

WERSJA ROBOCZA RAPORTU

**GRUPA ROBOCZA 2
SZTABU ANTYKRYZYSOWEGO NA RZECZ
POZNAŃSKIEJ KULTURY**

**PUBLICZNA INSTYTUCJA KULTURY
I WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA**

*wersja robocza przeznaczona do otwartych konsultacji przed
Poznańskim Kongresem Kultury (aktualizacja 14.11.2011)*

WSTĘP

Instytucja publiczna, w znaczeniu przyjętym w tym raporcie, to instytucja nie tylko finansowana z publicznych środków, ale przede wszystkim funkcjonująca w sferze publicznej i wypełniająca misję publiczną, będąca przestrzenią publicznej debaty i służąca społeczności (łac. *publicus* – zbiorowy, społeczny, służący ogółowi). W wyniku takiego podejścia instytucja kultury pojmowana jest w znacznie szerszej perspektywie niż tradycyjnie miejsce świadczenia usług kulturalnych.

Wyzwaniem dla tak pojmowanej instytucji kultury staje się tworzenie sieci relacji prowadzących do budowy więzi i postaw obywatelskich, nierozzerwalny związek z miastem i jego społecznością. Istotny w tym kontekście wydaje się grecki termin *politeia*, na który powołuje się Piotr Piotrowski w swojej książce „Muzeum krytyczne”, oddając jego istotę jako „konstituowanie życia publicznego, kształtowanie agory, społeczności, w tradycji greckiej utożsamianej z miastem, z *polis*”.

Proponowane w tym opracowaniu rekomendacje służyć mają stworzeniu zestawu dobrych praktyk oraz nakreśleniu kierunku zmian w prawie lokalnym. Prowadzić one mają do zmian standardów i praktyki funkcjonowania publicznych instytucji kultury, wynikających przede wszystkim z bardziej efektywnego zarządzania i większej otwartości instytucji, których działalność powinna zostać skierowana ku społeczności. Cel ten osiągnąć można dzięki przemyślanemu sformułowaniu misji i statutów instytucji, zastosowaniu metod planowania strategicznego, wprowadzeniu systemu stałej oceny i ewaluacji działalności, poświęceniu większej uwagi procedurom wyboru dyrektorów instytucji traktowanych jako liderów organizacji oraz ustaleniu dobrych praktyk w zakresie funkcjonowania Rad Programowych, transparentności, współpracy instytucji z podmiotami zewnętrznymi (przede wszystkim organizacjami pozarządowymi i podmiotami prywatnymi) oraz czynników wpływających na tzw. „przyjazność” instytucji kultury, przede wszystkim wobec swoich odbiorców.

Dla nakreślenia obrazu interesującego nas tematu warto przybliżyć trochę danych oddających funkcjonujący w Poznaniu ład instytucjonalny w dziedzinie kultury. Otóż na terenie naszego miasta funkcjonuje obecnie dwadzieścia jeden publicznych instytucji kultury. Dla piętnastu organizatorem jest Urząd Miasta Poznania (UMP). Dla pięciu Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego (UMWW), a dla jednego Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) przy czym jedna z instytucji (Teatr Wielki w Poznaniu) jest instytucją współprowadzoną przez UMWW i MKiDN.

Wśród funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury, według podziału przyjętego w nowelizacji ustawy o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej, znajduje się dwanaście tzw. instytucji kultury oraz dziewięć tzw. instytucji artystycznych. Wśród instytucji artystycznych znajduje się siedem teatrów (w tym cztery dramatyczne, jeden operowy, jeden muzyczny i jeden teatr tańca) oraz jedna filharmonia i jeden chór. Wśród innych instytucji kultury znajdują się odpowiednio trzy muzea, dwie biblioteki, jedna galeria sztuki, jedno centrum kultury, jeden dom kultury oraz cztery instytucje o charakterze szczególnym (Wydawnictwo Miejskie „Poznania”, Estrada Poznańska, Centrum Turystyki Kulturowej „Trakt” i Centrum Sztuki Dziecka).

