody i branże, które potrafią efektywnie integrować technologię z ludzką kreatywnością.

⁹² Grzegorz Mazurek, Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 13; Konrad Ciesiołkiewicz, Nowe kompetencje i edukacja przyszłości, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 18; Kuba Łuka, Nie tylko wyobraźnia, czyli po drugiej stronie kreatywności, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024, s. 31–33.

⁹³ Stanisław Szultka, Kreatywny łańcuch – powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce, Gdańsk 2014.

3.1.3. Charakterystyka ogólna sektora kreatywnego w Polsce według GUS

Do poszczególnych aspektów funkcjonowania sektora kreatywnego odnoszą się także formułowane przez GUS w latach (2021–2023) informacje sygnałne prezentujące podstawowe charakterystyki i dane statystyczne w tym zakresie. Wskazane źródła pozwalają zarysować ogólne tendencje i przedstawić obraz sektora kreatywnego w skali ogólnopolskiej na podstawie danych statystycznych.

Główny Urząd Statystyczny definiuje przemysły kultury i kreatywne jako podmioty gospodarcze zajmujące się masową produkcją i sprzedażą dóbr i usług kulturalnych oraz kreatywnych. Sektor ten dzieli się na przemysły kultury (między innymi wydawniczy, fonograficzny, filmowy, telewizja, radio, gry komputerowe), które produkują dobra i usługi kulturalne, opierając się na prawie autorskim i wykorzystując techniki produkcji przemysłowej, oraz przemysły kreatywne (projektowanie, wzornictwo, architektura, reklama, tłumaczenia), dla których kultura stanowi wkład i inspirację.

Na podstawie informacji sygnałnych GUS należy stwierdzić, że omawiany sektor w Polsce charakteryzuje się znacznym rozdrobnieniem, wysoką specjalizacją oraz ponadprzeciętnym poziomem wynagrodzeń, przy jednoczesnej dużej niestabilności zatrudnienia i spadku liczby podmiotów w ostatnim analizowanym roku. W 2023 roku w sektorze działało 124,1 tysiąca przedsiębiorstw. Oznacza to spadek o 4,7% w porównaniu z rokiem 2022 (130,1 tysiąca podmiotów), przerywając tendencję wzrostową obserwowaną od 2015 roku (94,8 tysiąca) do szczytowego poziomu 135 tysięcy w roku 2021. Strukturalnie sektor jest skrajnie zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób), które w 2023 roku stanowiły 99,1% wszystkich podmiotów. W ujęciu branżowym najwięcej podmiotów funkcjonowało w dziedzinach Sztuki wizualne (27,0%) oraz Reklama (24,5%), a następnie Architektura (15,2%), Sztuki audiowizualne i multimedia (11,6%) i Książki i prasa (9,8%). Warto zaznaczyć, że w 2023 roku zmniejszenie się liczby podmiotów odnotowano we wszystkich dziedzinach kultury, przy czym najbardziej regres dotknął dziedziny Książki i prasa (o 10,1%)⁹⁴.

W 2023 roku sektor przemysłów kultury i kreatywnych w Polsce zatrudniał 236,7 tysiąca osób, co przełożyło się na 92,5 tysiąca etatów (przeciętne zatrudnienie). Dane te wskazują na znaczący spadek w stosunku do roku 2022 (odpowiednio o 7,6% i 8,9%). Szczególnie widoczna jest dysproporcja w mikroprzedsiębiorstwach, gdzie na 173,2 tysiąca pracujących osób przypadało tylko 32,4 tysiąca etatów. W tej dominującej części sektora zatem większość osób zatrudnionych na umowę o pracę pracowała w niepełnym wymiarze godzin lub okresowo⁹⁵.

Mimo niestabilności zatrudnienia sektor wyróżnia się poziomem wynagrodzeń. W 2023 roku średnie miesięczne wynagrodzenie brutto na jednego zatrudnionego w przemysłach kultury i kreatywnych (PKK) wyniosło 8 868 złotych, co stanowiło wzrost o 11,1% rok do roku. Było to wynagrodzenie wyższe o 1258 złotych niż przeciętne w ogóle przedsiębiorstw niefinansowych (7610 złotych). Różnica ta była najmniejsza w mikroprzedsiębiorstwach (782 złotych), a największa w podmiotach dużych (2612 złotych).

Dane dotyczące zapotrzebowania na pracowników w 2024 roku wskazują na mniejszy popyt na pracę w sektorze związanym z kulturą w porównaniu z innymi gałęziami gospodarki. W sekcji

⁹⁴ [Przemysły kultury i kreatywne w 2023 r.](#), Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2025, s. 1–2 (dostęp: 28.10.2025).

⁹⁵ Tamże, s. 3.

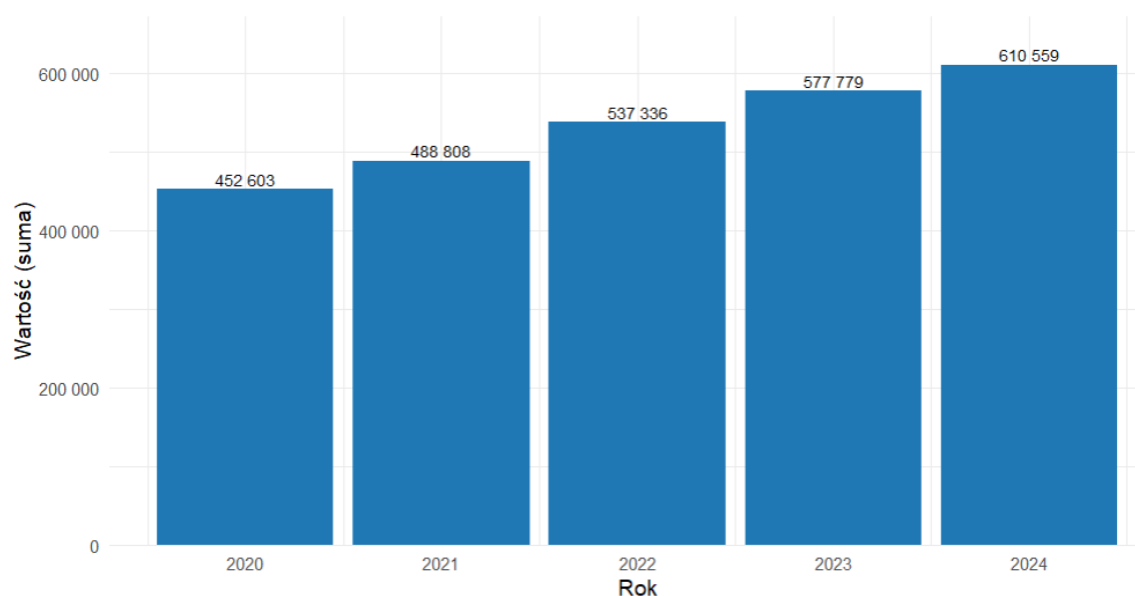
PKD 2007 „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)” odnotowano jedną z najniższych relacji liczby planowanych przyjęć do zwolnień (około 2,5). W przypadku sekcji J (Informacja i komunikacja) i M (Działalność profesjonalna, naukowa, techniczna) relacja ta wynosiła około 5,0. Wskazane wyniki dosyć wyraźnie kontrastują z sekcjami takimi jak na przykład „Administrowanie i działalność wspierająca” (9,9) czy „Opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (8,6). Najczęściej poszukiwanymi pracownikami w gospodarce narodowej w 2024 roku byli robotnicy budowlani, kierownicy ciężarówek oraz sprzedawcy, co pokazuje, że ogólny popyt na rynku pracy koncentruje się obecnie poza wyspecjalizowanymi zawodami kreatywnymi⁹⁶.

3.2. Podlaski sektor kreatywny na tle ogólnopolskim wedle danych GUS

Analiza wewnętrznej struktury wskazuje na znaczne zróżnicowanie. Największy udział stanowi dział J62 (informatyka) – 5062 podmioty, co daje ponad 39% sektora w regionie, który tworzy cyfrowe zaplecze ekosystemu. Kolejne obszary to M74 (pozostała działalność profesjonalna) – 2783 podmioty (21,4%) oraz M71 (architektura i inżynieria) – 2692 jednostki (20,7%). Sektor uzupełniają reklama i badanie rynku (M73) – 8,3%, działalność twórcza (R90) – 4,7% oraz produkcja filmowa i muzyczna (J59) – 3,4%. Najmniejszy udział ma działalność wydawnicza (J58), nadawanie programów (J60) oraz instytucjonalne zaplecze kultury (R91).

Wzrost znaczenia sektora potwierdza rosnąca liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w sekcjach PKD 2007 odpowiadających branżom kreatywnym (działy: J58, J59, J60, J62, M71, M73, M74, R90, R91). W latach 2020–2024 liczba ta w skali kraju zwiększyła się z 452,6 tysiąca do 610,5 tysiąca podmiotów, co stanowi wzrost o prawie 35% (wykres 1). Wzrost ten był szczególnie w latach 2020–2021 i 2021–2022, kiedy przybywało średnio o 9% firm rocznie.

Wykres 1. Polska: liczba podmiotów według sekcji i działów PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)

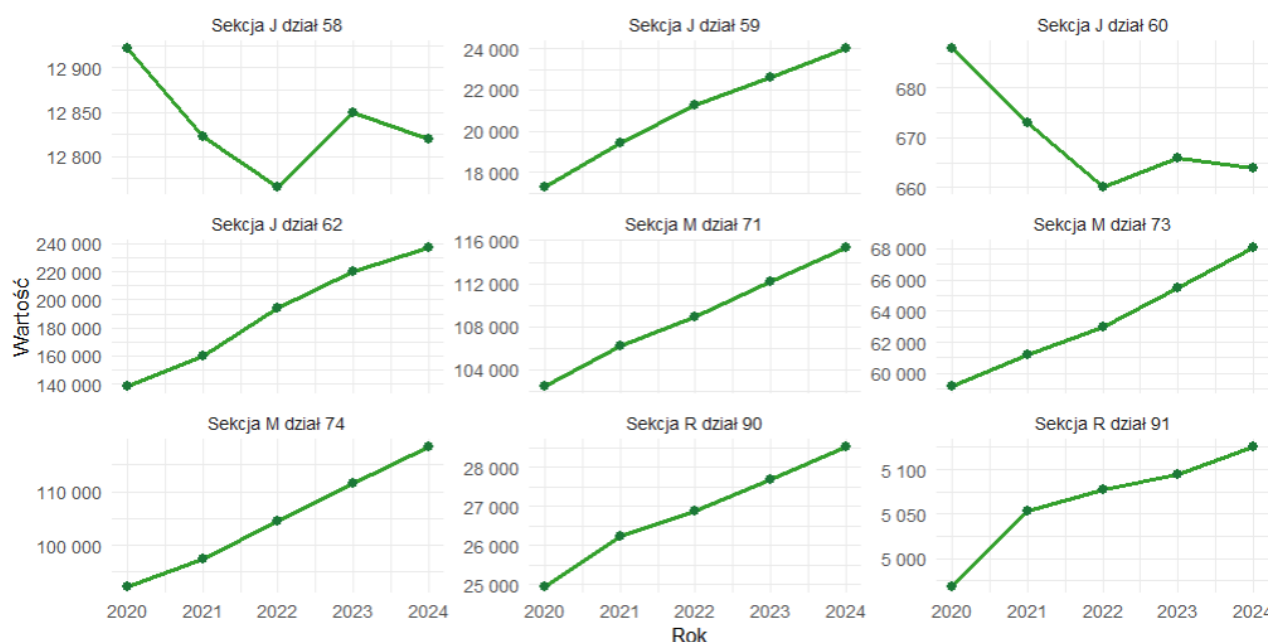


Źródło: <https://bdl.stat.gov.pl>, stan na 28 października 2025 (dostęp: 28.10.2025).

⁹⁶ Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów w 2024 r., Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2024, s. 2–4 (dostęp: 10.10.2025).

Wykres 2 przedstawia rozkład liczby podmiotów w poszczególnych działach PKD, w których obserwuje się wyraźny rozwój w działalności związanej z produkcją filmów, nagrań dźwiękowych (J59), obszarach oprogramowania i doradztwa informatycznego (J62), działalności architektoniczno-inżynierskiej (M71), reklamy, badania rynku i opinii (M73), działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (M74), działalności twórczej związanej z kulturą i rozrywką (R90) oraz działalności bibliotek, archiwów, muzeów (R91). Z kolei w działach tradycyjnie związanych z mediami (J58 – działalność wydawnicza, J60 – działalność nadawcza) dynamika była znacznie słabsza, co sugeruje stabilizację lub nasycenie rynku.

Wykres 2. Polska: liczba podmiotów w każdej sekcji i dziale w PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)



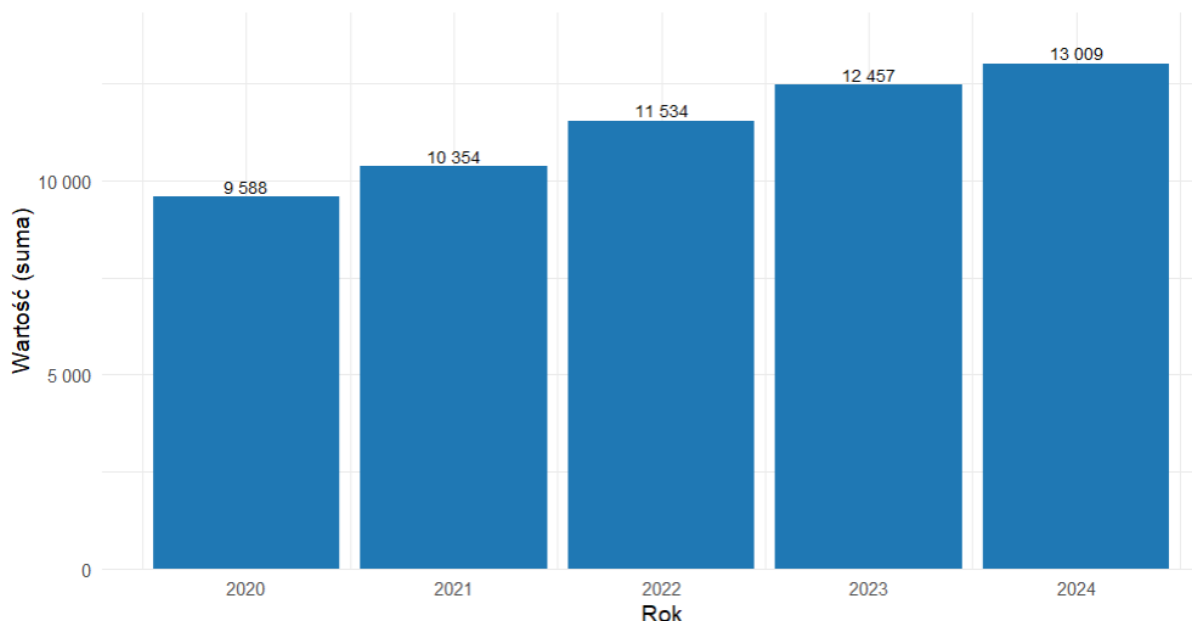
Źródło: <https://bdl.stat.gov.pl>, stan na 28 października 2025 (dostęp: 28.10.2025).

W województwie podlaskim w latach 2020–2024 liczba podmiotów zaliczanych do sektora kreatywnego zwiększyła się z 9 588 do 13 009, co oznacza wzrost o prawie 36% (wykres 3).

Wykres 4 przedstawia liczbę podmiotów w województwie podlaskim w latach 2020–2024, oddzielnie dla dziewięciu działów sekcji J, M i R PKD 2007.

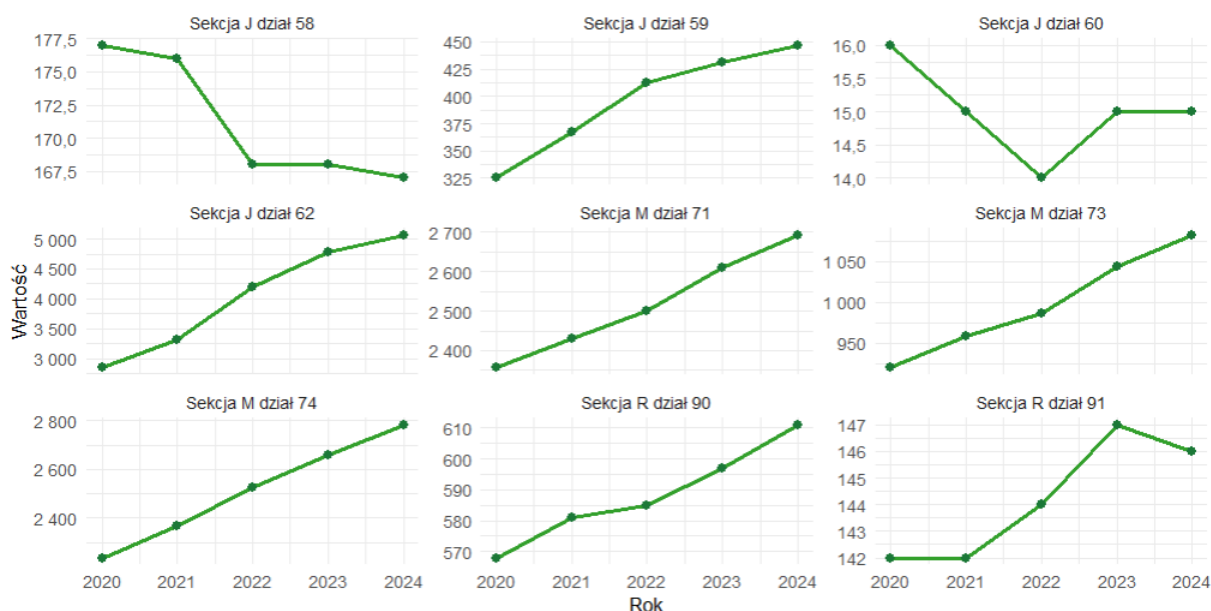
Ogólnie dominującym trendem jest wzrost liczby podmiotów, przy czym największa dynamika dotyczy firm z działu związanego z oprogramowaniem i doradztwem informatycznym (J62), natomiast zanikanie lub stagnacja charakteryzuje podmioty prowadzące działalność wydawniczą, nadawczą oraz biblioteczną i muzealną (J58, J60, R91).

Wykres 3. Podlaskie: liczba podmiotów według sekcji i działów PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)



Źródło: <https://bdl.stat.gov.pl>, stan na 28 października 2025 (dostęp: 28.10.2025).

Wykres 4. Podlaskie: liczba podmiotów w każdej sekcji i dziale w PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)



Źródło: <https://bdl.stat.gov.pl>, stan na 28 października 2025 (dostęp: 28.10.2025).

Zarówno dane krajowe (wykres1), jak i regionalne (wykres 3) wskazują na stopniowy, lecz stabilny wzrost liczby podmiotów gospodarczych w sektorze kreatywnym. Sektor ten pozostaje istotnym komponentem gospodarki opartej na wiedzy, jednak jego rozwój napotyka bariery w postaci rozproszenia instytucjonalnego, ograniczonej liczby etatów i niskiej absorpcji absolwentów kierunków artystycznych.

Województwo podlaskie – pomimo niewielkiego udziału w krajowym rynku kreatywnym (około 2,1% wszystkich podmiotów w 2024 roku) – wykazuje relatywnie dynamiczne tempo wzrostu liczby firm oraz dywersyfikację działalności między branżami artystycznymi a informatyczno-projektowymi. Wynika to z procesu cyfryzacji sektora kultury oraz przenikania kompetencji artystycznych i technologicznych w obrębie zawodów kreatywnych⁹⁷.

W porównaniu sektorów kreatywnych w Polsce można zauważyć wyraźną hierarchię poszczególnych sekcji i działów PKD. Najwyższe wartości liczby podmiotów osiąga dział J62 (działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem informatycznym), który jest trzonem gospodarki cyfrowej i głównym motorem wzrostu całego sektora (prawie 39% podmiotów sektora; stan w końcu 2024 roku). Kolejne miejsca zajmują działy M74 oraz M71, obejmujące usługi architektoniczne, inżynieryjne oraz profesjonalne, naukowe i techniczne (po około 19%) oraz M73 (reklama, badanie rynku i opinii) ponad 11%. W dalszej kolejności plasują się działy J58, J59 i R90 (wydawnictwa, film, muzyka, media, działalność twórcza) oraz J60 i R91 (nadawanie programów sztuka; działalność bibliotek archiwów muzeów), których udział w strukturze gospodarczej utrzymuje się na relatywnie niższym poziomie od 0,1% działu J60 do 0,8% działu R91.

W województwie podlaskim struktura sektorowa jest zbliżona do obserwowanej w skali kraju, jednak różnice między poszczególnymi działami PKD są mniej wyraźne. Wynika to przede wszystkim z mniejszej liczby podmiotów gospodarczych funkcjonujących w regionie, co powoduje, że nawet niewielkie zmiany liczby firm w danej branży mogą istotnie wpływać na udział procentowy poszczególnych sektorów. Podobnie jak w skali kraju dział J62 wykazuje tendencję wzrostową, przy czym jego przewaga nad działami M71 i M74 jest mniej wyraźna niż w Polsce ogółem, co wskazuje na bardziej zrównoważony charakter regionalnego rynku kreatywnego.

Działy M71 oraz M74 pozostają w obu przekrojach istotnym filarem usług opartych na wiedzy. Zarówno w Polsce, jak i województwie podlaskim ich udział jest stabilny lub lekko rosnący.

W obu przypadkach obserwuje się zjawisko określane mianem „technologicznego przesunięcia” – stopniowy wzrost znaczenia branż informatycznych i profesjonalnych w relacji do tradycyjnych działalności artystycznych. W skali kraju proces ten przebiega szybciej natomiast w województwie podlaskim wolniej i bardziej podatny na lokalne uwarunkowania takie jak wielkość rynku dostępność wykwalifikowanych kadr oraz stopień koncentracji ośrodków miejskich.

Tabela 2. Polska – 2020 *versus* 2024 (liczba podmiotów według sekcji i działów PKD zaklasyfikowanych do sektora kreatywnego)

Sekcja / dział	2020	Struktura %	2024	Struktura %	Zmiana (liczba)	Zmiana (%)
Sekcja J dział 62	137 913	30,5	237 489	38,9	99 576	72,2%
Sekcja M dział 74	92 373	20,4	118 420	19,4	26 047	28,2%
Sekcja M dział 71	102 394	22,6	115 386	18,9	12 992	12,7%
Sekcja M dział 73	59 139	13,1	68 084	11,2	8 945	15,1%
Sekcja J dział 59	17 252	3,8	24 031	3,9	6 779	39,3%
Sekcja R dział 90	24 953	5,5	28 540	4,7	3 587	14,4%

⁹⁷ Kateryna Bannikova i inni, [Digital Transformations in Culture and Art: New Opportunities and Challenges](#), „Amazonia Investida” 2023, nr 12(61) (dostęp: 4.01.2026).

Sekcja / dział	2020	Struktura %	2024	Struktura %	Zmiana (liczba)	Zmiana (%)
Sekcja R dział 91	4 969	1,1	5 126	0,8	157	3,2%
Sekcja J dział 60	688	0,2	664	0,1	24	-3,5%
Sekcja J dział 58	12 922	2,9	12 819	2,1	103	-0,8%
Razem	452 603	100	610 559	100	157 956	34,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, BDL, grupa: Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych, data aktualizacji: 27 marca 2025 (dostęp: 3.11.2025).

Zmiana procentowa zgodnie ze wzorem: $Zmiana (\%) = (Wartość_{2024} - Wartość_{2020}) / Wartość_{2020} \times 100\%$.

W latach 2020–2024 w województwie podlaskim liczba podmiotów zaliczanych do sektora kreatywnego zwiększyła się o 3421 jednostek (z 9588 do 13 009), co stanowi 35,7%. Najwyższą dynamikę wzrostu odnotowano w Sekcji J dziale 62 (działalność związana z oprogramowaniem oraz doradztwem w zakresie informatyki), gdzie liczba podmiotów wzrosła o 77,9%, a udział tego działu w strukturze sektora zwiększył się z 29,7% do 38,9%.

Wzrost liczby podmiotów wystąpił także w Sekcji M, szczególnie w dziale 74 (pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) oraz w dziale 73 (działalność w zakresie reklamy i badania rynku). W Sekcji R, obejmującej działalność kulturalną i rozrywkową oraz działalność bibliotek, archiwów i muzeów (działy 90 i 91), odnotowano jedynie niewielkie zwiększenie liczby podmiotów. Spadek liczby podmiotów wystąpił natomiast w Sekcji J, a konkretnie w działach 60 (nadawanie programów) oraz 58 (działalność wydawnicza). Z uwagi na niski udział tych działów w strukturze sektora kreatywnego zmiany te miały ograniczony wpływ na jego ogólną liczebność.

Tabela 3. Podlaskie – 2020 versus 2024 (liczba podmiotów według sekcji i działów PKD zaklasyfikowanych do sektora kreatywnego)

Sekcja / Dział	2020	Struktura %	2024	Struktura %	Zmiana (liczba)	Zmiana (%)
Sekcja J dział 62	2 847	29,7	5 066	38,9	2 219	77,9%
Sekcja M dział 74	2 237	23,3	2 783	21,4	546	24,4%
Sekcja M dział 71	2 356	24,6	2 692	20,7	336	14,3%
Sekcja M dział 73	920	9,6	1 082	8,3	162	17,6%
Sekcja J dział 59	325	3,4	447	3,4	122	37,5%
Sekcja R dział 90	568	5,9	611	4,7	43	7,6%
Sekcja R dział 91	142	1,5	146	1,1	4	2,8%
Sekcja J dział 60	16	0,2	15	0,1	-1	-6,2%
Sekcja J dział 58	177	1,8	167	1,3	-10	-5,6%
Razem	9 588	100	13 009	100	3 421	35,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, BDL, grupa: Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych, data aktualizacji: 27 marca 2025 (dostęp: 3.11.2025).

Zmiana procentowa zgodnie ze wzorem: $Zmiana (\%) = (Wartość_{2024} - Wartość_{2020}) / Wartość_{2020} \times 100\%$.

3.3. Interpretacja rozkładu terytorialnego podmiotów sektora kreatywnego w województwie podlaskim

Analiza rozkładu podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON w województwie podlaskim jest ważnym elementem diagnozy strukturalnej sektora edukacji i kultury. Struktura podmiotów, klasyfikowana według PKD 2007, pozwala zaobserwować koncentrację działalności w sekcjach J (media, IT), M (architektura, reklama, działalność techniczna) oraz R (kultura, rozrywka, biblioteki, muzea). Na koniec 2024 roku w Polsce zarejestrowano łącznie 610 559 podmiotów sektora kreatywnego. W województwie podlaskim działało 13 009 takich jednostek, co stanowi 2,1% potencjału krajowego. Wskaźnik ten potwierdza relatywnie niską koncentrację działalności kreatywnej w regionie. Należy jednak podkreślić wyższy niż średnia udział podlaskich podmiotów w działach R91 (2,8% potencjału krajowego), M74 (2,4%) oraz M60 i M71 (po 2,3%) – zgodnie z tabelą 4.

Tabela 4. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON w województwie podlaskim według działów sekcji i działów PKD związanych z sektorem kreatywnym w podziale na powiaty (stan na 31 grudnia 2024)

Powiaty	J 58	J 59	J 60	J 62	M 71	M 73	M 74	R 90	R 91	Razem
POLSKA	12 819	24 031	664	237 489	115 386	68 084	118 420	28 540	5 126	610 559
PODLASKIE	167	447	15	5 066	2 692	1 082	2 783	611	146	13 009
Augustowski	11	14	1	85	80	33	80	25	5	334
Białostocki	16	67	1	769	428	165	447	109	21	2 023
Bielski	3	16	0	80	84	24	76	33	7	323
Grajewski	4	7	0	51	48	14	61	10	7	202
Hajnowski	5	9	1	60	50	14	54	36	9	238
Kolneński	3	4	1	40	51	7	50	14	6	176
Łomżyński	2	13	0	62	67	21	44	21	12	242
Moniecki	0	13	1	54	63	9	45	15	10	210
Sejneński	2	4	0	23	15	8	38	14	3	107
Siemiatycki	2	11	0	69	52	20	54	14	9	231
Sokólski	1	18	0	107	84	21	79	19	3	332
Suwalski	3	5	0	51	37	6	43	15	9	169
Wysokomazowiecki	2	14	0	83	71	24	70	37	12	313
Zambrowski	2	7	0	52	50	21	72	10	4	218
Miasto Białystok	85	198	6	3 115	1 143	573	1 237	187	17	6 561
Miasto Łomża	8	23	0	170	184	53	147	22	7	614
Miasto Suwałki	18	24	4	195	185	69	186	30	5	716

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, BDL, grupa: Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych, data aktualizacji: 27 marca 2025 (dostęp: 3.11.2025).

Województwo podlaskie ma bardzo wyraźną polaryzację i koncentrację sektora kreatywnego w stolicy regionu. W Białymstoku zarejestrowanych jest 6561 podmiotów, co daje 50,4% wszystkich jednostek kreatywnych w województwie (i 1,1% w skali kraju). To oznacza, że co druga firma kreatywna w regionie ma siedzibę w Białymstoku.

Według standardu geokodowania NUTS 3 dominuje podregion białostocki (miasto Białystok oraz powiaty białostocki i sokólski), który skupia 8916 podmiotów (68,5% udziału w regionie). Pozostałe dwa podregiony generują razem mniej niż jedną trzecią potencjału: łomżyński odpowiada za 18,1% (2355 podmiotów), a suwalski za 13,4% (1738 podmiotów).

Tabela 5. Liczba podmiotów gospodarczych w sektorze kreatywnym w województwie podlaskim w układzie podregionów i miast na prawie powiatu (2024)

Jednostka terytorialna	Liczba podmiotów ogółem	Udział w Polsce (%)	Udział w województwie podlaskim (%)
Polska	610 559	100,0	[pusta]
Województwo podlaskie	13 009	2,1	100,0
Podregion białostocki	8 916	1,5	68,5
Podregion suwalski	1 738	0,3	13,4

Jednostka terytorialna	Liczba podmiotów ogółem	Udział w Polsce (%)	Udział w województwie podlaskim (%)
Podregion łomżyński	2 355	0,4	18,1
Miasto Białystok	6 561	1,1	50,4
Miasto Łomża	614	0,1	4,7
Miasto Suwałki	716	0,1	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, BDL, grupa: Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych, data aktualizacji: 27.03.2025 (dostęp: 3.11.2025).

Pozostałe miasta na prawach powiatu pełnią istotną rolę jako lokalne bieguny wzrostu. W Suwałkach zarejestrowano 716 firm (5,5% udziału w województwie), a w Łomży – 614 (4,7%). Ośrodki te są podregionalnymi centrami usług cyfrowych i projektowych, co wskazuje na powolny proces dyfuzji kompetencji kreatywnych z rdzenia regionalnego do mniejszych miast.

Podsumowując, sektor kreatywny w województwie podlaskim, chociaż liczebnie niewielki w skali kraju, ma duży potencjał wzrostu w obszarach cyfrowych i projektowych. Rozwój ten jest jednak silnie uzależniony od infrastruktury instytucjonalnej i edukacyjnej skoncentrowanej w Białymstoku, co pogłębia dysproporcje między centrum a powiatami peryferyjnymi. W województwie podlaskim struktura przestrzenna sektora kreatywnego jest wyraźnie skoncentrowana w podregionie białostockim, który skupia 8916 podmiotów, czyli aż 68,5% wszystkich firm kreatywnych w województwie. Jest to zdecydowanie najważniejszy ośrodek aktywności kreatywnej w regionie. Podregion łomżyński odpowiada za 2355 podmiotów, co daje 18,1% udziału w sektorze kreatywnym województwa. Podregion suwalski ma 1738 podmiotów, czyli 13,4% regionalnego sektora kreatywnego.

Miasta na prawach powiatu także odgrywają ważną rolę jako lokalne bieguny koncentracji działalności kreatywnej – tu zdecydowanym liderem jest Białystok, w którym działa 6561 podmiotów kreatywnych, co stanowi 1,1% wszystkich firm kreatywnych w Polsce i aż 50,4% sektora kreatywnego województwa podlaskiego. Oznacza to, że co druga firma kreatywna w regionie ma siedzibę w Białymstoku. Łomża skupia 614 podmiotów, czyli 0,1% ogółu w Polsce i 4,7% sektora kreatywnego województwa, Suwałki – 716 firm, co również przekłada się na niewielki procentowy udział w skali kraju – 0,1%, a w województwie – 5,5%.

Podlaski sektor kreatywny ma niewielki udział w skali kraju, natomiast wewnątrz regionu jest silnie skoncentrowany w podregionie białostockim, a szczególnie w Białymstoku, który pełni rolę ośrodka jego działalności. Mniejsze, ale zauważalne znaczenie mają także Łomża i Suwałki jako jego lokalne centra.

3.4. Analiza regionalnych i lokalnych dokumentów strategicznych na terenie województwa podlaskiego

Jednym z kluczowych elementów diagnozy sektora kreatywnego w województwie podlaskim w prowadzonych badaniach była analiza dokumentów strategicznych obowiązujących na poziomie wojewódzkim, powiatowym i gminnym oraz dokumentów dotyczących miast na prawach powiatu.

Do korpusu danych, który w dalszej kolejności poddawano analizie, włączono:

- „Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030” oraz „Program rozwoju kultury w województwie podlaskim na lata 2021–2030”;
- „Ponadlokalną Strategię Rozwoju Gmin Powiatu Hajnowskiego na lata 2022–2030”, „Program Rozwoju Powiatu Grajewskiego na lata 2025–2031”, „Strategię Rozwoju Powiatu Sejneńskiego na lata 2021–2027”, „Strategię Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Augustowskiego”, „Strategię Rozwoju Powiatu Monieckiego na lata 2024–2034” oraz „Program Rozwoju Powiatu Sokólskiego na lata 2023–2030”;
- „Strategię Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku”, „Miejski Program Rozwoju Kultury na lata 2021–2027” (Miasto Wysokie Mazowieckie), „Strategię Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030”, „Strategię Rozwoju Miasta Kolno do roku 2030”, dokument „Suwałki 2030. Strategia rozwoju”, „Strategię Oświaty Miasta Suwałk do 2030 roku”, „Strategię Rozwoju Miasta Grajewo na lata 2024–2032”, „Strategię Rozwoju Miasta i Gminy Sokółka do roku 2015”, „Strategię Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022–2032”, „Strategię Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016–2025”;
- „Strategię Rozwoju Gminy Sejny na lata 2023–2030”, „Strategię Rozwoju Gminy Miejskiej Wysokie Mazowieckie na lata 2016–2022”, „Strategię rozwoju Gminy Miasto Augustów na lata 2021–2030”, „Strategię Rozwoju Gminy Hajnówka na lata 2024–2030”.

Wobec tak skonstruowanego korpusu danych postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy analizowane dokumenty strategiczne odnoszą się bezpośrednio do sektora kreatywnego? Czy odnotowują jego istnienie? Jaką ewentualnie przypisują mu rolę w rozwoju danego obszaru?
- Czy kultura jest w analizowanych dokumentach opisywana jako filar zrównoważonego rozwoju?
- Czy kultura w analizowanych dokumentach jest łączona z innowacją i rozwojem na rynku pracy?
- Czy w analizowanych dokumentach pojawiają się odniesienia do poszczególnych branż z sektora kreatywnego? Jeśli tak, to w jakich kontekstach?

Analizę treści dokumentów strategicznych przedstawiono poniżej zgodnie z podziałem na zasięg terytorialny.

3.4.1. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych o zasięgu wojewódzkim

Analiza dwóch kluczowych dokumentów strategicznych dla województwa podlaskiego: „Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030” (zwanej dalej: SRWP 2030) oraz „Programu rozwoju kultury w województwie podlaskim na lata 2021–2030” (zwanego dalej: PRK 2030) wykazała, że żaden z badanych dokumentów strategicznych nie odnosi się bezpośrednio do pojęć „sektor kreatywny” ani „przemysły kreatywne” jako zdefiniowanych gałęzi gospodarki. Słowo „kreatywność” pojawia się wprawdzie w SRWP 2030, jednak tym terminem opisuje się pożądane cechy i kompetencje mieszkańców województwa.

Według SRWP 2030 zatem kreatywność to zasób kapitału ludzkiego. Dokument opisuje mieszkańców regionu jako „przedsiębiorczych, pracowitych, kreatywnych”⁹⁸. Cecha ta kilkakrotnie

⁹⁸ Jacek Szlachta i inni, Załącznik do Uchwały nr XVIII/2013/2020 Sejmiku Województwa Podlaskiego z dnia 27 kwietnia 2020 r. Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 8.

łączona jest z przedsiębiorczością. Zakłada się, że „Przedsiębiorczy, kreatywni pracownicy będą najważniejszym zasobem instytucji i przedsiębiorstw”⁹⁹.

Program rozwoju kultury 2030 o zasięgu wojewódzkim również pomija pojęcie sektora kreatywnego, koncentrując się wyłącznie na kulturze, głównie w jej wymiarze instytucjonalnym (muzea, teatry, biblioteki) oraz w odniesieniu do dziedzictwa i tożsamości.

W obu dokumentach kultura jest rozpoznawana jako istotny element zrównoważonego rozwoju, choć w SRWP 2030 jest on definiowany przede wszystkim przez pryzmat jakości życia i kapitału społecznego, podczas gdy PRK 2030 mocniej akcentuje jej wymiar ekonomiczny.

„Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030” jednoznacznie wskazuje dziedzictwo kulturowe jako fundament rozwoju społecznego. W opisie misji „Ambitne Podlaskie” stwierdza się: „W wymiarze społecznym dąży do pozycji jednego z najatrakcyjniejszych pod względem jakości życia mieszkańców (...) na bazie unikalnych walorów środowiska, bogatego dziedzictwa kulturowego i wysokiej jakości usług publicznych”¹⁰⁰.

Strategia definiuje również rozwój zrównoważony jako kierunek, w związku z którym region optymalnie wykorzystuje uwarunkowania przyrodnicze, ekonomiczne i społeczno-kulturowe¹⁰¹. Kultura (w ujęciu społeczno-kulturowym) jest tu więc stawiana na równi z filarem ekonomicznym i środowiskowym. Program rozwoju kultury 2030 bezpośrednio nawiązuje do tej wizji, cytując SRWP 2030 i potwierdzając, że rozwój regionu ma opierać się między innymi o uwarunkowania społeczno-kulturowe¹⁰².

Powiązanie kultury z rynkiem pracy i rozwojem gospodarczym jest znacznie silniej artykułowane w programie rozwoju kultury 2030 niż w nadrzędnej strategii rozwoju.

SRWP 2030 traktuje kulturę głównie jako narzędzie budowania kapitału społecznego (cel operacyjny 3.2) oraz element wpływający na atrakcyjność regionu. Innowacyjność (cel 1.2) i rynek pracy (cel 2.1 Kompetentni mieszkańcy) są tam analizowane w dużej mierze niezależnie od sektora kultury.

Natomiast program rozwoju kultury o zasięgu wojewódzkim już we wstępie wskazuje wprost, że „Kultura przyczynia się do rozwoju gospodarczego i tworzy miejsca pracy”¹⁰³. Dokument ten rozpoznaje kulturę jako specyficzny obszar rynku pracy, identyfikując jego głębokie problemy. W analizie SWOT jako słabe strony wskazano „niskie zarobki w sferze kultury”¹⁰⁴, a jako zagrożenie „wypalenie zawodowe pracowników sektora kultury”¹⁰⁵.

PRK 2030 wyznacza również Cel strategiczny 5: Profesjonalizacja kadr kultury. Cel ten koncentruje się na potrzebach rynku pracy w obszarze kultury, wskazując na konieczność odpowiedniego wynagradzanie pracowników sektora kultury¹⁰⁶ oraz wspieranie podnoszenia

⁹⁹ Tamże, s. 10.

¹⁰⁰ Tamże, s. 9.

¹⁰¹ Tamże, s. 55.

¹⁰² Zarząd Województwa Podlaskiego, Załącznik do Uchwały nr 170/2861/2020 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. Program rozwoju kultury w województwie podlaskim na lata 2021–2030, Białystok 2020, s. 30.

¹⁰³ Tamże, s. 3.

¹⁰⁴ Tamże, s. 24.

¹⁰⁵ Tamże, s. 25.

¹⁰⁶ Tamże, s. 38.

kompetencji. W PRK 2030 podsumowuje się ten wątek stwierdzeniem: „Badania jednoznacznie potwierdzają, że inwestycja w kulturę może przynosić wymierne korzyści ekonomiczne”¹⁰⁷.

Mimo braku zdefiniowania sektora kreatywnego w obu dokumentach można odnaleźć odniesienia do branż wchodzących w jego skład. W SRWP 2030 najbardziej konkretnym odniesieniem jest wskazanie branży ICT jako potencjalnej „specjalizacji wschodzącej” lub horyzontalnej. Ponadto w ramach potencjałów gospodarczych (w tabeli przy celu 1.1) wymieniono branże silnie zależne od wzornictwa i designu, takie jak „meblarstwo” oraz „branża jachtowa”¹⁰⁸. Strategia wielokrotnie wskazuje również na turystykę bazującą na dziedzictwie kulturowym.

Program rozwoju kultury 2030 wymienia wprost tradycyjne dziedziny kreatywne, definiując zakres wsparcia. Dokument postuluje objęcie opieką aktywności w obszarze „muzealnictwa, czytelnictwa, teatru, muzyki, tańca, plastyki, fotografii, jak i rękodzielnictwa”¹⁰⁹. Wskazanie na rękodzieło traktować należy jako zauważenie branży kreatywnej o silnym lokalnym potencjale.

3.4.2. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych o zasięgu powiatowym

Pojęcia „sektor kreatywny” oraz „przemysł kreatywny” w większości badanych dokumentów o zasięgu powiatowym są nieobecne. Bez wątpienia jest to istotna luka w kontekście nowoczesnego planowania rozwoju gospodarczego.

Wyjątek stanowi tu „Ponadlokalna Strategia Rozwoju Gmin Powiatu Hajnowskiego”, która wprost identyfikuje ten sektor i przypisuje mu znaczący potencjał. W dokumencie odnotowano bowiem, że „Działalności, pochodzące z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu społeczeństwa określane mianem sektora kreatywnego mają potencjał do zwiększenia rozwoju gospodarczego”¹¹⁰. W myśl cytowanej strategii sektor kreatywny ma być swoistym narzędziem dywersyfikacji lokalnej gospodarki i tworzenia miejsc pracy.

W pozostałych analizowanych strategiach o zasięgu powiatowym (Grajewo, Mońki, Sokółka, Augustów, Sejny) bezpośrednio odniesienia do sektora kreatywnego nie zostały zidentyfikowane.

Należy zauważyć, że w badanych dokumentach kultura rzadko jest definiowana *explicite* jako filar zrównoważonego rozwoju. Dominuje ujęcie kultury jako zasobu endogenicznego, istotnego dla rozwoju turystyki, budowania tożsamości regionalnej i wzmocnienia kapitału społecznego.

Najsilniej rolę tę akcentuje się w dokumencie strategicznym odnoszącym się do powiatu sejneńskiego, gdzie wielokulturowość i dziedzictwo kulturowe traktuje się jako potencjał rozwojowy¹¹¹. W powiecie hajnowskim z kolei wizja rozwoju opiera się na „unikatowych wartościach przyrodniczych i kulturowych”, a jeden z celów strategicznych to „Region kulturalny

¹⁰⁷ Tamże, s. 47.

¹⁰⁸ Jacek Szlachta i inni, Załącznik do Uchwały..., s. 36.

¹⁰⁹ Zarząd Województwa Podlaskiego, „Załącznik do Uchwały...”, s. 34.

¹¹⁰ Justyna Borkowska, Ponadlokalna Strategia Rozwoju Gmin Powiatu Hajnowskiego i Powiatu Hajnowskiego na lata 2022–2030, Hajnówka–Łódź 2023, s. 45.

¹¹¹ Anna Tomczak, [Strategia Rozwoju Powiatu Sejneńskiego na lata 2021–2027](#), Sejny, s. 168, 188 (dostęp: 10.10.2025).

z natury”¹¹². W powiecie sokólskim zaś dziedzictwo kulturowe jest identyfikowane jako potencjał stanowiący bazę dla turystyki¹¹³.

Odmienne podejście prezentują strategie dla powiatów grajewskiego i monieckiego. Kultura analizowana jest tu głównie w ramach „sfery społecznej” jako element podnoszący jakość życia i służący integracji¹¹⁴. W dokumencie odnoszącym się do powiatu augustowskiego¹¹⁵ – z racji jego socjalnego profilu – rola kultury została zawężona wyłącznie do narzędzia integracji społecznej.

Powiązanie zasobów kultury z innowacyjnością i rynkiem pracy jest w analizowanych strategiach widoczne, lecz nie jest regułą. Z oczywistych względów najwyraźniej widać je w tych dokumentach, które choć w pewnym stopniu dostrzegają potencjał kreatywny opisywanych miejsc.

Strategia przygotowana dla powiatu hajnowskiego stwierdza wprost, że „Sektor kultury i kreatywności (...) przyczynia się do generowania ponadprzeciętnego wzrostu i tworzenia miejsc pracy, w szczególności dla osób młodych”¹¹⁶. Strategia ta wyznacza również cel operacyjny „Wspieranie przedsiębiorczości artystów i wytwórców”¹¹⁷. Podobnie strategia powiatu sejneńskiego łączy te sfery, zakładając wspieranie rozwoju przedsiębiorczości z wykorzystaniem lokalnych zasobów, w tym dziedzictwa kulturowego i potencjału twórczego mieszkańców¹¹⁸. W powiecie sokólskim związek ten można uznać za pośredni. Rozwój produktów turystycznych opartych na lokalnych zasobach kulturowych ma być tu jedną z odpowiedzi na zdiagnozowany niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw¹¹⁹. W strategiach dla powiatów grajewskiego, monieckiego i augustowskiego nie zidentyfikowano powiązań między kulturą a innowacjami czy rozwojem rynku pracy – innowacje łączone są tam głównie z sektorem rolnym i technologicznym.

Odniesienia do konkretnych branż kreatywnych w analizowanych dokumentach pojawiają się śladowo. Występują one niemal wyłącznie w kontekście ochrony dziedzictwa i jego utowarowienia na potrzeby turystyki. Dominującymi branżami są rzemiosło i rękodzieło.

Strategia powiatu hajnowskiego wymienia szeroki katalog specyficznych lokalnych działalności rękodzielniczych (na przykład rzeźbiarstwo, snycerstwo, wikliniarstwo, tkactwo, koronkarstwo, ikonopisarstwo)¹²⁰. Strategia sejneńska wskazuje z kolei na rękodzieło i twórczość ludową (tkactwo, plecionkarstwo, kowalstwo, hafciarstwo)¹²¹ oraz między innymi ważną dla sektora instytucję, jaką jest Ośrodek „Pogranicze – sztuk, kultur, narodów”¹²². Dokument

¹¹² Justyna Borkowska, *Ponadlokalna Strategia...*, s. 85, 35.

¹¹³ Rada Powiatu Sokólskiego, Uchwała nr LXX/452/2023 Rady Powiatu Sokólskiego z dnia 24 marca 2023 r. w sprawie przyjęcia Programu Rozwoju Powiatu Sokólskiego na lata 2023–2030, *Sokółka 2023*, s. 52.

¹¹⁴ Zarząd Powiatu Grajewskiego, *Program Rozwoju Powiatu Grajewskiego na lata 2025–2031, Grajewo 2024*, s. 29; Rada Powiatu w Mońkach, Uchwała Nr XLIX/332/24 Rady Powiatu w Mońkach z dnia 12 lutego 2024 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Powiatu Monieckiego na lata 2024–2034, *Mońki 2024*.

¹¹⁵ Rada Powiatu w Augustowie, Uchwała Nr 722/XXIX/2023 z dnia 28 czerwca 2023 r., w sprawie Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Powiatu Augustowskiego na lata 2023–2030.

¹¹⁶ Justyna Borkowska, *Ponadlokalna Strategia...*, s. 45.

¹¹⁷ Tamże, s. 36.

¹¹⁸ Anna Tomczak, *Strategia Rozwoju...*, s. 200–201.

¹¹⁹ Rada Powiatu Sokólskiego, Uchwała..., s. 71–72.

¹²⁰ Justyna Borkowska, *Ponadlokalna Strategia...*, s. 45–46.

¹²¹ Anna Tomczak, *Strategia Rozwoju...*, s. 92–93.

¹²² Tamże, s. 166.

dotyczący powiatu sokólskiego odnosi się do rzemiosła oraz tradycji kulinarnych¹²³, traktując je jako zasoby cenne dla rozwoju turystyki. W pozostałych dokumentach odwołania do konkretnych branż kreatywnych nie występują.

Podsumowując, analiza wykazała wyraźną dychotomię w podejściu do sektora kreatywnego i kultury w planowaniu strategicznym na poziomie powiatowym. Dokumenty dla powiatów hajnowskiego i sejneńskiego w większym stopniu identyfikują kulturę i kreatywność jako istotne zasoby prorozwojowe, umożliwiające tworzenie innowacji oraz generowanie miejsc pracy. W pozostałych strategiach (Grajewo, Mońki, Sokółka, Augustów) kultura traktowana jest głównie jako element sfery społecznej, wspierający tożsamość lub integrację mieszkańców, jednak bez wyraźnego powiązania z rozwojem gospodarczym. Termin „sektor kreatywny” nie jest jeszcze w pełni zinstytucjonalizowany w lokalnym myśleniu strategicznym, z wyjątkiem powiatu hajnowskiego, który jako jedyny włączył go do swojego aparatu pojęciowego.

3.4.3. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych odnoszących się do miast na prawach powiatu

W większości analizowanych dokumentów, w szczególności tych dotyczących mniejszych ośrodków miejskich, nie odnajdziemy bezpośredniego zastosowania terminów „sektor kreatywny” lub „przemysł kreatywny”. Opisy planowanego rozwoju w analizowanych strategiach najczęściej odwołują się do tradycyjnego podziału na sektory usług, przemysłu i rolnictwa, podczas gdy kultura jest analizowana jako element sfery społecznej.

Wyraźny wyjątek stanowi tu „Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku”, która wprost odnotowuje istnienie tej gałęzi gospodarki. W części diagnostycznej w ramach celu operacyjnego K4 (Otwarcie mieszkańcy) wskazano na „stosunkowo wolny rozwój branży kreatywnej oraz niski poziom zatrudnienia; niskie dochody w sektorze kultury; potrzebę rozwoju sceny artystycznej miasta”¹²⁴. Dokument ten jako jeden z nielicznych dostrzega zatem sektor kreatywny jako podmiot gospodarczy i obszar rynku pracy, choć diagnozuje jego słabą kondycję. Wzmianka terminologiczna pojawia się również w „Strategii Rozwoju Miasta Kolno do roku 2030”, gdzie w rekomendacjach dotyczących polityki przestrzennej postuluje się „wzmocnienie sektora kreatywnego”¹²⁵.

W pozostałych dokumentach sporadycznie pojęcie pojawia się „kreatywności” i jest ono związane zazwyczaj z kapitałem ludzkim oraz edukacją, a nie bezpośrednio odnoszone do sektora gospodarki. Przykładowo w „Strategii Oświaty Miasta Suwałk do 2030 roku” analiza SWOT jako szansę wskazuje „poszerzenie i zróżnicowanie oferty zajęć pozalekcyjnych z wykorzystaniem innowacji i działań kreatywnych”¹²⁶.

Żaden z analizowanych dokumentów na poziomie miasta na prawach powiatu nie sytuuje kultury pośród filarów zrównoważonego rozwoju. W strategiach, które *explicite* odwołują się do tej koncepcji, kultura jest konsekwentnie traktowana wyłącznie jako komponent sfery społecznej.

¹²³ Rada Powiatu Sokólskiego, Uchwała..., s. 70.

¹²⁴ Rada Miasta Białystok, Załącznik do Uchwały nr XLVI/666/21 Rady Miasta Białystok z dnia 20 grudnia 2021 r. – Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku, Białystok 2021, s. 57.

¹²⁵ Urząd Miasta Kolno, Strategia Rozwoju Miasta Kolno do roku 2030 – projekt do konsultacji społecznych, Kolno 2022, s. 46.

¹²⁶ Rada Miejska w Suwałkach, Załącznik do Uchwały nr XLI/525/2022 Rady Miejskiej w Suwałkach z dnia 26 stycznia 2022, Strategia Oświaty Miasta Suwałki, Suwałki 2022, s. 48.

Zwróćmy uwagę, że na przykład „Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030” w swojej strukturze diagnostycznej opiera się na trzech sferach: „środowiskowo-przestrzennej, społecznej i gospodarczej”¹²⁷, a cele związane z kulturą (cel operacyjny 2.5. Rozwój oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej) umieszczone są w celu strategicznym II. Wysoka jakość życia mieszkańców¹²⁸. „Podobnie Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030: roku wyznacza trzy cele strategiczne (kapitał ludzki i społeczny, gospodarka, środowisko), a kulturę (cel operacyjny K4. Otwarcie mieszkańcy) lokuje w ramach tego pierwszego¹²⁹. Słowem, kultura jest tu wprawdzie postrzegana jako element rozwoju społecznego i budulec jakości życia, ale jednocześnie nie jest uznawana za odrębny filar zrównoważonego rozwoju.

W większości badanych strategii powiązanie sfery kultury z innowacyjnością i lokalnym rynkiem pracy jest słabe lub w ogóle nie występuje. Cele operacyjne dotyczące innowacji (na przykład wspieranie klastrów, inkubatorów technologicznych) lokowane są w filarze gospodarczym, podczas gdy cele kulturalne, jak wspomniano – w społecznym.

Wyjątki od tej reguły są nieliczne. Strategia Białegostoku łączy kulturę z rynkiem pracy poprzez zdiagnozowanie problemu niskiego zatrudnienia w branży kreatywnej i odnotowanie odpływu ludzi kultury do innych ośrodków. Jako możliwe działania o charakterze naprawczym proponuje się tu zaś powiązanie (usieciowienie) podmiotów związanych ze wspomnianą branżą z instytucjami kultury oraz organizacjami kulturalnymi¹³⁰. Interesujące powiązanie występuje na poziomie edukacyjnym w „Strategii Oświaty Miasta Suwałk do 2030 roku”. Dokument ten kładzie nacisk na dostosowanie oferty edukacyjnej do „wymogów gospodarki lokalnej”¹³¹. W postulacie tym wskazano na „ubranżowanie szkół zawodowych”, wymieniając wśród kierunków branże tradycyjnie zaliczane do sektora kreatywnego, takie jak „poligraficzna” oraz „teleinformatyczna”¹³². Jest to bezpośrednie powiązanie potencjału kreatywnego z lokalnym rynkiem pracy.

Co ciekawe, mimo braku konceptualizacji sektora kreatywnego jako takiego w dokumentach pojawiają się liczne odniesienia do poszczególnych branż wchodzących w jego skład. Występują one jednak w rozproszonych kontekstach – najczęściej działalności instytucjonalnej, turystyki lub edukacji.

Najszerszy katalog branż (w kontekście działalności statutowej) prezentuje „Miejski Program Rozwoju Kultury na lata 2021–2027” (Wysokie Mazowieckie). Wymienia on działania obejmujące sztuki plastyczne („koła plastyczne”), sztuki performatywne (teatr, taniec), działalność wydawniczą, sektor audiowizualny oraz muzykę i fotografię¹³³.

W kontekście gospodarczym i wizerunkowym strategia Białegostoku wskazuje na sektory IT/BPO/SSC¹³⁴ oraz konkretne wydarzenia budujące markę miasta, jak Up to Date Festival (muzyka)

¹²⁷ Miasto Łomża, Załącznik do Uchwały nr 509/LV/22 Rady Miejskiej Łomży z dnia 25 maja 2022 r; Miasto Łomża. Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030, Łomża 2022, s. 12.

¹²⁸ Tamże, s. 44.

¹²⁹ Rada Miasta Białystok, Załącznik do Uchwały..., s. 43.

¹³⁰ Tamże, 57.

¹³¹ Rada Miejska w Suwałkach, Załącznik do Uchwały..., s. 3.

¹³² Tamże, s. 12.

¹³³ Rada Miasta Wysokie Mazowieckie, Uchwała nr XXVII/154/2021 Rady Miasta Wysokie Mazowieckie z dnia 25 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia Miejskiego Programu Rozwoju Kultury na lata 2021–2027”, Wysokie Mazowieckie 2021, s. 2–6.

¹³⁴ Rada Miasta Białystok, Załącznik do Uchwały..., s. 20.

czy EDD East Design Days (*design*, projektowanie), a także sztuki wizualne w przestrzeni publicznej, na przykład Szlak Murali Białostockich¹³⁵. W strategiach Sokółki i Hajnówki znajdziemy odniesienia do rzemiosła i dziedzictwa. W przypadku Hajnówki bogate dziedzictwo kulturowe wskazano jako mocną stronę w analizie SWOT. Do dziedzictwa przyrody i kultury regionu Puszczy Białowieskiej odnosi się nadrzędny cel strategiczny zawarty w dokumencie¹³⁶.

Trzeba podkreślić, że sektor kreatywny jako spójna koncepcja gospodarcza jest w badanych dokumentach strategicznych w zasadzie nierozpoznany. Jedynie wyjątki (Białystok, Kolno) sygnalizują, że zaczynają dostrzegać ten obszar. Kultura jest postrzegana niemal wyłącznie jako komponent rozwoju społecznego, odpowiedzialny za tożsamość, integrację i jakość życia, bez przypisywania jej autonomicznej roli w zrównoważonym rozwoju. Jej potencjał gospodarczy i związek z rynkiem pracy (poza kontekstem edukacji zawodowej w Suwałkach) pozostaje w sferze planowania niewykorzystany. Poszczególne branże i działalności kreatywne są obecne w strategiach, lecz w sposób rozproszony i podporządkowany innym celom (działalność instytucji kultury, promocja turystyczna, edukacja).

3.4.4. Sektor kreatywny w dokumentach strategicznych na poziomie gminnym

Analiza strategii rozwoju gmin miejskich z województwa podlaskiego, przeprowadzona w celu zidentyfikowania obecności i roli sektora kreatywnego w lokalnym planowaniu strategicznym, ujawnia pewne wspólne tendencje oraz specyficzne uwarunkowania.

W żadnym z analizowanych dokumentów strategicznych nie pojawiają się bezpośrednio terminy „sektor kreatywny” czy „przemysły kreatywne”. Planowany rozwój lokalny w badanych gminach opisuje się bardziej tradycyjnymi kategoriami, takimi jak kultura, dziedzictwo kulturowe, turystyka (w tym kulturowa, agroturystyka, ekoturystyka), sport i rekreacja. Odnotowuje się istnienie działalności w tych obszarach, przypisując im przede wszystkim funkcje społeczne – podnoszenie jakości życia mieszkańców, budowanie tożsamości lokalnej i integrację społeczną – oraz w różnym stopniu rolę w rozwoju turystyki.

W gminach o silnym potencjale przyrodniczym i kulturowym (Sejny, Hajnówka) dziedzictwo i kultura są postrzegane jako kluczowe zasoby rozwijające turystykę. Strategia Augustowa wskazuje też kulturę jako element budowania marki miasta.

Kultura w badanych dokumentach nie jest wprost definiowana jako odrębny filar zrównoważonego rozwoju, jednak jej ochrona i rozwój są często włączane w ramy szerszych celów strategicznych dotyczących zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska (w kontekście dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego) oraz poprawy jakości życia. Strategie podkreślają konieczność ochrony zasobów dla przyszłych pokoleń, co wpisuje się w logikę zrównoważenia.

W analizowanych strategiach brakuje wyraźnych, bezpośrednich powiązań między kulturą a innowacją czy rozwojem rynku pracy, poza branżą turystyczną. Innowacje są częściej łączone z sektorami takimi jak rolnictwo (na przykład nowoczesne rolnictwo w Gminie Wysokie Mazowieckie¹³⁷, przemysł (na przykład „przemysły przyszłości” w strategii wojewódzkiej, do której odwołują się strategie gminne) czy technologie (OZE, ICT). Kwestie rynku pracy są z kolei poruszane

¹³⁵ Tamże

¹³⁶ Rada Miasta Hajnówka, Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016–2025, Hajnówka 2016, s. 25–27.

¹³⁷ Rada Miasta Wysokie Mazowieckie, Uchwała..., s. 15.

głównie w kontekście walki z bezrobociem, podnoszenia kwalifikacji dla potrzeb tradycyjnych sektorów (rolnictwo, przemysł, usługi) lub ogólnie pojętej promocji przedsiębiorczości. Wyjątek stanowi strategia Augustowa, która wspomina o przemyśle skutecznym jako lokalnej specjalizacji. W strategii gminy Hajnówka z kolei produkty lokalne i turystyka oparta na kulturze są postrzegane jako potencjalna alternatywa dla tradycyjnego przemysłu drzewnego.

Trzeba zaznaczyć, że odniesienia do kultury pojawiające się w gminnych w strategiach dotyczą przede wszystkim:

- instytucji kultury: domy kultury, biblioteki i centra kultury, a także organizacje społeczne działające w sferze kultury;
- dziedzictwa materialnego i niematerialnego: zabytki architektury, cmentarze, miejsca historyczne, tradycje lokalne, folklor, dziedzictwo mniejszości narodowych (białoruskiej, litewskiej, staroobrzędowców);
- wydarzeń kulturalnych i sportowych: festiwale, koncerty, wystawy, warsztaty, imprezy lokalne i międzynarodowe;
- infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej: szlaki (piesze, rowerowe, kajakowe), plaże, boiska, siłownie plenerowe;
- rzemiosła i produktów lokalnych: w strategiach gmin wiejskich pojawiają się odniesienia do rękodziela (serwetkarstwo, pisankarstwo, wyroby z drewna, słomy, wikliny, hafty) i produktów spożywczych (sery, miody).

Należy zatem stwierdzić, że analizowane strategie rozwoju gminnego, tworzone w ostatnich latach, wciąż w niewielkim stopniu konceptualizują działalność kulturalną i twórczą w ramach sektora kreatywnego. Innymi słowy, nie rozpoznają one sektora jako odrębnego obszaru o znaczącym potencjale gospodarczym i innowacyjnym. Za dominujące należy uznać podejście traktujące kulturę wyłącznie jako element sfery społecznej lub ogół uwarunkowań wpływających na jakość życia i tożsamość bądź ewentualnie jako zasób dla rozwoju turystyki. Brakuje zaś systemowego łączenia kultury z innowacyjnością i rynkiem pracy.

Tworzone w przyszłości strategie powinny w większym stopniu uwzględnić potencjał gospodarczy i innowacyjny sektora kreatywnego, zwłaszcza w kontekście poszukiwania nowych ścieżek rozwoju dla gmin i małych miast.

3.4.5. Wnioski

Zestawienie wniosków z analizy literatury dotyczącej polityk publicznych z wynikami badania dokumentów strategicznych województwa podlaskiego kieruje uwagę w stronę wyraźnej luki implementacyjnej. Analizowane strategie lokalne i regionalne w przeważającej mierze nie identyfikują sektora kreatywnego jako autonomicznej gałęzi gospodarki, co stanowi egemplifikację krytykowanego w literaturze tradycyjnego, nieoptymalnego podejścia do planowania rozwoju. Lokalne polityki, o czym również informuje przytaczana wcześniej literatura przedmiotu, wciąż wydają się delegitymizować ukryte zasoby rozwojowe tkwiące w „żywej kulturze” i oddolnej kreatywności.

Dokumenty strategiczne w województwie podlaskim konsekwentnie traktują kulturę jako dodatek służący poprawie jakości życia, integracji czy budowaniu tożsamości, ale nadal nie widzą w niej równorzędnego filaru zrównoważonego rozwoju. Koncentracja na wymiarze

instytucjonalnym oraz wykorzystaniu dziedzictwa głównie na potrzeby turystyki odbywa się przy niemal całkowitym pominięciu związków kultury z innowacyjnością i rynkiem pracy. Władze publiczne w regionie nie przyjmują zatem roli facylitatora, który tworzy przyjazne środowisko, ograniczając się do tradycyjnego zarządzania nią w sferze społecznej.

3.5. Analiza SWOT na podstawie wywiadów fokusowych – diagnoza sektora kreatywnego w województwie podlaskim

Prezentowany dotąd obraz sektora kreatywnego w województwie podlaskim skonstruowany był na podstawie oficjalnych statystyk oraz treści lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych. W tej części podrozdziału przedstawiono opis kondycji sektora kreatywnego, uwzględniając perspektywę aktorów społecznych zawodowo z nim związanych. Dane zebrane w ramach badań fokusowych pozwoliły między innymi na jakościowy opis mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń związanych z sektorem. Szczegółowy dobór prób do zrealizowanych zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) przedstawiono w rozdziale „Metodyka badania” niniejszego opracowania.

Silne strony sektora kreatywnego w województwie podlaskim wedle opinii badanych zaproszonych do FGI opierają się przede wszystkim na zasobach ludzkich i specyfice lokalnego kontekstu. Uczestnicy badania wskazali, że największym atutem sektora są utalentowani ludzie, charakteryzujący się determinacją i zdolnością do działania oddolnego, często motywowani pasją. Kluczowym atutem jest również autentyczność, wynikająca z silnego przywiązania twórców innych aktorów sektora do regionu.

Siłą sektora są także powstające tu oddolne inicjatywy i nieformalne sieci wsparcia. Te ostatnie jednak, chociaż silnie zaznaczają się w stolicy województwa, gdzie obejmują różnych interesariuszy, niedomagają w innych jego częściach (na przykład konkurencja i brak wsparcia wewnątrz sektora w Łomży).

Jak twierdzą badani, ten potencjał jest hamowany przez widoczne słabości wewnętrzne: niewielką liczbę wyspecjalizowanych uczelni artystycznych, słaby dostęp do specjalistycznej wiedzy oraz dominujący model biznesowy, w którym lokalne firmy pełnią funkcję tańszych filii dla central warszawskich, co skutkuje niższą presją płacową.

W otoczeniu zewnętrznym sektor funkcjonuje w warunkach „ciągłej walki o przetrwanie”, mierząc się z niestabilnością rynkową, prowadzącą do wypalenia zawodowego i drenażu mózgow. Jak zaznaczano, dostęp do specjalistycznej wiedzy (specjalistyczne szkolenia, studia podyplomowe, warsztaty praktyczne) wymaga kosztownych wyjazdów poza region. Rozwój jest dodatkowo blokowany przez dysfunkcjonalne systemy wsparcia publicznego. Fundusze unijne przez naszych interlokutorów przedstawiane były jako działania nadmiernie zbiurokratyzowane, nieelastyczne oraz zasadniczo finansowo niedostępne dla mniejszych podmiotów, które przeważają w obrębie sektora.

W kategoriach zagrożenia opisywano także deficyty infrastrukturalne, w tym brak lotniska i niedobór nieruchomości komercyjnych, które uniemożliwiają przyciąganie większych inwestycji, oraz rozwój niektórych branż, na przykład eventowej. Tym samym sektor kreatywny nie jest w stanie w pełni wykorzystać istniejących szans, takich jak wskazywany przez badanych globalny trend pracy zdalnej czy wzmocnienie owocnej współpracy nauki z biznesem.

Rozwój w ocenie badanych hamuje z pewnością negatywny wpływ lokalnej polityki i „układów”. Powszechna jest także niska percepcja wartości pracy kreatywnej, traktowanej jako dodatek do faktycznej aktywności zawodowej.

Syntetyczne zestawienie mocnych i słabych stron regionalnego sektora kreatywnego, jak również szans oraz zagrożeń związanych z jego funkcjonowaniem i rozwojem przygotowane na podstawie opinii badanych przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Analiza SWOT sektora kreatywnego w województwie podlaskim na podstawie opinii badanych zaproszonych do FGI

Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
Czynniki wewnętrzne – mocne strony (<i>strengths</i>)	Czynniki wewnętrzne – słabe strony (<i>weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitał ludzki: Fundamentem sektora są ludzie charakteryzujący się przedsiębiorczością i zdolnością do działania „wbrew” trudnościom systemowym. Silne zaangażowanie twórców, często wynikające z pasji, imperatywu działania „za wszelką cenę”. Obserwuje się brak cynizmu korporacyjnego i „naturalne” podejście do twórczości. • Autentyczność i tożsamość lokalna: Silne przywiązanie twórców do miejsca pochodzenia przekłada się na autentyczność produktów i usług oraz postawę „ambasadorstwa regionu”. • Inicjatywy oddolne i współpraca: Zdolność do tworzenia oddolnych inicjatyw bez presji korporacyjnej. Funkcjonują nieformalne sieci wzajemnego wsparcia między przedsiębiorcami (przede wszystkim w Białymstoku). • Potencjał edukacyjny: Możliwość solidnego przygotowania się do dalszej edukacji artystycznej (przykład Liceum Plastycznego w Supraślu i Łomży, Technikum Info-Tech w Białymstoku). • Specyfika środowiskowa: Bliskość natury oraz wolniejsze tempo życia postrzegane są jako atut pozwalający na zachowanie równowagi i przyciągający kapitał ludzki. • Potencjał talentów: Region określany jest jako miejsce występowania „nieoszlifowanych diamentów” – utalentowanych jednostek wymagających wsparcia systemowego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Luki w systemie edukacji wyższej: Niewiele uczelni artystycznych (brak na przykład akademii sztuk pięknych) w województwie. • Deficyt specjalistycznej wiedzy: Słaby dostęp do specjalistycznej wiedzy i kompetencji w regionie. Pracownicy sektora zmuszeni są do poszukiwania wysokiej jakości szkoleń, konferencji czy studiów podyplomowych w innych ośrodkach (na przykład w Warszawie, Krakowie), co generuje dodatkowe koszty i angażuje czas. • Model biznesowy i wynagrodzenia: Wiele firm (na przykład agencje reklamowe, IT) funkcjonujących na lokalnym rynku to filie central warszawskich, które lokują się na Podlasiu motywowane niższymi kosztami pracy. Prowadzi to do świadomej polityki niższych wynagrodzeń w Białymstoku. • Niewielka liczba firm w sektorze: Rynek lokalny jest niewystarczający: zbyt mało jest firm, w których zatrudnienie znaleźć mogą specjaliści; większość regionalnych podmiotów kreatywnych zmuszona jest też do zarabkowania poza województwem ze względu na stosunkowo mały popyt. W sektorze obserwuje się również cyrkulację tych samych osób między nielicznymi lokalnymi podmiotami. • Trudności niezależnych twórców i freelancerów: Problemy z pozyskiwaniem klientów, marketingiem, wysokimi kosztami działalności i na przykład wynajmu lokali (Suwałki), brak wsparcia ze strony instytucji miejskich. • Niska kultura zarządzania w instytucjach, urzędach i rządziej w NGO oraz podmiotach prywatnych: Powszechny „brak samoświadomych zarządców”. Brak wizji strategicznej, niedocenywanie znaczenia atmosfery pracy i szacunku, co negatywnie wpływa na rozwój sektora. • Problemy kadrowe w instytucjach: Niechęć do rozwoju, brak motywacji, opór przed zmianami i nowymi technologiami wśród części pracowników, nieadekwatne kompetencje, blokowanie inicjatyw przez „stare kadry”.

Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
	<ul style="list-style-type: none"> • Drenaż mózgów: Wyjazd młodych, kreatywnych osób na studia i do pracy poza region. • Słaba dostępność komunikacyjna regionu, w szczególności brak lotniska. Utrudnia to lokowanie w regionie dużych korporacji, co z kolei hamuje rozwój poszczególnych branż, na przykład eventowej czy marketingowej. Wskazano również na brak odpowiedniej infrastruktury (na przykład hali widowiskowej) oraz deficyt nieruchomości (powierzchni biurowych i produkcyjnych), przez co region traci potencjalnych inwestorów na rzecz innych ośrodków, na przykład Lublina czy Rzeszowa.
Czynniki zewnętrzne – szanse (<i>opportunities</i>)	Czynniki zewnętrzne – zagrożenia (<i>threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Trend pracy zdalnej: Możliwość przyciągania talentów i pracowników korporacyjnych z innych regionów Polski, poszukujących spokoju i równowagi życiowej, co uwidoczniła pandemia. • Współpraca nauki z biznesem: Potencjał we wzmacnianiu współpracy między uczelniami a pracodawcami. Jako przykład wskazano angażowanie praktyków do prowadzenia zajęć na Politechnice Białostockiej oraz rozwój programów stażowych. • Networking międzynarodowy: Rozwój międzynarodowych programów wymiany (na przykład Erasmus) dla wykładowców i studentów jako szansa na zdobywanie doświadczeń i implementowanie globalnych standardów. • Wykorzystanie lokalnej tożsamości: Możliwość świadomego wykorzystania regionalnego przywiązania twórców w programach wsparcia i strategiach promocyjnych. • Rosnąca potrzeba aktywnego uczestnictwa w kulturze: Wzrost zainteresowania wiązany jest ze zmęczeniem odbiorców bierną konsumpcją treści cyfrowych. Taka tendencja może zwiększać zainteresowanie warsztatami, zajęciami twórczymi, działaniami angażującymi społeczność. • Rozwój AI: Wpływ na dostępność nowych form i narzędzi pracy, demokratyzacja. • Rozwój lokalnych zasobów edukacyjnych: Zaobserwowano pozytywne trendy w lokalnym otoczeniu edukacyjnym, takie jak 	<ul style="list-style-type: none"> • Niestabilność rynkowa i wypalenie: Funkcjonowanie w warunkach permanentnej niestabilności otoczenia biznesowego. Czynniki zewnętrzne, takie jak skutki pandemii, wojna, inflacja, kryzys oraz ciągłe zmiany w regulacjach prawnych („zawitości prawne”), wymuszają tryb „ciągłej walki o przetrwanie. Prowadzi to do wypalenia zawodowego i drenażu mózgów z regionu. • Niska wartość pracy kreatywnej w percepcji społecznej/instytucjonalnej: Traktowanie kultury jako „dodatku”, „ubogiego krewnego”, niedocenywanie wartości pracy twórczej w porównaniu do produktów materialnych, priorytetyzacja innych potrzeb społecznych (budowa dróg w regionie, zdrowie). • Dysfunkcyjne systemy wsparcia: Istniejące mechanizmy wsparcia (na przykład fundusze unijne) są postrzegane jako zagrożenie dla rozwoju, a nie pomoc. Wskazuje się na nadmierną biurokrację. Procesy aplikacyjne i sprawozdawcze (na przykład w ramach WUP) generują duże koszty czasowe i administracyjne i są oderwane od realiów biznesowych. Za barierę wejścia uznaje się też prefinansowanie czyli konieczność zamrożenia znaczących środków własnych potrzebnych na bieżący rozwój i funkcjonowanie (faworyzowanie dużych podmiotów.) Szytywne kryteria zamówień publicznych (cena przedkładana nad jakością). • Problem z dostępnością nieruchomości komercyjnych (biurowców, hal), hamujący inwestycje. • Negatywny wpływ polityki i „układów”, nieadekwatne polityki publiczne: Podziały polityczne utrudniające współpracę i finansowanie, faworyzowanie „swoich” przy rozdziale środków publicznych; niekompetentne osoby na stanowiskach kierowniczych z nadania politycznego. • Rozwój AI: Groźba eliminacji niektórych zawodów twórczych, obniżenie jakości działań kreatywnych. • Ogólnopolskie problemy edukacyjne: System edukacji powszechnej (szkoła podstawowa

Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
<p>tworzenie studiów podyplomowych angażujących praktyków (na przykład na Politechnice Białostockiej) oraz oddolne inicjatywy typu <i>meetup</i>, które ściągają do regionu specjalistów i pozwalają na wymianę doświadczeń.</p> <ul style="list-style-type: none"> Możliwość tworzenia nisz rynkowych: Specjalizacja (na przykład twórczość regionalna w powiązaniu z turystyką) jako sposób na wyróżnienie się. 	<p>i średnia) nie kształci kompetencji miękkich, krytycznego myślenia ani umiejętności współpracy). Absolwenci szkół wyższych wchodzą na rynek pracy bez świadomości swoich praw i podstawowych możliwości radzenia sobie w pracy zawodowej.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ograniczające stereotypy dotyczące regionu: Wąski zestaw skojarzeń z Podlasiem utrudniający promocję innych aspektów kreatywności. Postrzeganie regionu jako „Polski B”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych jakościowych (FGI).

3.6. Sektor kreatywny w województwie podlaskim – podsumowanie diagnozy jakościowej

Zestawienie regionalnej analizy SWOT sektora kreatywnego w województwie podlaskim z przedstawianą wcześniej ogólnopolską charakterystyką potencjałów, szans i barier pokazuje podobne problemy branż kreatywnych na Podlasiu do identyfikowanych w całym kraju. Jednocześnie przedstawione dane zdają się odślaniać pewną specyfikę peryferyjnego regionu. Potwierdza to również analiza danych zastanych. Diagnoza regionalna w dużej mierze pokazuje, że problemy zidentyfikowane na poziomie krajowym manifestują się w podlaskim dość często w formie spotęgowanej przez lokalne uwarunkowania.

Zgodność występuje przede wszystkim, jeśli idzie o identyfikację barier strukturalnych. Zarówno w skali kraju, jak i regionu za kluczowe wyzwanie uznaje się deficyt umiejętności biznesowych. Brak wiedzy w zakresie zarządzania, marketingu i autopromocji wśród twórców i innych aktorów sektora kreatywnego jest barierą hamującą komercjalizację pomysłów. Podobnie w skali ogólnopolskiej i regionalnej występują problemy z dostępem do finansowania. Ogólnopolskie trudności w pozyskiwaniu kapitału w regionie przybierają formę „chronicznego niedofinansowania”, objawiającego się między innymi niskimi płacami w instytucjach kultury czy niskimi kwotami stypendiów (problem wskazany w Suwałkach). Odnotować należy także dysfunkcjonalność systemów wsparcia (dotacji), ich nadmierną biurokrację oraz mechanizmy (na przykład wymóg wkładu własnego) faworyzujące duże podmioty.

Regionalna diagnoza potwierdza również obserwowane niedostosowanie polskiego systemu edukacji, który i na poziomie krajowym, i lokalnie okazuje się zwyczajnie nieadekwatny do współczesnych potrzeb rynku pracy. Nie rozwija bowiem kompetencji biznesowych, nie kształci też umiejętności krytycznego myślenia czy pracy zespołowej.

Również strukturalne problemy polskiego sektora, takie jak rozdrobnienie i prekariat, znajdują swoje odzwierciedlenie w regionalnej diagnozie. Ogólnopolska niestabilność i niskie dochody wśród artystów, freelancerów i w instytucjach kultury w podlaskim zostały zdefiniowane jako „ciągła walka o przetrwanie”, prowadząca bezpośrednio do ryzyka wypalenia zawodowego. Regionalne słabości, takie jak trudności niezależnych twórców z wynajmem lokali (Suwałki) czy konkurencja ze strony dużych, zewnętrznych agencji eventowych (Łomża), potęgują ogólnopolski problem konkurencji i trudności w skalowaniu działalności. Problem małego kapitału społecznego, o ile nie jest zauważany w Białymstoku, o tyle daje o sobie znać w innych częściach

regionu – poprzez lokalnie występujące trudności we współpracy i brak zaufania (sygnalizowane w Łomży i podregionie łomżyńskim). Dodatkowo wzmacnia go specyficzny negatywny czynnik – wpływ polityki, nietransparentnych decyzji i „układów” władzy.

Interesująca jest też pewna zależność dotycząca infrastruktury. Podczas gdy analiza krajowa wskazuje potencjał kulturowy i rozwiniętą infrastrukturę jako czynniki przyciągające sektor kreatywny, w diagnozie regionalnej (szczególnie w Białymstoku) niedobory infrastrukturalne (brak lotniska, hali widowiskowo-sportowej, gorsze połączenia komunikacyjne) uznano za kluczowe słabości i bariery rozwoju. Region nie posiada zatem zasobu, który na poziomie krajowym uznawany jest za potencjał. Jednocześnie to właśnie kapitał ludzki – pasja twórców, ich przywiązanie do regionu i autentyczność (na przykład talent rzeźbiarzy na Sejneńszczyźnie) – stanowi główną mocną stronę Podlasia, co jest silniej akcentowane niż w ogólnopolskim zestawieniu.

Obie analizy zbieżnie postrzegają nowe technologie (AI) jako zjawisko o charakterze dualistycznym – jednocześnie jako szansę (narzędzia, demokratyzacja), ale też jako zagrożenie (zastępowanie pracy, spadek jej jakości).

4. Popyt i podaż zawodów, kwalifikacji i umiejętności związanych z sektorem kreatywnym na regionalnym rynku pracy

4.1. Zawody, kwalifikacje, umiejętności – podstawowe pojęcia i definicje

Współczesne badania rynku pracy oraz analizy sektorowe, w tym dotyczące sektora kreatywnego, opierają się na precyzyjnych definicjach pojęć takich jak zawód, kwalifikacja i umiejętność. Ich znaczenie regulują krajowe dokumenty normatywne – w szczególności Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (KZiS) na potrzeby rynku pracy (MRPiPS, 2025)¹³⁸ oraz Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)¹³⁹.

Według KZiS:

„Zawód to zbiór zadań (zespół czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby (w tym pracodawców lub w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej) i wymagających odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) zdobytych w toku kształcenia lub praktyki. Wykonywanie zawodu stanowi źródło dochodów”¹⁴⁰.

Oznacza to, że zawód stanowi spójną strukturę działań o charakterze technicznym, organizacyjnym, artystycznym lub usługowym, wykonywanych przez osobę posiadającą odpowiednie kwalifikacje i umiejętności. W kontekście sektora kreatywnego, zawody te obejmują nie tylko tradycyjne profesje artystyczne (na przykład grafik, muzyk, aktor), lecz także specjalizacje z pogranicza technologii, designu i komunikacji (na przykład projektant UX, specjalista do spraw mediów cyfrowych).

Zgodnie z definicją Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji:

„Kwalifikacja – zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący”¹⁴¹ (Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, art. 2 pkt 8).

Kwalifikacje mogą mieć charakter pełny (uzyskiwany po zakończeniu cyklu kształcenia, na przykład dyplom, tytuł zawodowy) lub częściowy (potwierdzający wybrane efekty uczenia się w ramach systemu edukacji formalnej lub pozaformalnej). W sektorze kreatywnym coraz większe znaczenie mają kwalifikacje częściowe – na przykład z zakresu projektowania graficznego,

¹³⁸ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, Dz.U. 2024 poz. 1372, uchylony Rozporządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 21 października 2025 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, Dz.U. poz. 1534.

¹³⁹ [Zintegrowany System Kwalifikacji](#).