Wszystkie te instytucje zostały powołane i działają na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, jednak ich bieżące funkcjonowanie opiera się także o bardziej sprofilowaną legislację (np. ustawę o muzeach i ustawę o bibliotekach) oraz ustawy przekrojowe, takie jak: ustawa o finansach publicznych, prawo zamówień publicznych, o

rachunkowości etc. Podstawę funkcjonowania każdej z instytucji zgodnie z Art. 13 ustawy stanowi ponadto akt o jej utworzeniu oraz nadawany przez organizatora statut. Ponadto organizację wewnętrzną instytucji kultury określa regulamin organizacyjny nadawany przez dyrektora tej instytucji, po zasięgnięciu opinii organizatora oraz działających w niej organizacji związkowych i stowarzyszeń twórców.

O potencjalnej roli instytucji kultury w kształtowaniu lokalnej oferty kulturalnej świadczy choćby fakt, że w roku 2011 Urząd Miasta zabezpieczył (wzięto pod uwagę wersję budżetu bez poprawek wniesionych w ciągu roku) na działalność bieżącą prowadzonych przez siebie instytucji kwotę 62,9 mln zł, co stanowi ponad 80% ogólnych wydatków bieżących miasta na kulturę. Fakt ten dobitnie pokazuje prymat publicznych instytucji kultury wśród różnych modeli organizowania kultury w mieście, przynajmniej pod kątem kryterium zaangażowania środków publicznych.

Pełen wykaz poznańskich instytucji kultury wygląda następująco:

| lp. | nazwa instytucji | organizator | Czy instytucja znajduje się w rozporządzeniu Ministra dotyczącym obowiązkowych konkursów na stanowisko dyrektora? | dotacja na wydatki bieżące w 2011 roku (PLN) |
|-----|--|-------------|---|--|
| 1. | Biblioteka Raczyńskich | UM | tak | 15 494 816 |
| 2. | Centrum Kultury „Zamek” | UM | nie | 6 395 000 |
| 3. | Centrum Sztuki Dziecka | UM | tak | 2 693 367 |
| 4. | Centrum Turystyki Kulturowej „Trakt” | UM | nie | 1 800 000 |
| 5. | Dom Kultury „Stokrotka” | UM | nie | 290 289 |
| 6. | Estrada Poznańska | UM | nie | 5 182 000 |
| 7. | Filharmonia Poznańska | UMWW | tak | 12 430 000 |
| 8. | Galeria Miejska „Arsenał” | UM | tak | 1 843 794 |
| 9. | Muzeum Archeologiczne | UM | tak | 4 097 975 |
| 10. | Muzeum Narodowe | MKiDN | nie | 18 390 000 |
| 11. | Polski Teatr Tańca | UMWW | tak | 3 692 000 |
| 12. | Poznański Chór Chłopięcy | UM | nie | 437 000 |
| 13. | Teatr Animacji | UM | tak | 3 271 000 |
| 14. | Teatr Muzyczny | UM | tak | 7 030 300 |
| 15. | Teatr Nowy im. T. Łomnickiego | UMWW | tak | 8 345 453 |
| 16. | Teatr Polski w Poznaniu | UM | tak | 4 975 750 |
| 17. | Teatr Ósmego Dnia | UM | tak | 1 244 341 |
| 18. | Teatr Wielki im. S. Moniuszki | UMWW+MKiDN | tak | 24 401 000 |
| 19. | Wielkopolskie Muzeum Walk Niepodległościowych | UM | nie | 4 757 331 |
| 20. | Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury | UMWW | tak | 5 585 000 |
| 21. | Wydawnictwo Miejskie „Posnania” | UM | nie | 3 388 600 |