¹⁴⁰ Maciej Gruza, Teresa Hordyjewicz, Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Tworzenie i stosowanie, 2014, s. 8.

¹⁴¹ [Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji](#), tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1606 (dostęp: 12.10.2025).

realizacji dźwięku, animacji czy produkcji multimedialnej – które pozwalają na elastyczne dostosowanie kompetencji do dynamicznie zmieniających się wymagań rynku.

Z kolei pojęcie umiejętności definiowane jest w dokumentach Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) jako:

„Zdolność do stosowania wiedzy i wykorzystania know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów”¹⁴².

W kontekście sektora kreatywnego umiejętności obejmują zarówno kompetencje techniczne (na przykład obsługa specjalistycznego oprogramowania, realizacja nagrań, projektowanie przestrzeni), jak i kreatywne (tworzenie koncepcji artystycznych, komunikacja wizualna, *storytelling*). W praktyce przenikają się one z kompetencjami cyfrowymi i społecznymi, które stanowią fundament pracy w środowisku projektowym i międzysektorowym.

Precyzyjne rozróżnienie pojęć zawodu, kwalifikacji i umiejętności ma istotne znaczenie dla analizy sektora kreatywnego, w którym granice między nimi są szczególnie płynne. W zawodach takich jak grafik, fotograf, producent multimediiów czy specjalista IT tradycyjne ścieżki kształcenia współistnieją z nieformalnym uczeniem się, projektami społecznymi i doświadczeniem zdobytym w praktyce zawodowej. Dlatego w analizach WUP oraz Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji sektor kreatywny ujmuje się jako środowisko kompetencji mieszanych, w którym łączą się kwalifikacje artystyczne, techniczne, cyfrowe i komunikacyjne.

4.2. Zidentyfikowanie zawodów, kwalifikacji i umiejętności związanych z sektorem kreatywnym

Identyfikacja zawodów związanych z sektorem kreatywnym została przeprowadzona w kilku etapach analitycznych, z zastosowaniem triangulacji źródeł danych i metod. Procedura miała na celu wyłonienie tych zawodów, które łączą elementy twórczości, projektowania, komunikacji, technologii i kultury, a jednocześnie funkcjonują w ramach formalnych klasyfikacji krajowych.

Etap 1. Dobór sekcji PKD o charakterze kreatywnym

W pierwszym kroku wyselekcjonowano sekcje i działy Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007), które zgodnie z definicją przemysłów kreatywnych przedstawioną w Dokumencie programowym – Ramy wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce 2021–2027 (MKiDN, 2022)¹⁴³ obejmują działalność twórczą, projektową lub artystyczną.

Do analizy zakwalifikowano:

- Sekcję J (działy 58, 59, 60, 62) – działalność wydawnicza, filmowa, muzyczna, informatyczna;
- Sekcję M (działy 71, 73, 74) – architektura, reklama, projektowanie;
- Sekcję R (działy 90, 91) – sztuka, kultura, rozrywka, działalność muzealna i wystawiennicza.

Wybór ten umożliwił odzwierciedlenie struktury sektora kreatywnego w ujęciu gospodarczym i edukacyjnym, z uwzględnieniem zarówno branż tradycyjnych (sztuka, muzyka, teatr), jak i nowoczesnych (IT, *design*, media cyfrowe).

¹⁴² Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, [Kwalifikacje – kompetencje – umiejętności](#), s. 5 (dostęp: 4.11.2025).

¹⁴³ Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Dokument programowy – Ramy wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce 2021–2027, Warszawa 2022.

Etap 2. Mapowanie kodów PKD na kody KZiS

Kolejnym krokiem było przypisanie do każdego z wybranych działów PKD odpowiadających im grup zawodów według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy (KZiS, MRPIPS, 2024)¹⁴⁴.

Proces mapowania polegał na:

- analizie opisów zawodów w bazie publicznych służb zatrudnienia (PSZ) (<https://psz.praca.gov.pl>),
- weryfikacji dwu- i trzycyfrowych kodów KZiS (na poziomie grup dużych i średnich zawodów),
- identyfikacji grup średnich zawodów występujących w opisach powiązanych z działalnością kreatywną (na przykład 216 – projektanci i artyści plastycy, 251 – specjaliści IT, 265 – artyści i twórcy, 343 – średni personel artystyczny i techniczny).

W efekcie powstała lista zawodów zaklasyfikowanych do sektora kreatywnego, obejmująca zarówno specjalizacje artystyczne, jak i techniczno-projektowe.

Etap 3. Weryfikacja kwalifikacji i umiejętności w systemie ZSK i SRK

Dla zawodów zidentyfikowanych w KZiS przeprowadzono analizę ich odpowiedników w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji¹⁴⁵ oraz w wybranych Sektorowych Ramach Kwalifikacji¹⁴⁶, w tym:

- SRK dla komunikacji marketingowej (PARP, 2022),
- SRK dla przemysłu mody (PARP, 2023),
- SRK dla usług rozwojowych (PARP, 2022),
- SRK dla IT (PARP, 2023),
- SRK dla sektorów kultury i kreatywnych (MKiDN, 2022).

Weryfikacja pozwoliła ustalić poziomy kompetencji przypisane do danego zawodu w odniesieniu do Polskiej Ramy Kwalifikacji¹⁴⁷ – od poziomu 3 (szkolnictwo branżowe) do poziomu 8 (studia doktoranckie, artystyczne). Dzięki temu możliwe było wskazanie relacji pomiędzy zawodem, kwalifikacją a umiejętnością oraz określenie ścieżek rozwoju kompetencji w sektorze kreatywnym.

Etap 4. Integracja danych edukacyjnych i rynku pracy

W ostatnim etapie połączono dane z systemu Ekonomiczne Losy Absolwentów (ELA)¹⁴⁸, Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej (OKE)¹⁴⁹, GUS (BDL)¹⁵⁰. W ramach analizy ilościowej przeprowadzono przegląd kilkuset ogłoszeń o pracę opublikowanych w październiku 2025 roku w branżach zaliczanych do sektora kreatywnego. Badaniu poddano oferty dostępne w publicznych serwisach rekrutacyjnych: pracuj.pl oraz oferty.praca.gov.pl. Zidentyfikowane kompetencje

¹⁴⁴ Maciej Gruza, Teresa Hordyjewicz, Klasyfikacja zawodów...

¹⁴⁵ [Zintegrowany System Kwalifikacji](#) (dostęp: 4.10.2025).

¹⁴⁶ [Co to są Sektorowe Ramy Kwalifikacji? – Zintegrowany System Kwalifikacji](#) (dostęp: 4.10.2025).

¹⁴⁷ [Polska Rama Kwalifikacji \(PRK\), Punkt Koordynacyjny do spraw Polskiej i Europejskiej Ramy Kwalifikacji](#) (dostęp: 4.11.2025).

¹⁴⁸ [Ogólnopolski system monitorowania ekonomicznych losów absolwentów szkół wyższych ELA](#) (dostęp: 4.11.2025).

¹⁴⁹ [Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Łomży](#) (dostęp: 4.11.2025).

¹⁵⁰ [GUS – BDL](#).

przyporządkowano do Klasyfikacji Zawodów i Specjalności oraz do poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji. Pozwoliło to na:

- określenie liczby absolwentów kierunków kreatywnych w województwie podlaskim,
- zestawienie ich z liczbą podmiotów i ofert pracy w danym dziale PKD,
- analizę równowagi podaży i popytu w wymiarze zawodów kreatywnych.

Efektem tej procedury jest kompleksowa mapa zawodów i kompetencji sektora kreatywnego w województwie podlaskim, stanowiąca podstawę do dalszej analizy luki kompetencyjnej i rekomendacji dla polityki edukacyjno-zatrudnieniowej regionu.

4.3. Podaż kompetencji – system edukacji w regionie

4.3.1. Szkolnictwo wyższe

W dalszej części opracowania skoncentrowano się na analizie podaży kompetencji kreatywnych pochodzących ze strumienia szkolnictwa wyższego. Celem tej analizy jest identyfikacja potencjału edukacyjnego regionu w zakresie kształcenia kadr dla sektora kreatywnego oraz określenie jego struktury przestrzennej i kierunkowej. W tym celu przygotowano zestawienie absolwentów kierunków studiów, które zgodnie z klasyfikacją DCMS Creative Industries Framework oraz krajowymi dokumentami strategicznymi, takimi jak „Polityka rozwoju przemysłów kreatywnych 2021–2027”, można uznać za kluczowe dla rozwoju gospodarki kreatywnej.

Tabela 7 została opracowana na podstawie danych pochodzących z systemu ELA i dotyczy absolwentów studiów pierwszego oraz drugiego stopnia w latach 2020–2023. Uwzględniono w niej uczelnie funkcjonujące w trzech ośrodkach akademickich województwa podlaskiego: Białymstoku, Łomży i Suwałkach, wraz z przyporządkowaniem kierunków do powiatów i uczelni prowadzących dany profil kształcenia. Zestawienie to stanowi punkt wyjścia do pogłębionej analizy podaży kompetencji kreatywnych, pozwalając określić skalę, strukturę i dynamikę kształcenia w obszarach istotnych dla rozwoju sektora kreatywnego w regionie.

Tabela 7. Liczba absolwentów kierunków powiązanych z sektorem kreatywnym w uczelniach województwa podlaskiego w latach 2020–2023 (według powiatów siedziby uczelni)

Powiaty	Kierunek	Uczelnia	2020	2021	2022	2023	Suma
Miasto Białystok	aktorstwo	Akademia Teatralna imienia Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie	18	11	13	10	52
Miasto Białystok	architektura	Politechnika Białostocka	168	155	134	119	576
Miasto Białystok	architektura krajobrazu	Politechnika Białostocka	15	26	25	19	85
Miasto Białystok	architektura wnętrz	Politechnika Białostocka	35	34	41	44	154
Miasto Białystok	automatyka i robotyka	Politechnika Białostocka	66	67	63	68	264
Miasto Białystok	edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej	Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina w Warszawie	0	13	20	10	43

Powiaty	Kierunek	Uczelnia	2020	2021	2022	2023	Suma
Miasto Białystok	elektronika i telekomunikacja	Politechnika Białostocka	30	18	22	24	94
Miasto Białystok	elektrotechnika	Politechnika Białostocka	83	116	92	74	365
Miasto Białystok	filologia	Uniwersytet w Białymstoku	204	194	185	190	773
Miasto Białystok	filologia obca nauczycielska	Uniwersytet w Białymstoku	0	0	0	14	14
Miasto Białystok	filologia polska	Uniwersytet w Białymstoku	41	40	39	28	148
Miasto Białystok	filologia polska nauczycielska	Uniwersytet w Białymstoku	0	0	0	12	12
Miasto Białystok	informatyka	Politechnika Białostocka	188	179	156	196	719
Miasto Białystok	informatyka	Uniwersytet w Białymstoku	63	60	52	52	227
Miasto Białystok	informatyka i ekonometria	Politechnika Białostocka	14	17	26	15	72
Miasto Białystok	informatyka i ekonometria	Uniwersytet w Białymstoku	10	19	11	0	40
Miasto Białystok	instrumentalistyka	Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina w Warszawie	32	43	32	28	135
Miasto Łomża	automatyka i robotyka	Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	0	0	28	0	28
Miasto Łomża	automatyka i robotyka	Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży	0	27	0	0	27
Miasto Łomża	filologia	Akademia Łomżyńska	0	0	0	19	19
Miasto Łomża	filologia	Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	0	0	26	0	26
Miasto Łomża	filologia	Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży	28	13	0	0	41
Miasto Łomża	informatyka	Akademia Łomżyńska	0	0	0	32	32
Miasto Łomża	informatyka	Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	0	0	52	49	101
Miasto Łomża	informatyka	Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży	44	45	0	0	89

Powiaty	Kierunek	Uczelnia	2020	2021	2022	2023	Suma
Miasto Suwałki	filologia	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa imienia Profesora Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach	12	0	0	0	12
Suma	[pusta]	[pusta]	1051	1077	1017	1003	4148

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z systemu [ELA](#). Dane obejmują absolwentów kierunków studiów pierwszego i drugiego stopnia w uczelniach województwa podlaskiego w latach 2020–2023.

Dane prezentowane w tabeli 7 ukazują, że łącznie w latach 2020–2023 uczelnie regionu ukończyło 4148 absolwentów kierunków o charakterze twórczym, technologicznym lub komunikacyjnym, które w świetle klasyfikacji DCMS Creative Industries Framework¹⁵¹ i krajowej strategii Polityki rozwoju przemysłów kreatywnych 2021–2027¹⁵² można zaliczyć do kreatywnego rdzenia gospodarki.

Najliczniejsze grupy absolwentów wywodzą się z uczelni zlokalizowanych w Białymstoku, który pełni funkcję ośrodka akademickiego regionu. Największy udział w kształceniu kompetencji kreatywnych mają:

- Politechnika Białostocka, kształcąca architektów, projektantów i informatyków (łącznie ponad 2200 absolwentów);
- Uniwersytet w Białymstoku, który dostarcza kadr z zakresu filologii i komunikacji językowej (około 1200 absolwentów);
- Akademia Teatralna imienia Aleksandra Zelwerowicza i Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina (filia w Białymstoku), rozwijające artystyczny segment sektora (około 230 absolwentów w aktorstwie, muzyce i edukacji artystycznej).

Wyniki analizy wskazują, że struktura edukacyjna województwa podlaskiego stanowi istotne i trwałe źródło podaży kompetencji dla branż sektora kreatywnego, w szczególności takich jak:

- architektura, architektura wnętrz oraz architektura krajobrazu (dział M71 PKD), grafika, design, projektowanie przestrzeni i komunikacji wizualnej (dział M74 PKD);
- języki obce, tłumaczenia, komunikacja międzykulturowa oraz działalność wydawnicza (działy J58 i M74 PKD);
- informatyka i automatyka (dział J62 PKD – IT jako zaplecze sektora kreatywnego);
- muzyka, teatr oraz edukacja artystyczna (dział R90 PKD).

Jednocześnie analiza danych za lata 2020–2023 pokazuje, że skala podaży absolwentów jest zróżnicowana przestrzennie i nie wykazuje jednolitego trendu wzrostowego. W podregionie łomżyńskim obserwowany jest relatywnie stabilny dopływ absolwentów, natomiast w podregionie suwalskim odnotowano spadek napływu – z poziomu 12 osób do wartości zerowej w końcowym roku analizy. Zjawisko to potwierdza utrzymującą się asymetrię

¹⁵¹ [DCMS Sectors Economic Estimates Definitions](#) (dostęp: 4.11.2025).

¹⁵² [Program Kreatywna Europa 2021–2027, czyli unijne granty dla sektorów kultury, kreatywnych i audiowizualnego](#), blog Kreatywna Europa (dostęp: 4.11.2025).

przestrzenną podażą kompetencji kreatywnych, z dominującą rolą Białegostoku oraz marginalnym udziałem ośrodków peryferyjnych.

W strukturze kierunkowej przeważają profile techniczne i informatyczne (dział J62 PKD), które tworzą podstawę cyfrowego komponentu sektora kreatywnego. Kierunki filologiczne oraz artystyczne (dział R90 PKD) pełnią natomiast funkcję uzupełniającą, kształtując kulturowy i symboliczny wymiar gospodarki kreatywnej.

Analiza potwierdza, że podaż absolwentów kierunków kreatywnych w województwie podlaskim ma charakter zrównoważony – łączy kompetencje techniczne i cyfrowe z umiejętnościami artystycznymi i językowymi. W ujęciu funkcjonalnym stanowi to bazę dla rozwoju takich branż, jak: reklama, projektowanie, media cyfrowe, komunikacja wizualna, kultura i edukacja artystyczna.

Z perspektywy polityki regionalnej (SRWP 2030¹⁵³, ZSU 2030¹⁵⁴) wyniki te wskazują, że podaż kadr kreatywnych w województwie podlaskim jest wystarczająca w wymiarze ilościowym, lecz wymaga pogłębienia w zakresie nowoczesnych kompetencji cyfrowych i zarządzania projektami kreatywnymi, szczególnie w podregionach łomżyńskim i suwalskim, gdzie uczelnie o profilu artystycznym lub projektowym są słabiej reprezentowane.

4.3.2. Szkolnictwo branżowe i techniczne

W kolejnym etapie analizy skoncentrowano się na podażą kompetencji kreatywnych generowanych przez szkolnictwo branżowe i techniczne, które stanowi drugi obok szkolnictwa wyższego kluczowy strumień zasilania rynku pracy w kadry sektora kreatywnego. Jego celem jest określenie skali i struktury kwalifikacji uzyskiwanych przez absolwentów szkół średnich zawodowych i techników w województwie podlaskim, a także porównanie wyników z tendencjami ogólnopolskimi.

W tym celu opracowano zestawienie obejmujące liczbę zdających egzaminy zawodowe w wybranych kwalifikacjach powiązanych z zawodami sektora kreatywnego, w latach 2023–2024, zgodnie z Klasyfikacją Zawodów i Specjalności oraz powiązаныmi kodami umiejętności. Dane pochodzą z Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży oraz z Centralnej Komisji Egzaminacyjnej (CKE), a ich zakres obejmuje zarówno zawody artystyczne, jak i techniczne, informatyczne oraz graficzne – w tym fotografię, reklamę, projektowanie graficzne, informatykę, florystykę i techniki multimedialne.

Zestawienie to stanowi rozwinięcie analizy podaży kompetencji kreatywnych w wymiarze średniego szkolnictwa zawodowego i pozwala na określenie, w jakim stopniu system kształcenia technicznego i branżowego w regionie odpowiada na potrzeby rynku pracy w zakresie kompetencji kreatywnych, a także jakie kwalifikacje uzyskują młodzi absolwenci wchodzący na rynek pracy.

¹⁵³ Jacek Szlachta, Wojciech Dziemianowicz, Bogusław Plawgo, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020.

¹⁵⁴ Ministerstwo Edukacji Narodowej, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 – Załącznik do Uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., Warszawa 2020.

Tabela 8. Liczba zdających egzamin zawodowy w wybranych kwalifikacjach związanych z zawodami sektora kreatywnego w Polsce i województwie podlaskim w latach 2023–2024

Kod	Nazwa umiejętności	Kod KZiS	Nazwa zawodu i kod KZiS	2023 Polska	2023 podlaskie	%	2024 Polska	2024 podlaskie	%
AUD.02	rejestracja, obróbka i publikacja obrazu	343101 343105	fotograf technik fotografii i multimedialnych	3946	88	2,2	3763	42	1,1
AUD.05	realizacja projektów graficznych i multimedialnych	343105	technik fotografii i multimedialnych	2617	29	1,1	2764	31	1,1
AUD.09	realizacja nagrań dźwiękowych	352123	technik realizacji nagrań	471	0	0,0	272	4	1,5
INF.02	administracja i eksploatacja systemów komputerowych, urządzeń peryferyjnych i lokalnych sieci komputerowych	351203	technik informatyk	20749	402	1,9	19654	407	2,1
INF.03	tworzenie i administrowanie stronami i aplikacjami internetowymi oraz bazami danych	351203 351406	technik informatyk technik programista	27532	568	2,1	26142	478	1,8
INF.04	projektowanie, programowanie i testowanie aplikacji	351406	technik programista	1913	96	5,0	2511	80	3,2
INF.07	montaż i konfiguracja lokalnych sieci komputerowych oraz administrowanie systemami operacyjnymi	351103	technik teleinformatyk	1220	30	2,5	1096	40	3,6
INF.08	eksploatacja i konfiguracja oraz administrowanie sieciami rozległymi	351103	technik teleinformatyk	1298	31	2,4	1084	30	2,8
MOD.03	projektowanie i wytwarzanie wyrobów odzieżowych	311941 753105	technik przemysłu mody krawiec	1163	23	2,0	1266	28	2,2
MOD.11	organizacja procesów wytwarzania wyrobów odzieżowych	311941	technik przemysłu mody	622	9	1,4	533	12	2,3
OGR.01	wykonywanie kompozycji florystycznych	343203	florysta	10069	229	2,3	12507	337	2,7
OGR.03	projektowanie, urządzenie i pielęgnacja roślinnych obiektów architektury krajobrazu	314202	technik architektury krajobrazu	2467	53	2,1	2652	46	1,7
OGR.04	organizacja prac związanych z budową oraz konserwacją obiektów małej architektury krajobrazu	314202	technik architektury krajobrazu	2411	39	1,6	2344	52	2,2

Kod	Nazwa umiejętności	Kod KZiS	Nazwa zawodu i kod KZiS	2023 Polska	2023 podlaskie	%	2024 Polska	2024 podlaskie	%
PGF.04	przygotowywanie oraz wykonywanie prac graficznych i publikacji cyfrowych	311943	technik grafiki i poligrafii cyfrowej	3572	88	2,5	3773	114	3,0
PGF.05	drukowanie cyfrowe i obróbka druków	311943	technik grafiki i poligrafii cyfrowej	3268	113	3,5	3271	88	2,7
PGF.07	wykonywanie przekazu reklamowego	333907	technik reklamy	4352	43	1,0	4581	71	1,5
PGF.08	zarządzanie kampanią reklamową	333907	technik reklamy	4738	57	1,2	4006	54	1,3
Suma	[pusta]	[pusta]	[pusta]	125049	2577	2,1	123390	2462	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2019–2024), Centralnej Komisji Egzaminacyjnej (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023 i 2024), OKE Łomża i CKE.

Dane zaprezentowane w 8 odzwierciedlają strukturę podaży absolwentów szkolnictwa branżowego w zawodach powiązanych z sektorem kreatywnym w województwie podlaskim w porównaniu z wartościami ogólnopolskimi. W latach 2023–2024 egzamin zawodowy w regionie zdało średnio 2,0–2,1% wszystkich zdających w kraju, co wskazuje, że województwo podlaskie utrzymuje stabilny, proporcjonalny, choć niewielki udział w krajowym systemie kształcenia zawodowego. Analiza ta pozwala określić faktyczną skalę przygotowania kadr o kompetencjach kreatywnych i cyfrowych, które stanowią fundament regionalnego potencjału rozwojowego w zakresie przemysłów kreatywnych.

Struktura kierunkowa wskazuje, że najliczniejszą grupę absolwentów stanowią osoby z kwalifikacjami informatycznymi i technologicznymi (działy INF), które można uznać za cyfrowy rdzeń sektora kreatywnego. W 2024 roku tytuł technika informatyka (kwalifikacje INF.02, INF.03) uzyskało łącznie ponad 880 osób, natomiast technika programisty (INF.04) – 80 absolwentów. Dodatkowo zawody teleinformatyczne (INF.07–INF.08) zdobyło 70 osób, co oznacza, że blisko 42% absolwentów szkół zawodowych w województwie posiada kwalifikacje cyfrowe lub techniczno-informatyczne. Zawody te, odpowiadające działowi J62 PKD, tworzą zaplecze dla branż związanych z grafiką komputerową, multimediami, reklamą internetową, obsługą sieci i systemów informatycznych, stanowiąc kluczowy segment wzrostu dla gospodarki kreatywnej regionu.

Drugą, istotną liczebnie kategorię stanowią zawody związane z grafiką, reklamą i poligrafią (działy M74 i J58 PKD). W 2024 roku kwalifikacje w zawodzie technika grafiki i poligrafii cyfrowej (PGF.04–PGF.05) uzyskało łącznie 202 absolwentów, natomiast w zawodzie technika reklamy (PGF.07–PGF.08) – 125 osób. Zawody te są szczególnie istotne w kontekście lokalnego rynku pracy w Białymstoku, gdzie rozwija się sektor usług kreatywnych, obejmujący agencje marketingowe, studia DTP, drukarnie cyfrowe oraz przedsiębiorstwa działające w obszarze komunikacji wizualnej. Ukończenie tych kierunków daje absolwentom konkretne, praktyczne umiejętności, odpowiadające na zapotrzebowanie regionalnych przedsiębiorstw w zakresie reklamy i projektowania.

Warto również zwrócić uwagę na segment zawodów związanych z architekturą krajobrazu (OGR.03–OGR.04), które łączą kompetencje projektowe, planistyczne i estetyczne. Rocznie uzyskuje je około 100 absolwentów, co odzwierciedla zapotrzebowanie na kadry w branżach projektowania zieleni, urbanistyki i małej architektury (sekcja M71 PKD). Pokażny udział w strukturze kształcenia mają kierunki z obszaru florystyki (OGR.01) oraz przemysłu odzieżowego (MOD.03, MOD.11), które można określić mianem branż rzemieślniczo-kreatywnych. Łączą one kompetencje manualne, estetyczne i projektowe, stanowiąc ważne ogniwo w tradycyjnym segmencie przemysłów kreatywnych, opartych na indywidualnym rzemiośle i usługach niszowych.

Analiza porównawcza danych z lat 2023 i 2024 wskazuje na utrzymanie względnej stabilności w liczbie absolwentów kierunków kreatywnych, przy jednoczesnym spadku ogólnej liczby zdających o około 4–6%. Największy spadek odnotowano w zawodach o charakterze manualnym, podczas gdy liczba absolwentów w zawodach informatycznych i programistycznych pozostała na stabilnym poziomie. W zawodach poligraficznych i projektowych (PGF.04–PGF.05) odnotowano natomiast niewielki wzrost liczby absolwentów, co może świadczyć o rosnącym zainteresowaniu młodzieży grafiką komputerową, projektowaniem cyfrowym i komunikacją wizualną. Trend ten jest zbieżny z ogólnokrajową tendencją, opisywaną w sprawozdaniach Centralnej Komisji Egzaminacyjnej, polegającą na przechodzeniu uczniów z zawodów tradycyjnych do kierunków związanych z technologią, multimediami i komunikacją cyfrową.

W odniesieniu do całego sektora kreatywnego województwa podlaskiego uzyskane wyniki egzaminów zawodowych potwierdzają, że region dysponuje względnie wysoką podażą kadr o kompetencjach cyfrowych (informatyka, grafika, reklama), jednak obserwuje się niedobór absolwentów w zawodach *stricte* artystycznych, takich jak realizator dźwięku czy fotograf. Niska liczba absolwentów w tych zawodach może ograniczać potencjał rozwoju produkcji filmowej, medialnej i muzycznej, które stanowią integralną część nowoczesnych przemysłów kreatywnych. Struktura szkół technicznych i branżowych w województwie podlaskim koncentruje się na kształceniu praktycznym, co sprzyja rozwojowi mikroprzedsiębiorczości w sektorach usługowych: poligrafii, reklamie, obsłudze IT i serwisie technologicznym.

Podsumowując, system szkolnictwa zawodowego w województwie podlaskim dostarcza lokalnemu rynkowi pracy sektora stałego, choć liczebnie ograniczonego zasobu absolwentów. Struktura podaży pozostaje zgodna z ogólnopolskimi tendencjami: dominują kwalifikacje cyfrowe, maleje natomiast liczba absolwentów zawodów manualno-artystycznych. Region dysponuje stabilną bazą edukacyjną do rozwoju zawodów kreatywnych, jednak w nadchodzących latach pożądane będzie pogłębienie kompetencji medialnych, multimedialnych i dźwiękowych. Wymaga to wzmocnienia współpracy szkół zawodowych i technicznych z sektorem IT, designu i komunikacji cyfrowej, a także dostosowania programów kształcenia do potrzeb przemysłów kreatywnych nowej generacji.

4.3.3. Podaż kompetencji

W kolejnej części analizy przedstawiono próbę systematyzacji i uporządkowania podaży kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim w odniesieniu do poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji. Celem tej części opracowania jest nie tylko wskazanie,

jakie kwalifikacje i umiejętności rozwijane są w poszczególnych typach instytucji edukacyjnych, ale także przedstawienie ich wzajemnych powiązań oraz stopniowego przejścia od kompetencji operacyjnych do strategicznych i eksperckich. Przyjęte podejście ma charakter integracyjny – łączy zapisy krajowych i sektorowych ram kwalifikacji (SRK) z obszarów komunikacji marketingowej, mody, IT, usług rozwojowych oraz kultury, tworząc spójny model kompetencyjny, obejmujący wszystkie poziomy edukacji – od szkół artystycznych i technicznych po studia doktoranckie i artystyczne trzeciego stopnia.

Analiza ta stanowi pomost między wcześniejszymi częściami poświęconymi analizie podaży w systemie edukacji formalnej a syntetycznym ujęciem kompetencji kluczowych dla regionalnego sektora kreatywnego. Jej celem jest pokazanie logiki rozwoju kompetencji – od praktycznych umiejętności warsztatowych po złożone zdolności menedżerskie, badawcze i innowacyjne – oraz wskazanie, które z nich mają największe znaczenie dla konkurencyjności gospodarki kreatywnej województwa podlaskiego w perspektywie do 2030 roku.

Tabela 9. Struktura podaży kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim według poziomów kształcenia (PRK 3–8)

Poziom PRK / typ kształcenia	Charakterystyka absolwentów	Dominujące obszary kompetencji	Przykładowe umiejętności i efekty uczenia się. Absolwent:
PRK 3–4 (szkolnictwo branżowe pierwszego i drugiego stopnia, technika, licea plastyczne)	Absolwenci szkół artystycznych, plastycznych, techników fotografii, reklamy, multimediów i informatyki. Posiadają podstawowe przygotowanie techniczne i warsztatowe w zakresie działań twórczych.	Kompetencje operacyjne, cyfrowe, wizualne i komunikacyjne. Oparte na SRK SKK, SRK KM, SRK IT, SRK UR.	<ul style="list-style-type: none"> obsługuje sprzęt fotograficzny, komputerowy i audiowizualny wykorzystuje podstawowe programy graficzne i montażowe rozumie zasady przekazu wizualnego i komunikacji z odbiorcą potrafi współpracować w zespole twórczym stosuje zasady etyki, prawa autorskiego, BHP i ekologii w działalności artystycznej uczestniczy w prostych projektach edukacyjno-kulturalnych
PRK 5–6 (studia pierwszego stopnia, szkoły policealne artystyczne, medialne, projektowe, edukacyjne)	Absolwenci kierunków kreatywnych, medialnych, edukacyjnych, projektowych, informatycznych i modowych. Dysponują kompetencjami umożliwiającymi samodzielną realizację projektów artystycznych i komunikacyjnych.	Kompetencje projektowe, cyfrowe, komunikacyjne i rozwojowe. Oparte na SRK KM, SRK PM, SRK IT, SRK UR.	<ul style="list-style-type: none"> projektuje i wdraża rozwiązania wizualne i multimedialne analizuje potrzeby odbiorców i planuje działania komunikacyjne tworzy treści interaktywne, audiowizualne i promocyjne integruje technologie cyfrowe z procesem twórczym opracowuje strategie wizerunkowe, kampanie kulturalne i projekty artystyczno-edukacyjne stosuje zasady zrównoważonego rozwoju

Poziom PRK / typ kształcenia	Charakterystyka absolwentów	Dominujące obszary kompetencji	Przykładowe umiejętności i efekty uczenia się. Absolwent:
			i gospodarki cyrkularnej w działalności kreatywnej
PRK 7 (studia drugiego stopnia, kierunki menedżerskie, artystyczne, kreatywne, komunikacyjne, edukacyjne)	Absolwenci uczelni kreatywnych, społecznych i ekonomicznych przygotowani do zarządzania projektami artystycznymi, kulturalnymi i komunikacyjnymi.	Kompetencje strategiczne, menedżerskie, innowacyjne i rozwojowe. Oparte na SRK SKK, SRK KM, SRK PM, SRK IT, SRK UR.	<ul style="list-style-type: none"> • tworzy i wdraża strategie rozwoju instytucji kultury, marek i projektów kreatywnych • zarządza zespołami twórczymi i budżetami • wykorzystuje analitykę danych, UX/UI i narzędzia IT w planowaniu komunikacji • prowadzi ewaluację efektów artystycznych i edukacyjnych • wdraża innowacyjne technologie w kulturze (VR/AR, AI, druk 3D) • stosuje metody coachingowe i mentoringowe w pracy z zespołami • rozwija współpracę międzybranżową i międzysektorową
PRK 8 (studia doktoranckie, artystyczne i edukacyjne trzeciego stopnia)	Liderzy i eksperci gospodarki kreatywnej, łączący kompetencje badawcze, menedżerskie i artystyczne. Tworzą systemowe rozwiązania w zakresie edukacji, komunikacji i rozwoju sektora kultury.	Kompetencje eksperckie, badawcze, przywódcze i etyczne. Oparte na SRK SKK, SRK KM, SRK PM, SRK IT, SRK UR.	<ul style="list-style-type: none"> • projektuje strategie rozwoju sektora kreatywnego i edukacji kulturowej • inicjuje badania nad wpływem technologii i designu na społeczeństwo • tworzy koncepcje innowacji w kulturze i sztuce • wdraża standardy jakości i etyki w twórczości • rozwija modele współpracy nauki, kultury i biznesu • prowadzi mentoring i superwizję dla liderów sektora • promuje odpowiedzialne wykorzystanie nowych technologii w sztuce, edukacji i komunikacji społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ram wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce (MKiDN, 2022), Sektorowych Ram Kwalifikacji: dla Komunikacji Marketingowej (PARP, 2023), Przemysłu Mody (IBE, 2023), Sektora IT (PARP, 2023) oraz Usług Rozwojowych (IBE, 2017), a także Polskiej Ramy Kwalifikacji (IBE, 2023), Barometru Zawodów (WUP Białystok, 2023) i Bilansu Kapitału Ludzkiego (PARP, 2023). Przykładowe umiejętności i efekty uczenia się w tabeli nie pochodzą z jednego źródła, lecz stanowią logiczne połączenie zapisów¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Ministerstwo Edukacji Narodowej, [Podstawy programowe kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego](#) (dostęp: 4.11.2025); Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Dokument programowy – Ramy wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce (dostęp: 4.11.2025); [Polska Rama Kwalifikacji \(PRK\), Punkt Koordynacyjny](#)

Analiza przedstawiona w tabeli 9 integruje zapisy pięciu sektorowych ram kwalifikacji – dla komunikacji marketingowej (SRK KM), przemysłu mody (SRK PM), sektora IT (SRK IT), usług rozwojowych (SRK UR) oraz strategicznego dokumentu Ramy wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce (MKiDN, 2022). Wspólne odniesienie tych źródeł do Polskiej Ramy Kwalifikacji umożliwiło opracowanie spójnego modelu podaży kompetencji, który obejmuje zarówno tradycyjne umiejętności artystyczne, jak i nowoczesne kompetencje cyfrowe, menedżerskie, komunikacyjne oraz rozwojowe. Zestawienie to odzwierciedla aktualne tendencje w polityce edukacyjnej i rynku pracy, wskazując na rosnącą potrzebę kształcenia interdyscyplinarnego, łączącego kulturę, sztukę, technologię i zarządzanie.

Tabela 9 prezentuje cztery poziomy kształcenia (PRK 3–8) – od szkół zawodowych i artystycznych po studia doktoranckie i artystyczne trzeciego stopnia. Dla każdego poziomu wyróżniono charakterystykę absolwentów, dominujące obszary kompetencji oraz przykładowe umiejętności i efekty uczenia się, które określają podaż kompetencji w regionalnym sektorze kreatywnym. Zestawienie to pozwala zrozumieć dynamikę przejścia od kompetencji praktycznych, związanych z działalnością wykonawczą, do kompetencji koncepcyjnych, strategicznych i systemowych, charakterystycznych dla liderów i ekspertów gospodarki kreatywnej.

Na najniższych poziomach kwalifikacji (PRK 3–4) dominują kompetencje operacyjne, techniczne i komunikacyjne, stanowiące fundament zawodów o charakterze wykonawczym i wspierającym w sektorze kreatywnym. Absolwenci techników plastycznych, fotograficznych, szkół reklamy, multimediów i informatyki posiadają praktyczne umiejętności obsługi sprzętu, oprogramowania i mediów cyfrowych, a także potrafią współpracować w zespole twórczym. Zgodnie z zapisami SRK IT i SRK KM na tym poziomie rozwijane są podstawowe kompetencje cyfrowe oraz świadomość wizualna i komunikacyjna, natomiast SRK UR podkreśla znaczenie pracy zespołowej, etyki zawodowej i umiejętności interpersonalnych. Kompetencje te stanowią punkt wyjścia do dalszego rozwoju zawodowego w kierunku specjalizacji artystycznych, projektowych i medialnych.

Poziomy PRK 5–6 obejmują absolwentów studiów pierwszego stopnia i szkół policealnych o profilu artystycznym, medialnym, projektowym i edukacyjnym. Na tym etapie pojawiają się kompetencje projektowe, cyfrowe, komunikacyjne i rozwojowe, które stanowią podstawę nowoczesnych zawodów kreatywnych. Dokumenty SRK KM i SRK PM podkreślają, że kreatywność zawodowa nie ogranicza się do tworzenia form artystycznych, lecz obejmuje także analizę potrzeb odbiorców, planowanie komunikacji i wdrażanie strategii wizerunkowych. Kompetencje w zakresie projektowania multimediów, integracji technologii cyfrowych z procesem twórczym oraz rozumienia trendów estetycznych i kulturowych są niezbędne w takich zawodach jak grafik komputerowy, projektant komunikacji wizualnej, specjalista do spraw reklamy czy realizator multimediów. Włączenie zapisów SRK UR rozszerza ten poziom o umiejętności edukacyjne

[do spraw Polskiej i Europejskiej Ramy Kwalifikacji](#) (dostęp: 4.11.2025); Instytut Badań Edukacyjnych, [Sektorowa rama kwalifikacji dla komunikacji marketingowej](#), Warszawa 2023 (dostęp: 4.11.2025); Instytut Badań Edukacyjnych, [Sektorowa rama kwalifikacji dla przemysłu mody](#), Warszawa 2018 (dostęp: 4.11.2025); Instytut Badań Edukacyjnych, [Sektorowa rama kwalifikacji dla sektora informatycznego](#), Warszawa 2018 (dostęp: 4.11.2025); Instytut Badań Edukacyjnych, [Sektorowa rama kwalifikacji usług rozwojowych](#), Warszawa 2017 (dostęp: 4.11.2025); Instytut Badań Edukacyjnych, [Przypisywanie poziomu PRK do kwalifikacji](#), Warszawa 2017 (dostęp: 4.11.2025); Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, [Barometr Zawodów 2023](#) (dostęp: 4.11.2025); PARP, [Bilans Kapitału Ludzkiego](#), Centrum Rozwoju MŚP (dostęp: 4.11.2025); Patrycja Antosz, [Metodologia badania Bilans Kapitału Ludzkiego 2016–2023](#), Warszawa 2018.

i animacyjne – zdolność tworzenia treści dydaktycznych, prowadzenia warsztatów i projektów partycypacyjnych w instytucjach kultury.

Poziom PRK 7, obejmujący absolwentów studiów magisterskich i artystycznych drugiego stopnia, charakteryzuje się przejściem od kompetencji wykonawczych do kompetencji strategicznych, menedżerskich i innowacyjnych. Na tym poziomie kształcenia pojawiają się zdolności koncepcyjne, przywódcze i organizacyjne, a także umiejętność integrowania wiedzy z różnych dziedzin: kultury, biznesu, designu i technologii. SRK IT i SRK KM wskazują na znaczenie zarządzania projektami, wdrażania innowacji cyfrowych i stosowania analityki danych w planowaniu działań komunikacyjnych. SRK PM wprowadza perspektywę estetyczno-projektową (*design management*), natomiast SRK UR podkreśla rolę kompetencji rozwojowych, mentoringowych i coachingowych w zarządzaniu zespołami twórczymi. Absolwenci tego poziomu stanowią kluczowy zasób kadrowy dla instytucji kultury, agencji kreatywnych, organizacji pozarządowych oraz branży medialnej, gdzie wymaga się łączenia zdolności twórczych z umiejętnościami menedżerskimi i strategicznymi.

Najwyższy poziom kwalifikacji (PRK 8) reprezentują liderzy i eksperci gospodarki kreatywnej, a więc badacze, artyści, menedżerowie kultury i twórcy innowacji edukacyjnych i technologicznych. Kompetencje na tym poziomie mają charakter ekspercki, badawczy i przywódczy. Obejmują one zarówno tworzenie nowych koncepcji artystycznych, jak i rozwój strategii systemowych dla sektora kultury i edukacji. Zgodnie z SRK UR i SRK SKK odnoszą się one do projektowania strategii rozwoju sektora kreatywnego, inicjowania badań nad wpływem kultury i designu na społeczeństwo, wdrażania standardów jakości oraz prowadzenia mentoringu i superwizji w środowisku twórczym. W perspektywie województwa podlaskiego ten poziom kompetencji jest szczególnie istotny dla rozwoju tak zwanego ekosystemu kreatywnego, łączącego naukę, biznes, kulturę i edukację.

Zintegrowane podejście do kompetencji w sektorze kreatywnym wskazuje, że współczesna ich podaż nie może być analizowana wyłącznie przez pryzmat umiejętności artystycznych. Kluczową rolę odgrywa interdyscyplinarność i elastyczność zawodowa – zdolność łączenia wiedzy kulturowej, technologicznej, komunikacyjnej i edukacyjnej w jednym profilu kompetencyjnym. Analiza ujawnia, że na poziomach PRK 3–4 dominuje profil wykonawczy, na poziomach PRK 5–6 – kreatywno-projektowy, na poziomie PRK 7 – menedżersko-innowacyjny, a na poziomie PRK 8 – ekspercko-badawczy. Struktura ta odzwierciedla ewolucję ról zawodowych w sektorze kreatywnym – od praktyków technicznych po twórców polityk, liderów projektów i edukatorów przyszłych kadr.

Z punktu widzenia województwa podlaskiego szczególne znaczenie mają kompetencje cyfrowe, projektowe, menedżerskie i rozwojowe, które pozwalają łączyć lokalne zasoby kultury z globalnymi trendami w zakresie komunikacji, designu i technologii. Są one spójne z priorytetami krajowych i regionalnych polityk publicznych w obszarze kapitału ludzkiego i gospodarki opartej na wiedzy, a ich rozwój stanowi jeden z kluczowych czynników wzmacniających konkurencyjność sektora kreatywnego w regionie.

4.4. Kluczowe kompetencje i umiejętności w obrębie sektora kreatywnego w opiniach uczestników badań fokusowych

Przedstawiona poniżej analiza skoncentrowana jest na zidentyfikowaniu kluczowych kompetencji dla rozwoju sektora kreatywnego w województwie podlaskim oraz na diagnozie istniejących braków (luk) kompetencyjnych. Należy zaznaczyć, że przedstawiony opis ma charakter jakościowy, co oznacza, że osadzony jest w subiektywnym doświadczeniu badanych i ukazuje przede wszystkim perspektywę osób zaproszonych do wywiadów fokusowych. W związku z tym w niektórych przypadkach analizę zilustrowano cytatami z wypowiedzi badanych. Cytaty takie oznaczono sygnaturami [FGI1], [FGI2] lub [FGI3] – w zależności od tego, z którego wywiadu pochodzą.

Badania jakościowe nie dają możliwości uzyskania pełnej reprezentatywności (rozumianej statystycznie). Pozwalają za to na uzyskanie tak zwanej reprezentatywności typologicznej, co w praktyce umożliwia dotarcie do możliwie najszerszej palety opinii oraz sposobów myślenia na temat danego zjawiska. Zrealizowane badanie pozwoliło zarejestrować wiele punktów widzenia, opinii i doświadczeń związanych z codzienną pracą pracowników branż kreatywnych. Niemniej niewielka liczba przeprowadzonych wywiadów fokusowych (3 wywiady FGI) każe zakładać także, że do pewnych stanowisk czy doświadczeń dotrzeć się nie udało.

Zidentyfikowane na podstawie wywiadów fokusowych kompetencje i umiejętności odniesiono do prezentowanej już listy kompetencji kluczowych, używanej na wcześniejszych etapach analizy danych. Odniesienie takie było możliwe w stosunku do sześciu z siedmiu wyróżnionych obszarów kompetencji. Treści powiązane z obszarem „Kompetencje ekologiczne i zrównoważonego projektowania” w ramach wywiadów fokusowych się nie pojawiły. Dane jakościowe poza zwyczajnym wskazaniem kompetencji i umiejętności niejednokrotnie pozwalają na osadzenie ich w kontekście doświadczenia pracowników konkretnej branży. Sami badani zaś dość często dostarczają subiektywnych uzasadnień dotyczących mniejszej bądź większej rangi danej kompetencji.

Zdaniem znacznej części uczestników wywiadów fokusowych dynamiczne i niestabilne środowisko pracy w sektorze kreatywnym wymusza posiadanie specyficznego zestawu kompetencji, wykraczającego poza umiejętności czysto techniczne (fachowe). Przekonanie to znajduje odzwierciedlenie w prezentowanych w dalszej części tekstu opisach umiejętności społecznych, możliwości edukacyjnych i rozwojowych czy kwalifikacji liderek.

4.4.1. Kompetencje cyfrowe i technologiczne

Zgromadzony w badaniach jakościowych materiał przekonuje o konieczności adaptacji sektora do postępu technologicznego. W tym kontekście za kluczowe uznano zaawansowane kompetencje związane z wdrażaniem nowych narzędzi, ze szczególnym uwzględnieniem pracy ze sztuczną inteligencją (AI).

Technologia AI postrzegana jest przede wszystkim jako narzędzie optymalizujące procesy pracy, pozwalające na delegowanie rutynowych zadań. Celnie ujął to jeden z uczestników badania:

„(...) praca z AI w tych momentach, w których AI rzeczywiście jest dobre. Bo to faktycznie odejmuje taką głupią czy naprawdę prostą pracę, pozostawiając te siły przerobowe na rzeczy wymagające tej większej kreatywności”. [FGI1]

Jednocześnie podkreślono, że istotą tej kompetencji nie jest bierna obsługa narzędzia, lecz umiejętność jego świadomego wykorzystania i formułowania precyzyjnych zapytań, czyli tak zwany *prompting*:

„Trzeba mieć wiedzę, trzeba wiedzieć, jak z tego korzystać, jak zadawać pytania”. [FGI3]

W opiniach badanych widoczna jest również dychotomia między cyfryzacją jako narzędziem a działaniami kreatywnymi rozumianymi jako cel sam w sobie. Cyfryzację uznano za efektywne narzędzie promocji i dystrybucji treści. Jednocześnie silnie akcentowano, że nie może ona zastąpić wartości autentycznego, międzyludzkiego kontaktu, stanowiącego rdzeń doświadczenia kulturowego:

„Dla mnie cyfryzacja jest super do tego, żeby się promować do tego, żeby docierać”. [FGI2]

„Ale kultura jako taka... powinna właśnie być taka od człowieka do człowieka”. [FGI2]

4.4.2. Kompetencje projektowe i estetyczne

W obszarze kompetencji projektowych i estetycznych respondenci koncentrowali się przede wszystkim na fundamentalnych zasadach pracy twórczej. Przedstawiciele instytucji kultury podkreślali kluczową rolę edukacji kulturalnej w rozwijaniu zdolności niezbędnych dla sektora kreatywnego, definiowanych jako

„(...) myślenie abstrakcyjne i myślenie przestrzenne, takie w ogóle nieszablonowe podejście”. [FGI3]

Równocześnie silnie akcentowano nadrzędną wartość pracy manualnej oraz autentyczności. Autentyczność ta jest postrzegana jako unikalny kapitał ludzki, niemożliwy do zastąpienia przez technologie cyfrowe, co ilustruje wypowiedź jednej z badanych osób:

„To jest taka wartość, której nie da się przeskoczyć właśnie sztuczną inteligencją”. [FGI1]

4.4.3. Kompetencje menedżerskie i strategiczne

Jak pokazuje zebrany materiał badawczy, kluczowe znaczenie dla funkcjonowania podmiotów sektora kreatywnego mają dziś kompetencje menedżerskie i strategiczne. W szczególności badani działający na wolnym rynku (na przykład freelancerzy) identyfikują ten obszar jako istotny dla ekonomicznego przetrwania.

Wśród zdiagnozowanych potrzeb priorytetowo traktowane są kompetencje przedsiębiorcze. Obejmują one zdolności niezbędne do planowania strategicznego, efektywnego zarządzania czasem oraz dysponowania zasobami finansowymi. Istotne okazały się także umiejętności waloryzacji i monetyzacji własnej pracy – wskazywano w tym kontekście na potrzebę „nauczenia się przyjmowania pieniędzy” za działalność twórczą:

„(...) przedsiębiorczość, zarządzanie w ogóle swoim czasem, zarządzanie pieniędzmi. Nauka obchodzenia się z pieniędzmi i w ogóle nauczenia się przyjmowania pieniędzy. Za moją twórczość prosto z serca”. [FGI2]

W kontekście kadr zarządzających w organizacjach i instytucjach realizujących działania kreatywne jako kluczową kompetencję wskazano zdolność do myślenia strategicznego, określaną jako posiadanie wizji rozwoju organizacji, gotowość do wprowadzanie zmian. Wyraźnie wybrzmiewały tu trudności w codziennej pracy w ramach skostniałych i nieodpowiednio zarządzanych struktur instytucjonalnych.

4.4.4. Kompetencje komunikacyjne i społeczne

Obszar kompetencji społecznych i interpersonalnych był jednym z najsilniej akcentowanych przez osoby badane zaproszone do wywiadów fokusowych.

Wielokrotnie wskazywano na podstawowe znaczenie zdolności do kooperacji w rozmaitych strukturach, gremiach, grupach roboczych. Na równi ze współpracą stawiano atrybuty intrapersonalne, takie jak „**samoświadomość pracownika**”. Silnie akcentowano również potrzebę rozwijania inteligencji emocjonalnej oraz empatii.

Jako kluczowe dla sektora kreatywnego zidentyfikowano także umiejętności wystąpień publicznych i autoprezentacji. Znajdują one – zdaniem części badanych związanych z instytucjami kultury – bezpośrednie przełożenie na skuteczność w pozyskiwaniu zleceń lub pracy:

„Wiem, że ci moi podopieczni bardzo dobrze wypadają na różnego rodzaju castingach, jakichś takich sytuacjach, kiedy się starają właśnie o pracę”. [FGI3]

4.4.5. Kompetencje rozwojowe i edukacyjne

W opinii badanych niestabilność otoczenia rynkowego czyni obszar rozmaitych zdolności adaptacyjnych najistotniejszym dla funkcjonowania w sektorze kreatywnym. Jako kluczowe umiejętności badani wskazywali przede wszystkim „**elastyczność**” oraz „**nieustanną gotowość do zmiany**”. W praktyce przekłada się to na wymóg stałego rozwoju i poszerzania posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności:

„Dla mnie taką kompetencją jedną z wielu, pewnie dodacie coś od siebie, jest ciągłe uczenie się nowych rzeczy i oduczanie się rzeczy niepotrzebnych. W międzyczasie przez ten okres pracy w branży kreatywnej musiałam się nauczyć mnóstwa rzeczy, mnóstwa umiejętności nabyć, o których pojęcia nie miałam jeszcze niedawno, i porzucić kompletnie takie, nawet te, których nauczyłam się w tej branży. Okazały się nieprzydatne, a wręcz opóźniające moje działania, a chociaż i wcześniej udoskonalaty i przyspieszały”. [FGI1]

„Zastanawiam, się czy my trochę nie rozmawiamy o takich wykluczających się rzeczach. Że z jednej strony trzeba być elastycznym, a z drugiej strony tak naprawdę żeby być kreatywnym, żeby to miało sens, żeby to się rozwijało, jest potrzebny spokój po prostu i ta chwila wytchnienia, żeby ta kreatywność miała szansę przyjść po prostu”. [FGI1]

Jak twierdzą badani, adaptacja stanowi zatem warunek konieczny rynkowego przetrwania. Jednocześnie wskazują na ambiwalentny charakter tego wymogu. Stała presja adaptacyjna bywa źródłem chronicznego zmęczenia i wypalenia zawodowego:

„Choć otwartość na zmiany jest konieczna, to jest to wypalające bardzo mocno i męczące”. [FGI1]

4.4.6. Kompetencje badawcze i przywódcze

Kompetencje badawcze rozumiane jako profesjonalne przetwarzanie danych oraz kompetencje przywódcze przede wszystkim w powiązaniu z zarządzaniem zespołami są postrzegane przez badanych jako kluczowe w codziennej pracy rozmaitych branż w ramach sektora kreatywnego.

Jak podkreślono, „**Umiejętność kreatywnego przetwarzania informacji**” znajduje ściśle zastosowanie w specyfice branży marketingowej, gdzie jak wskazano, „**pełna oryginalność jest wręcz niepożądana**” [FGI1].

Ponadto respondenci z branży marketingowej i reklamowej podkreślali rosnącą potrzebę synergii umiejętności analitycznych i technologicznych.

W odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim wskazano na deficyty i jednocześnie potrzebę rozwoju kompetencji leaderskich w duchu współczesnym. Wśród oczekiwanych atrybutów kadry zarządzającej wymieniono: „**otwartość i gotowość na zmiany**”, „**posiadanie jakiejś wizji**” oraz podstawowy element w procesie budowania zespołu – „**zwykły szacunek**” [FGI1].

Jedna z badanych osób, na co dzień związana z uczelnią artystyczną, podkreślała też, że pracownikom sektora brakuje świadomości, jaką wartość stanowić może profesjonalna praca zespołu, który buduje się, wykorzystując wachlarz konkretnych kompetencji i pewną kulturę organizacyjną (na przykład kulturę feedbacku).

Warto też zwrócić uwagę na interesujący wątek obecny w dwóch przeprowadzonych wywiadach fokusowych. Chodzi o pojawiające się odniesienia do różnic pokoleniowych i związaną z nimi elastyczność po stronie kadr zarządzających. Jak pokazuje zebrany materiał, badani zdają się w coraz większym stopniu oczekiwać rozpoznawania przez organizacje przejawów zróżnicowania społecznego pośród pracowników. Oczekują także, że będą im proponowane zindywidualizowane modele pracy (na przykład praca zadaniowa, hybrydowa, elastyczne godziny), które pozwalają na łączenie różnych perspektyw i uwarunkowań życiowych:

„Też mam doświadczenie pomimo pracy w niedużej organizacji, 15 osób. I u nas są wszystkie grupy pokoleniowe. W pewnym momencie znalazło się bardzo dużo młodych, a kilka lat później bardzo dużo pięćdziesiątek plus. Tak wyszło. I jakoś musieliśmy wszyscy nauczyć się ze sobą współpracować. Też przeszliśmy w organizację. Przemielilo to naszą organizację bardzo boleśnie. Wynik był taki, że od tak zwanych Zetek, tych najmłodszych, nauczyliśmy się poszanowania równowagi: praca – życie. Na pięćdziesiątki plus trzeba było zwrócić uwagę, na ich potrzeby zdrowotne i też na równowagę: praca – życie, ponieważ okazywało się, że ich stan zdrowia nie wytrzymuje takiego tempa pracy, do jakiego była przyzwyczajona nasza organizacja, albo do częstych wyjazdów w Polskę, co skutkowało wprowadzeniem bardziej elastycznej kultury pracy dla wszystkich. I wieloma zmianami, które trwały przez rok, do wypracowania pewnych dobrych praktyk, dzięki którym każda grupa wiekowa nauczyła się dopasowywać swój styl pracy, korzystając z tych elastycznych form”. [FGI1]

„My mamy taką sytuację, że mamy przekrój właśnie od 20 do tam prawie 50 wśród pracowników. I wiecie co, ja mam trochę takie poczucie, że z jednej strony jakby te różnice oczywiście wynikają z pokolenia, ale to też po prostu jakieś tam uwarunkowanie życia. Ten studiuje, ten robi studia podyplomowe, ten ma dzieci, ten nie ma dzieci. My staramy się dosyć elastycznie do tego podchodzić pod tym względem, że zdarza się naszym pracownikom zmieniać zakres kompetencji, jeżeli w czymś się czują lepiej, ale też godziny pracy raczej pozwalamy dostosowywać. Do tego, czego kto potrzebuje”. [FGI1]

4.5. Jakościowe zestawienie popytu z podażą w wybranych zawodach sektora kreatywnego

Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie jakościowej charakterystyki wybranych działów i sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) zaliczanych do sektora kreatywnego w województwie podlaskim, ze szczególnym uwzględnieniem ich potencjału gospodarczego, popytu na pracę, struktury bezrobocia oraz strumieni podaży kompetencji z systemu edukacji. Analiza ma na celu ukazanie relacji między strukturą instytucjonalną branż kreatywnych a faktycznymi możliwościami zatrudnienia w regionie, co pozwala zidentyfikować obszary rozwoju, stagnacji oraz potencjalnych luk kompetencyjnych.

W odróżnieniu od analiz ilościowych, które koncentrują się na wyliczaniu wskaźników i potencjalnych miar analitycznych, w tej części przyjęto podejście deskryptywno-porównawcze. Oznacza to, że punktem wyjścia jest obserwacja i interpretacja zjawisk zachodzących w poszczególnych działach sektora kreatywnego – takich jak działalność wydawnicza, filmowa, reklamowa czy projektowa – przy jednoczesnym odwołaniu do danych empirycznych i źródeł statystycznych.

W analizie porównywane będą cztery kluczowe wymiary funkcjonowania sektora:

- struktura podmiotów gospodarczych – liczba i rozmieszczenie firm prowadzących działalność w ramach danego działu PKD¹⁵⁶;
- popyt na pracę – liczba ofert pracy publikowanych w serwisach ogłoszeniowych¹⁵⁷;
- liczba osób bezrobotnych w zawodach przypisanych do analizowanego działu PKD¹⁵⁸;
- strumień podaży kompetencji z systemu edukacji – liczba osób, które w 2023 roku uzyskały kwalifikacje zawodowe (OKE, CKE)¹⁵⁹ lub ukończyły studia wyższe na kierunkach odpowiadających danemu działowi PKD¹⁶⁰.

Dzięki zestawieniu tych czterech obszarów możliwe jest prześledzenie, w jakim stopniu regionalny system kształcenia i szkolnictwa zawodowego odpowiada na rzeczywiste zapotrzebowanie pracodawców oraz jaka jest chłonność poszczególnych branż kreatywnych.

Analiza jakościowa ma zatem charakter analityczno-diagnostyczny, a jej celem nie jest wyłącznie opis aktualnego stanu, lecz także wskazanie kierunków interpretacji i rekomendacji dla polityki regionalnej w zakresie kształcenia i rozwoju kompetencji kreatywnych w województwie podlaskim.

W październiku 2025 roku zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 10 w rejestrach powiatowych urzędów pracy w województwie podlaskim figurowało łącznie 235 osób bezrobotnych wykonujących zawody powiązane z działalnością wydawniczą (sekcja J – dział 58 PKD), obejmujące między innymi redaktorów, dziennikarzy, tłumaczy, grafików oraz techników grafiki i poligrafii cyfrowej. Największe koncentracje bezrobotnych odnotowano w podregionie białostockim (140 osób), przy wyraźnie niższych wartościach w podregionach łomżyńskim (47 osób) oraz suwalskim (48 osób).

Jak wynika z danych szczegółowych przedstawionych w tabeli 10, w strukturze zawodowej osób bezrobotnych pracy zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy województwa podlaskiego najwyższe liczebności bezrobotnych dotyczyły zawodów o profilu graficznym i językowym, w szczególności: grafika komputerowego multimedialistów (44 osoby), grafika komputerowego DTP (42 osoby), tłumacza (27 osób) oraz redaktora wydawniczego (12 osób). Dla porównania – w kraju w analogicznych zawodach zarejestrowanych było łącznie 6202

¹⁵⁶ GUS – BDL.

¹⁵⁷ [Pracuj.pl](https://pracuj.pl) (dostęp: 5.11.2025); [ePraca](https://ePraca.pl) (dostęp: 4.11.2025).

¹⁵⁸ <https://oferty.praca.gov.pl/portala/lista-pracownikow> (dostęp: 4.11.2025).

¹⁵⁹ Maria Fromelc-Chmielewska, Krzysztof Najda, Sprawozdanie z egzaminu zawodowego (formuła 2019) przeprowadzonego w 2023 roku w województwie podlaskim (dostęp: 4.11.2025).

¹⁶⁰ Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych <https://ela.nauka.gov.pl/pl> (dostęp: 4.11.2025).

bezrobotnych, co potwierdza, że ich nadwyżkowy charakter ma wymiar ogólnopolski, a nie wyłącznie regionalny.

Z punktu widzenia podaży edukacyjnej dane za 2023 rok wskazują, że sektor wydawniczy w województwie podlaskim dysponuje umiarkowanym, lecz relatywnie dobrze ustrukturyzowanym zapleczem kadrowym. Jak pokazano w tabeli 10, 201 osób w regionie uzyskało pozytywny wynik egzaminu zawodowego w zawodzie technik grafiki i poligrafii cyfrowej, co czyni ten kierunek jednym z najliczniej reprezentowanych w szkolnictwie branżowym w zakresie kompetencji wizualnych i poligraficznych istotnych dla działalności wydawniczej.

Uzupełnieniem tego strumienia podaży są absolwenci kierunków akademickich, których kompetencje pozostają funkcjonalnie powiązane z sektorem wydawniczym, choć nie są do niego przypisane w sposób bezpośredni. Zgodnie z danymi zestawionymi w tabeli 10 w 2023 roku 263 absolwentów kierunku filologia ukończyło studia na uczelniach województwa podlaskiego. Dodatkowo zaplecze kompetencyjne dla działalności wydawniczej tworzą absolwenci kierunków informatycznych (Politechnika Białostocka, Uniwersytet w Białymstoku) oraz – w węższym zakresie – kierunków artystycznych i muzycznych, których kompetencje mogą być wykorzystywane w redakcji, składzie, projektowaniu graficznym i obsłudze narzędzi cyfrowych.

W praktyce jednak mimo relatywnie dużej liczby osób kształconych w zawodach i kierunkach powiązanych funkcjonalnie z działalnością wydawniczą zdecydowana większość absolwentów znajduje zatrudnienie poza sektorem J58 PKD – głównie w edukacji, administracji publicznej, sektorze ICT, w innych segmentach kultury oraz usługach komunikacyjnych. Wskazuje to na rozproszone i pośrednie wykorzystanie kompetencji wydawniczych w gospodarce regionu.

Podsumowując, z danych przedstawionych w tabeli 10 wynika, że działalność wydawnicza (PKD J58) w województwie podlaskim charakteryzuje się niską dynamiką popytu, wysokim udziałem mikroprzedsiębiorstw oraz ograniczoną chłonnością rynku pracy, przy jednoczesnym relatywnie dużym potencjale edukacyjnym. Pomimo kształcenia nowych kadr w zawodach graficznych i filologicznych możliwości ich zatrudnienia w regionie pozostają ograniczone, a zawody redaktorskie, tłumaczeniowe i graficzne utrzymują status nadwyżkowych. Oznacza to, że strukturalne niedopasowanie między podażą kompetencji a faktycznym zapotrzebowaniem rynku pracy w tym segmencie ma charakter trwały.

Działalność wydawnicza w województwie podlaskim stanowi niewielki, lecz znaczący element lokalnego sektora kreatywnego, łączący obszary komunikacji, języka, edukacji i mediów. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL, rejestr REGON) z 2024 roku w regionie zarejestrowano 167 podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w tym dziale (tabela 11). Zdecydowana większość z nich zlokalizowana jest w podregionie białostockim, który skupia zarówno wydawnictwa naukowe i edukacyjne, jak i niewielkie firmy graficzne, poligraficzne oraz redakcje lokalnych mediów. W podregionach łomżyńskim i suwalskim działalność wydawnicza ma charakter marginalny, często ograniczony do mikroprzedsiębiorstw lub jednoosobowej działalności gospodarczej.

Dane z października 2025 roku, obejmujące rynek pracy¹⁶¹, wskazują na bardzo niski poziom popytu na pracowników w tej branży. W całym województwie odnotowano zaledwie 2 oferty pracy – jedną dla stanowiska redaktora wydawniczego, drugą dla grafika komputerowego multimedialistów. Obie pochodziły z Białegostoku, co pomimo znikomej liczby ogłoszeń wskazuje na koncentrację zatrudnienia w stolicy regionu i brak aktywności rekrutacyjnej w pozostałych podregionach. Taki wynik potwierdza ograniczoną chłonność regionalnego rynku pracy w obszarze publikacji, edycji i komunikacji wizualnej. Na tle tak niskiego popytu szczególnie widoczna jest nadpodaż osób poszukujących zatrudnienia.

¹⁶¹ Źródło: oferty.praca.gov.pl oraz pracuj.pl.

Tabela 10. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością wydawniczą (sekcja J – dział 58 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023*
264101	edytor materiałów źródłowych	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
264102	pisarz	75	2	0	1	1	[pusta]	[pusta]	0
264104	redaktor wydawniczy	347	12	6	2	4	[pusta]	[pusta]	0
264304	tłumacz	754	27	16	5	6	[pusta]	[pusta]	0
264390	pozostali filolodzy i tłumacze	86	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	0
265102	artysta grafik (działalność wydawnicza, grafika)	283	9	4	3	2	[pusta]	[pusta]	0
216602	grafik komputerowy multimediiów	1331	44	33	4	7	[pusta]	[pusta]	0
216601	grafik komputerowy DTP	1060	42	30	4	8	[pusta]	[pusta]	0
311943	technik grafiki i poligrafii cyfrowej	37	1	0	0	1	6840	201	[pusta]
413201	operator wprowadzania danych	1079	40	22	11	7	[pusta]	[pusta]	0

*Absolwenci kierunku filologia – 263 osoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: [ePraca](#), stan na październik 2025), [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Tabela 11. Struktura popytu na zawody związane z działalnością wydawniczą (sekcja J – dział 58 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶²

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	12819	167	102	27	38
264104	redaktor wydawniczy	27	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264201	dziennikarz	17	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264208	redaktor naczelny	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264304	tłumacz	22	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216602	grafik komputerowy multimedialny	64	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216601	grafik komputerowy dtp	17	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
311943	technik grafiki i poligrafii cyfrowej	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na rok 2024 (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#), stan na październik 2025 (dostęp: 10.10.2025).

¹⁶² Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Dział 59 PKD obejmuje działalność związaną z produkcją filmów, nagrań wideo, realizacją dźwięku oraz wytwarzaniem programów telewizyjnych i muzycznych. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL/REGON) wynika, że w 2024 roku w Polsce funkcjonowało 12 819 podmiotów w tym obszarze, natomiast w województwie podlaskim 447, z koncentracją w podregionie białostockim (283) oraz niższymi wartościami w podregionach łomżyńskim (97) i suwalskim (67).

Tabela 12 prezentuje strukturę podaży pracy (bezrobotni 10.2025) oraz wybrane wskaźniki podaży edukacyjnej (egzaminacje zawodowe 2023). W październiku 2025 roku w województwie podlaskim najwyższe liczebności bezrobotnych dotyczyły zawodów o profilu wizualnym i usługowym: fotograf (46 osób), artysta grafik (9 osób), montażysta dekoracji (9 osób) oraz montażysta reprodukcyjny (12 osób). Mniejszą, ale istotną grupę stanowili także: realizator dźwięku (5 osób), realizator filmu wideo / wideofilmowiec (5 osób), montażysta obrazu (4 osoby) oraz technik reklamy (3 osoby). W przypadku części zawodów *stricte* filmowych i produkcyjnych (na przykład kostiumograf, administrator produkcji filmowej, reżyser filmowy) nie odnotowano zarejestrowanych bezrobotnych w województwie podlaskim, co potwierdza ich niszowy charakter w regionalnej strukturze zatrudnienia.

Strumień podaży edukacyjnej (egzaminacje zawodowe 2023) wskazuje, że w skali kraju znaczące liczebności dotyczą zawodów powiązanych z rynkiem wizualnym i komunikacyjnym: technik reklamy (9090), technik fotografii i multimedialnych (6563) oraz fotograf (3946). W województwie podlaskim odnotowano odpowiednio 100 osób z pozytywnym wynikiem egzaminu w zawodzie technik reklamy oraz 117 osób w zawodzie technik fotografii i multimedialnych, a także 88 osób w zawodzie fotograf. Jednocześnie nie wystąpił regionalny strumień egzaminów w zawodach wyspecjalizowanych (na przykład technik realizacji nagrań), co sugeruje, że podaż koncentruje się przede wszystkim na kompetencjach fotograficzno-multimedialnych i reklamowych, a w mniejszym stopniu na wąsko rozumianej produkcji filmowej.

Tabela 13 przedstawia strukturę popytu (oferty pracy w październiku 2025 roku) oraz kontekst liczby podmiotów gospodarczych (2024). W październiku 2025 roku w województwie podlaskim odnotowano jedną ofertę pracy dla operatora obrazu w podregionie białostockim. W pozostałych analizowanych zawodach (fotograf, montażysta obrazu, operator dźwięku, technik reklamy) w regionie nie odnotowano ofert pracy. W skali kraju widoczna była ograniczona, ale jednak wyższa aktywność rekrutacyjna (między innymi fotograf – 21 ofert, operator obrazu – 9, montażysta obrazu – 11, operator dźwięku – 5, technik reklamy – 1), co dodatkowo potwierdza peryferyjny i projektowy charakter rynku audiowizualnego w województwie podlaskim.

Zestawienie wyników z tabel 12–13 wskazuje na asymetrię między potencjałem instytucjonalnym i przedsiębiorczym a rynkiem pracy: pomimo obecności 447 podmiotów gospodarczych w 2024 roku formalny popyt rekrutacyjny w pomiarze za październik 2025 roku pozostaje śladowy. Jednocześnie w rejestrach PUP utrzymuje się wyraźna podaż osób o kompetencjach wizualnych, multimedialnych i technicznych, szczególnie w obszarach fotografii, grafiki oraz prac montażowych. Oznacza to, że zatrudnienie w branży audiowizualnej w regionie ma w dużej mierze charakter projektowy i nie zawsze ujawnia się w formie standardowych ogłoszeń rekrutacyjnych (alternatywami są umowy cywilnoprawne, współpraca B2B, zlecenia, realizacje jednorazowe).

Tabela 12. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z produkcją filmową, nagraniami wideo, muzycznymi i programami telewizyjnymi (sekcja J – dział 59 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶³

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
216302	kostiumograf	15	0	0	0	0	0	0	0
242101	administrator produkcji filmowej	16	0	0	0	0	0	0	0
265102	artysta grafik	283	9	4	3	2	0	0	0
265106	scenograf	60	1	1	0	0	0	0	0
343101	fotograf	1386	46	29	5	12	3946	88	0
265402	operator obrazu	28	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	0
265406	realizator programu telewizyjnego / radiowego	30	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	0
265407	reżyser filmowy	17	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
265409	reżyser telewizyjny / radiowy	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
352123	technik realizacji nagrań	2	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
265410	kierownik produkcji filmowej / telewizyjnej / radiowej	50	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	0
352109	montażysta dźwięku	28	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	0
352110	montażysta obrazu	104	4	4	0	0	[pusta]	[pusta]	0
352111	operator dźwięku	33	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	0

¹⁶³ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
352116	realizator dźwięku	88	5	3	1	1	[pusta]	[pusta]	0
35217	realizator filmu wideo (wideofilmowiec)	109	5	4	1	0	[pusta]	[pusta]	0
514201	charakteryzator	30	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	0
343105	technik fotografii i multimedków	28	0	0	0	0	6563	117	0
333907	technik reklamy	65	3	3	0	0	9090	100	0
711901	montażysta dekoracji	286	9	7	1	1	[pusta]	[pusta]	0
732107	montażysta reprodukcyjny	785	12	4	2	6	[pusta]	[pusta]	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <https://oferty.praca.gov.pl/portal/lista-pracownikow> (stan na październik 2025), [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Tabela 13. Struktura popytu na zawody związane z produkcją filmową, nagraniami wideo, muzycznymi i programami telewizyjnymi (sekcja J – dział 59 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶⁴

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	12 819	447	283	97	67
343101	fotograf	21	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265402	operator obrazu	9	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
352110	montażysta obrazu	11	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
352111	operator dźwięku	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
333907	technik reklamy	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#), stan na październik 2025).

¹⁶⁴ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Podsumowując, dział 59 PKD w województwie podlaskim charakteryzuje się:

- bardzo ograniczonym popytem formalnym (w pomiarze za październik 2025 roku pojedyncze ogłoszenia);
- koncentracją podmiotów gospodarczych w podregionie białostockim;
- znaczącą podażą rejestrowaną w zawodach fotograficzno-multimedialnych;
- relatywnie silnym strumieniem podaży edukacyjnej w zawodach technik reklamy oraz technik fotografii i multimediiów, przy braku regionalnej podaży w bardziej wyspecjalizowanych zawodach produkcji audio.

W konsekwencji jest to segment o ograniczonej chłonności rynku pracy i wysokim udziale pracy projektowej, którego rozwój wymaga przede wszystkim wzmacniania kompetencji cyfrowych i produkcyjnych, a także tworzenia mechanizmów trwałej współpracy między instytucjami kultury, edukacją, mediami oraz sektorem ICT.

Dział 60 PKD obejmuje działalność związaną z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych, w tym produkcję treści informacyjnych, publicystycznych i rozrywkowych, a także obsługę techniczną emisji. Jest to segment sektora kreatywnego o wysokiej koncentracji kapitałowej i instytucjonalnej, funkcjonujący w oparciu o ograniczoną liczbę podmiotów medialnych, głównie o zasięgu regionalnym i krajowym. Tabela 14 prezentuje strukturę podaży pracy w zawodach związanych z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych w październiku 2025 roku. W województwie podlaskim w rejestrach powiatowych urzędów pracy figurowały osoby bezrobotne reprezentujące przede wszystkim zawody dziennikarskie i redakcyjne. Najliczniejsze grupy stanowili dziennikarze (34 osoby), redaktorzy serwisów internetowych (6 osób), redaktorzy programowi (5 osób) oraz pozostali dziennikarze (5 osób). Mniejsze liczebności dotyczyły między innymi redaktorów naczelnych (4 osoby), techników organizacji produkcji (7 osób). Ich rozmieszczenie wskazuje na dominację podregionu białostockiego, co odzwierciedla koncentrację regionalnych redakcji i ośrodków medialnych w stolicy województwa.

W skali kraju liczebność bezrobotnych w analizowanych zawodach była wielokrotnie wyższa (na przykład dziennikarze – 635 osób), co potwierdza, że nadwyżkowy charakter liczebności tych profesji ma charakter ogólnopolski, a nie wyłącznie regionalny. Jednocześnie dane edukacyjne wskazują na brak regionalnego strumienia absolwentów – w województwie podlaskim w 2023 roku nie odnotowano ani osób, które zdały egzamin zawodowy w zawodach związanych z nadawaniem, ani absolwentów uczelni wyższych kształcących bezpośrednio pod potrzeby tego działu PKD.

Tabela 15 przedstawia strukturę popytu na pracę w tym segmencie. W październiku 2025 roku nie odnotowano żadnych ofert pracy w województwie podlaskim w zawodach związanych z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych. W kraju pojawiły się jedynie pojedyncze ogłoszenia (między innymi 17 ofert dla dziennikarzy oraz 1 oferta dla redaktora naczelnego), co potwierdza bardzo niską aktywność rekrutacyjną również na poziomie ogólnopolskim. Jednocześnie według danych GUS w 2024 roku w Polsce funkcjonowały 664 podmioty gospodarcze w tym obszarze, z czego 15 w województwie podlaskim – głównie w podregionie białostockim (7), przy mniejszym udziale podregionów łomżyńskiego (2) i suwalskiego (6).

Tabela 14. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych (sekcja J – dział 60 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶⁵

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10. 2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10. 2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	0
264201	dziennikarz	635	34	18	8	8	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264204	redaktor programowy	139	5	1	3	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264205	reporter radiowy / telewizyjny / prasowy	86	2	1	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264207	redaktor serwisu internetowego	147	6	2	2	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264208	redaktor naczelny	54	4	1	3	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264290	pozostali dziennikarze	68	5	5	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265605	prezenter telewizyjny	17	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265690	pozostali prezenterzy radiowi, telewizyjni i pokrewni	24	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265603	lektor dialogów filmowych i radiowych	36	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265409	reżyser telewizyjny / radiowy	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265405	producent telewizyjny	14	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265402	operator obrazu	28	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
352123	technik realizacji nagrań	2	0	0	0	0	471	0	[pusta]
352111	operator dźwięku	33	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265406	realizator programu telewizyjnego / radiowego	30	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁶⁵ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
352116	realizator dźwięku	88	5	3	1	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
311917	technik organizacji produkcji	278	7	4	0	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z [ePraca](#), stan na październik 2025, [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Tabela 15. Struktura popytu na zawody związane z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych (sekcja J – dział 60 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶⁶

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	664	15	7	2	6
264201	dziennikarz	17	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264208	redaktor naczelny	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#), stan na październik 2025).

¹⁶⁶ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Zestawienie danych z tabel 14 i 15 wskazuje na silne strukturalne niedopasowanie podaży do popytu. Pomimo obecności podmiotów medialnych oraz trwałej podaży osób z doświadczeniem i kwalifikacjami dziennikarskimi, rynek pracy w tym segmencie nie generuje formalnych rekrutacji. Dostęp do miejsc pracy odbywa się raczej poprzez mechanizmy wewnętrzne (awans, współpraca stała, kontrakty indywidualne), a nie otwarte konkursy czy ogłoszenia. Podsumowując, dział 60 PKD w województwie podlaskim należy uznać za segment o bardzo ograniczonej chłonności rynku pracy, zdominowany przez nieliczne instytucje medialne i charakteryzujący się trwałą nadpodażą kandydatów w zawodach dziennikarskich i redakcyjnych. Brak regionalnej podaży edukacyjnej nie przekłada się na poprawę sytuacji zatrudnieniowej, gdyż dostępne miejsca pracy są nieliczne i silnie skoncentrowane. W konsekwencji sektor nadawczy pełni istotną funkcję informacyjną i kulturotwórczą, lecz nie stanowi znaczącego źródła nowych miejsc pracy w ujęciu regionalnym.

Dział 62 PKD obejmuje działalność związaną z tworzeniem oprogramowania, doradztwem informatycznym, projektowaniem systemów, analizą danych oraz utrzymaniem infrastruktury ICT. W niniejszym opracowaniu sektor IT został ujęty jako integralny komponent sektora kreatywnego, pełniący funkcję cyfrowego zaplecza dla pozostałych branż kreatywnych (media, design, kultura, komunikacja).

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 16, w październiku 2025 roku w rejestrach powiatowych urzędów pracy w województwie podlaskim figurowało ponad 260 osób bezrobotnych wykonujących zawody informatyczne. Najliczniejsze grupy stanowili:

- programiści aplikacji (72 osoby),
- specjaliści zastosowań informatyki (54 osoby),
- testerzy oprogramowania (38 osób),
- technicy informatycy (50 osób),
- administratorzy systemów i baz danych (łącznie około 30 osób).

Jednocześnie w zawodach wysoko wyspecjalizowanych (na przykład sztuczna inteligencja, chmura obliczeniowa, internet rzeczy) liczba bezrobotnych była marginalna (0–1 osoby), co wskazuje na ich niszowy, ale rynkowo chłonny charakter.

Strumień podaży edukacyjnej w 2023 roku był największy spośród wszystkich analizowanych działów sektora kreatywnego. Pozytywny wynik egzaminu zawodowego uzyskało:

- 970 techników informatyków,
- 664 techników programistów,
- 61 techników teleinformatyków,

a uczelnie wyższe województwa podlaskiego ukończyło 510 absolwentów kierunków informatycznych (informatyka, informatyka i ekonometria, automatyka i robotyka, elektronika i pokrewne). Oznacza to roczny napływ nowych kadr IT przekraczający 2,2 tysiąca osób.

Tabela 16. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu oprogramowania i doradztwa informatycznego (sekcja J – dział 62 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶⁷

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10. 2025 Polska	Bezrobotni 10. 2025 podlaskie	Bezrobotni 10. 2025 białostocki	Bezrobotni 10. 2025 łomżyński	Bezrobotni 10. 2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	510 <ul style="list-style-type: none"> • absolwenci: • elektronika i telekomunikacja (24), • elektrotechnika (74), • informatyka (329), • informatyka i ekonometria (15)
251101	analityk systemów teleinformatycznych	180	3	3	0	0	[pusta]	[pusta]	
251102	konsultant systemów teleinformatycznych	481	11	9	2	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251103	projektant / architekt systemów teleinformatycznych	99	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251104	analityk UX (user experience analyst)	39	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251105	specjalista do spraw integracji technologii informatycznych	44	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251106	informatyk	682	23	16	3	4	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251190	pozostali analitycy systemów komputerowych	58	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁶⁷ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10. 2025 Polska	Bezrobotni 10. 2025 podlaskie	Bezrobotni 10. 2025 białostocki	Bezrobotni 10. 2025 łomżyński	Bezrobotni 10. 2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
251201	specjalista do spraw doskonalenia i rozwoju aplikacji	39	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251203	specjalista do spraw technologii blockchain	3	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251301	architekt stron internetowych	21	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251302	projektant aplikacji multimedialnych, i gier komputerowych	99	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251303	specjalista do spraw rozwoju stron internetowych	84	6	5	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251390	pozostali projektanci aplikacji sieciowych i multimediiów	41	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251401	programista aplikacji	1921	72	52	13	7	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251402	programista aplikacji mobilnych	112	8	7	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251403	projektant interfejsu użytkownika	62	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251404	specjalista do spraw jakości oprogramowania	146	5	5	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251490	pozostali programiści aplikacji	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251901	informatyk medyczny	21	3	3	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251902	specjalista zastosowań informatyki	1171	54	40	11	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251903	tester oprogramowania komputerowego	891	38	24	6	8	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251904	tester systemów teleinformatycznych	121	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10. 2025 Polska	Bezrobotni 10. 2025 podlaskie	Bezrobotni 10. 2025 białostocki	Bezrobotni 10. 2025 łomżyński	Bezrobotni 10. 2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
251906	inżynier internetu rzeczy	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251907	specjalista do spraw chmury obliczeniowej (cloud computing)	13	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251908	specjalista do spraw rozwoju sztucznej inteligencji	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251909	specjalista do spraw uczenia maszynowego	7	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251911	specjalista do spraw informatyki przemysłowej	31	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251990	pozostali analitycy systemów komputerowych i programiści gdzie indziej niesklasyfikowani	210	9	5	3	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252101	administrator baz danych	921	15	7	5	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252102	analityk baz danych (data scientist)	474	13	6	2	5	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252103	projektant baz danych	82	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252190	pozostali projektanci i administratorzy baz danych	82	4	2	1	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252201	administrator systemów komputerowych	557	14	8	3	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252202	administrator zintegrowanych systemów zarządzania	55	2	1	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10. 2025 Polska	Bezrobotni 10. 2025 podlaskie	Bezrobotni 10. 2025 białostocki	Bezrobotni 10. 2025 łomżyński	Bezrobotni 10. 2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
252290	pozostali administratorzy systemów komputerowych	174	6	3	2	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252301	analityk sieci komputerowych	182	8	4	2	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252302	inżynier systemów i sieci komputerowych	125	3	3	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252390	pozostali specjaliści do spraw sieci komputerowych	85	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252901	specjalista bezpieczeństwa oprogramowania	46	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252902	specjalista do spraw cyberbezpieczeństwa	83	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252903	specjalista do spraw systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji	19	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252904	specjalista do spraw informatyki śledczej	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
351203	technik informatyk	1453	50	29	14	7	48281	970	[pusta]
351406	technik programista	169	6	4	1	1	29445	664	[pusta]
351103	technik teleinformatyk	62	2	2	0	0	2518	61	[pusta]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [ePraca](#), stan na październik 2025, [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL, REGON) w 2024 roku w Polsce funkcjonowało 237 489 podmiotów gospodarczych w tym obszarze, z czego 5066 w województwie podlaskim. Struktura przestrzenna wskazuje na silną koncentrację działalności w podregionie białostockim (3991 podmiotów), przy wyraźnie mniejszej skali w podregionach łomżyńskim (616) i suwalskim (459).