REKOMENDACJE

REKOMENDACJA 1

STRATEGIA INSTYTUCJI KULTURY

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

Obowiązujące obecnie ustawodawstwo nie reguluje kwestii posiadania strategii przez instytucje kultury, jednak trend ten jest coraz bardziej obecny w przedsięwzięciach Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, co widoczne jest choćby w realizowanym obecnie programie Dom Kultury +. Elementem tego programu jest przygotowywanie strategii uczestniczących w programie Domów Kultury. Podejście strategiczne do rozwoju kultury jest też widoczne w dokumentach opracowywanych na poziomie centralnym i lokalnym, takich jak Narodowa Strategia Rozwoju Kultury 2013-2020, Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego czy opracowywana właśnie Strategia Rozwoju Kultury w województwie wielkopolskim. Także Urząd Miasta Poznania posiada dokument o deklarowanym charakterze strategicznym, czyli tzw. kartę „Kulturalny Poznań” będącą częścią strategii „Poznań 2030”.

Należy jednak zwrócić uwagę, że obecnie żadna z funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury nie posiada strategii w rozumieniu przyjętym w tym raporcie. Jednocześnie zaś większość respondentów badania „Nowoczesna instytucja kultury” wskazywała na przydatność, a czasami nawet konieczność planowania strategicznego, zwracając jednocześnie uwagę na trudności wynikające z trybu finansowania instytucji. Konieczne wydaje się więc połączenie tych dwóch wątków, a więc zagwarantowanie przez organizatora środków zarówno na stworzenie, jak i wdrożenie strategii, co jest możliwe w ramach obowiązującego od przyszłego roku kontraktu jako podstawy zatrudnienia dyrektora instytucji Kultury, a co bardziej szczegółowo opisane jest w rekomendacji 2. We wdrażaniu zapisów strategii pomóc może ponadto struktura tzw. budżetów zadaniowych, które w najbliższych latach staną się podstawą finansowania i rozliczania finansowego działalności instytucji kultury.

REKOMENDACJA

Rekomenduje się przygotowanie **Strategii rozwoju instytucji kultury jako obowiązkowego dokumentu** dla wszystkich funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury. Strategia miałaby formułować w perspektywie średniookresowej misję, wizję oraz cele rozwoju instytucji i ogólne sposoby ich realizacji. Strategia Instytucji Kultury powinna być związana z priorytetami innych dokumentów strategicznych, w szczególności obowiązujących na poziomie miasta oraz dokumentów strategicznych Państwa. Rekomenduje się przy tym wpisanie konieczności posiadania strategii do statutów wszystkich poznańskich instytucji kultury. Sam dokument strategiczny powinien zaś mieć formę dokumentu elastycznego, poddawanego aktualizacjom i corocznej ewaluacji.

przygotowanie strategii

Przygotowanie strategii zleca dyrektorowi instytucji kultury organizator i jednocześnie zabezpiecza środki na to działanie w budżecie instytucji.

Strategię przygotowuje sama instytucja kultury lub zleca jej wykonanie na zewnątrz (drugie rozwiązanie jest rekomendowane).

Podstawą do stworzenia strategii jest analiza strategiczna instytucji przygotowana na podstawie dostępnych materiałów i dokumentów oraz badań (dostępnych i zleconych), we współpracy z zespołem instytucji.

Strategia powinna mieć charakter średniookresowy – obejmować perspektywę ok. 10 lat i określać plan działań wypełniających przyjętą misję instytucji oraz prowadzących w kierunku określonej wizji instytucji, odważnej, ale realnej w precyzyjnie określonym kontekście.

Strategia powinna mieć charakter „żywego dokumentu”, który mógłby ulegać corocznym aktualizacjom na podstawie ewaluacji działalności instytucji.

Za realizację strategii odpowiedzialny jest dyrektor instytucji kultury, który przygotowuje roczne plany i sprawozdania realizacji strategii powiązane z rocznymi planami finansowymi instytucji.