Z danych zaprezentowanych w tabeli 17 wynika, że w październiku 2025 roku w Polsce odnotowano 6837 ofert pracy w zawodach IT, z czego 131 dotyczyło województwa podlaskiego (około 1,9% krajowego popytu). Zdecydowana większość ofert w regionie koncentrowała się w podregionie białostockim, co potwierdza jego rolę jako głównego centrum rekrutacyjnego. Największy popyt dotyczył zawodów z grupy 251 – specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych, w szczególności:

- specjalista do spraw rozwoju oprogramowania (53 oferty),
- architekt stron internetowych oraz specjalista ds. rozwoju stron (po 24 oferty),
- informatyk i tester oprogramowania (po 9 ofert),
- analityk baz danych (6 ofert),
- administrator systemów komputerowych (4 oferty).

W podregionach łomżyńskim i suwalskim popyt miał charakter incydentalny, co wskazuje na silne zróżnicowanie terytorialne rynku pracy w sektorze IT.

Tabela 17. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu oprogramowania i doradztwa informatycznego (sekcja J – dział 62 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i w podregionach¹⁶⁸

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.25 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	237 489	5 066	3991	616	459
251101	analityk systemów teleinformatycznych	2	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251103	projektant systemów teleinformatycznych	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251104	analityk UX (<i>user experience analyst</i>)	34	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251106	informatyk	808	9	7	0	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251190	pozostali analitycy systemów komputerowych	221	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251201	specjalista do spraw doskonalenia i rozwoju aplikacji	147	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251202	specjalista do spraw rozwoju oprogramowania	2345	53	51	2	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251203	specjalista do spraw technologii <i>blockchain</i>	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251290	pozostali specjaliści do spraw oprogramowania	55	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251301	architekt stron internetowych	1250	24	24	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251302	projektant aplikacji multimedialnych, animacji i gier komputerowych	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251303	specjalista do spraw rozwoju stron internetowych	1250	24	24	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251401	programista aplikacji	13	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251402	programista aplikacji mobilnych	151	2	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251403	projektant interfejsu użytkownika	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁶⁸ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.25 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
251404	specjalista do spraw jakości oprogramowania	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251901	informatyk medyczny	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251903	tester oprogramowania komputerowego	455	9	8	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251907	specjalista do spraw chmury (<i>cloud computing</i>)	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251908	specjalista do spraw rozwoju sztucznej inteligencji	2	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
251909	specjalista do spraw uczenia maszynowego	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252101	administrator baz danych	87	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252102	analityk baz danych (<i>data scientist</i>)	639	6	6	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252103	projektant baz danych	13	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252201	administrator systemów komputerowych	208	4	4	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252301	analityk sieci komputerowych	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252302	inżynier systemów i sieci komputerowych	18	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252901	specjalista bezpieczeństwa oprogramowania	6	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252902	specjalista do spraw cyberbezpieczeństwa	44	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
252903	specjalista do spraw systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji	2	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
351203	technik informatyk	37	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
351406	technik programista	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
351103	technik teleinformatyk	4	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy oferty.praca.gov.pl i pracuj.pl, stan na październik 2025.

Zestawienie danych z tabel 16 i 17 wskazuje na relatywną równowagę strukturalną sektora IT, przy jednoczesnych lokalnych nadwyżkach podaży w zawodach o profilu ogólnym oraz niedoborach kompetencji specjalistycznych. W szczególności:

- grupa 251 – segment bliski równowagi, z tendencją do nadpodaży kompetencji ogólnych;
- grupa 252 (bazy danych, sieci, cyberbezpieczeństwo) – segment deficytowy i wysokowartościowy;
- grupa 351 (technicy IT) – segment nadpodażowy, wymagający silniejszego profilowania i specjalizacji kształcenia.

Podsumowując, działalność z zakresu oprogramowania i doradztwa informatycznego (PKD J62) stanowi najliczniejszy i najbardziej dynamiczny komponent sektora kreatywnego w województwie podlaskim. Charakteryzuje się ona wysoką podażą kompetencji, umiarkowanym popytem regionalnym oraz silną koncentracją rynku w Białymstoku. Dalszy rozwój sektora wymaga przesunięcia akcentu z kształcenia ogólnego na kompetencje specjalistyczne i projektowe, kluczowe dla innowacyjnej gospodarki kreatywnej regionu.

Dział 71 (sekcja M) PKD obejmuje działalność architektoniczną, urbanistyczną oraz wybrane specjalizacje inżynieryjne związane z projektowaniem przestrzeni. W ujęciu sektora kreatywnego jest to obszar łączący kompetencje projektowe, estetyczne i twórcze z wiedzą techniczną oraz regulacyjną. Analiza obejmuje strukturę podaży pracy (tabela 18) oraz popytu na pracę i potencjału gospodarczego (tabela 19).

Z danych przedstawionych w tabeli 18 wynika, że w październiku 2025 roku w rejestrach powiatowych urzędów pracy w województwie podlaskim figurowało łącznie około 80 osób bezrobotnych wykonujących zawody związane z architekturą i inżynierią. Najliczniejsze grupy stanowili:

- architekci – 45 osób,
- architekci wnętrz – 27 osób,
- architekci krajobrazu – 4 osoby,
- technicy architektury krajobrazu – 1 osoba.

Bezrobocie koncentrowało się w podregionie białostockim (60 osób), przy wyraźnie niższych wartościach w podregionach łomżyńskim i suwalskim. Skala podaży pracy jest umiarkowana, jednak wyraźnie skoncentrowana w zawodach projektowych o charakterze akademickim.

Strumień edukacyjny w 2023 roku obejmował 228 absolwentów uczelni podlaskich kierunków: architektura, architektura wnętrz, architektura krajobrazu oraz gospodarka przestrzenna. Dodatkowo jedynym zawodem szkolnym powiązany bezpośrednio z działem 71 był technik architektury krajobrazu (92 osoby z pozytywnym wynikiem egzaminu zawodowego).

Tabela 18. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu architektury i inżynierii (sekcja M – dział 71 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁶⁹

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	228 absolwenci kierunków: architektura (119), architektura krajobrazu (19), architektura wnętrz (44), gospodarka przestrzenna (46)
216101	architekt	685	45	36	4	5	[pusta]	[pusta]	119
216102	architekt wnętrz	408	27	20	4	3	[pusta]	[pusta]	44
216190	pozostali architekci	159	3	1	1	1	[pusta]	[pusta]	0
216201	architekt krajobrazu	122	4	3	0	1	[pusta]	[pusta]	19
216202	architekt zieleni wewnątrz budynków	7	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
216290	pozostali architekci krajobrazu	15	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
216401	inżynier ruchu drogowego	7	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
216402	inżynier ruchu kolejowego	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
216403	urbanista	19	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0
314202	technik architektury krajobrazu	23	1	1	0	0	4878	92	0
216490	pozostali urbaniści i inżynierowie ruchu drogowego	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ePraca, stan na październik 2025, Centralnej Komisji Egzaminacyjnej i Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych ELA.

¹⁶⁹ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż

Tabela 19. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu architektury i inżynierii (sekcja M – dział 71 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷⁰

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	237 489	2 692	1 655	609	428
216101	architekt	126	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216102	architekt wnętrz	37	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216190	pozostali architekci	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216201	architekt krajobrazu	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216202	architekt zieleni wewnątrz budynków	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216290	pozostali architekci krajobrazu	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216401	inżynier ruchu drogowego	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216402	inżynier ruchu kolejowego	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216403	urbanista	7	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
314202	technik architektury krajobrazu	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216490	pozostali urbaniści i inżynierowie ruchu drogowego	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#), stan na październik 2025.

¹⁷⁰ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Dane zaprezentowane w tabeli 19 wskazują na bardzo niski poziom formalnego popytu na pracę w sektorze architektoniczno-inżynieryjnym. W październiku 2025 roku w województwie podlaskim odnotowano jedynie:

- 1 ofertę pracy dla architekta,
- 1 ofertę dla architekta krajobrazu,
- 1 ofertę dla technika architektury krajobrazu.

Brak ofert dotyczył pozostałych zawodów, w tym architektów wnętrz, urbanistów i inżynierów ruchu. Niski poziom popytu występował również w skali kraju, co potwierdza strukturalnie projektowy charakter zatrudnienia w tym sektorze.

Jednocześnie w 2024 roku w województwie podlaskim funkcjonowało 2692 podmiotów gospodarczych zaliczanych do działu 71 PKD, z czego 1655 w podregionie białostockim. Wskazuje to na znaczący potencjał instytucjonalny sektora, który jednak nie przekłada się na liczbę formalnych rekrutacji.

Zestawienie danych z tabel 18 i 19 pokazuje wyraźną asymetrię pomiędzy liczbą osób przygotowanych do pracy w zawodach architektonicznych a liczbą dostępnych ofert zatrudnienia. Przy około 80 osobach bezrobotnych oraz corocznym napływie ponad 200 absolwentów uczelni, rynek generuje jedynie pojedyncze oferty pracy.

Oznacza to, że absorpcja kompetencji architektonicznych odbywa się głównie poza formalnym rynkiem pracy – poprzez samozatrudnienie, współpracę projektową, kontrakty B2B lub migrację zawodową do większych ośrodków miejskich.

Dział 71 PKD w województwie podlaskim charakteryzuje się:

- umiarkowaną podażą pracy w zawodach architektonicznych,
- bardzo niskim popytem rekrutacyjnym, ograniczonym do pojedynczych ofert,
- statym i relatywnie wysokim strumieniem edukacyjnym,
- dużym potencjałem instytucjonalnym, który nie przekłada się na zatrudnienie etatowe.

Sektor architektury i inżynierii należy do rynków niskochłonnych i projektowych, w których występuje strukturalna nadpodaż absolwentów względem liczby dostępnych miejsc pracy. Zatrudnienie ma charakter niestabilny i silnie zależny od cykli inwestycyjnych oraz finansowania publicznego, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu kompetencji i prestiżu zawodów.

Dział 73 PKD (sekcja M) obejmuje działalność z zakresu reklamy, marketingu, badań rynku i opinii publicznej oraz komunikacji marketingowej. Jest to jeden z kluczowych segmentów sektora kreatywnego, łączący kompetencje analityczne, komunikacyjne, projektowe i strategiczne. Analiza opiera się na danych dotyczących podaży pracy (tabela 20) oraz popytu na pracę i struktury podmiotów gospodarczych (tabela 21).

Tabela 20. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu reklamy, badania rynku i opinii publicznej (sekcja M – dział 73 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷¹

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	556 absolwenci kierunków: zarządzanie (517)
112010	dyrektor marketingu	385	9	6	1	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122101	kierownik do spraw marketingu	1159	36	24	5	7	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122104	kierownik do spraw marketingu internetowego	92	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122105	kierownik do spraw marketingu sieciowego (wielopoziomowego)	10	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122202	kierownik działu reklamy / promocji / public relations	175	3	2	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122290	pozostali kierownicy do spraw reklamy i public relations	46	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216601	grafik komputerowy dtp	1000	39	27	5	7	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216602	grafik komputerowy multimedialny	1279	41	30	6	5	[pusta]	[pusta]	[pusta]
242218	specjalista do spraw badań społeczno-ekonomicznych	518	17	12	2	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243101	analityk trendów rynkowych (<i>cool hunter</i>)	26	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243102	autor tekstów i sloganów reklamowych (<i>copywriter</i>)	292	10	9	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243105	specjalista analizy i rozwoju rynku	322	11	6	4	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243106	specjalista do spraw marketingu i handlu	6859	280	208	45	27	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁷¹ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
243107	specjalista do spraw reklamy	1176	36	27	5	4	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243108	specjalista do spraw mediów interaktywnych	33	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243109	specjalista sprzedaży internetowej	1055	36	26	3	7	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243110	specjalista do spraw mediów społecznościowych	190	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243190	pozostali specjaliści do spraw reklamy i marketingu	1547	38	23	7	8	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243203	specjalista do spraw public relations	249	6	3	1	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243290	pozostali specjaliści do spraw public relations	64	3	1	2	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
263409	specjalista marketingu społecznego	124	3	1	1	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
263510	specjalista komunikacji społecznej	100	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
264101	edytor materiałów źródłowych	15	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265102	artysta grafik	266	8	5	2	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
333906	technik organizacji reklamy	163	3	1	1	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
333907	technik reklamy	60	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Źródło: opracowanie własne na podstawie [danych ePraca](#), stan na październik 2025, [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Tabela 21. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu reklamy, badania rynku i opinii publicznej (sekcja M – dział 73 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷²

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	68084	1082	759	184	139
112010	dyrektor marketingu	19	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122101	kierownik do spraw marketingu	155	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122104	kierownik do spraw marketingu internetowego	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
122202	kierownik działu reklamy / promocji / public relations	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216601	grafik komputerowy dtp	11	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216602	grafik komputerowy multimedków	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
216690	pozostali projektanci grafiki i multimedków	42	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243101	specjalista do spraw marketingu	962	12	11	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243102	autor tekstów i sloganów reklamowych (copywriter)	803	9	8	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243105	specjalista analizy i rozwoju rynku	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁷² Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
243106	specjalista do spraw marketingu i handlu	112	3	2	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243107	specjalista do spraw reklamy	87	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243108	specjalista do spraw mediów interaktywnych	0	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243109	specjalista sprzedaży internetowej	726	9	7	2	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243110	specjalista do spraw mediów społecznościowych	836	10	9	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243190	pozostali specjaliści do spraw reklamy i marketingu	50	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
243203	specjalista do spraw public relations	60	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
263409	specjalista marketingu społecznego	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
263510	specjalista komunikacji społecznej	4	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#), stan na październik 2025 r.).

Z danych zaprezentowanych w tabeli 20 wynika, że w styczniu 2026 roku w rejestrach powiatowych urzędów pracy w województwie podlaskim figurowało kilkuset osób bezrobotnych wykonujących zawody związane z reklamą, marketingiem i badaniami rynku. Najliczniejsze grupy stanowili:

- specjaliści do spraw marketingu i handlu – 280 osób,
- graficy komputerowi (DTP i multimediiów) – łącznie 80 osób,
- kierownicy do spraw marketingu – 36 osób,
- specjaliści do spraw reklamy – 36 osób,
- specjaliści do spraw sprzedaży internetowej – 36 osób,
- copywriterzy – 10 osób,
- specjaliści do spraw badań społeczno-ekonomicznych – 17 osób.

Bezrobocie było silnie skoncentrowane w podregionie białostockim, który skupiał zdecydowaną większość osób zarejestrowanych, co wynika zarówno z koncentracji firm marketingowych, jak i instytucji edukacyjnych w stolicy regionu.

Strumień podaży edukacyjnej w 2023 roku obejmował 556 absolwentów uczelni podlaskich, głównie kierunków:

- zarządzanie i zarządzanie inżynierią usług,
- socjologia,
- kierunki pokrewne związane z analizą rynku i komunikacją.

Dodatkowo w szkolnictwie branżowym funkcjonowały zawody technik reklamy oraz technik organizacji reklamy, jednak ich skala była relatywnie niewielka w porównaniu do strumienia akademickiego.

Z danych ujętych w tabeli 21 wynika, że w styczniu 2026 roku popyt na pracę w sektorze reklamy i marketingu w województwie podlaskim był umiarkowany, lecz selektywny. W regionie zidentyfikowano łącznie kilkadziesiąt ofert pracy.

Najwięcej ofert dotyczyło:

- specjalistów do spraw marketingu – 12 ofert,
- specjalistów do spraw mediów społecznościowych – 10 ofert,
- copywriterów – 9 ofert,
- specjalistów sprzedaży internetowej – 9 ofert,
- specjalistów do spraw marketingu i handlu – 3 oferty.

Stanowiska kierownicze i menedżerskie (dyrektor marketingu, kierownik marketingu, PR manager) praktycznie nie występowały w rekrutacjach regionalnych, mimo że były obecne w strukturze bezrobocia.

W 2024 roku w województwie podlaskim funkcjonowały 1082 podmioty gospodarcze zaliczane do działu 73 PKD, z czego 759 w podregionie białostockim. Wskazuje to na relatywnie silny potencjał instytucjonalny sektora, oparty głównie na mikro- i małych przedsiębiorstwach świadczących usługi marketingowe, reklamowe i badawcze.

Zestawienie danych z tabel 20 i 21 wskazuje na wyraźną nadpodaż pracy w zawodach marketingowych i reklamowych w województwie podlaskim. Przy bardzo dużej liczbie osób bezrobotnych oraz corocznym napływie kilkuset absolwentów uczelni rynek generuje ograniczoną liczbę ofert pracy, skoncentrowanych głównie na stanowiskach wykonawczych. Szczególnie widoczna jest dysproporcja w przypadku zawodów o charakterze ogólnym (specjalista marketingu, specjalista ds. reklamy), które są licznie reprezentowane po stronie podaży, lecz tylko częściowo absorbowane przez rynek. Relatywnie lepszą sytuację wykazują kompetencje cyfrowe i sprzedażowe (media społecznościowe, e-commerce), jednak również one nie równoważą skali podaży.

Dział 73 PKD w województwie podlaskim charakteryzuje się:

- wysoką podażą kompetencji marketingowych i komunikacyjnych;
- umiarkowanym, selektywnym popytem, skoncentrowanym na stanowiskach operacyjnych;
- dużym strumieniem absolwentów uczelni, głównie kierunków zarządczych i społecznych;
- znaczną koncentracją działalności gospodarczej w Białymstoku.

Sektor reklamy i badań rynku należy do segmentów nadpodażowych, w których konkurencja o miejsca pracy jest wysoka, a zatrudnienie często ma charakter projektowy lub oparty na samozatrudnieniu. Pomimo istotnego znaczenia dla gospodarki kreatywnej regionu lokalny rynek pracy nie jest w stanie w pełni absorbować dostępnego potencjału kadrowego.

W dłuższej perspektywie rozwój tego sektora wymaga ukierunkowania kształcenia na kompetencje analityczne, cyfrowe i specjalistyczne (na przykład badania rynku, *data-driven marketing*, komunikacja społeczna), które wykazują relatywnie najwyższą chłonność rynkową.

Dział 90 PKD obejmuje działalność artystyczną i widowiskową, w tym sztuki wizualne, muzykę, teatr, taniec, film oraz produkcję wydarzeń artystycznych. W ujęciu sektora kreatywnego stanowi on rdzeń działalności kulturotwórczej regionu, oparty na wysokim kapitale symbolicznym i twórczym, jednocześnie charakteryzujący się ograniczoną stabilnością ekonomiczną. Analiza opiera się na danych dotyczących podaży pracy, edukacji oraz popytu rynkowego ujętych w tabeli 22.

Z danych zawartych w tabeli 22 wynika, że w październiku 2025 roku w rejestrach powiatowych urzędów pracy województwa podlaskiego figurowało 48 osób bezrobotnych wykonujących zawody związane z działalnością artystyczną i widowiskową. Najliczniejsze grupy stanowili:

- aktorzy – 16 osób,
- artyści graficy – 9 osób,
- artyści malarze – 5 osób,
- instrumentalisci – 4 osoby,
- pozostali aktorzy – 3 osoby,
- konserwatorzy dzieł sztuki i zabytków architektury – łącznie 5 osób.

Tabela 22. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R – dział 90 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷³

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	48 absolwenci kierunków: aktorstwo: 10, edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej: 10, instrumentalistyka: 28
265101	artysta fotografik	66	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265102	artysta grafik	282	9	4	3	2	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265103	artysta malarz	139	5	2	0	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265104	artysta rzeźbiarz	44	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265105	konserwator dzieł sztuki	114	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265106	scenograf	60	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265107	konserwator zabytków architektury	82	3	3	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265190	pozostali artyści plastycy	66	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265201	instrumentalista	36	4	3	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265202	wokalista	60	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265203	dyrygent	9	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265204	kompozytor	10	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁷³ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
265205	reżyser dźwięku	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265206	muzykolog	3	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265207	piosenkarz	7	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265290	pozostali kompozytorzy, artyści muzycy i śpiewacy	50	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265301	choreograf	19	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265302	tancerz baletowy	13	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265390	pozostali choreografowie i tancerze	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265401	asystent reżysera filmowego	22	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265402	operator obrazu	28	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265403	producent filmowy	41	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265404	producent teatralny	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265405	producent telewizyjny	14	1	1	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265406	realizator programu telewizyjnego / radiowego	31	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265407	reżyser filmowy	16	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265408	reżyser teatralny	9	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
265409	reżyser telewizyjny / radiowy	12	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265410	kierownik produkcji filmowej / telewizyjnej / radiowej	50	2	1	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265411	producent muzyczny	6	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
352123	technik realizacji nagrań	2	0	0	0	0	471	0	[pusta]
265490	pozostali producenci filmowi, reżyserzy i pokrewni	40	2	1	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265501	aktor	172	16	15	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265502	aktor lalkarz	7	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265503	mim	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
265590	pozostali aktorzy	20	3	3	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [ePraca](#), stan na październik 2025, [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Bezrobocie w obszarze zawodów związanych z działalnością w zakresie kultury, rozrywki i rekreacji było silnie skoncentrowane w podregionie białostockim, co pozostaje spójne z lokalizacją głównych instytucji kultury, uczelni artystycznych i infrastruktury kulturalnej regionu. W podregionach łomżyńskim i suwalskim liczba zarejestrowanych bezrobotnych była marginalna.

Strumień podaży edukacyjnej w 2023 roku był ograniczony liczebnie, lecz stabilny. Dyplom ukończenia studiów artystycznych uzyskało łącznie 48 absolwentów, w tym:

- aktorstwo – 10 osób,
- edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej – 10 osób,
- instrumentalistyka – 28 osób.

Jedynym zawodem szkolnym powiązaniem bezpośrednio z działem 90 był technik realizacji nagrań – w skali kraju egzamin zdało 471 osób, przy braku absolwentów tego zawodu w województwie podlaskim.

W 2025 roku nie odnotowano żadnych ofert pracy dla zawodów przypisanych do działu 90 PKD w województwie podlaskim ani w skali kraju w publicznych serwisach rekrutacyjnych. Brak formalnych rekrutacji dotyczył zarówno zawodów *stricte* artystycznych, jak i stanowisk produkcyjnych czy technicznych związanych z realizacją wydarzeń i produkcji audiowizualnych.

Zjawisko to należy interpretować w kontekście specyfiki sektora, w którym zatrudnienie realizowane jest głównie w formie:

- umów cywilnoprawnych,
- kontraktów projektowych,
- grantów i stypendiów artystycznych,
- działalności gospodarczej i samozatrudnienia.

Według danych GUS (REGON) w 2024 roku w województwie podlaskim funkcjonowało 611 podmiotów gospodarczych zaliczanych do działu 90 PKD (na 1188 420 w skali kraju), z czego ponad połowa (315) była zlokalizowana w podregionie białostockim, 187 – w łomżyńskim i 109 – w suwalskim. Dominowały mikroprzedsiębiorstwa i działalności indywidualne, często łączące kilka obszarów aktywności twórczej¹⁷⁴.

Zestawienie danych dotyczących liczby podmiotów gospodarczych, osób bezrobotnych, absolwentów wskazuje na strukturalne niedopasowanie pomiędzy podażą kompetencji artystycznych a realnym zapotrzebowaniem rynku pracy. Niezależnie od niewielkiej liczby absolwentów i relatywnie niskiego bezrobocia rejestrowanego sektor nie generuje rzeczywistego popytu na pracę (brak ofert).

Oznacza to, że bezrobocie w tym obszarze ma w dużej mierze charakter ukryty, przejawiający się nieregularnością dochodów, pracą projektową oraz koniecznością łączenia działalności artystycznej z innymi formami aktywności zawodowej (edukacja, animacja kultury, usługi kreatywne).

¹⁷⁴ Z uwagi na niewielką liczbę danych struktura popytu na zawody w dziale 90 została tu przedstawiona nie w postaci tabelarycznej (jak w opisie innych działów), a tekstowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#) (stan na 10.2025).

Dział 90 PKD w województwie podlaskim charakteryzuje się:

- znikomym popytem rekrutacyjnym i brakiem formalnych ofert pracy,
- niewielką, lecz stabilną podażą kompetencji artystycznych,
- ograniczonym strumieniem absolwentów, o wysokim stopniu specjalizacji,
- dominacją modelu projektowego i samozatrudnieniowego.

Sektor ten należy uznać za niskochłonny rynek pracy, silnie uzależniony od finansowania publicznego, mecenatu kultury i projektów grantowych. Mimo wysokiej wartości kulturowej i znaczenia dla tożsamości regionu, działalność artystyczna i widowiskowa nie stanowi istotnego źródła stabilnego zatrudnienia.

W dłuższej perspektywie rozwój tego segmentu sektora kreatywnego wymaga wsparcia instytucjonalnego oraz rozszerzania kompetencji artystycznych o komponenty cyfrowe, edukacyjne i multimedialne, co może zwiększyć zdolność absorpcji potencjału twórczego w szerszym ekosystemie gospodarki kreatywnej województwa podlaskiego.

Dział 91 PKD obejmuje działalność instytucjonalną związaną z gromadzeniem, ochroną, opracowywaniem i udostępnianiem zasobów kultury (biblioteki, archiwa, muzea), a także część funkcji edukacyjnych i animacyjnych realizowanych przez instytucje publiczne, samorządowe i organizacje pozarządowe. W odróżnieniu od działalności artystycznej (dział 90), segment ten cechuje się większą stabilnością organizacyjną, lecz ograniczoną rotacją kadr, co przekłada się na relatywnie niską chłonność rynku pracy.

Z danych ujętych w tabeli 24 wynika, że w październiku 2025 roku w rejestrach powiatowych urzędów pracy w województwie podlaskim figurowało łącznie 147 osób bezrobotnych wykonujących zawody powiązane funkcjonalnie z działalnością działu 91 PKD. Najliczniejsze grupy stanowili:

- bibliotekarze – 40 osób,
- animatorzy kultury – 40 osób,
- animatorzy czasu wolnego młodzieży (pracownicy młodzieżowi) – 17 osób,
- animatorzy rekreacji i organizacji czasu wolnego – 12 osób,
- instruktorzy amatorskiego ruchu artystycznego – 10 osób,
- nauczyciele bibliotekarze – 9 osób,
- instruktorzy tańca – 9 osób.

W ujęciu terytorialnym widoczny jest rozkład podaży między podregionami, przy relatywnie wysokich wartościach również poza podregionem białostockim (między innymi bibliotekarze oraz animatorzy kultury w podregionach łomżyńskim i suwalskim), co odpowiada sieciowemu, lokalnemu charakterowi instytucji kultury oraz ich powiązaniu z samorządami.

Po stronie podaży edukacyjnej dane dla 2023 roku wskazują na brak strumienia egzaminów zawodowych dla analizowanych zawodów (0), co oznacza, że dominującym źródłem kwalifikacji pozostaje szkolnictwo wyższe. W 2023 roku w województwie podlaskim odnotowano 49 absolwentów kierunku kulturoznawstwo, który w sposób funkcjonalny wpisuje się w kompetencje właściwe dla instytucji kultury, animacji i edukacji kulturalnej.

Tabela 23. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą (sekcja R – dział 91 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷⁵

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	49 absolwenci kierunków: kulturoznawstwo: 49
343301	bibliotekarz	1215	40	16	13	11	[pusta]	[pusta]	[pusta]
343901	animator kultury	924	40	11	16	13	[pusta]	[pusta]	[pusta]
343302	pracownik galerii / muzeum	393	4	3	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235401	nauczyciel muzyki w placówkach pozaszkolnych	122	2	1	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
342311	animator rekreacji i organizacji czasu wolnego	500	12	6	3	3	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235916	animator czasu wolnego młodzieży (pracownik młodzieżowy)	334	17	3	5	9	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235501	instruktor amatorskiego ruchu artystycznego	168	10	7	3	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235904	nauczyciel bibliotekarz	179	9	3	5	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235502	instruktor tańca	178	9	7	2	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

¹⁷⁵ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano podaż.

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Bezrobotni 10.2025 Polska	Bezrobotni 10.2025 podlaskie	Bezrobotni 10.2025 białostocki	Bezrobotni 10.2025 łomżyński	Bezrobotni 10.2025 suwalski	Zdali egzamin zawodowy 2023 Polska	Zdali egzamin zawodowy 2023 podlaskie	Absolwenci uczelni podlaskich 2023
232002	nauczyciel przedmiotów zawodowych artystycznych	69	2	2	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235590	pozostali nauczyciele sztuki w placówkach pozaszkolnych	54	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235503	nauczyciel sztuki w placówkach pozaszkolnych	22	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235911	pedagog animacji kulturalnej	17	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235922	pedagog mediów	2	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ePraca, stan na październik 2025, [Centralnej Komisji Egzaminacyjnej](#) i [Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łomży](#) (Sprawozdanie z egzaminu zawodowego 2023), Ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych [ELA](#).

Tabela 24. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą (sekcja R – dział 91 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach¹⁷⁶

Kod zawodu	Nazwa zawodu	Oferty pracy 10.2025 Polska	Oferty pracy 10.2025 podlaskie	Oferty pracy 10.2025 białostocki	Oferty pracy 10.2025 łomżyński	Oferty pracy 10.2025 suwalski	Lpgd 2024* Polska	Lpgd 2024 podlaskie	Lpgd 2024 białostocki	Lpgd 2024 łomżyński	Lpgd 2024 suwalski
[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	5261	146	41	66	39
343301	bibliotekarz	34	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
343901	animator kultury	11	1	0	0	1	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235401	nauczyciel muzyki w placówkach pozaszkolnych	9	1	0	1	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
342311	animator rekreacji i organizacji czasu wolnego	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235904	nauczyciel bibliotekarz	13	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235502	instruktor tańca	5	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
235503	nauczyciel sztuki w placówkach pozaszkolnych	1	0	0	0	0	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]

* Lpgd 2024 – liczba podmiotów gospodarczych w 2024 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Głównego Urzędu Statystycznego](#), stan na 2024 rok (dostęp: 10.10.2025) oraz serwisów rynku pracy [oferty.praca.gov.pl](#) i [pracuj.pl](#) (stan na październik 2025).

¹⁷⁶ Tabela prezentuje jedynie kody zawodów, dla których zidentyfikowano ogłoszenia o pracę.

Dane popytowe ujęte w tabeli 23 wskazują, że w październiku 2025 roku popyt rekrutacyjny w zawodach przypisanych do działu 91 PKD w województwie podlaskim był bardzo ograniczony. W analizowanym okresie zidentyfikowano łącznie dwie oferty pracy, w tym jedną ofertę dla animatora kultury (w podregionie suwalskim) oraz jedną ofertę dla nauczyciela muzyki w placówkach pozaszkolnych (w podregionie łomżyńskim). W pozostałych podregionach nie odnotowano rekrutacji.

Dla zawodów takich jak bibliotekarz, nauczyciel bibliotekarz, instruktor tańca oraz większości zawodów animacyjnych i instruktorskich nie zarejestrowano ofert pracy w województwie niezależnie od relatywnie wysokiej liczby osób bezrobotnych w tych profesjach. W skali kraju popyt również miał charakter ograniczony i punktowy (między innymi bibliotekarz – 34 oferty, animator kultury – 11 ofert), co potwierdza niską dynamikę rekrutacyjną całego segmentu.

Jednocześnie dane dotyczące liczby podmiotów gospodarczych wskazują, że w 2024 roku w Polsce funkcjonowało 5261 podmiotów prowadzących działalność związaną z działem 91 PKD, z czego 146 zlokalizowanych było w województwie podlaskim. Największa ich koncentracja występowała w podregionach łomżyńskim (66), następnie w białostockim (41) oraz w suwalskim (39). Struktura ta potwierdza instytucjonalny i lokalny charakter sektora, oparty głównie na działalności jednostek publicznych i organizacji pozarządowych.

Zestawienie danych o popycie (tabela 23) z informacjami o podaży pracy (tabela 24) wskazuje na wyraźną nadpodaż kandydatów w zawodach typowych dla instytucji kultury i animacji społeczno-kulturalnej. Przy 147 osobach bezrobotnych zarejestrowanych w województwie podlaskim w analizowanych profesjach w październiku 2025 roku pojawiły się jedynie 2 oferty pracy, co świadczy o bardzo niskim poziomie absorpcji podaży przez rynek zatrudnienia.

Brak ofert rekrutacyjnych nie oznacza braku aktywności sektora, lecz wynika ze specyfiki zatrudnienia w działach 91 PKD, obejmującej dominację etatów w jednostkach publicznych, niską rotację kadr oraz obsadzanie stanowisk w trybach konkursowych i formalnych naborów, które nie zawsze są ujmowane w analizowanych portalach ogłoszeniowych.

Dział 91 PKD w województwie podlaskim należy zakwalifikować jako segment o niskiej dynamice zatrudnienia i z ograniczoną chłonnością rynku pracy, charakteryzujący się relatywnie wysoką podażą osób poszukujących pracy, minimalnym popytem rekrutacyjnym oraz silnym uzależnieniem od finansowania publicznego i decyzji organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego.

4.6. Niedopasowanie kompetencyjne w szkolnictwie wyższym województwa podlaskiego – założenia metodyczne i konstrukcja wskaźnika SMI-W

Analiza niedopasowania kompetencyjnego w szkolnictwie wyższym województwa podlaskiego została przeprowadzona z porównania dwóch źródeł danych:

- efektów kształcenia zdefiniowanych w programach studiów,
- wymagań formułowanych na rynku pracy wobec zawodów wchodzących w skład sektora kreatywnego.

Celem badania było określenie luki kompetencyjnej oraz ocena stopnia dopasowania struktury kształcenia do potrzeb regionalnego rynku pracy w zawodach kreatywnych i okołokreatywnych.

Pierwszym etapem badania była analiza programów studiów prowadzonych przez uczelnie województwa podlaskiego: Uniwersytet w Białymstoku, Politechnikę Białostocką, Akademię Łomżyńską oraz Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Suwałkach. Włączono kierunki, których absolwenci potencjalnie mogą wykonywać zawody zdefiniowane w sekcjach J, M oraz R Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007.

Wykaz analizowanych kierunków przedstawia się następująco:

- architektura,
- architektura krajobrazu,
- architektura wnętrz,
- filologia,
- filologia angielska,
- filologia obca,
- filologia polska,
- gospodarka przestrzenna,
- grafika,
- informatyka i ekonometria,
- informatyka,
- elektrotechnika,
- elektronika i telekomunikacja,
- twórcze pisanie.

Drugi etap analizy poświęcony był badaniu rynku pracy w kontekście zawodów reprezentujących sektor kreatywny. Celem tego etapu było zidentyfikowanie rzeczywistego zapotrzebowania na kompetencje wśród pracodawców oraz skonfrontowanie ich z efektami uczenia się, rozwijanymi w ramach programów studiów prowadzonych przez uczelnie wyższe województwa podlaskiego. Analiza ta pozwoliła na określenie zarówno kierunków niedopasowania, jak i obszarów nadwyżki kompetencyjnej, w których system edukacji wyprzedza potrzeby lokalnego rynku pracy.

Badanie przeprowadzono na podstawie kwerendy ogłoszeń zamieszczonych w dwóch kluczowych źródłach: portalach pracuj.pl (październik 2025) oraz [ePraca](http://ePraca.pl) (październik 2025), które reprezentują dwa komplementarne segmenty rynku – komercyjny i instytucjonalny. Włączono ogłoszenia dotyczące zawodów zaklasyfikowanych w ramach sekcji J, M oraz R Polskiej Klasyfikacji Działalności, obejmujących działalność wydawniczą, informatyczną, reklamową, architektoniczną, artystyczną i kulturalną.

Z poszczególnych ofert pracy dokonano ekstrakcji wymagań zawodowych odnoszących się do:

- umiejętności technicznych i praktycznych,
- znajomości technologii informatycznych i narzędzi cyfrowych,
- kompetencji menedżerskich i organizacyjnych,
- kompetencji komunikacyjnych, społecznych i językowych,
- znajomości oprogramowania branżowego,

- doświadczenia projektowego i twórczego,
- predyspozycji edukacyjnych, badawczych oraz kreatywnych.

Uzyskane dane uporządkowano w formie macierzy zawodów i kompetencji, w której dla każdej profesji określono intensywność występowania poszczególnych kategorii kompetencyjnych. Następnie macierz została przyporządkowana do kierunków kształcenia realizowanych przez uczelnie regionu (Uniwersytet w Białymstoku, Politechnikę Białostocką, Akademię Łomżyńską oraz Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Suwałkach), na których analizowane umiejętności mogą być rozwijane. W ten sposób uzyskano systemowe powiązanie pomiędzy strukturą podaży kompetencji (EDU) a strukturą popytu rynkowego (RYNEK).

W dalszej części badania opracowano model siedmiu kluczowych obszarów kompetencji, które łącznie definiują profil kwalifikacji charakterystyczny dla zawodów kreatywnych:

- kompetencje cyfrowe i technologiczne – znajomość narzędzi cyfrowych, oprogramowania projektowego, umiejętność pracy w środowisku informatycznym;
- kompetencje projektowe i estetyczne – zdolność do tworzenia i realizacji projektów wizualnych, przestrzennych i artystycznych;
- kompetencje menedżerskie i strategiczne – umiejętność planowania, zarządzania procesem twórczym i zespołami projektowymi;
- kompetencje komunikacyjne i społeczne – efektywna współpraca w zespołach interdyscyplinarnych, autoprezentacja, negocjacje;
- kompetencje rozwojowe i edukacyjne – zdolność do uczenia się przez całe życie, prowadzenia warsztatów i działań edukacyjnych;
- kompetencje ekologiczne i zrównoważonego projektowania – świadomość środowiskowa, umiejętność projektowania zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju;
- kompetencje badawcze i przywódcze – prowadzenie analiz, badań, rozwój koncepcji, zdolność do inspirowania i kierowania procesami twórczymi¹⁷⁷.

Dla każdego z wymienionych obszarów przyjęto pięciostopniową skalę oceny (0–4), która umożliwia opis zarówno obecności, jak i intensywności występowania danej kompetencji w analizowanych ogłoszeniach o pracę (RYNEK). Skala ta została opracowana na podstawie analizy semantycznej opisów stanowisk i wymagań zawartych w ogłoszeniach, przy czym poszczególne wartości odpowiadają stopniowi szczegółowości i praktycznego odniesienia kompetencji:

- 0 – brak kompetencji;
- 1 – pojedyncze odniesienia lub kompetencja wstępna;
- 2 – ogólna znajomość lub kompetencja rozwijana na poziomie podstawowym;
- 3 – konkretne wskazania umiejętności obsługi narzędzi, znajomości metod i doświadczenie zdobyte podczas praktyk branżowych;
- 4 – wysoka biegłość i doświadczenie potwierdzone certyfikatami, praktykami lub działalnością zawodową.

¹⁷⁷ Ministerstwo Edukacji i Nauki, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 – część ogólna, Warszawa 2019; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raporty branżowe. Warszawa 2021–2024); Instytut Badań Edukacyjnych, Sektorowe Ramy Kwalifikacji dla sektorów: komunikacja marketingowa, przemysł mody, usługi rozwojowe, IT, Warszawa 2018–2023.

Analogiczny model zastosowano dla komponentu edukacyjnego (EDU)¹⁷⁸, który nie jest prezentowany jako pojedynczy wskaźnik syntetyczny, lecz jako zestaw ocen cząstkowych odpowiadających siedmiu obszarom kompetencyjnym. Wartości komponentu EDU zostały określone na podstawie analizy efektów uczenia się, treści programowych oraz struktury modułowej kierunków studiów prowadzonych przez uczelnie województwa podlaskiego.

Wartości przypisane komponentowi EDU interpretowane są w pięciostopniowej skali odzwierciedlającej stopień intensywności i praktycznego ukierunkowania kształcenia:

- 0 – brak odniesień do danej kompetencji w efektach uczenia się lub programie studiów (kompetencja nie jest rozwijana w toku kształcenia);
- 1 – ogólne odniesienia do danej kompetencji w treściach programowych lub efektach uczenia się, zwykle o charakterze deklaratywnym (na przykład „student zna podstawowe zasady...”), bez elementów praktycznych;
- 2 – kompetencja rozwijana w ramach przedmiotów o profilu teoretyczno-analitycznym lub ogólnym, na przykład poprzez zajęcia fakultatywne, projekty semestralne, analizę przypadków;
- 3 – kompetencja rozwijana w sposób systematyczny w ramach przedmiotów kierunkowych, obejmujących ćwiczenia projektowe, laboratoria komputerowe, praktyki lub warsztaty;
- 4 – wysoki poziom nasycenia daną kompetencją, potwierdzony obecnością specjalistycznych modułów zawodowych, praktyk, pracy z oprogramowaniem branżowym lub realizacją indywidualnych projektów o charakterze aplikacyjnym.