W ramach konkursów na stanowiska dyrektorów instytucji każdy kandydat powinien złożyć propozycję własnego planu i wizji realizacji strategii w określonej w zasadach konkursu perspektywie czasowej kontraktu. Kontrakt zawarty z ostatecznie wybranym w ramach konkursu dyrektorem instytucji powinien zapewniać mu warunki organizacyjno-finansowe do realizacji własnej wizji rozwoju instytucji korespondującej ze strategią instytucji.

tryb opiniowania i wdrażania strategii

Po przygotowaniu strategia powinna być w pierwszej kolejności konsultowana z Radą Programową instytucji oraz opiniowana przez Społeczną Radę Kultury i przedstawiciela specjalistycznej jednostki organizacyjnej organizatora (np. dyrektora Wydziału Kultury UM, dyrektora Departamentu Kultury UMWW), a następnie Komisję Kultury Rady Miasta, która na podstawie wcześniejszych opinii powinna rekomendować Prezydentowi i Radzie Miasta przeznaczenie środków koniecznych do wdrożenia realizacji strategii.

tryb corocznej ewaluacji realizacji strategii

Dyrektor instytucji kultury corocznie przygotowuje sprawozdanie z planu rocznego realizacji strategii zawierające także propozycje aktualizacji strategii (strategia jako „żywy dokument”). Sprawozdanie to jest opiniowane przez Radę Programową instytucji, Społeczną Radę Kultury oraz Komisję Kultury RM, a opinie te powinny być dla Organizatora i dyrektora instytucji kultury ważnym elementem ewaluacji i budowania planu rocznego na kolejny rok funkcjonowania instytucji i realizacji strategii. W przypadku przeważających negatywnych opinii na temat realizacji planu rocznego opinie te mogą być podstawą dla Organizatora do wyciągnięcia konsekwencji służbowych wobec dyrektora instytucji, w tym stanowić argument za zmianą wysokości środków przekazywanych instytucji w kolejnym roku oraz być elementem oceny działalności dyrektora na zakończenie jego kadencji.

Przykładowy, modelowy wzór zawartości strategii stanowi załącznik nr 2 do niniejszej rekomendacji.

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia zarządzeniem Prezydenta Miasta Poznania i zarządzeniem Marszałka Województwa Wielkopolskiego. W przypadku wpisania obowiązku posiadania strategii do statutów instytucji kultury wymagane jest nadanie nowego statutu przez władze uchwałodawcze organizatorów poszczególnych instytucji kultury.

REKOMENDACJA 2

ZATRUDNIANIE DYREKTORÓW INSTYTUCJI KULTURY

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

Tryb zatrudniania dyrektorów instytucji kultury reguluje ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz rozporządzenia Ministra Kultury w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu na kandydata na stanowisko dyrektora instytucji kultury oraz w sprawie ustalenia listy samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu.

Pod tym względem ostatnia nowelizacja ustawy wniosła wiele nowych regulacji, przede wszystkim wzmocniających pozycję dyrektora instytucji i podkreślających jego niezależność w ramach ustalonego z organizatorem kontraktu. Przede wszystkim w świetle nowej ustawy dyrektora można powołać jedynie na czas określony, a okres kadencji może trwać 3-7 lat dla instytucji kultury oraz 3-5 sezonów artystycznych dla instytucji artystycznych. W związku z tą regulacją zgodnie z Art. 8 ustawy o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej dyrektorzy instytucji kultury powołani na stanowiska przed dniem wejścia w życie nowelizacji na czas określony pozostają na swoich stanowiskach do końca okresu, na który zawarli umowy. Jednak dyrektorzy instytucji kultury powołani wcześniej na czas nieokreślony mogą pozostać na swoich stanowiskach nie dłużej niż rok od dnia wejścia w życie ustawy (czyli do końca 2012 roku), a organizatorzy tych instytucji mogą powołać te osoby na stanowiska dyrektorów bez przeprowadzenia konkursu na czas określony od 3 do 7 lat. W przypadku samorządowych instytucji kultury będących z dniem wejścia ustawy instytucjami artystycznymi dyrektorzy tych instytucji zatrudnieni wcześniej na czas nieokreślony mogą pozostać na swoich stanowiskach nie dłużej niż 3 lata od dnia wejścia w życie ustawy (czyli do końca 2014 roku), a organizatorzy tych instytucji mogą powołać te osoby na stanowiska dyrektorów bez przeprowadzenia konkursu na czas określony od 3 do 5 sezonów artystycznych.