W tabeli 25 komponent EDU został rozpisany na siedem wymiarów kompetencyjnych: Cyf – cyfrowe, Pro – projektowe, Men – menedżerskie, Kom – komunikacyjne, Roz – rozwojowe, Eko – ekologiczne, Bad – badawcze, ocenianych w skali 0–4. Każda z kolumn odzwierciedla intensywność i praktyczne ukierunkowanie kształcenia w danym obszarze, natomiast pełna wartość komponentu EDU stanowi profil kompetencyjny kierunku, wykorzystywany w dalszym etapie do obliczeń syntetycznego wskaźnika dopasowania SMI-W₄.

Tabela 25. Poziom kształcenia kompetencji w programach studiów uczelni województwa podlaskiego istotnych dla sektora kreatywnego (komponent EDU, skala 0–4)¹⁷⁹

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	Cyf**	Pro**	Men**	Kom**	Roz**	Eko**	Bad**
Architektura krajobrazu (pierwszy)	6	PB	4	4	2	4	2	4	2
Architektura krajobrazu (drugi)	7	PB	4	4	4	4	2	4	4
Architektura (pierwszy)	6	PB	4	4	2	4	2	4	4
Architektura (drugi)	7	PB	4	4	4	4	2	4	4

¹⁷⁸ Podstawą konstrukcji skali EDU były wytyczne zawarte w Polskiej Ramie Kwalifikacji (2016) oraz w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 listopada 2018 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji uzyskiwanych w ramach szkolnictwa wyższego (Dz.U. 2018 poz. 2218), a także analiza efektów uczenia się określonych w programach studiów dostępnych na stronach Uniwersytetu w Białymstoku, Politechniki Białostockiej, Akademii Łomżyńskiej i PWSZ w Suwałkach (lata 2019–2025).

¹⁷⁹ Numeryczne wartości dla 7 kategorii kompetencji; EDU – przeskalowane 0–4 na podstawie programów i efektów uczenia się kierunków studiów; RYNEK – odwzorowanie klastrów zawodów PKD (J58, J59, J62; M71; R90) na podstawie ogłoszeń z portali pracuj.pl i ePraca (dostęp: 15.10.2025).

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	Cyf**	Pro**	Men**	Kom**	Roz**	Eko**	Bad**
Architektura wnętrz (pierwszy)	6	PB	2	4	2	4	2	4	2
Architektura wnętrz (drugi)	7	PB	4	4	4	4	2	4	4
Grafika (pierwszy)	6	PB	4	4	2	4	2	2	4
Twórcze pisanie (pierwszy)	6	UwB	2	4	2	4	4	0	4
Filologia (angielsko-rosyjska)	6	PWSZ	2	2	2	4	4	0	2
Filologia angielska (pierwszy)	6	UwB	2	2	2	4	4	0	2
Filologia obca nauczycielska (drugi)	7	UwB	2	2	2	4	4	0	4
Filologia polska (pierwszy)	6	UwB	2	2	2	4	4	0	2
Filologia polska (nauczycielska)	7	UwB	2	2	2	4	4	0	4
Edukacja artystyczna (drugi)	7	UwB	2	4	2	4	4	2	4
Informatyka	6	PB	4	2	4	2	2	0	4
Informatyka	6	UwB	4	2	4	2	2	0	4
Informatyka	6	AŁ	4	2	2	2	2	0	4
Informatyka i ekonomia	6	PB	4	2	4	2	2	0	4
Elektrotechnika (pierwszy)	6	PB	4	0	4	2	2	2	4
Elektrotechnika i telekomunikacja (drugi)	7	PB	4	2	4	2	2	2	4
Gospodarka przestrzenna (pierwszy)	6	PB	4	4	4	2	2	4	4
Gospodarka przestrzenna (drugi)	7	PB	4	4	4	4	2	4	4

* Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji, gdzie: PRK 6 – poziom odpowiadający poziomowi studiów pierwszego stopnia (licencjackich / inżynierskich), PRK 7 – poziom odpowiadający poziomowi studiów drugiego stopnia (magisterskich).

** Cyf – kompetencje cyfrowe i technologiczne, Pro – kompetencje projektowe i estetyczne, Men – kompetencje menedżerskie i strategiczne, Kom – kompetencje komunikacyjne i społeczne; Roz – kompetencje rozwojowe i edukacyjne; Eko – kompetencje ekologiczne i zrównoważonego projektowania; Bad – kompetencje badawcze i przywódcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz programów studiów UwB, PB, AŁ i PWSZ (lata 2019–2025).

Zestawienie potwierdza, że najwyższy poziom dopasowania do potrzeb sektora kreatywnego wykazują kierunki projektowe, architektoniczne oraz informatyczne, szczególnie na poziomie drugiego stopnia, gdzie wyraźnie wzmacniane są kompetencje cyfrowe, projektowe i badawcze. Kierunki filologiczne i artystyczne charakteryzują się natomiast silnym profilem kompetencji komunikacyjnych i kulturowych, przy jednocześnie ograniczonym zakresie kompetencji

menedżerskich i ekonomicznych, co wskazuje na potrzebę ich uzupełniania w toku dalszego rozwoju zawodowego lub poprzez ofertę kształcenia pozaformalnego.

Dane zawarte w tabeli 26 wskazują, że rynek pracy sektora kreatywnego formułuje wysokie i spójne wymagania w zakresie kompetencji cyfrowych oraz projektowych. Kompetencje te osiągają w większości przypadków poziomy 3–4, co oznacza oczekiwanie praktycznej biegłości oraz doświadczenia projektowego. Wymagania w obszarze kompetencji menedżerskich i komunikacyjnych utrzymują się na poziomie umiarkowanym i mają charakter wspierający, natomiast kompetencje badawcze są istotne zwłaszcza w zawodach informatycznych, planistycznych oraz projektowych. Kompetencje ekologiczne i rozwojowe pojawiają się selektywnie, głównie w zawodach związanych z architekturą i gospodarką przestrzenną, co potwierdza ich branżowy, a nie uniwersalny charakter w strukturze popytu kompetencyjnego sektora kreatywnego.

Tabela 26. Poziom kompetencji wymaganych w sektorze kreatywnym na podstawie analizy ogłoszeń rekrutacyjnych (RYNEK, skala 0–4)¹⁸⁰

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	Cyf**	Pro**	Men**	Kom**	Roz**	Eko**	Bad**
Architektura krajobrazu (pierwszy)	6	PB	4	3	2	2	4	4	2
Architektura krajobrazu (drugi)	7	PB	4	3	2	2	4	4	4
Architektura (pierwszy)	6	PB	4	3	2	2	4	4	4
Architektura (drugi)	7	PB	4	3	2	2	4	4	4
Architektura wnętrz (pierwszy)	6	PB	4	3	2	2	4	4	2
Architektura wnętrz (drugi)	7	PB	4	3	2	2	4	4	4
Grafika (pierwszy)	6	PB	4	4	2	2	2	0	4
Twórcze pisanie (pierwszy)	6	UwB	4	4	4	2	0	0	4
Filologia (angielsko-rosyjska)	6	PWSZ	4	4	4	2	0	0	2
Filologia angielska (pierwszy)	6	UwB	4	4	4	2	0	0	2
Filologia obca nauczycielska (drugi)	7	UwB	4	4	4	2	0	0	4
Filologia polska (pierwszy)	6	UwB	4	4	4	2	0	0	2
Filologia polska (nauczycielska)	7	UwB	4	4	4	2	0	0	4
Edukacja artystyczna (drugi)	7	UwB	4	4	4	2	2	1	4
Informatyka	6	PB	2	3	2	2	0	0	4
Informatyka	6	UwB	2	3	2	2	0	0	4

¹⁸⁰Numeryczne wartości dla siedmiu kategorii kompetencji; EDU – przeskalowane 0–4 na podstawie programów i efektów uczenia się kierunków studiów; RYNEK – odwzorowanie klastrów zawodów PKD (J58, J59, J62; M71; R90) na podstawie ogłoszeń z portali pracuj.pl i ePraca (dostęp: 15.10.2025).

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	Cyf**	Pro**	Men**	Kom**	Roz**	Eko**	Bad**
Informatyka	6	AŁ	2	3	2	2	0	0	4
Informatyka i ekonomia	6	PB	2	3	2	2	0	0	4
Elektrotechnika (pierwszy)	6	PB	2	3	2	2	2	0	4
Elektrotechnika i telekomunikacja (drugi)	7	PB	2	3	2	2	2	0	4
Gospodarka przestrzenna (pierwszy)	6	PB	2	3	2	2	4	4	4
Gospodarka przestrzenna (drugi)	7	PB	4	3	2	2	4	4	4

* Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji, gdzie: PRK 6 – poziom odpowiadający poziomowi studiów pierwszego stopnia (licencjackich / inżynierskich), PRK 7 – poziom odpowiadający poziomowi studiów drugiego stopnia (magisterskich).

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz ogłoszeń o pracę (stan na: październik 2025).

Dopasowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy zostało określone za pomocą wskaźnika dopasowania kompetencji ($SMI-W_4$, Weighted Skill Match Index), który pozwala na ilościową ocenę zgodności pomiędzy strukturą kompetencji rozwijanych w szkolnictwie wyższym a wymaganiami formułowanymi przez pracodawców. Wskaźnik ten uwzględnia zarówno obecność, jak i siłę poszczególnych kompetencji w dwóch wymiarach analizy: edukacyjnym (EDU) oraz rynkowym (RYNEK). Obliczenia dokonano według wzoru:

$$SMI-W_4 = \frac{\sum_{i=1}^7 \min(EDU_i, RYNEK_i)}{\sum_{i=1}^7 RYNEK_i}$$

gdzie:

- $SMI-W_4$ – znormalizowany wskaźnik dopasowania kompetencji,
- i – numer kategorii kompetencji (1–7),
- EDU_i – wartość kompetencji edukacyjnej w kategorii i , określona w skali 0–4 na podstawie programów studiów,
- $RYNEK_i$ – wartość kompetencji rynkowej w kategorii i , określona w skali 0–4 na podstawie analizy ogłoszeń o pracę,
- $\min(EDU_i, RYNEK_i)$ – minimalna wartość pomiędzy poziomem kształcenia a zapotrzebowaniem rynkowym, obrazująca faktyczny poziom dopasowania w danej kategorii,
- $\sum_{i=1}^7 \min(EDU_i, RYNEK_i)$ – licznik, reprezentujący łączny poziom rzeczywistego dopasowania kompetencji pomiędzy edukacją a rynkiem pracy,
- $\sum_{i=1}^7 RYNEK_i$ – mianownik, stanowiący maksymalny potencjał wymagań rynkowych w 7 kategoriach (wartość maksymalna = 28 punktów).

Licznik zatem odzwierciedla stopień, w jakim uczelnie zaspokajają potrzeby rynku pracy. Jeśli na przykład rynek wymaga poziomu 4, a program studiów rozwija daną kompetencję na poziomie 2,

to w analizie uwzględnia się częściowe dopasowanie. Mianownik natomiast obrazuje pełny zakres oczekiwań rynkowych, stanowiąc punkt odniesienia dla wszystkich kategorii kompetencji.

Wskaźnik SMI- W_4 przyjmuje wartości z przedziału 0–1, które interpretowane są następująco:

- 1,00 – oznacza pełne dopasowanie kompetencji, czyli sytuację, w której wszystkie analizowane obszary kompetencyjne są w pełni rozwijane w systemie kształcenia i odpowiadają poziomowi oczekiwań pracodawców;
- 0,90–0,99 – wskazuje na bardzo wysokie dopasowanie, zdecydowana większość obszarów kompetencyjnych jest rozwijanych w wysokim stopniu;
- 0,80–0,89 – wskazuje na częściowe dopasowanie, gdzie większość kluczowych kompetencji jest rozwijana, jednak ich intensywność lub praktyczny wymiar pozostają ograniczone;
- mniejsze od 0,80 – oznacza istotną lukę kompetencyjną, wskazującą na niedostateczny rozwój określonych obszarów w procesie kształcenia, co może skutkować trudnościami w adaptacji absolwentów do wymogów rynku pracy.

Wskaźnik ten umożliwia kompleksową analizę dopasowania kompetencyjnego w ujęciu przekrojowym – zarówno pomiędzy uczelniami województwa podlaskiego, jak i w odniesieniu do poszczególnych grup zawodów wchodzących w skład sektora kreatywnego. Pozwala na identyfikację obszarów wymagających modyfikacji programów studiów, na przykład zwiększenia udziału komponentów cyfrowych, ekologicznych lub menedżerskich w kierunkach o profilu artystycznym i humanistycznym. Jednocześnie umożliwia rozpoznanie nadwyżek kompetencyjnych, czyli sytuacji, w których uczelnie kształcą powyżej aktualnego zapotrzebowania rynkowego, co może stanowić potencjał rozwojowy regionu w dłuższej perspektywie.

Tak skonstruowany model analityczny pozwala nie tylko na ilościową ocenę stopnia dopasowania, ale także na jakościową interpretację wyników w kontekście regionalnych strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Wskaźnik SMI- W_4 uwzględnia intensywność wymagań kompetencyjnych, umożliwia porównywanie uczelni oraz kierunków studiów, a także stanowi praktyczne narzędzie diagnostyczne dla instytucji odpowiedzialnych za planowanie i realizację polityki edukacyjnej oraz zatrudnieniowej w sektorze kreatywnym województwa podlaskiego.

Wyniki przedstawione w Tabeli obrazują stopień dopasowania kompetencji rozwijanych w szkolnictwie wyższym województwa podlaskiego do wymagań rynku pracy w sektorze kreatywnym. Wartości wskaźnika SMI- W_4 dla poszczególnych kierunków mieszczą się w przedziale od 0,77 do 1,00, co wskazuje na zróżnicowany, ale jednak wysoki poziom zgodności między kształceniem akademickim a oczekiwaniami pracodawców. W interpretacji przyjęto, że wartości powyżej 0,90 oznaczają pełne lub bardzo wysokie dopasowanie, zakres 0,80–0,89 – dopasowanie częściowe, natomiast poniżej 0,80 – lukę kompetencyjną o znaczeniu strukturalnym.

Tabela 27. Syntetyczny wskaźnik dopasowania SMI- W_4 (0–1)

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	SMI- W_4
Architektura krajobrazu (pierwszy)	6	PB	0,84
Architektura krajobrazu (drugi)	7	PB	1,00
Architektura (pierwszy)	6	PB	0,89
Architektura (drugi)	7	PB	1,00

Kierunek (stopień)	PRK*	Uczelnia	SMI-W ₄
Architektura wnętrz (pierwszy)	6	PB	0,86
Architektura wnętrz (drugi)	7	PB	1,00
Grafika (pierwszy)	6	PB	0,91
Twórcze pisanie (pierwszy)	6	UwB	0,88
Filologia (angielsko-rosyjska)	6	PWSZ	0,77
Filologia angielska (pierwszy)	6	UwB	0,77
Filologia obca nauczycielska (drugi)	7	UwB	0,84
Filologia polska (pierwszy)	6	UwB	0,80
Filologia polska (nauczycielska)	7	UwB	0,88
Edukacja artystyczna (drugi)	7	UwB	0,90
Informatyka	6	PB	0,93
Informatyka	6	UwB	0,93
Informatyka	6	AŁ	0,88
Informatyka i ekonomia	6	PB	0,92
Elektrotechnika (pierwszy)	6	PB	0,81
Elektrotechnika i telekomunikacja (drugi)	7	PB	0,85
Gospodarka przestrzenna (pierwszy)	6	PB	0,87
Gospodarka przestrzenna (drugi)	7	PB	1,00

* Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji, gdzie: PRK 6 – poziom odpowiadający poziomowi studiów pierwszego stopnia (licencjackich / inżynierskich), PRK 7 – poziom odpowiadający poziomowi studiów drugiego stopnia (magisterskich).

Źródło: obliczenia własne na podstawie 25 i Tabela 26.

W pierwszej grupie, kierunków – o najwyższym poziomie dopasowania ($SMI-W_4 = 1,00$) – znalazły się: architektura krajobrazu (drugiego stopnia), architektura (drugiego stopnia), architektura wnętrz (drugiego stopnia) oraz gospodarka przestrzenna (drugiego stopnia) – wszystkie prowadzone przez Politechnikę Białostocką. Wynik ten wskazuje, że programy drugiego stopnia studiów w tych obszarach kształcenia w pełni odpowiadają na zapotrzebowanie rynku pracy zarówno pod względem kompetencji cyfrowych, projektowych, jak i ekologicznych oraz menedżerskich. Można wnioskować, iż obecność zajęć praktycznych, laboratoriów projektowych, a także silny komponent pracy warsztatowej sprzyjają rozwijaniu umiejętności stosowanych bezpośrednio w działalności zawodowej.

Do grupy kierunków o wysokim, ale niepełnym dopasowaniu ($SMI-W_4 = 0,90-0,93$) należą między innymi: grafika (pierwszego stopnia), informatyka (PB i UwB), informatyka i ekonometria (PB) oraz edukacja artystyczna (UwB). W ich przypadku dostrzegalna jest pełna spójność w zakresie podstawowych kompetencji cyfrowych i projektowych, natomiast pewne różnice ujawniają się w wymiarach komunikacyjnych, menedżerskich i rozwojowych. Można przypuszczać, że o ile kierunki te dostarczają solidnego przygotowania techniczno-warsztatowego, o tyle

w mniejszym stopniu rozwijają kompetencje miękkie oraz strategiczne niezbędne w pracy zespołowej, zarządzaniu projektami czy działalności przedsiębiorczej.

W przedziale 0,80–0,89, czyli w kategorii dopasowania umiarkowanego, znalazła się większość kierunków filologicznych prowadzonych przez Uniwersytet w Białymstoku, w tym filologia polska, filologia polska (nauczycielska), filologia obca (nauczycielska) oraz twórcze pisanie (pierwszego stopnia). Wyniki te sugerują, że kierunki te kształcą istotne kompetencje komunikacyjne, społeczne i edukacyjne, jednak w ograniczonym zakresie rozwijają umiejętności cyfrowe oraz technologiczne, które coraz częściej są wymagane w zawodach kreatywnych, takich jak redaktor, tłumacz czy dziennikarz multimedialny.

Najniższe wartości wskaźnika ($SMI-W_4 = 0,77-0,80$) odnotowano dla filologii angielsko-rosyjskiej i filologii angielskiej (pierwszego stopnia), prowadzonych w PWSZ w Suwałkach i na UwB. Oznacza to, że mimo wysokiego poziomu kompetencji językowych i komunikacyjnych absolwenci tych kierunków mogą napotykać trudności w adaptacji do rynku pracy w branżach kreatywnych, które coraz silniej wymagają znajomości narzędzi cyfrowych, edytorskich i projektowych. W tym przypadku luka kompetencyjna ma charakter technologiczno-cyfrowy i może być zredukowana poprzez włączenie do programu przedmiotów z zakresu edycji multimedialnych, DTP, pracy z oprogramowaniem biurowym i publikacyjnym i innych.

Analiza poziomu dopasowania w przekroju instytucjonalnym wskazuje, że Politechnika Białostocka osiąga najwyższe średnie wartości wskaźnika $SMI-W_4$, co świadczy o silnym powiązaniu programów technicznych i artystycznych z realnymi potrzebami rynku pracy. Uniwersytet w Białymstoku natomiast uzyskuje wyniki nieco niższe, co odzwierciedla charakter kształcenia bardziej teoretycznego i ogólnokulturowego, mniej ukierunkowanego na konkretne umiejętności aplikacyjne. Akademia Łomżyńska i PWSZ w Suwałkach lokują się w środkowej części skali, co wskazuje na częściowe dopasowanie, jednak z potencjałem rozwoju w kierunku praktycznych kompetencji rynkowych.

Podsumowując, uzyskane wartości syntetycznego wskaźnika dopasowania $SMI-W_4$ potwierdzają, że system kształcenia wyższego w województwie podlaskim w znacznym stopniu odpowiada na zapotrzebowanie rynku pracy w sektorze kreatywnym, choć występują różnice pomiędzy uczelniami i poziomami kształcenia. Największe rezerwy rozwojowe zidentyfikowano w obszarze integracji kompetencji cyfrowych, menedżerskich i projektowych z tradycyjnymi profilami humanistycznymi i artystycznymi. Wyniki te mogą stanowić podstawę dla rekomendacji dotyczących modyfikacji programów studiów oraz projektowania polityk edukacyjnych w regionie, w szczególności w zakresie wspierania interdyscyplinarnego kształcenia dla gospodarki kreatywnej.

4.7. Luka kompetencyjna

Obliczono średnią lukę kompetencyjną ($\acute{S}r. luka$), która określa bezpośrednią różnicę pomiędzy poziomem pełnego dopasowania ($SMI-W_4 = 1,00$) a rzeczywistą wartością wskaźnika, przeliczoną na pięciostopniową skalę intensywności kompetencji. Wartość tę obliczono według wzoru:

$$\acute{S}r. luka = (1 - SMI - W_4) \times 4$$

Wskaźnik średniej luki kompetencyjnej stanowi syntetyczną miarę skali niedopasowania pomiędzy kompetencjami rozwijanymi w ramach danego kierunku studiów a zestawem kompetencji oczekiwanych przez pracodawców w sektorze kreatywnym. Wyrażony w skali 0–4 wynik informuje, o ile jednostek dany kierunek odbiega od modelu pełnego dopasowania kompetencyjnego, przy czym wartości wyższe oznaczają większe rozbieżności.

W odróżnieniu od wskaźnika SMI- W_4 , który umożliwia analizę porównawczą pomiędzy uczelniami, kierunkami i grupami zawodów, średnia luka kompetencyjna pełni funkcję miary agregującej, pozwalającej w sposób uproszczony ocenić ogólny poziom zgodności programu kształcenia z aktualnymi potrzebami rynku pracy. Dzięki temu wskaźnik ten może być wykorzystywany jako narzędzie porządkujące i rankingowe, ułatwiające identyfikację kierunków wymagających pilnej interwencji programowej.

Interpretacja wartości wskaźnika umożliwia również rozpoznanie charakteru niedopasowania, wskazując, czy luka ma charakter umiarkowany i punktowy, czy też systemowy i rozległy. W połączeniu z analizą strukturalną SMI- W_4 pozwala to określić, w jakich obszarach kompetencyjnych (na przykład cyfrowych, projektowych, menedżerskich, komunikacyjnych) kumulują się największe deficyty lub nadwyżki, bez konieczności szczegółowej analizy każdego komponentu z osobna.

Średnia luka kompetencyjna pełni zatem rolę wskaźnika diagnostycznego drugiego poziomu, wspierającego interpretację wyników SMI- W_4 oraz proces formułowania rekomendacji dotyczących modyfikacji programów studiów, w tym zakresu specjalizacji, proporcji zajęć praktycznych oraz stopnia integracji kompetencji interdyscyplinarnych.

W konsekwencji analiza oparta na wskaźniku SMI- W_4 i średniej luce kompetencyjnej stanowi spójne narzędzie diagnostyczne, umożliwiające kompleksową ocenę efektywności systemu szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim z perspektywy potrzeb sektora kreatywnego oraz planowania polityki rozwoju kapitału ludzkiego w regionie.

Tabela 29 przedstawia ranking kierunków studiów w województwie podlaskim według skali niedopasowania kompetencyjnego, obliczonej na podstawie syntetycznego wskaźnika SMI- W_4 oraz średniej luki kompetencyjnej. Zestawienie umożliwia porównanie kierunków pod względem stopnia zgodności efektów kształcenia z wymaganiami rynku pracy w sektorze kreatywnym oraz identyfikację kierunków o najwyższym i najniższym poziomie dopasowania.

Tabela 28. Ranking kierunków pod względem luki kompetencyjnej

Kierunek (stopień)	Uczelnia	PRK*	SMI- W_4 *	Śr. luka*	Komentarz o luce kompetencyjnej (skrót)
Architektura krajobrazu (pierwszy)	PWSZ	6	0,77	+1,6	deficyty cyfrowe (CMS/SEO/analytics), projektowe, PM
Architektura krajobrazu (drugi)	UwB	6	0,77	+1,6	jak wyżej; brak warsztatów multimedialnych
Architektura (pierwszy)	UwB	6	0,80	+1,4	cyfrowe, projektowe; mało narzędzi online
Architektura (drugi)	PB	6	0,81	+1,2	projektowe, komunikacyjne

Kierunek (stopień)	Uczelnia	PRK*	SMI-W ₄ *	Śr. luka*	Komentarz o luce kompetencyjnej (skrót)
Architektura wnętrz (pierwszy)	UwB	7	0,84	+1,0	cyfrowe (CMS), badawcze częściowo
Architektura wnętrz (drugi)	PB	6	0,84	+0,9	menedżerskie, komunikacyjne, badawcze
Grafika (pierwszy)	PB	6	0,86	+0,9	menedżerskie, badawcze; aktualność narzędzi
Twórcze pisanie (pierwszy)	PB	7	0,85	+0,8	komunikacyjne, cyfrowe specjalistyczne
Filologia (angielsko-rosyjska)	AŁ	6	0,88	+0,8	menedżerskie/zespołowe (Agile), komunikacyjne
Filologia angielska (pierwszy)	UwB	6	0,88	+0,8	projektowe (wideo/UX), rynek cyfrowych treści
Filologia obca nauczycielska (drugi)	PB	6	0,87	+0,8	komunikacyjne i PM w projektach
Filologia polska (pierwszy)	PB	6	0,89	+0,7	PM/komunikacja; słabiej „cyfrowe” w próbie
Filologia polska (nauczycielska)	UwB	7	0,88	+0,4	cyfrowe (CMS/SEO)
Edukacja artystyczna (drugi)	UwB	7	0,90	+0,6	menedżerskie / produkcja, eko
Informatyka	PB	6	0,91	+0,5	badawcze (UX research), PM
Informatyka	PB	6	0,92	+0,4	komunikacyjne/PM
Informatyka	PB	6	0,93	+0,4	komunikacyjne/PM
Informatyka i ekonomia	UwB	6	0,93	+0,4	komunikacyjne/PM
Elektrotechnika (pierwszy)	PB	7	1,00	0,0	bez istotnych luk
Elektrotechnika i telekomunikacja (drugi)	PB	7	1,00	0,0	bez istotnych luk
Gospodarka przestrzenna (pierwszy)	PB	7	1,00	0,0	bez istotnych luk
Gospodarka przestrzenna (drugi)	PB	7	1,00	0,0	bez istotnych luk

* PRK – poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji (6 – studia I stopnia, 7 – studia II stopnia).

SMI-W₄ – syntetyczny wskaźnik dopasowania kompetencyjnego w skali 0–1, gdzie wartości bliższe 1 oznaczają wyższy stopień zgodności programów kształcenia z potrzebami rynku pracy.

Śr. luka – średnie odchylenie od pełnego dopasowania w skali 0–4; im wyższa wartość, tym większa luka kompetencyjna.

Źródło: obliczenia własne na podstawie tabeli 26 i tabeli 27.

Na podstawie analizy wskaźników można stwierdzić, że największe luki kompetencyjne (średnia luka powyżej +1,0) występują w grupie kierunków humanistycznych, w szczególności w filologiach oraz kierunkach pokrewnych. Najniższe wartości SMI-W₄ uzyskały:

- filologia (angielsko-rosyjska) prowadzona w PWSZ w Suwałkach (SMI-W₄ = 0,77, luka +1,6);
- filologia angielska (UwB, SMI-W₄ = 0,77, luka +1,6);
- filologia polska (UwB, SMI-W₄ = 0,80, luka +1,4).

Wskazuje to na deficyt kompetencji cyfrowych i projektowych, zwłaszcza w zakresie obsługi narzędzi multimedialnych, systemów zarządzania treścią (CMS) czy analityki internetowej. Kierunki

te mimo silnego rozwinięcia kompetencji językowych i komunikacyjnych w niewystarczającym stopniu przygotowują absolwentów do pracy w środowisku cyfrowym typowym dla współczesnych zawodów redaktorskich, translatorskich czy medialnych. Luka ta ma charakter strukturalny, ponieważ dotyczy braku komponentów technologicznych w programach kształcenia o profilu humanistycznym.

Nieco lepsze, choć wciąż wymagające modyfikacji wyniki odnotowano dla kierunków technicznych i artystycznych o częściowym dopasowaniu. W tej grupie znalazły się między innymi:

- elektrotechnika (PB, $SMI-W_4 = 0,81$, luka +1,2) – luka o charakterze projektowym i komunikacyjnym, wynikająca z dominacji komponentów technicznych nad interdyscyplinarnymi;
- architektura krajobrazu (pierwszy stopień, PB, $SMI-W_4 = 0,84$) oraz architektura wnętrz (pierwszy stopień, PB, $SMI-W_4 = 0,86$) – luki menedżerskie, komunikacyjne i badawcze, wskazujące na potrzebę wzmocnienia elementów zarządzania projektami oraz aktualizacji wiedzy o współczesnych narzędziach projektowych;
- edukacja artystyczna (UwB, $SMI-W_4 = 0,90$) – luka menedżersko-produkcyjna, co sugeruje ograniczoną liczbę zajęć z zakresu organizacji i promocji wydarzeń artystycznych.

Z kolei kierunki z zakresu informatyki (PB, UwB, AŁ) oraz informatyki i ekonometrii (PB) osiągnęły wskaźniki pomiędzy 0,88 a 0,93, co potwierdza wysokie dopasowanie, jednak z widocznymi lukami menedżerskimi i komunikacyjnymi. Oznacza to, że choć programy kształcące specjalistów IT skutecznie rozwijają kompetencje techniczne, to brakuje w nich modułów dotyczących zarządzania projektami informatycznymi (Agile, Scrum), pracy zespołowej czy współpracy interdyscyplinarnej – kompetencji cenionych na rynku pracy w sektorach kreatywnych i technologicznych.

Warto zwrócić uwagę, że twórcze pisanie (UwB) pomimo humanistycznego profilu uzyskało relatywnie wysoką wartość wskaźnika ($SMI-W_4 = 0,88$), co świadczy o rozwinięciu kompetencji projektowych (tworzenie treści, praca koncepcyjna, *storytelling*). Luka w tym przypadku ma charakter rynkowo-cyfrowy, a więc odnosi się do braku elementów dotyczących pracy z mediami elektronicznymi i narzędziami publikacyjnymi.

Najlepsze wyniki dopasowania ($SMI-W_4 = 1,00$) osiągnęły kierunki architektoniczne i urbanistyczne drugiego stopnia prowadzone przez Politechnikę Białostocką, w tym architektura (drugi stopień), architektura krajobrazu (drugi stopień) oraz architektura wnętrz (drugi stopień), a także gospodarka przestrzenna (drugi stopień). W tych przypadkach brak istotnych luk kompetencyjnych wskazuje, że programy studiów w pełni integrują komponenty projektowe, ekologiczne, menedżerskie i badawcze, a struktura kształcenia jest zgodna z aktualnymi standardami branżowymi i wymogami rynku pracy.

Podsumowując, analiza rankingowa potwierdza występowanie zróżnicowanego dopasowania kompetencyjnego w szkolnictwie wyższym regionu.

Największe luki występują w kierunkach filologicznych (deficyt komponentów cyfrowych i projektowych), umiarkowane luki – w kierunkach techniczno-artystycznych (menedżerskie i komunikacyjne), natomiast najmniejsze lub brak luk zauważa się w kierunkach architektonicznych i urbanistycznych drugiego stopnia.

Wyniki te sugerują potrzebę dalszego rozwoju interdyscyplinarnych modeli kształcenia, łączących kompetencje techniczne, cyfrowe i społeczne, co jest kluczowe dla wzmocnienia sektora kreatywnego w województwie podlaskim i dostosowania go do wymogów gospodarki opartej na wiedzy.

4.7.1. Analiza ekspercka dopasowania kompetencji w sektorze kreatywnym

W celu pogłębienia wyników analizy ilościowej i uzyskania pełniejszego obrazu rzeczywistego dopasowania systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy – po etapie diagnozy luki kompetencyjnej opartej na porównaniu programów studiów i wymagań formułowanych w ogłoszeniach o pracę – zastosowano metodę oceny eksperckiej. Jej celem było zweryfikowanie wyników modelu SMI-W₄ poprzez konfrontację formalnie deklarowanych efektów uczenia się z realnymi kompetencjami rozwijanymi w praktyce dydaktycznej oraz z faktycznym przygotowaniem absolwentów do pracy w zawodach kreatywnych.

Zastosowanie metody eksperckiej uzasadnione jest faktem, iż programy studiów – mimo że stanowią oficjalny dokument kształcenia – nie zawsze w pełni odzwierciedlają jakość i zakres faktycznie rozwijanych umiejętności. W programie można bowiem zapisać szeroki katalog efektów kształcenia, które w praktyce dydaktycznej nie muszą być osiągnięte w takim samym stopniu, jak wynika to z dokumentacji. Ponadto niektóre kierunki, które w analizie ilościowej wypadły bardzo dobrze, uzyskując wysokie wartości wskaźnika SMI-W₄, mogą być dobrze skonstruowane formalnie, lecz ich rzeczywista efektywność dydaktyczna i praktyczna może być niższa.

W tym kontekście ocena ekspercka pełni funkcję narzędzia walidacyjnego, które umożliwia weryfikację zgodności pomiędzy deklarowaną a rzeczywistą jakością kształcenia. Eksperti – reprezentujący środowiska akademickie, branżowe i instytucje otoczenia sektora kreatywnego – proszeni byli o ocenę siedmiu kluczowych obszarów kompetencji, zidentyfikowanych na wcześniejszych etapach badania, na podstawie przygotowanej matrycy kompetencji sektora kreatywnego.

W ramach procedury eksperckiej dla każdego obszaru kompetencji oceniane były dwa wymiary:

- znaczenie rynkowe (w skali 0–4) – określające bieżącą wagę danej kompetencji w działalności zawodowej;
- poziom rozwinięcia w szkolnictwie wyższym (w skali 0–4) – odnoszący się do faktycznego poziomu kształcenia tej kompetencji w uczelniach regionu.

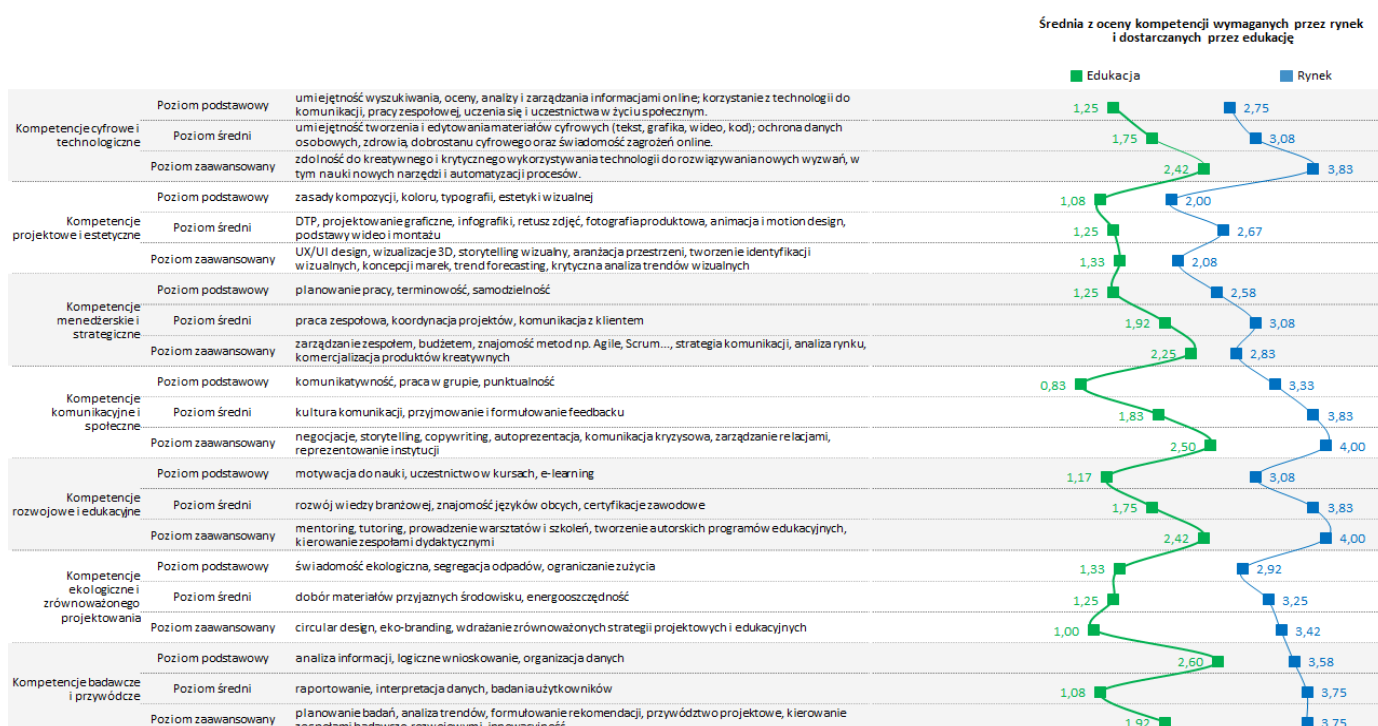
Tak opracowana matryca umożliwi nie tylko ocenę aktualnego stanu dopasowania, ale także identyfikację kompetencji deficytowych, nadmiarowych oraz przyszłościowych w sektorze kreatywnym województwa podlaskiego. Połączenie analizy ilościowej (porównanie EDU: RYNEK) z oceną ekspercką pozwala na triangulację źródeł danych, zwiększając wiarygodność i trafność diagnozy. W efekcie możliwe staje się wskazanie nie tylko, gdzie luka kompetencyjna występuje, ale również dlaczego – czy wynika z niedostosowania treści programowych, ograniczonego wymiaru zajęć praktycznych, czy może z nieaktualnych form kształcenia wobec zmian w technologii i rynku pracy?

Wykres 5 przedstawia średnie wartości ocen kompetencji wymaganych przez rynek pracy oraz kompetencji dostarczanych przez system edukacji wyższej w sektorze kreatywnym, wyznaczone w siedmiu obszarach kompetencyjnych i na trzech poziomach zaawansowania. Skala pomiarowa

(0–4) odzwierciedlała zarówno obecność, jak i intensywność kompetencji w praktyce zawodowej oraz w procesie kształcenia. Dane pochodzą z 12 indywidualnych ocen eksperckich, obejmujących przedstawicieli branż: mediów, IT, architektury, sztuk wizualnych, projektowania i edukacji artystycznej.

Na wykresie widoczna jest wyraźna dysproporcja pomiędzy wymaganiami rynku a realnym poziomem przygotowania absolwentów. W każdej z siedmiu kategorii kompetencji krzywa rynku (kolor niebieski) plasuje się znacząco powyżej krzywej edukacji (kolor zielony). Średnie różnice mieszczą się w przedziale +1,2 do +1,8 punktu, co potwierdza systemowy charakter niedopasowania.

Wykres 5. Wyniki oceny eksperckiej luki kompetencyjnej między sektorem edukacji a rynkiem



Źródło: badanie własne, ankiety z ekspertami z sektora kreatywnego, N=12.

Największe rozbieżności odnotowano w obszarach:

- kompetencji cyfrowych i technologicznych – luka sięga +1,6 punktu, zwłaszcza na poziomie średnim i zaawansowanym;
- kompetencji projektowych i estetycznych – różnica +1,4 punktu, wynikająca z niedostatku praktycznych zajęć z projektowania graficznego, UX/UI i narzędzi branżowych;
- kompetencji menedżerskich i strategicznych – różnica +1,5 punktu, wskazująca na deficyty w zakresie zarządzania projektami, komunikacji z klientem i pracy zespołowej.

Z kolei najmniejsze różnice odnotowano w obszarze kompetencji rozwojowych i edukacyjnych, co sugeruje, że uczelnie w większym stopniu kształcą umiejętność samokształcenia i refleksji zawodowej.

4.7.1.1. Odniesienie do rezultatów wskaźnika SMI-W₄

Wskaźnik dopasowania kompetencji (SMI-W₄) opracowany w pierwszej części badania, bazujący na analizie programów studiów i ogłoszeń o pracę, wskazywał wartości mieszczące się w przedziale 0,77–1,00, co interpretowano jako stosunkowo wysokie formalne dopasowanie między strukturą efektów uczenia się a wymaganiami rynku. Wskaźnik ten odzwierciedlał jednak potencjalne, a nie rzeczywiste wyposażenie absolwentów w dane umiejętności.

Zestawienie wyników wskaźnika SMI-W₄ z opiniami ekspertów pokazuje, że faktyczna wartość dopasowania może być o około 20–30% niższa, niż sugeruje analiza dokumentów. Wynika to z faktu, że programy studiów często deklarują rozwój kompetencji (na przykład cyfrowych, menedżerskich czy badawczych), lecz nie zapewniają praktycznej realizacji tych celów w ramach ćwiczeń, laboratoriów czy projektów.

4.7.1.2. Średnia luka kompetencyjna

Na podstawie różnic pomiędzy średnimi ocenami rynku i edukacji obliczono średnią lukę kompetencyjną, która wyniosła 1,55 punktu w skali 0–4. Oznacza to, że w ujęciu syntetycznym uczelnie dostarczają zaledwie około 60% kompetencji oczekiwanych przez rynek pracy w sektorze kreatywnym.

Największe luki dotyczą kompetencji praktycznych:

- cyfrowych (brak znajomości konkretnych programów, narzędzi i środowisk pracy);
- projektowych (niedostateczny trening w projektowaniu graficznym i multimedialnym);
- menedżerskich (niewystarczające doświadczenie w pracy zespołowej i zarządzaniu procesem kreatywnym).

Mniejsze luki występują w kompetencjach społecznych i rozwojowych, co wskazuje na silny komponent humanistyczny polskiego systemu kształcenia artystycznego i filologicznego.

4.7.1.3. Wnioski

Zestawienie wyników trzech źródeł – analizy programów studiów, ogłoszeń rynkowych oraz oceny eksperckiej – pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków:

- Formalne dopasowanie programów nie przekłada się na realne przygotowanie zawodowe. Wysokie wartości wskaźnika SMI-W₄ (0,85–1,00) wynikają z konstrukcji programów zgodnych z Polską Ramą Kwalifikacji, jednak eksperci wskazują na deficyty praktyczne.
- Uczelnie wciąż funkcjonują w modelu teoretycznym, podczas gdy rynek pracy wymaga praktyków posiadających konkretne kompetencje cyfrowe, menedżerskie i projektowe.
- Średnia luka kompetencyjna (1,55 punktu) stanowi istotny sygnał potrzeby modyfikacji programów studiów w kierunku większej praktyczności, w tym zwiększenia liczby laboratoriów cyfrowych, zajęć projektowych oraz modułów z zakresu zarządzania projektami.
- Eksperci potwierdzają spójność kierunkową luk z wynikami analizy ogłoszeń, co oznacza, że problem ma charakter strukturalny, a nie jednostkowy (tylko na niektórych uczelniach).
- Sektor kreatywny w województwie podlaskim potrzebuje kadr o profilu hybrydowym, łączących wiedzę artystyczną z umiejętnościami technologicznymi i menedżerskimi, które w obecnym modelu kształcenia są rozwijane w sposób fragmentaryczny.

4.8. Analiza braków (luk) kompetencyjnych w sektorze kreatywnym w województwie podlaskim na podstawie wywiadów fokusowych

Analiza zebranego materiału jakościowego pozwala na wskazanie subiektywnie postrzeganych braków (luk) kompetencyjnych, które hamują potencjał rozwojowy sektora kreatywnego. Przyczyny takich deficytów lokowane były przez uczestników badań fokusowych w trzech głównych obszarach: systemie edukacji formalnej, specyfice regionalnego rynku pracy oraz kulturze organizacyjnej (przede wszystkim instytucji publicznych).

4.8.1. Identyfikowane przez badanych braki (luki) kompetencyjne

Po pierwsze, braki identyfikowane istnieją w systemie edukacji formalnej. System szkolnictwa powszechnego krytykowany był za niedostateczne rozwijanie kluczowych umiejętności współpracy, samodzielnego oraz krytycznego myślenia. Postrzegano go także jako główne źródło deficytów w zakresie kompetencji miękkich i kreatywnych.

Badani zwracali też uwagę, że mamy do czynienia z systemową marginalizacją przedmiotów artystycznych w procesie dydaktycznym, które traktowane są jako mało znaczące. Równie istotną lukę obserwuje się na poziomie wyższych uczelni (w tym także uczelni artystycznych), które nie przygotowują absolwentów do realiów rynkowych czy wyzwań natury profesjonalnej. Brakuje systemowej edukacji w zakresie przedsiębiorczości, zarządzania projektami, czasem pracy.

Wszystko to – zdaniem uczestników badań fokusowych – ma niebagatelne konsekwencje. Skutkuje znaczącą stratą czasu i marnowaniem potencjału ludzi młodych, ale również przekłada się na postawy konformistyczne i brak wewnętrzsterowności w dorosłym życiu (także zawodowym):

„Chcemy rozwijać pewne umiejętności, kompetencje w młodzieży, co się potem przekłada na rozwój społeczeństwa w przyszłości. A my cały czas tego nie widzimy! Te zajęcia różnego rodzaju, to jest albo często fanaberia, albo to jest na zasadzie takiego zapchania czasu dzieciom. Albo na zasadzie w szkołach tak zwanych michałków. One są, nikt z nich nie zrezygnuje, ale też nikt nie rozumie, po co one są”. [FGI3]

„Polska szkoła nie kształci ludzi świadomych, nie kształci tych miękkich kompetencji współpracy, nastawienia na rozwiązanie problemu. To są molochoy po 30 osób w klasie. Nie promuje się też kreatywności, jakiejś samodzielności myślenia, krytycznego myślenia... Potem mam wrażenie, że na uniwersytetach to wszystko się nie dzieje, nic tam się nie dzieje innego w tym zakresie i później taka osoba idąca do pracy nie wie, na co może sobie pozwolić jej szef czy szefowa. Nie wie, jakie są jej prawa”. [FGI1]

Po drugie, wskazywano na deficyty wynikające ze specyfiki regionalnej. Peryferyjne położenie województwa skutkuje utrudnionym dostępem do specjalistycznej wiedzy, wydarzeń sieciujących oraz kluczowych wydarzeń branżowych, które koncentrują się w głównych ośrodkach miejskich:

„W tym roku minęło mi 10 lat w marketingu właśnie w tej branży i na przestrzeni tych lat to zmagam się z bardzo słabym dostępem do wiedzy i do takich kompetencji specjalistycznych w naszym regionie. Cokolwiek, jak chciałam zdobyć wiedzę z zakresu czy marketingu internetowego, copywritingu, czy takiej prostej grafiki komputerowej, to na naszym lokalnym rynku przez wiele lat nie miałam dostępu do specjalistów, do wiedzy, a korzystając też przy okazji naszego zamawiającego ten wywiad WUP-u, pewne też ograniczenia następowały w związku z realizacją też u dostawców spoza regionu usług szkoleniowych czy kształceniowych albo ograniczenia co do formy, czyli na przykład niedopuszczanie dofinansowanie dla szkoleń

zdalnych, a wyjazd dobrego specjalisty na przykład do Warszawy czy Wrocławia (...) to jednak jest czas i koszt”. [FGI1]

Po trzecie, badani silnie akcentowali problem niskich kompetencji zarządczych oraz braku motywacji do rozwoju kadr (przede wszystkim w instytucjach publicznych). Wyraźnie wskazywano tu na niską kulturę organizacyjną, brak otwartości na zmiany i deficyty kompetencji liderek. Instytucje zaś opisywane są jako struktury hermetyczne, aktywnie blokujące oddolne inicjatywy czy hamujące potencjał młodszych, ambitnych pracowników:

„Na pewno brak tego kształcenia na każdym poziomie, kiepski rynek pracy, bardzo wąski dla branży kreatywnej, ale też w firmach czy właśnie w instytucjach kultury bardzo kiepskie bezpieczeństwo pracy i kiepska kultura pracy”. [FGI1]

„Pełna zgoda, absolutnie ten szacunek i w ogóle kultura organizacji, której na Podlasiu tak strasznie brakuje. Brakuje samoświadomych zarządców, brakuje ludzi, którzy w ogóle wiedzą, jak zarządzają, po co to robią, i w ogóle jakie procesy zachodzą, jaka jest wymiana między pracownikami – no totalne po prostu działanie po omacku. I w ogóle naprawdę to jest zatrważające”. [FGI1]

4.9. Podsumowanie

Wieloletnia analiza przeprowadzona w rozdziale piątym potwierdza, że sektor kreatywny w województwie podlaskim – mimo rosnącego znaczenia ekonomicznego i kulturowego – funkcjonuje w warunkach niedopasowania pomiędzy strukturą podaży kompetencji a rzeczywistym zapotrzebowaniem rynku pracy. Luka kompetencyjna ma charakter wielowymiarowy – dotyczy nie tylko liczby absolwentów, lecz przede wszystkim jakości, zakresu i aktualności ich kompetencji.

W obszarze podaży edukacyjnej uczelnie i szkoły techniczne regionu zapewniają solidne fundamenty w zakresie kompetencji artystycznych, językowych i informatycznych. Dane z systemów ELA oraz OKE wskazują, że liczba absolwentów kierunków o profilu kreatywnym utrzymuje się na stabilnym poziomie, jednak ich umiejętności nie w pełni odpowiadają potrzebom współczesnych branż kreatywnych – zwłaszcza w obszarach cyfrowych, projektowych i menedżerskich. W strukturze kształcenia dominuje komponent teoretyczny i artystyczny, przy ograniczonym udziale praktyk zawodowych, kompetencji biznesowych oraz interdyscyplinarnych.

Z kolei strona rynkowa charakteryzuje się rozproszonym popytem i dużą liczbą mikroprzedsiębiorstw, w których dominują niestabilne formy zatrudnienia. Pracodawcy sektora kreatywnego – w tym agencje projektowe, studia medialne, firmy IT i organizacje kultury – wskazują na deficyt umiejętności w zakresie zarządzania projektami, komunikacji wizualnej, marketingu cyfrowego, wykorzystania narzędzi AI oraz umiejętności miękkich niezbędnych w pracy zespołowej i międzybranżowej. W rezultacie rynek pracy zgłasza zapotrzebowanie nie tyle na większą liczbę absolwentów, ile na specjalistów zdolnych do szybkiego uczenia się, adaptacji i współpracy w środowisku złożonych projektów twórczych.

Wyniki ankiety eksperckiej przeprowadzonej wśród przedstawicieli branż kreatywnych potwierdzają te tendencje. Eksperci ocenili, że uczelnie wciąż w niewystarczającym stopniu przygotowują absolwentów do pracy w warunkach rynkowych – szczególnie w kontekście łączenia kompetencji artystycznych z technologicznymi. Wskazano, że szkolnictwo wyższe rozwija w wysokim stopniu kreatywność, refleksję krytyczną i kompetencje komunikacyjne, natomiast

deficytowe pozostają: umiejętność komercjalizacji projektów, znajomość narzędzi cyfrowych nowej generacji, zarządzanie procesem twórczym, przedsiębiorczość. Luka pomiędzy oceną rynku a deklarowanymi efektami kształcenia mieści się średnio w przedziale 1,2–1,8 punktu na czterostopniowej skali, co wskazuje na istotny, choć możliwy do zniwelowania rozdzźwięk.

Analiza jakościowa przeprowadzona w ramach badań fokusowych potwierdza kluczowe wnioski analizy ilościowej – przede wszystkim istnienie istotnego niedopasowania (luki kompetencyjnej) pomiędzy podażą kompetencji absolwentów a rzeczywistym zapotrzebowaniem regionalnego rynku pracy. Uczestnicy FGI zbieżnie z wynikami ankiety eksperckiej podkreślali, że system edukacji jest nadmiernie teoretyczny i niedostatecznie rozwija kompetencje biznesowe i interdyscyplinarne. W wywiadach fokusowych akcentowano także braki w zakresie umiejętności monetyzacji pracy twórczej i zarządzania projektami. Badania jakościowe potwierdziły również wysokie zapotrzebowanie rynku na kompetencje cyfrowe, umiejętności miękkie (współpracę, komunikację) oraz zdolności adaptacyjne (ciągłe uczenie się), które w ramach FGI uznano za „warunek przetrwania”. Ponadto analiza jakościowa wzmacnia diagnozę dotyczącą deficytów w zarządzaniu, wskazując na niskie kompetencje leaderskie i hermetyczną kulturę organizacyjną (zwłaszcza w instytucjach publicznych) jako istotną barierę rozwojową.

W ujęciu strukturalnym lukę kompetencyjną w sektorze kreatywnym można opisać w trzech wymiarach:

- technologicznym – niedobór kompetencji cyfrowych, analitycznych i inżynierskich w branżach tradycyjnie artystycznych (na przykład muzyka, sztuki wizualne, media);
- zarządczym – ograniczona znajomość metod projektowych (*design thinking*, *agile*), planowania komunikacji i budowania modeli biznesowych;
- interdyscyplinarnym – niewystarczająca integracja wiedzy humanistycznej, artystycznej i technicznej w procesie edukacji oraz w praktyce zawodowej.

Mimo tych ograniczeń w województwie podlaskim obserwuje się pozytywne tendencje: rozwój kierunków informatycznych, wzrost liczby inicjatyw projektowych łączących sztukę z technologią (na przykład media cyfrowe, UX, gry komputerowe), a także większe zainteresowanie współpracą między uczelniami a przedsiębiorcami.

Podsumowując, sektor kreatywny województwa podlaskiego dysponuje kapitałem intelektualnym o dużym potencjale rozwojowym, lecz jego efektywne wykorzystanie wymaga zbliżenia systemu kształcenia do realnych warunków rynku. Kluczowe kierunki działań to:

- zwiększenie udziału praktycznych komponentów kształcenia i współpracy z przemysłem kreatywnym;
- włączenie kompetencji cyfrowych i projektowych do wszystkich ścieżek edukacyjnych;
- rozwój regionalnych sieci współpracy między uczelniami, instytucjami kultury i firmami;
- wdrażanie systemów walidacji kompetencji nabytych poza formalną edukacją.

Wnioski te wskazują, że przyszłość sektora kreatywnego w regionie zależy nie tyle od liczby kształconych absolwentów, ile od zdolności systemu edukacyjnego do szybkiego reagowania na zmiany technologiczne i rynkowe. Luka kompetencyjna stanowi zatem wyzwanie, ale również przestrzeń dla innowacji edukacyjnych, które mogą stać się impulsem do dalszego rozwoju gospodarczego województwa podlaskiego.

Tabela 29. Luka kompetencyjna w sektorze kreatywnym województwa podlaskiego – obszary i kierunki interwencji

Obszar kompetencyjny	Zidentyfikowana luka	Potrzeba interwencji / rekomendowany kierunek działań
Kompetencje cyfrowe i technologiczne	Niedobór umiejętności w zakresie wykorzystania nowoczesnych narzędzi cyfrowych (AI, VR/AR, edycja multimedialnych, analityka danych). Zbyt małe powiązanie kierunków artystycznych z technologicznymi.	Integracja treści cyfrowych w programach studiów artystycznych i projektowych. Rozwój krótkich form kształcenia (kursy, kwalifikacje częściowe) ukierunkowanych na technologie kreatywne.
Kompetencje projektowe i menedżerskie	Brak umiejętności planowania i prowadzenia projektów twórczych. Niedostateczna znajomość narzędzi zarządzania (<i>agile, design thinking</i>).	Wprowadzenie modułów z zakresu zarządzania projektami, marketingu i przedsiębiorczości do kształcenia zawodowego i akademickiego. Rozwój partnerstw uczelnia–biznes.
Kompetencje komunikacyjne i międzysektorowe	Trudności w pracy zespołowej, komunikacji między artystami, technikami i menedżerami. Ograniczona współpraca między branżami.	Wzmacnianie kompetencji miękkich i pracy zespołowej w edukacji. Rozwijanie interdyscyplinarnych projektów studenckich i branżowych.
Kompetencje biznesowe i komercjalizacyjne	Niska świadomość rynkowa absolwentów, brak umiejętności wyceny pracy kreatywnej, pozyskiwania zleceń i finansowania.	Edukacja w zakresie ekonomiki sektora kreatywnego. Tworzenie programów mentoringowych dla młodych twórców i freelancerów.
Kompetencje kulturowe i artystyczne (tradycyjne)	Dobre przygotowanie artystyczne, lecz ograniczona adaptacja do zmian technologicznych i oczekiwań rynku.	Aktualizacja programów nauczania o nowe media, kulturę cyfrową i estetykę interaktywną. Łączenie sztuki z nauką i technologią.
Kompetencje dydaktyczno-rozwojowe (<i>lifelong learning</i>)	Brak spójnych ścieżek uczenia się przez całe życie dla zawodów kreatywnych. Niewystarczające możliwości walidacji efektów uczenia się nieformalnego.	Wdrożenie mechanizmów walidacji kompetencji nieformalnych w ramach ZSK. Rozwój centrów doskonalenia zawodowego i inkubatorów kreatywności w regionie.

Źródło: zestawienie opracowano na podstawie wyników analizy porównawczej komponentu edukacyjnego (EDU) i rynkowego (RYNEK), obejmującej analizę programów kształcenia realizowanych przez uczelnie województwa podlaskiego, analizę treści ogłoszeń rekrutacyjnych w sektorze kreatywnym (stan na październik 2025), a także wyniki syntezy jakościowej przeprowadzonych badań i analiz eksperckich.

5. Programy wsparcia i oferta szkoleniowa w zakresie kształcenia kluczowych kompetencji dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim

5.1. Programy i instrumenty wsparcia o zasięgu ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym

Ostatnim etapem zrealizowanego badania był opis dostępnych programów i instrumentów wsparcia, dzięki którym możliwe jest kompleksowe kształcenie kluczowych kompetencji dla sektora kreatywnego. Dane, które zaprezentowano poniżej, zebrano metodą kwerendy

domen publicznych / stron urzędowych (wyszukiwanie ręczne), realizowaną w październiku 2025 roku.

Analiza dostępnych instrumentów wsparcia, bazująca na zebranych danych, pozwala na ocenę ich adekwatności wobec specyfiki regionalnego sektora kreatywnego, charakteryzującego się fragmentaryzacją, dominacją mikroprzedsiębiorstw (JDG) i freelancerów. Zidentyfikowane programy można podzielić ze względu na ich adresatów oraz funkcję w ekosystemie wsparcia.

Istotne znaczenie dla sformalizowania działalności gospodarczej mają instrumenty wspierające jej rozpoczęcie, skierowane do osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Są to przede wszystkim jednorazowe dotacje z powiatowych urzędów pracy oraz stanowiące dla nich pewną alternatywę dotacje w ramach lokalnych strategii rozwoju, przyznawane między innymi na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez lokalne grupy działania z danego obszaru.

Kluczowym obszarem dla konkurencyjności sektora jest rozwój kompetencji. Ogólnopolska Baza Usług Rozwojowych (BUR) i regionalny Podmiotowy System Finansowania (PSF) umożliwiają MŚP pozyskanie dofinansowania (bonów) na specjalistyczne szkolenia. Możliwość autonomicznego wyboru szkoleń i doradztwa potencjalnie może odpowiadać na specyficzne czy nieraz niszowe potrzeby sektora. Instrumenty te, podobnie jak Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), były jeszcze do niedawna w dużej mierze niedostępne dla freelancerów (umowy cywilnoprawne). KFS generowało tu systemową lukę, wykluczając z dofinansowania osoby samozatrudnione niemogące sfinansować podnoszenia własnych kompetencji (o ile nie zatrudniaty one chociaż jednego pracownika na umowę o pracę).

Sytuacja ta jednak uległa zmianie. Zgodnie z ustawą z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia od 2026 roku ze wsparcia z KFS będą mogli skorzystać pracownicy i pracodawcy, osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz osoby świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych.

Branże ściśle zorientowane na innowacje technologiczne mogą sięgać po wsparcie wysokospecjalistyczne. Platforma startowa Hub of Talents 3 (BPN-T) oferuje inkubację dla startupów o profilu technologicznym. Uzpełnienie stanowić tu mogą Fundusze Europejskie dla Podlaskiego (FEP), wspierające projekty B+R.

Odrębną kategorię stanowi wsparcie dla działalności zorientowanej na tworzenie wartości kulturowych i artystycznych. Jest ono realizowane głównie poprzez otwarte konkursy ofert na zadania publiczne w sferze kultury (ogłaszane przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego oraz samorządy miejskie, na przykład Białegostoku czy Łomży), a także programy centralne (na przykład Instytut Przemysłów Kreatywnych). System ten skierowany jest jednak niemal wyłącznie do organizacji pozarządowych, co wymusza na twórcach przyjmowanie tej formy prawnej. Instrumentarium uzupełniają mechanizmy skierowane do osób fizycznych: stypendia (na przykład w Suwałkach i Białymstoku) wspierające proces twórczy (*ex ante*) oraz nagrody (na przykład w Białymstoku, Łomży, Suwałkach) o charakterze waloryzacyjnym (*ex post*).

Mimo zidentyfikowanej dywersyfikacji analiza programów wsparcia ujawnia też pewne luki i bariery. Instrumenty ukierunkowane na innowacje (Hub of Talents) wykazują silne

przechylenie technologiczne, co marginalizuje wsparcie dla „miękkich” działań kreatywnych (design, rzemiosło, sztuki performatywne). W analizowanym systemie wsparcia długo uwidaczniała się też segmentacja oparta na formie prawnej podmiotu, a nie na jego potencjale kreatywnym. Tak skonstruowany system generował fragmentaryzację i istotne luki w ofercie.

W związku ze wspomnianymi zmianami prawnymi można się jednak spodziewać stopniowej, powolnej poprawy sytuacji freelancerów czy osób samozatrudnionych w tym zakresie. Nie zmienia to faktu, że wciąż mamy do czynienia z częściowym wykluczeniem istotnych grup interesariuszy w sektorze kreatywnym. Mowa tu przede wszystkim o nietechnologicznych MŚP, marginalizowanych w programach start-upowych, oraz o podmiotach komercyjnych i twórcach indywidualnych, wykluczonych z głównego nurtu finansowania projektów kulturalnych.

Dostępne na terenie województwa formy wsparcia dla sektora kreatywnego przedstawia tabela 30.

Tabela 30. Programy i instrumenty wsparcia kompetencji w obrębie sektora kreatywnego

Forma wsparcia / nazwa	Instytucja	Zasięg terytorialny	Grupa docelowa	Charakterystyka wsparcia / rodzaj	Uwagi
Programy ogólnopolskie	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
Baza Usług Rozwojowych (BUR)	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	ogólnopolski	MŚP, pracownicy	dofinansowanie szkoleń, doradztwa, studiów podyplomowych	dostępność i poziom dofinansowania zależny od regionalnego operatora
programy grantowe (na przykład „Rozwój Sektorów Kreatywnych”)	Instytut Przemysłów Kreatywnych (IPK, Warszawa)	ogólnopolski	MŚP, NGO, podmioty działające w sektorach kreatywnych	granty (dofinansowanie) na profesjonalizację (w tym szkolenia), promocję i produkcję nowych dóbr/usług kreatywnych	IPK działa jako instytucja grantodawcza finansująca rozwój kompetencji, a nie jako bezpośredni organizator szkoleń otwartych
Programy regionalne (wojewódzkie)	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
Podmiotowy System Finansowania (PSF) / bony na szkolenia	WUP w Białymstoku, Agencja Rozwoju Regionalnego „ARES” S.A. w Suwałkach	województwo podlaskie	MŚP i ich pracownicy, osoby dorosłe	bony rozwojowe (dofinansowani) na usługi z BUR; uczestnik może samodzielnie przeznaczyć bon na kursy (na przykład kreatywne, cyfrowe)	operatorami są WUP Białystok (całe województwo) oraz ARES Suwałki (podregion suwalski).
Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS)	powiatowe urzędy pracy (obsługa KFS)	poszczególne powiaty	pracodawcy (dla siebie i swoich pracowników)	dofinansowanie (80–100%) na szkolenia dla obecnych pracowników (na przykład agencji reklamowych)	priorytet na 2025 rok to między innymi rozwój umiejętności cyfrowych

Forma wsparcia / nazwa	Instytucja	Zasięg terytorialny	Grupa docelowa	Charakterystyka wsparcia / rodzaj	Uwagi
szkolenia indywidualne	powiatowe urzędy pracy	poszczególne powiaty	osoby bezrobotne lub poszukujące pracy	osoba bezrobotna sama wybiera kurs i wnioskuje o jego dofinansowanie; szkolenie na podstawie diagnozy zapotrzebowania zamawia starosta; szkolenie zamawia pracodawca lub przedsiębiorca	urząd finansuje kurs po akceptacji wniosku i uzasadnieniu celowości
warsztaty i doradztwo	centrum poradnictwa zawodowego	województwo podlaskie	osoby bezrobotne i poszukujące pracy, osoby niezarejestrowane, w tym bierne zawodowo	WUP cyklicznie organizuje bezpłatne warsztaty grupowe (na przykład „Warsztat kreatywności”, „Budowanie marki osobistej – personal branding”, „Moja firma”)	skupione na umiejętnościach miękkich przydatnych w pracy twórczej, podejmowaniu działalności gospodarczej i budowaniu marki osobistej
Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021–2027 (Priorytet I)	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego	województwo podlaskie	MŚP, startupy	dotacje na projekty B+R, wdrażanie innowacji, promocję gospodarczą, proinnowacyjne usługi	konkursy grantowe ogłaszane są cyklicznie przez Instytucję zarządzającą
platforma startowa Hub of Talents 3	Białostocki Park Naukowo-Technologiczny (lider) i partnerzy	województwo podlaskie (Polska Wschodnia)	startupy, osoby z innowacyjnym pomysłem	kompleksowa inkubacja: granty, usługi prawne, księgowo, marketingowe, mentoring, przestrzeń biurowa	działanie skierowane głównie na projekty o charakterze technologicznym
otwarte konkursy ofert w dziedzinie kultury	Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMWP	województwo podlaskie	organizacje pozarządowe, instytucje kultury	dotacje na realizację zadań publicznych w sferze kultury	nabory ogłaszane cyklicznie, najczęściej na początku roku kalendarzowego

Forma wsparcia / nazwa	Instytucja	Zasięg terytorialny	Grupa docelowa	Charakterystyka wsparcia / rodzaj	Uwagi
Wsparcie subregionalne i powiatowe	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]	[pusta]
dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej (EFS+)	Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku	miasto Białystok, powiat białostocki	osoby bezrobotne	jednorazowa dotacja (około 40 tysięcy złotych)	nabory cykliczne; priorytet dla osób w trudnej sytuacji na rynku pracy
stypendia artystyczne dla twórców	Urząd Miejski w Białymstoku	miasto Białystok	twórcy, artyści, animatorzy kultury	stypendium (wsparcie ex ante) na realizację konkretnego projektu artystycznego, badawczego lub animacyjnego 15 tysięcy złotych	przyznawane raz w roku
otwarte konkursy ofert w dziedzinie kultury	Urząd Miejski w Białymstoku	miasto Białystok	organizacje pozarządowe, podmioty działające w sferze kultury	dotacje na projekty kulturalne, wydawnicze, edukacyjne	konkursy ogłaszane kilka razy w roku
Nagroda Artystyczna Prezydenta Miasta Białegostoku	Prezydent Miasta Białegostoku	miasto Białystok	twórcy, artyści, animatorzy kultury	nagrody finansowe (wsparcie ex post) za wybitne osiągnięcia w czterech kategoriach: artystycznej, organizatorskiej, ochrony dziedzictwa, upowszechniania	przyznawana corocznie za dokonania w roku poprzednim
Dofinansowanie podjęcia działalności gospodarczej	PUP	powiaty	osoby bezrobotne, absolwenci centrum integracji społecznej, osoby poszukujące pracy	jednorazowe środki w wysokości do 6-krotności przeciętnego wynagrodzenia	dostępność i terminy ustalane indywidualnie przez każdy PUP

Forma wsparcia / nazwa	Instytucja	Zasięg terytorialny	Grupa docelowa	Charakterystyka wsparcia / rodzaj	Uwagi
nagrody Prezydenta Miasta Łomży za osiągnięcia w dziedzinie kultury	Urząd Miejski w Łomży	miasto Łomża	twórcy, artyści, animatorzy kultury	nagrody finansowe (wsparcie ex post)	konkurs o charakterze honorowym, przyznawany za całokształt lub wybitne osiągnięcia
otwarty konkurs ofert (kultura i dziedzictwo narodowe)	Prezydent Miasta Łomża / Urząd Miejski w Łomży	miasto Łomża	organizacje pozarządowe (NGO)	dotacje na realizację zadań publicznych w zakresie kultury i dziedzictwa	główny mechanizm finansowania projektów NGO w sferze kultury w mieście
dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej (w ramach LSR)	Stowarzyszenie „Suwalsko-Sejneńska” Lokalna Grupa Działania	Gminy z obszaru działania LGD (powiaty suwalski, sejneński)	mieszkańcy obszaru LGD	dotacja (potencjalnie wyższa niż z PUP)	nabory w ramach wdrażania lokalnej strategii rozwoju
otwarte konkursy ofert (profilowane)	Prezydent Miasta Suwałk / Urząd Miejski w Suwałkach	miasto Suwałki	organizacje pozarządowe (NGO)	dotacje na zadania publiczne. W analizowanym okresie (2024–2025) silnie sprofilowane na turystykę (na przykład prowadzenie CIT)	w badanym okresie nie zidentyfikowano ogólnego OKO na „kulturę i sztukę”
stypendia Miasta Suwałki w dziedzinie kultury	Prezydent Miasta Suwałk	miasto Suwałki	dorośli twórcy i animatorzy kultury	stypendium (wsparcie ex ante) na realizację konkretnego projektu artystycznego, badawczego lub animacyjnego	nabór roczny (zazwyczaj do końca listopada). Odrębny program dla dzieci i młodzieży
nagrody Miasta Suwałki w dziedzinie kultury	Prezydent Miasta Suwałk	miasto Suwałki	twórcy, artyści, animatorzy, NGO, instytucje	nagrody finansowe (wsparcie ex post) za wybitne osiągnięcia w minionym roku	przyznawane corocznie; obejmują również tytuł „Mecenas Kultury Suwałk”

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji publikowanych w domenach publicznych.

5.2. Ocena systemu wsparcia kompetencji i oferty szkoleniowej w opiniach badanych przedstawicieli sektora na podstawie danych jakościowych

O dotychczasowe doświadczenia w zakresie wsparcia kompetencji oraz korzystanie z oferty szkoleniowej pytano także uczestników badań fokusowych. Badani w wypowiedziach odnosili się tylko do niektórych wskazanych wcześniej instrumentów wsparcia – z uwagi na zakres ich doświadczeń zawodowych. Z oczywistych względów nie odnosili się także do zmian w prawie, które obowiązują od stycznia 2026.

Badane osoby, identyfikując główne instrumenty wsparcia (fundusze UE, Baza Usług Rozwojowych, środki KFS i samorządów), stosunkowo często wyrażały krytyczną ocenę ich adekwatności. Wskazywano tu przede wszystkim na rodzaj niedopasowania do specyfiki sektora kreatywnego.

Uczestnicy badań fokusowych korzystający teraz lub w przeszłości z któregoś z instrumentów (w tym aktywni beneficjenci) wskazywali na nadmierne obciążenia proceduralne i wymogi sprawozdawcze (na przykład comiesięczne dokumentowanie statusu ZUS uczestników szkoleń). Procedury te w opinii części badanych są nieproporcjonalnie angażujące czasowo i co ważne – koniecznością staje się oddelegowanie do takich obowiązków cennych pracowników. Jak zapewniano, mikroprzedsiębiorstw nie stać na obsługę administracyjną grantów, co w praktyce oznacza ich wykluczenie z finansowania:

„(...) ile godzin mnie kosztuje oraz ile papieru! Stoją na półkach ogromne segregatory z tą dokumentacją. (...) jak we wrześniu złożyłam wniosek i go realizuję do tej pory, to dla każdej osoby, która przystąpiłaby w czerwcu do szkolenia, to ja muszę z księgowości wyciągnąć za każdy miesiąc od września ubiegłego roku do czerwca przedstawić urzędowi dla osoby, która ma przystąpić do szkolenia, z każdego miesiąca dokument, który moja firma wysyła do ZUS-u, że odprowadziłam za nią składki. A więc taki po prostu plik papierów i ja to robię z miesiąca na miesiąc, ponieważ w tym roku rekordową dotację pobraliśmy i mój zespół się szkoli na wszystkie strony, a mnie to kosztuje po prostu mnóstwo”. [FGI1]

Istotną okazuje się też bariera finansowa. Jak przekonywali badani, systemy wsparcia (oparte na refundacji) są zaprojektowane dla podmiotów posiadających kapitał obrotowy, a nie tych, które potrzebują go na rozwój. Wymóg prefinansowania działań skutecznie eliminuje podmioty, które najbardziej potrzebują wsparcia, lecz nie dysponują rezerwami finansowymi.

Zwracano także uwagę na niedopasowanie merytoryczne i czasowe. Programy uznano za zbyt powolne (cykle ewaluacyjne trwające rok lub dłużej), co jest nieadekwatne do dynamiki sektora kreatywnego - „świat się bardzo szybko zmienia”. [FGI 3]).

Analiza wypowiedzi dotyczących lokalnego i regionalnego wsparcia finansowego dla działań kulturalnych (konkursów, stypendiów, projektów) pozwala na ocenę tych mechanizmów również jako – w przeważającej mierze – obciążonych systemowymi barierami. Podstawowym problemem wskazywanym przez uczestników wywiadów jest chroniczne niedofinansowanie kultury. Widocznie współgra to z odczytywanymi przez badanych priorytetami decydentów, którzy – jak wskazywano w Łomży – „nie czują misji, żeby finansować ambitne przedsięwzięcia” [FGI3].

Krytyce poddawano również konkretne instrumenty, takie jak stypendia miejskie. W Suwałkach wskazano, że kwoty stypendialne nie były waloryzowane od dekady. Taka sytuacja zmusza

twórców do drastycznego obcinania budżetów i traktowania wsparcia publicznego jedynie jako narzędzia pozwalającego „przeżyć” [FGI1].

Jeśli idzie o oczekiwania badanych, to koncentrują się na one fundamentalnej zmianie filozofii wsparcia – na przejściu od sztywnych, biurokratycznych procedur do elastycznych i celowanych interwencji. Podstawowym postulatem jest tu zwiększenie elastyczności i szybkości finansowania poprzez radykalne uproszczenie biurokracji. Uczestnicy wywiadów oczekują również mechanizmów reagujących na bieżące potrzeby rynku (na przykład „rezerwa na rzeczy, które się wydarzają tu i teraz” [FGI1]) zamiast wieloletnich, sztywnych cykli programowych.

Wskazywano również na wyraźną polaryzację pomiędzy wsparciem na start działalności (PUP) a dużymi projektami inwestycyjnymi (UE), diagnozując tym samym brak instrumentów dla małych i średnich firm już istniejących, które chcą się rozwijać organicznie, lecz nie planują wielkich inwestycji.

Upominano się wreszcie o wzmocnienie współpracy z uczelniami i specjalistami-praktykami. Oczekuje się, że system edukacji wyższej będzie w większym stopniu bazował na wiedzy praktyków rynkowych oraz finansował warsztaty realnie podnoszące kompetencje rynkowe studentów, aby ułatwić im wejście na rynek pracy (na przykład „warsztaty testingowe”, „warsztaty robienia self-tape’ów” [FGI1]).

6. Wnioski końcowe i rekomendacje

6.1. Wnioski końcowe

Przeprowadzona wieloaspektowa analiza, oparta na triangulacji danych zastanych (statystyki publiczne), analizie dokumentów strategicznych oraz badaniach jakościowych i wywiadach eksperckich (techniki mieszane), pozwala na sformułowanie kluczowych wniosków dotyczących kondycji, potencjału i barier rozwoju sektora kreatywnego w województwie podlaskim.

6.1.1. Struktura, geografia i dynamika rynkowa

W latach 2020–2024 liczba podmiotów sektora kreatywnego w województwie podlaskim wzrosła z 9588 do 13 009, a zatem o 3421 jednostek (o 35,7%). W 2024 roku podmioty zlokalizowane w województwie podlaskim stanowiły 2,1% wszystkich podmiotów sektora kreatywnego w Polsce.

Struktura branżowa sektora w regionie obejmuje dziewięć działów PKD 2007, z których największy udział ma dział J62 (działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki) – 5066 podmiotów, co odpowiada 38,9% sektora regionalnego. Kolejne pod względem liczebności są działy M74 (pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) – 2783 podmioty (21,4%) oraz M71 (architektura i inżynieria) – 2692 podmioty (20,7%). Pozostałe działy (M73, R90, J59, R91, J58, J60) charakteryzują się udziałami poniżej 10% każdy.

Rozmieszczenie przestrzenne podmiotów sektora kreatywnego w województwie podlaskim jest nierównomierne. W 2024 roku w mieście Białystok zarejestrowano 6561 podmiotów, co stanowiło 50,4% wszystkich jednostek sektora w województwie. Podregion białostocki (miasto Białystok oraz powiaty białostocki i sokólski) skupiał łącznie 8916 podmiotów, czyli 68,5% sektora regionalnego. Podregion łomżyński obejmował 2355 podmiotów (18,1%), natomiast podregion suwalski – 1738 podmiotów (13,4%).

Miasta na prawach powiatu poza Białymstokiem skupiały łącznie 1330 podmiotów sektora kreatywnego: w Suwałkach było ich 716 (5,5% sektora wojewódzkiego), a w Łomży – 614 (4,7%).

Analiza danych rynku pracy (BDL, OKE, ELA, portale rekrutacyjne) ujawnia strukturalne niedopasowanie pomiędzy podażą kompetencji a popytem na pracę. Rynek ten charakteryzuje się chroniczną nadpodażą absolwentów i bardzo niską chłonnością, co prowadzi do niestabilności zatrudnienia i prekaryzacji. Obraz zjawiska wynikający z analizy danych zastanych potwierdzają wnioski z badań fokusowych. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że region nieustannie zmaga się z „drenażem mózgow”, a lokalne firmy kreatywne często funkcjonują jako filie dla warszawskich central, co skutkuje presją na niskie wynagrodzenia.

6.1.2. Wielowymiarowa luka kompetencyjna

Niedopasowanie rynkowe nie ma jedynie charakteru ilościowego, ale także jakościowy. Analizy (wskaźnik SMI-W, panel ekspertów, FGI) zgodnie identyfikują znaczącą lukę kompetencyjną – rozbieżność między umiejętnościami nabytymi w procesie edukacji a realnymi wymaganiami pracodawców. W ocenie praktyków wymagania rynku we wszystkich obszarach kompetencji drastycznie przewyższają poziom oferowany przez edukację. Największe deficyty dotyczą umiejętności praktycznych: kompetencji cyfrowych (narzędzia), projektowych (UX/UI) oraz

menedżerskich (zarządzanie projektami). W toku badań jakościowych ustalono też, że kluczowe dla przetrwania w sektorze nie są wyłącznie umiejętności techniczne, lecz również innego typu kompetencje, których system edukacji nie rozwija. Należą do nich przede wszystkim: przedsiębiorczość (umiejętności biznesowe, zarządzanie finansami, wycena pracy), kompetencje społeczne (współpraca, empatia, komunikacja, kultura feedbacku) oraz zdolności adaptacyjne (ciągłe uczenie się, elastyczność).

6.1.3. Niewydolny system wsparcia

System publicznego wsparcia obejmujący programy szkoleniowe i dotacje chociaż oferuje pewne możliwości został oceniony przez badanych przedstawicieli sektora jako niedostosowany do specyfiki branż kreatywnych. Instrumenty wsparcia (BUR, KFS, dotacje PUP, granty UE) cechują się nadmierną biurokracją, w tym obciążeniami proceduralnymi i sprawozdawczymi, a także wymogiem prefinansowania, który wyklucza mikroprzedsiębiorstwa i podmioty bez kapitału obrotowego. System do tej pory w małym stopniu wspierał też istotne w ramach sektora grupy: freelancerów (brak dostępu do KFS/BUR), osoby samozatrudnione (wykluczone z KFS) – obecnie obie grupy są objęte wsparciem z KFS, oraz podmioty „miękkie” (design, rzemiosło, sztuki performatywne). Są one marginalizowane przez programy nastawione głównie na innowacje technologiczne. Badani zaproszeni do wywiadów fokusowych krytycznie oceniali także chroniczne niedofinansowanie kultury, doświadczane przede wszystkim w instytucjach, ale także dotyczące bezpośrednio twórców.

6.1.4. Luka strategiczna: nierozpoznanie sektora w obrębie polityk publicznych

Istotnym wnioskiem o charakterze systemowym jest niemal całkowita nieobecność sektora kreatywnego w regionalnych i lokalnych dokumentach strategicznych województwa podlaskiego. W kluczowych dokumentach, takich jak Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, pojęcia „sektor kreatywny” czy „przemysły kreatywne” nie funkcjonują jako zdefiniowana gałąź gospodarki. Wyjątki, jak strategie Białegostoku czy powiatu hajnowskiego, jedynie potwierdzają regułę. Kultura traktowana jest niemal wyłącznie jako komponent sfery społecznej – narzędzie budowania tożsamości, integracji lub podnoszenia jakości życia. Nie jest zaś uznawana za autonomiczny filar zrównoważonego rozwoju. Jej potencjał gospodarczy stosunkowo często redukowany jest do funkcji wspierającej turystykę opartą na dziedzictwie. W opracowanych strategiach brakuje powiązania kultury z innowacyjnością i rynkiem pracy. Władze samorządowe tworzące polityki publiczne nie tylko nie przyjęły roli „facylitatora”, umiejętnie wspierającego ekosystem sektora kreatywnego, ale zdają się w ogóle nie rozpoznawać jego potencjału gospodarczego.

Sektor kreatywny w województwie podlaskim posiada znaczący niewykorzystany potencjał, oparty przede wszystkim na kapitale ludzkim – utalentowanych i zdeterminowanych twórcach. Rozwój tego potencjału jest jednak hamowany przez synergii negatywnych czynników. Mowa o niedopasowaniu kompetencyjnym generowanym przez system edukacji, fragmentarycznych instrumentach wsparcia oraz nierozpoznanie potencjału gospodarczego kultury w regionalnych i lokalnych politykach. Aktualny stan sektora wymaga zatem nie tylko interwencji w systemie edukacji, ale przede wszystkim fundamentalnej zmiany paradygmatu w działaniu i myśleniu o regionie, uznania kultury za pełnoprawny motor innowacji i filar jego zrównoważonego rozwoju.

6.2. Rekomendacje praktyczne

1. Usprawnienie systemu finansowania i wsparcia

Problem: Obecne formy wsparcia (dotacje unijne, dotacje samorządowe) są w pewnym stopniu dysfunkcjonalne i niedopasowane do specyfiki sektora. Kluczowe bariery to biurokracja, wymóg prefinansowania (refundacji), eliminujący podmioty bez kapitału obrotowego.

Rekomendacja: Rekomenduje się radykalne uproszczenie biurokracji i procedur sprawozdawczych. Konieczne jest uelastycznienie mechanizmów finansowych, na przykład poprzez wprowadzenie zaliczek lub mniejszych, szybkich grantów, oraz stworzenie oferty dla firm w fazie *missing middle* (działających 1–3 lata).

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego,
- instytucje zarządzające i pośredniczące w realizacji programu regionalnego,
- jednostki samorządu terytorialnego.

Rola WUP: brak bezpośredniej roli WUP.

2. Wzmacnianie przedsiębiorczości i kompetencji biznesowych

Problem: Zdiagnozowano dysproporcję między wysokimi kompetencjami artystycznymi twórców a deficytem umiejętności biznesowych, marketingowych, zarządczych i finansowych. Systemy edukacji formalnej (zwłaszcza uczelnie artystyczne) nie niwelują tej luki, co skutkuje problemami z monetyzacją pracy twórczej.

Rekomendacja: Należy stworzyć specjalistyczne programy szkoleniowe dla artystów i twórców. Powinny one koncentrować się na przedsiębiorczości, marketingu, autopromocji, prawie autorskim, pozyskiwaniu funduszy i zarządzaniu finansami, uwzględniając specyfikę sektora. Konieczne jest również finansowanie szkoleń z zakresu budowania kompetencji cyfrowych (na przykład marketing cyfrowy, AI) oraz niszowych warsztatów rynkowych.

Adresaci rekomendacji:

- instytucje szkoleniowe i edukacyjne,
- uczelnie wyższe i instytucje kultury,
- organizacje branżowe sektora kreatywnego.

Rola PUP/WUP: PUP powinien inicjować, finansować lub współfinansować (na przykład ze środków EFS, KFS) wskazane szkolenia. Należy priorytetowo kierować wsparcie (KFS, BUR/PSF) na deficytowe kompetencje biznesowe i menedżerskie. WUP może również włączyć doradztwo zawodowe ukierunkowane na specyfikę kariery w sektorze kreatywnym.

3. Edukacja i rozwój kompetencji miękkich

Problem: System edukacji formalnej (na każdym szczeblu) w niewystarczającym stopniu rozwija kompetencje kluczowe dla sektora kreatywnego: kreatywność, myślenie krytyczne, współpracę i skuteczną komunikację. Przedmioty artystyczne są w programach nauczania marginalizowane, a współpraca między uczelniami a pracodawcami jest niewystarczająca.

Rekomendacja: Należy wzmocnić rangę przedmiotów artystycznych w edukacji powszechnej. Konieczne jest wprowadzenie metod nauczania rozwijających kreatywność i kompetencje miękkie oraz systemowe włączanie praktyków do procesów dydaktycznych na uczelniach. Należy wzmocnić współpracę uczelni z sektorem kreatywnym poprzez wspólne projekty, pracę w grupach roboczych, staże.

Adresaci rekomendacji:

- Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- uczelnie wyższe województwa podlaskiego,
- Kuratorium Oświaty w Białymstoku,
- jednostki samorządu terytorialnego (oświata, organizatorzy edukacji),
- instytucje kultury i pracodawcy sektora kreatywnego.

Rola WUP: WUP może monitorować zapotrzebowanie na kompetencje w sektorze kreatywnym i przekazywać te informacje instytucjom edukacyjnym. Może inicjować spotkania branżowe łączące sektor edukacji z sektorem kreatywnym.

4. Budowanie współpracy i sieciowanie

Problem: Sektor kreatywny w województwie podlaskim cechuje się rozproszeniem podmiotów oraz niedostatecznym poziomem instytucjonalnej współpracy. Zidentyfikowano deficyt trwałych platform dialogu, co ogranicza przepływ informacji i wykorzystanie potencjału lokalnych twórców. Relacje między administracją publiczną a środowiskiem kreatywnym obciążone są odmiennymi logikami działania: po stronie instytucji dominuje orientacja proceduralna i formalno-prawna, natomiast twórcy często wykazują ograniczoną znajomość zasad aplikowania i rozliczania środków publicznych. Niedopasowanie kompetencyjne i komunikacyjne stanowi istotną barierę rozwojową sektora.

Rekomendacja: Należy inicjować i wspierać tworzenie platform współpracy i sieciowania (na przykład klastry, stowarzyszenia, regularne meetupy branżowe). Rekomenduje się organizowanie moderowanych spotkań międzysektorowych (urzędnicy–twórcy–przedsiębiorcy), aby niwelować wzajemne niezrozumienia i omawiać bariery biurokratyczne.

Adresaci rekomendacji:

- jednostki samorządu terytorialnego,
- instytucje kultury,
- organizacje pozarządowe i branżowe,
- agencje rozwoju regionalnego.

Rola WUP: WUP w ramach ustawowych zadań z zakresu polityki rynku pracy może pełnić rolę wspierającą wobec sektora kreatywnego poprzez monitorowanie zapotrzebowania na kompetencje oraz upowszechnianie informacji o dostępnych instrumentach wsparcia. Działania te mogą wspomagać inicjowanie przestrzeni dialogu i wymiany informacji między rynkiem pracy, edukacją i podmiotami sektora, przy zachowaniu komplementarnego charakteru wobec instytucji odpowiedzialnych za rozwój przemysłów kreatywnych.

5. Poprawa kultury organizacyjnej i zarządzania

Problem: W wielu instytucjach (publicznych i prywatnych) zdiagnozowano deficyty w zarządzaniu, niskie kompetencje leaderskie i brak świadomego budowania kultury organizacyjnej z wykorzystaniem najnowszych standardów. Hamuje to kreatywność i prowadzi do wypalenia zawodowego. Także urzędnicy zarządzający programami wsparcia często nie rozumieją specyfiki pracy kreatywnej (na przykład wartości pracy intelektualnej, nieliniowych procesów).

Rekomendacja: Należy inwestować w szkolenia dla kadry zarządzającej (w instytucjach kultury, edukacji i firmach kreatywnych) z zakresu budowania zespołów, zarządzania różnorodnością społeczną między innymi pokoleniową, komunikacji i tworzenia wspierającego środowiska pracy. Rekomenduje się obowiązkowe szkolenia dla urzędników (w tym pracowników WUP) na temat specyfiki sektora kreatywnego, aby podnieść ich kompetencje w zakresie ewaluacji projektów kreatywnych (innych niż przez kryterium ceny).

Adresaci rekomendacji:

- kadra zarządzająca instytucji kultury,
- pracodawcy sektora kreatywnego,
- organizatorzy instytucji kultury (JST).

Rola WUP: wzmacnianie komponentu doradczego i informacyjnego, w tym podnoszenie kompetencji własnych kadr w zakresie specyfiki sektora kreatywnego, tak aby wsparcie rynku pracy było adekwatne do jego uwarunkowań branżowych.

6. Rozwój infrastruktury i otoczenia biznesowego

Problem: Braki w infrastrukturze komunikacyjnej i kulturalnej oraz ograniczona dostępność nieruchomości komercyjnych (pracowni, biur) hamują rozwój większych podmiotów i przyciąganie inwestycji.

Rekomendacja: Niezbędne są inwestycje w infrastrukturę transportową i kulturalną. Należy tworzyć przyjazne otoczenie dla rozwoju biznesu, w tym ułatwienia w dostępie do powierzchni biurowych i pracowni.

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (w szczególności departamenty odpowiedzialne za rozwój regionalny, kulturę i infrastrukturę),
- jednostki samorządu terytorialnego (gminy i miasta),
- instytucje rozwoju regionalnego (na przykład agencje rozwoju, parki naukowo-technologiczne),
- instytucje kultury będące organizatorami przestrzeni twórczych.

Rola WUP: WUP może uwzględniać uwarunkowania infrastrukturalne w analizach rynku pracy oraz w procesie opiniowania dokumentów strategicznych w zakresie wpływu tych czynników na zatrudnienie i rozwój kompetencji w sektorze kreatywnym.

7. Staże i praktyki sektorowe o profilu interdyscyplinarnym

Problem: Wysoki poziom formalnego dopasowania strukturalnego (SMI-W₄), rozumianego jako zgodność kierunków kształcenia z profilem branżowym sektora kreatywnego, nie przekłada się

na realne przygotowanie praktyczne absolwentów do wejścia na rynek pracy, w szczególności w zakresie doświadczenia projektowego i funkcjonowania w warunkach rynkowych.

Rekomendacja: Wprowadzenie systemu staży o charakterze interdyscyplinarnym, łączących na przykład artystów z programistami lub projektantów z przedsiębiorcami. System ten miałby być finansowany przez WUP lub samorząd województwa.

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- uczelnie wyższe,
- pracodawcy sektora kreatywnego,
- WUP.

Rola WUP: Zaangażowanie WUP może mieć charakter pośredni i projektowy, w szczególności w ramach realizowanych programów współfinansowanych ze środków UE, zgodnie z zakresem ustawowych kompetencji instytucji rynku pracy.

8. System mikropłatności i „szybkich grantów” dla freelancerów

Problem: W raporcie wskazano, iż systemowy wymóg prefinansowania działań (na przykład w projektach dotacyjnych) eliminuje podmioty nieposiadające kapitału obrotowego, co jest typowe dla freelancerów.

Rekomendacja: Wprowadzenie funduszu mikrograntów (do 10 tysięcy złotych) opartego na uproszczonej ścieżce aplikacyjnej, skierowanych do jednoosobowych działalności gospodarczych i freelancerów z obszaru podlaskiego sektora kreatywnego.

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (komórki odpowiedzialne za wdrażanie programów wsparcia przedsiębiorczości i kultury),
- regionalne instytucje wdrażające instrumenty finansowe i grantowe,
- instytucje kultury oraz operatorzy programów grantowych działający na poziomie regionalnym.

Rola WUP: Brak bezpośredniej roli WUP.

9. Program edukacji menedżerskiej dla sektora kreatywnego

Problem: Zidentyfikowano trwały deficyt umiejętności biznesowych, w tym w obszarze planowania finansowego i skutecznej komercjalizacji twórczości.

Rekomendacja: Uruchomienie cyklu certyfikowanych szkoleń (w formule online i stacjonarnej) z zakresu przedsiębiorczości, obejmujących między innymi zarządzanie marką osobistą, wycenę pracy twórczej, budowę portfolio oraz modele przychodów z własności intelektualnej (IP).

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (komórki odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, edukację i rynek pracy),

- uczelnie wyższe prowadzące kształcenie w obszarach artystycznych, humanistycznych i kreatywnych,
- instytucje otoczenia biznesu (inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu wiedzy, agencje rozwoju regionalnego),
- instytucje kultury i organizacje pozarządowe realizujące działania szkoleniowe i rozwojowe.

Rola WUP: Partner programu szkoleniowego w charakterze analityczno-konsultacyjnym (obok między innymi PARP i uczelni wyższych).

10. Włączenie sektora kreatywnego do regionalnych dokumentów strategicznych

Problem: Sektor kreatywny jest niemal nieobecny w kluczowym dokumencie strategicznym, jakim jest „Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030”.

Rekomendacja: Opracowanie danych dotyczących sektora kreatywnego do nowej edycji SRWP (2030+), które pozwoliłyby zdefiniować jego znaczenie gospodarcze oraz cele strategiczne w obszarze edukacji, kompetencji i współpracy międzybranżowej.

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (komórki odpowiedzialne za strategię rozwoju regionalnego, rynek pracy i edukację),
- regionalne jednostki analityczne i planistyczne uczestniczące w opracowaniu dokumentów strategicznych,
- instytucje rynku pracy i rozwoju regionalnego,
- uczelnie wyższe oraz podmioty sektora kreatywnego jako interesariusze procesu strategicznego.

Rola WUP: Dostarczanie danych do „celowanych” diagnoz i analiz dotyczących regionalnego sektora kreatywnego z zakresu rynku pracy.

11. Wsparcie adaptacyjności zawodowej i mobilności w sektorze kreatywnym

Problem: Zawody sektora kreatywnego charakteryzują się niestabilnością zatrudnienia, projektowym charakterem pracy oraz wysoką zmiennością źródeł dochodu. Brakuje systemowych instrumentów wspierających adaptację zawodową osób pracujących w sektorze kreatywnym w okresach przejściowych (luki projektowe, zmiana profilu działalności, czasowe wyjście z rynku).

Rekomendacja: Należy rozwijać instrumenty rynku pracy wspierające adaptacyjność i mobilność zawodową osób pracujących w sektorze kreatywnym, w tym krótkie formy przekwalifikowania, doradztwo zawodowe ukierunkowane na portfelowe modele kariery oraz elastyczne formy wsparcia w okresach przejściowych.

Adresaci rekomendacji:

- Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej,
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego,
- powiatowe urzędy pracy,
- instytucje szkoleniowe realizujące usługi rynku pracy.

Rola WUP: Brak bezpośredniej roli WUP, może uwzględniać specyfikę niestabilnych, projektowych ścieżek zawodowych sektora kreatywnego w działaniach analitycznych, doradczych oraz w opiniowaniu kierunków interwencji realizowanych w ramach dostępnych programów regionalnych i projektów współfinansowanych ze środków UE.

12. Lepsze wykorzystanie danych administracyjnych i rejestrowych w analizie sektora kreatywnego

Problem: Analizy sektora kreatywnego są utrudnione przez rozproszenie danych (REGON, ZUS, ELA, PUP, GUS) oraz brak ich systematycznej integracji na poziomie regionalnym. Ogranicza to możliwość bieżącej diagnozy trendów zatrudnieniowych i kompetencyjnych.

Rekomendacja: Należy wzmocnić integrację i cykliczne wykorzystanie danych administracyjnych oraz rejestrowych do monitorowania sektora kreatywnego, w szczególności w zakresie struktury zatrudnienia, form pracy oraz ścieżek zawodowych absolwentów.

Adresaci rekomendacji:

- Zarząd Województwa Podlaskiego,
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku,
- Główny Urząd Statystyczny,
- uczelnie wyższe (jednostki analityczne).

Rola WUP: Brak bezpośredniej roli WUP, może wspomagać analizy regionalne poprzez udostępnianie właściwych danych.

13. Uwzględnienie sektora kreatywnego w politykach rynku pracy i instrumentach aktywizacyjnych

Problem: Instrumenty aktywizacji zawodowej oraz standardowe formy wsparcia rynku pracy są projektowane głównie z myślą o stabilnych formach zatrudnienia i w małym stopniu uwzględniają specyfikę pracy projektowej, samozatrudnienia i działalności freelancingowej, typowej dla sektora kreatywnego.

Rekomendacja: Należy dostosować wybrane instrumenty aktywizacyjne do specyfiki sektora kreatywnego, w tym staże, szkolenia, doradztwo zawodowe, tak aby uwzględniały one projektowy i hybrydowy charakter pracy.

Adresaci rekomendacji:

- Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej,
- powiatowe urzędy pracy,
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

Rola WUP/PUP: brak bezpośredniej roli WUP, rola PUP: modyfikacja i pilotażowe wdrażanie instrumentów rynku pracy skierowanych do osób pracujących lub planujących pracę w sektorze kreatywnym.

7. Spisy

7.1. Bibliografia

- Antosz Patrycja, Metodologia badania Bilans Kapitału Ludzkiego 2016–2023, Warszawa 2018.
- Babbie Earl, The Practice of Social Research, 14th edition, Belmont (CA) 2016.
- Bakhshi Hasan, Throsby David, New Technologies in Cultural Institutions: Theory, Evidence and Policy Implications, „International Journal of Cultural Policy” 2012, nr 18(2).
- Bannikova Kateryna, Fryz Petro, Voronova Nadiia, Bondarenko Andrii, Bilozub Lyudmila, Digital Transformations in Culture and Art: New Opportunities and Challenges, „Amazonia Investida” 2023, nr 12(61), <https://amazoniainvestiga.info/check/61/35-348-358.pdf>.
- Beckert Jens, Markets from Meaning: Quality Uncertainty and the Intersubjective Construction of Value, „Cambridge Journal of Economics” 2020, nr 44(2).
- Bendyk Edwin, W stronę metakultury rozwoju, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016.
- Bervar Mitja, Trnavcevic Anita, Importance of Culture for Sustainable Development, „Managing Global Transitions” 2019, nr 17(3).
- Boix Rafael, Capone Francesco, De Propriis Lisa, Lazzeretti Luciana, Sanchez Daniel, Comparing Creative Industries in Europe, „European Urban and Regional Studies” 2014, nr 23(4).
- Borkowska Justyna, Ponadlokalna Strategia Rozwoju Gmin Powiatu Hajnowskiego i Powiatu Hajnowskiego na lata 2022–2030, Hajnówka–Łódź 2023.
- Boschma Ron, Fritsch Michael, Creative Class and Regional Growth: Empirical Evidence from Seven European Countries, „Economic Geography” 2009, nr 85(4).
- Chang Yu-Yu, Potts Jason, Shih Hui-Yu, The Market for Meaning: A New Entrepreneurial Approach to Creative Industries Dynamics, „Journal of Cultural Economics” 2021, nr 45(3).
- Ciesiołkiewicz Konrad, Nowe kompetencje i edukacja przyszłości, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- Co to są sektorowe ramy kwalifikacji? – Zintegrowany System Kwalifikacji, <https://kwalifikacje.gov.pl/indywidualny/wiedza/sektorowe-ramy-kwalifikacji>.
- Creswell John, Plano Clark Vicki, Designing and Conducting Mixed Methods Research, 2nd edition, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington DC 2011.
- DCMS Sectors Economic Estimates Definitions, <https://www.gov.uk/government/publications/dcms-sectors-economic-estimates-methodology/dcms-sector-economic-estimates-methodology>.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS), Creative Industries Mapping Document 2001, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>.
- Drobniak Adam, Dynamika rozwoju sektora kreatywnego i jej wpływ na rozwój gospodarczy regionów i podregionów w Polsce Południowej, (w:) Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie, red. Andrzej Klasik, Katowice 2014.
- Dronyuk Ivanna, Moiseienko Iryna, Greguš Jan, Analysis of Creative Industries Activities in European Union Countries, „Procedia Computer Science” 2019, nr 160.
- Dziurski Patryk, [Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych](#), „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2015, nr 143.
- Firlej Krzysztof Adam, Leś Eryka, Rozwój przemysłów kreatywnych w Polsce, „Problems of Economics and Law” 2022, vol. 7(1), DOI: [10.55225/pe.414](https://doi.org/10.55225/pe.414).
- Flick Uwe, Doing Triangulation and Mixed Methods, Thousand Oaks 2018.
- Fromelc-Chmielewska Maria, Najda Krzysztof, Sprawozdanie z egzaminu zawodowego (formuła 2019) przeprowadzonego w 2023 roku w województwie podlaskim, https://oke.lomza.pl/wp-content/uploads/2023/04/sprawozdanie_zawod_f2019_2023_podl-18d.pdf.

- Gruza Maciej, Hordyjewicz Teresa, Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Tworzenie i stosowanie, Warszawa 2014.
- GUS – Bank Danych Lokalnych (PKD 2007), <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/metadane/pkd2007>.
- Hausner Jerzy, Dziwny krajobraz, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016.
- Hausner Jerzy, Kultura i polityka rozwoju, (w:) Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.
- Ilczuk Dorota, Karpińska Anna, Policzone i policzeni 2024. Artyści, twórcy i wykonawcy w Polsce, Warszawa 2024.
- Instytut Badań Edukacyjnych, Przypisywanie poziomu PRK do kwalifikacji, <https://kwalifikacje.gov.pl/download/Przypisywanie-poziomu%20-PRK-do-kwalifikacji.pdf>. Instytut Badań Edukacyjnych, Sektorowa rama kwalifikacji dla komunikacji marketingowej, Warszawa 2023, <https://kwalifikacje.gov.pl/wp-content/uploads/2025/09/SRK-w-komunikacji-marketingowej.pdf>.
- Instytut Badań Edukacyjnych, Sektorowa rama kwalifikacji dla przemysłu mody, Warszawa 2018, https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/SRK-Przemysl-Mody.pdf.
- Instytut Badań Edukacyjnych, Sektorowa rama kwalifikacji dla sektora informatycznego, Warszawa 2018, <https://kwalifikacje.gov.pl/wp-content/uploads/2025/09/SRK-w-it.pdf>.
- Instytut Badań Edukacyjnych, Sektorowa rama kwalifikacji usług rozwojowych, Warszawa 2017, <https://kwalifikacje.gov.pl/wp-content/uploads/2025/09/SRK-w-uslugach-rozwojowych.pdf>.
- Jagodzińska Katarzyna, Rewitalizacyjna funkcja kultury i dziedzictwa kulturowego, (w:) Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.
- Janus-Khouri Ewa, Wprowadzenie, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- Karwińska Anna, Kulturowe podłoże formowania się kapitału ludzkiego i społecznego, (w:) Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.
- Kasprzak Rafał, Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009–2016, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 162.
- Krueger Richard A., Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, Thousand Oaks 2014.
- Kultura a rozwój, red. Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.
- Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016.
- Liu Zheng, The Impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industries: Studies of the UK’s and China’s Animation Sectors, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2021, nr 7(3).
- Łuka Kuba, Nie tylko wyobraźnia, czyli po drugiej stronie kreatywności, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- Mazurek Grzegorz, Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- Miasto Łomża, Strategia Rozwoju Miasta Łomża do roku 2030. Załącznik do uchwały nr 509/LV/22 z dnia 25 maja 2022 r., Łomża 2022.
- Michalska Jowita, Przyszłość pracy w erze AI, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, Podstawy programowe kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego, <https://www.gov.pl/web/edukacja/podstawy-programowe-ksztalcenia-w-zawodach-szkolnictwa-branzowego><https://www.gov.pl/web/edukacja/podstawy-programowe-ksztalcenia-w-zawodach-szkolnictwa-branzowego>.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Załącznik do Uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., Warszawa 2020.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Dokument programowy – Ramy wsparcia sektorów kultury i kreatywnych w Polsce, Warszawa 2022.

Namyślak Beata, Sektor kreatywny w gospodarce, „Gospodarka Narodowa” 2014, t. 270, nr 2.

Namyślak Beata, Zróżnicowanie poziomu rozwoju sektora kultury w miastach wojewódzkich w Polsce, „Prace Geograficzne” 2013, z. 134.

OECD, The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. Local Economic and Employment Development (LEED), 2022, DOI: [10.1787/991bb520-en](https://doi.org/10.1787/991bb520-en).

Peters Ingo, Flick Uwe, Introducing Research Methodology: A Beginner’s Guide to Doing a Research Project, „MANUSYA. Journal of Humanities” 2010, nr 13(1), DOI: [10.1163/26659077-01301006](https://doi.org/10.1163/26659077-01301006).

Pięta-Kanurska Małgorzata, Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii, Wrocław 2013.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bilans Kapitału Ludzkiego, <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/wydarzenia-bkl>.

Polska Rama Kwalifikacji (PRK). Punkt Koordynacyjny do spraw Polskiej i Europejskiej Ramy Kwalifikacji, <https://prk.men.gov.pl/polska-rama-kwalifikacji-prk>.

Program Kreatywna Europa 2021–2027, blog Kreatywna Europa, <https://kreatywna-europa.eu/o-programie/informacje>.

Przegalińska Aleksandra, Sztuczna inteligencja to ogromna szansa – także dla twórców, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.

Przemysły kultury i kreatywne w 2023 r., Urząd Statystyczny w Krakowie, 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2023-r-,21,7.html>.

Rada Miasta Białystok, Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku. Załącznik do Uchwały nr XLVI/666/21 z dnia 20 grudnia 2021 r., Białystok 2021.

Rada Miasta Hajnówka, Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016–2025, Hajnówka 2016.

Rada Miasta Wysokie Mazowieckie, Miejski Program Rozwoju Kultury na lata 2021–2027. Uchwała nr XXVII/154/2021 z dnia 25 czerwca 2012 r., Wysokie Mazowieckie 2021.

Rada Miejska w Suwałkach, Suwałki 2030. Strategia rozwoju. Dokument przyjęty uchwałą nr XXXIII/440/2021 z dnia 30 czerwca 2021 r., Suwałki 2021.

Rada Powiatu Sokólskiego, Program Rozwoju Powiatu Sokólskiego na lata 2023–2030. Uchwała nr LXX/452/2023 z dnia 24 marca 2023 r., Sokółka 2023.

Rada Powiatu w Mońkach, Strategia Rozwoju Powiatu Monieckiego na lata 2024–2034. Uchwała nr XLIX/332/24 z dnia 12 lutego 2024 r., Mońki 2024.

Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 15 kwietnia 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, Dz.U. 2022 poz. 853, <https://psz.praca.gov.pl/documents/10240/121122/Dz.U.22.853.pdf/98b8259e-9e11-4c5a-8c7d-2a624ded91e8>.

Ruchlicki Przemysław, Przemysł kreatywny – czyli co?, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.

Sadura Przemysław, Inicjatywy oddolne, NGO-sy, hybrydy: zróżnicowanie poszerzonego pola kultury i państwa, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016.

Sanetra-Szeliga Joanna, Sektor kultury w procesie integracji europejskiej, (w:) Kultura a rozwój, Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla, Warszawa 2013.

Sejmik Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030. Załącznik do Uchwały nr XVIII/2013/2020 z dnia 27 kwietnia 2020 r., Białystok 2020.

Szlachta Jacek, Dziemianowicz Wojciech, Pławgo Bogusław, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020.

Szultka Stanisław, Kreatywny tańcuch – powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce, Gdańsk 2014.

- Święcicki Ignacy, Ilnicki Rafał, Krawczyk Stanisław, Włodarczyk Agata, Biga Bartłomiej, Wojnar Katarzyna, Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego, Warszawa 2023.
- Świętochowska Anna, Rogaczewska Maria, „Żywa kultura” w polityce publicznej – problemy, wyzwania i rekomendacje, (w:) Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków, red. Jerzy Hausner, Izabela Jasińska, Mikołaj Lewicki, Igor Stokfiszewski, Warszawa 2016.
- The Economy of Culture in Europe KEA, European Affairs, 2006, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf.
- Tomczak Anna, Strategia Rozwoju Powiatu Sejneńskiego na lata 2021–2027, Sejny, https://www.powiat.sejny.pl/asp/pliki/aktualnosci/strategia_powiat_sejnenski.pdf.
- Tyka-Majewska Maria, Jak wykorzystać akcelerację w rozwinięciu innowacji na wczesnym etapie rozwoju, (w:) Raport. Kreatywność w biznesie. Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce, Warszawa 2024.
- UNCTAD, Rethinking Development in the Age of Discontent: Trade and Development Report 2024, Geneva 2024.
- UNESCO, World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century..., 1998, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952>.
- Urząd Miasta Kolno, Strategia Rozwoju Miasta Kolno do roku 2030 – projekt do konsultacji społecznych, Kolno 2022, <https://radionadzieja.pl/wp-content/uploads/2022/09/Strategia-Rozwoju-Miasta-Kolno-do-roku-2030-projekt-do-konsultacji-spoecznych.pdf>.
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, Dz.U. 2016 poz. 64, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2016/64/text/l/D20160064.pdf>.
- Uwazuruike Allwell, Hutton Georgina, Woodhouse John, Lalic Maria, Samuel Harriet, Creative Industries, House of Commons Library, <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CDP-2025-0017/CDP-2025-0017.pdf>.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr Zawodów 2023, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/barometr-zawodow-2023>.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Kwalifikacje – kompetencje – umiejętności, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/870404/Kwalifikacje%20kompetencje%20umiejetnosc%20broszura%20WCAG%202.0.pdf/f89965e2-a76e-4d6c-b626-afec46c200f0>.
- Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów w 2024 r., Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2024, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zapotrzebowanie-ryнку-pracy-na-pracownikow-według-zawodow-w-2024-r.,24,2.html>.
- Zarząd Powiatu Grajewskiego, Program Rozwoju Powiatu Grajewskiego na lata 2025–2031, Grajewo 2024.
- Zarząd Województwa Podlaskiego, Program rozwoju kultury w województwie podlaskim na lata 2021–2030. Załącznik do Uchwały nr 170/2861/2020 z dnia 17 grudnia 2020 r., Białystok 2020.

Witryny internetowe

- ELA – Ekonomiczne Losy Absolwentów, <https://ela.nauka.gov.pl>.
- Oferty pracy, <https://oferty.praca.gov.pl>.
- Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Łomży, <https://oke.lomza.pl>.
- Zintegrowany System Kwalifikacji, <https://kwalifikacje.edu.pl>.

7.2. Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie głównych potencjałów, szans i barier widocznych w polskim sektorze kreatywnym	27
Tabela 2. Polska – 2020 <i>versus</i> 2024 (liczba podmiotów według sekcji i działów PKD zaklasyfikowanych do sektora kreatywnego)	34
Tabela 3. Podlaskie – 2020 <i>versus</i> 2024 (liczba podmiotów według sekcji i działów PKD zaklasyfikowanych do sektora kreatywnego)	35

Tabela 4. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON w województwie podlaskim według działów sekcji i działów PKD związanych z sektorem kreatywnym w podziale na powiaty (stan na 31 grudnia 2024)	37
Tabela 5. Liczba podmiotów gospodarczych w sektorze kreatywnym w województwie podlaskim w układzie podregionów i miast na prawie powiatu (2024).....	37
Tabela 6. Analiza SWOT sektora kreatywnego w województwie podlaskim na podstawie opinii badanych zaproszonych do FGI	48
Tabela 7. Liczba absolwentów kierunków powiązanych z sektorem kreatywnym w uczelniach województwa podlaskiego w latach 2020–2023 (według powiatów siedziby uczelni).....	55
Tabela 8. Liczba zdających egzamin zawodowy w wybranych kwalifikacjach związanych z zawodami sektora kreatywnego w Polsce i województwie podlaskim w latach 2023–2024.....	59
Tabela 9. Struktura podaży kompetencji istotnych dla sektora kreatywnego w województwie podlaskim według poziomów kształcenia (PRK 3–8).....	62
Tabela 10. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością wydawniczą (sekcja J – dział 58 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach.....	73
Tabela 11. Struktura popytu na zawody związane z działalnością wydawniczą (sekcja J – dział 58 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	74
Tabela 12. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z produkcją filmową, nagraniami wideo, muzycznymi i programami telewizyjnymi (sekcja J – dział 59 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach.....	76
Tabela 13. Struktura popytu na zawody związane z produkcją filmową, nagraniami wideo, muzycznymi i programami telewizyjnymi (sekcja J – dział 59 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	78
Tabela 14. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych (sekcja J – dział 60 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach.....	80
Tabela 15. Struktura popytu na zawody związane z nadawaniem programów radiowych i telewizyjnych (sekcja J – dział 60 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach.....	81
Tabela 16. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu oprogramowania i doradztwa informatycznego (sekcja J – dział 62 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	83
Tabela 17. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu oprogramowania i doradztwa informatycznego (sekcja J – dział 62 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i w podregionach	88
Tabela 18. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu architektury i inżynierii (sekcja M – dział 71 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	91
Tabela 19. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu architektury i inżynierii (sekcja M – dział 71 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	92
Tabela 20. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością z zakresu reklamy, badania rynku i opinii publicznej (sekcja M – dział 73 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	94
Tabela 21. Struktura popytu na zawody związane z działalnością z zakresu reklamy, badania rynku i opinii publicznej (sekcja M – dział 73 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	96

Tabela 22. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R – dział 90 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	100
Tabela 23. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą (sekcja R – dział 91 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	105
Tabela 24. Struktura podaży pracy w zawodach związanych z działalnością bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą (sekcja R – dział 91 PKD) w Polsce, województwie podlaskim i podregionach	107
Tabela 25. Poziom kształcenia kompetencji w programach studiów uczelni województwa podlaskiego istotnych dla sektora kreatywnego (komponent EDU, skala 0–4)	111
Tabela 26. Poziom kompetencji wymaganych w sektorze kreatywnym na podstawie analizy ogłoszeń rekrutacyjnych (RYNEK, skala 0–4)	113
Tabela 27. Syntetyczny wskaźnik dopasowania SMI-W ₄ (0–1)	115
Tabela 28. Ranking kierunków pod względem luki kompetencyjnej	118
Tabela 29. Luka kompetencyjna w sektorze kreatywnym województwa podlaskiego – obszary i kierunki interwencji	127
Tabela 30. Programy i instrumenty wsparcia kompetencji w obrębie sektora kreatywnego	130

7.3. Spis wykresów

Wykres 1. Polska: liczba podmiotów według sekcji i działów PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)	31
Wykres 2. Polska: liczba podmiotów w każdej sekcji i dziale w PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)	32
Wykres 3. Podlaskie: liczba podmiotów według sekcji i działów PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)	33
Wykres 4. Podlaskie: liczba podmiotów w każdej sekcji i dziale w PKD 2007 w latach 2020–2024 (Sekcja J dział 58, Sekcja J dział 59, Sekcja J dział 60, Sekcja J dział 62, Sekcja M dział 71, Sekcja M dział 73, Sekcja M dział 74, Sekcja R dział 90, Sekcja R dział 91)	33
Wykres 5. Wyniki oceny eksperckiej luki kompetencyjnej między sektorem edukacji a rynkiem	122

Aneks metodologiczny

Ankieta ekspercka do diagnozy luki kompetencyjnej

Obszar kompetencji	Poziomy i przykładowe umiejętności zidentyfikowane w ogłoszeniach	Na ile takie kompetencje istotne są w Państwa branży? (0-4)	Na ile Państwa zdaniem szkolnictwo wyższe wyposaża absolwentów w takie kompetencje? (0-4)	Uwagi eksperta
1. Kompetencje cyfrowe i technologiczne	<p>Podstawowe: Informacja i dane – umiejętność wyszukiwania, oceny, analizy i zarządzania informacjami online. Komunikacja i współpraca – korzystanie z technologii do komunikacji, pracy zespołowej, uczenia się i uczestnictwa w życiu społecznym.</p> <p>Średnie: Tworzenie treści cyfrowych – umiejętność tworzenia i edytowania materiałów cyfrowych (tekst, grafika, wideo, kod), z poszanowaniem praw autorskich. Bezpieczeństwo – ochrona danych osobowych, zdrowia, dobrostanu cyfrowego oraz świadomość zagrożeń online.</p> <p>Zaawansowane: Rozwiązywanie problemów – zdolność do kreatywnego i krytycznego wykorzystywania technologii do rozwiązywania nowych wyzwań, w tym nauki nowych narzędzi i automatyzacji procesów.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]
2. Kompetencje projektowe i estetyczne	<p>Podstawowe: Zasady kompozycji, koloru, typografii, estetyki wizualnej.</p> <p>Średnie: DTP, projektowanie graficzne, infografiki, retusz zdjęć, fotografia produktowa, animacja i motion design, podstawy wideo i montażu</p> <p>Zaawansowane: UX/UI design, wizualizacje 3D, storytelling wizualny, aranżacja przestrzeni, tworzenie identyfikacji wizualnych, koncepcji marek, trend forecasting, krytyczna analiza trendów wizualnych</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Obszar kompetencji	Poziomy i przykładowe umiejętności zidentyfikowane w ogłoszeniach	Na ile takie kompetencje istotne są w Państwa branży? (0-4)	Na ile Państwa zdaniem szkolnictwo wyższe wyposaża absolwentów w takie kompetencje? (0-4)	Uwagi eksperta
3. Kompetencje menedżerskie i strategiczne	<p>Podstawowe: Planowanie pracy, terminowość, samodzielność.</p> <p>Średnie: Praca zespołowa, koordynacja projektów, komunikacja z klientem.</p> <p>Zaawansowane: Zarządzanie zespołem, budżetem, znajomość metod na przykład Agile, Scrum, strategia komunikacji, analiza rynku, komercjalizacja produktów kreatywnych.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]
4. Kompetencje komunikacyjne i społeczne	<p>Podstawowe: Komunikatywność, praca w grupie, punktualność.</p> <p>Średnie: Kultura komunikacji, przyjmowanie i formułowanie feedbacku.</p> <p>Zaawansowane: Negocjacje, storytelling, copywriting, autoprezentacja, komunikacja kryzysowa, zarządzanie relacjami, reprezentowanie instytucji.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]
5. Kompetencje rozwojowe i edukacyjne	<p>Podstawowe: Motywacja do nauki, uczestnictwo w kursach, e-learning.</p> <p>Średnie: Rozwój wiedzy branżowej, znajomość języków obcych, certyfikacje zawodowe.</p> <p>Zaawansowane: Mentoring, tutoring, prowadzenie warsztatów i szkoleń, tworzenie autorskich programów edukacyjnych, kierowanie zespołami dydaktycznymi.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]
6. Kompetencje ekologiczne i zrównoważonego projektowania	<p>Podstawowe: Świadomość ekologiczna, segregacja odpadów, ograniczanie zużycia.</p> <p>Średnie: Dobór materiałów przyjaznych środowisku, energooszczędność.</p> <p>Zaawansowane: Circular design, ekobranding, wdrażanie zrównoważonych strategii projektowych i edukacyjnych.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Obszar kompetencji	Poziomy i przykładowe umiejętności zidentyfikowane w ogłoszeniach	Na ile takie kompetencje istotne są w Państwa branży? (0-4)	Na ile Państwa zdaniem szkolnictwo wyższe wyposaża absolwentów w takie kompetencje? (0-4)	Uwagi eksperta
7. Kompetencje badawcze i przywódcze	<p>Podstawowe: Analiza informacji, logiczne wnioskowanie, organizacja danych.</p> <p>Średnie: Raportowanie, interpretacja danych, badania użytkowników.</p> <p>Zaawansowane: Planowanie badań, analiza trendów, formułowanie rekomendacji, przywództwo projektowe, kierowanie zespołami badawczo-rozwojowymi, innowacyjność.</p>	[pusta]	[pusta]	[pusta]

Słownik skrótów

- AI – sztuczna inteligencja (*artificial intelligence*)
Agile – zwinne metodyki zarządzania projektami
AŁ – Akademia Łomżyńska
AR – rzeczywistość rozszerzona (*augmented reality*)
B+R – działalność badawczo-rozwojowa
BDL – Bank Danych Lokalnych GUS
BPN-T – Białostocki Park Naukowo-Technologiczny
BPO – Business Process Outsourcing (outsourcing procesów biznesowych)
BUR – Baza Usług Rozwojowych
CMS – Content Management System (system zarządzania treścią)
DCMS – Department for Digital, Culture, Media and Sport
DR – analiza danych zastanych (*desk research*)
EiT – Elektronika i Telekomunikacja
ELA – Ekonomiczne Losy Absolwentów
ERK – Europejska Rama Kwalifikacji
ESCO – European Skills, Competences, Qualifications and Occupations
FEP – Fundusze Europejskie dla Podlaskiego
FGI – zogniskowany wywiad grupowy (*focus group interview*)
Gosp. przestrz. – gospodarka przestrzenna
GUS – Główny Urząd Statystyczny
IBE – Instytut Badań Edukacyjnych
ICT – technologie informacyjno-komunikacyjne
IP – własność intelektualna (*intellectual property*)
IPK – Instytut Przemysłów Kreatywnych
IT – technologie informacyjne
JDG – jednoosobowa działalność gospodarcza
KE – Komisja Europejska
KEA – KEA European Affairs (europejskie centrum analiz sektora kultury i kreatywnych)
KFS – Krajowy Fundusz Szkoleniowy
KIS – Krajowa Inteligentna Specjalizacja
KZiS – Klasyfikacja Zawodów i Specjalności
LGD – lokalna grupa działania
LSR – lokalna strategia rozwoju
MRPiPS – Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej
MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa
MBA – Master of Business Administration
NAWA – Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej
NGO – organizacje pozarządowe
NPRH – Narodowy Program Rozwoju Humanistyki
OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
OZE – odnawialne źródła energii

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PB – Politechnika Białostocka
PKD – Polska Klasyfikacja Działalności
PKK – przemysły kultury i kreatywne
PM – *project management* (zarządzanie projektami)
PRK – Program Rozwoju Kultury
PRK (kwalifikacje) – Polska Rama Kwalifikacji
PSF – Podmiotowy System Finansowania
PUP – powiatowy urząd pracy
PWSZ – państwowa wyższa szkoła zawodowa
REGON – Rejestr Gospodarki Narodowej
RPOWP – Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego
SEO – *search engine optimization* (pozycjonowanie stron internetowych)
SMI-W₄ – znormalizowany wskaźnik dopasowania kompetencji w szkolnictwie wyższym
SRK – Sektorowa Rama Kwalifikacji
SRK KM – Sektorowa Rama Kwalifikacji Komunikacji Marketingowej
SRK UR – Sektorowa Rama Kwalifikacji Usług Rozwojowych
SRK IT – Sektorowa Rama Kwalifikacji Technologii Informacyjnych
SRWP 2030 – Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030
SSC – Shared Services Centre (centrum usług wspólnych)
Stow. S-S LGD – Stowarzyszenie „Suwalsko-Sejneńska” Lokalna Grupa Działania
SWOT – analiza mocnych stron, słabości, szans i zagrożeń
UMWP – Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
UwB – Uniwersytet w Białymstoku
WUP – Wojewódzki Urząd Pracy
ZRK – Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji
ZSK – Zintegrowany System Kwalifikacji
ZSU 2030 – Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030