Istotną nowością jest też obowiązek zawarcia przed powołaniem dyrektora odrębnej umowy w formie pisemnej (tzw. kontraktu), w której zgodnie z Art. 15 ustawy „strony określają warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury oraz program jej działania”. Ustawa precyzyjnie reguluje przy tym z jakich powodów tak powołany dyrektor może zostać odwołany.

Pomimo że nowelizacja dopuszcza powołanie dyrektora instytucji z pominięciem trybu konkursowego, to jednak ten tryb zdaje się być rekomendowany. Wynika to z jednej strony z faktu, że Minister w trybie rozporządzenia określił listę samorządowych instytucji Kultury, dla których zgodnie z Art. 16 ust. 2 ustawy, „biorąc pod uwagę ich znaczenie dla kultury narodowej, wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu”, z drugiej zaś strony nowelizacja ustawy precyzuje, że w przypadku pominięcia trybu konkursowego organizator musi wystąpić z wnioskiem do Ministra o wyrażenie zgody na powołanie dyrektora bez przeprowadzenia konkursu, a wniosek taki musi zawierać wyjaśnienie przyczyn zastosowania takiego trybu oraz informacje na temat wykształcenia, kompetencji i doświadczenia zawodowego kandydata.

Ustawa reguluje także precyzyjnie skład komisji konkursowych powołanych do przeprowadzenia konkursu na stanowisko dyrektora w samorządowych instytucjach kultury wymienionych w rozporządzeniu w sprawie ustalenia listy samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu. Komisje w tych konkursach powinny składać się z trzech przedstawicieli organizatora, dwóch

przedstawicieli Ministra Kultury, dwóch przedstawicieli organizacji związkowych działających w danej instytucji oraz dwóch przedstawicieli stowarzyszeń zawodowych lub twórczych właściwych ze względu na zakres działania instytucji. W przypadku instytucji nieznajdujących się w przywoływanym wcześniej rozporządzeniu Ministra regulacja obejmuje jedynie fakt, że organizator ma obowiązek powołania do składu komisji nie mniej niż 3 osób.

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że spośród 21 funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury aż 13 z nich w związku z rozporządzeniem Ministra podlega obowiązkowej procedurze konkursowej.

Mimo to większość obecnie urzędujących dyrektorów poznańskich instytucji kultury zostało powołanych przez nominację bez przeprowadzenia konkursu, częściowo choćby ze względu na fakt, że nominacje te zostały dokonane przed rokiem 2004, czyli przed wejściem w życie przywoływanych wcześniej rozporządzeń. Widoczny jest jednak trend wzrastającego wykorzystania procedury konkursowej, o czym świadczą ostatnio przeprowadzone konkursy.

Sam fakt przeprowadzenia konkursu nie przesądza jednak o jego efektywności i dobrych skutkach dla instytucji, dlatego niezbędne wydaje się położenie akcentu na jakość procedowania konkursów. Najwięcej uwagi powinno więc zostać zwrócone na transparentność, jakość oceny (udział ekspertów w komisjach konkursowych i kryteria oceny) oraz relację między prezentowanymi w konkursie koncepcjami a ich realizacją w okresie trwania kadencji wybranego w konkursie dyrektora.

Należy przy tym zauważyć, że w ramach przeprowadzonego badania „Nowoczesna instytucja kultury” respondenci wyrazili swój ambiwalentny stosunek do konkursów, z jednej strony popierając ich ideę, z drugiej zaś wskazując na niedoskonałości wynikające z złej opinii o konkursach, w szczególności trybu ich przeprowadzania i składu komisji konkursowych. Jednocześnie wskazano jednak na potrzebę transparentności przeprowadzania konkursów oraz konieczność bardziej eksperckiego składu komisji, co starano się podkreślić w poniższych rekomendacjach. Ponadto wiele nadziei wiązano z obowiązkowym od momentu wejścia w życie nowelizacji ustawy kontrakcie jako podstawie zatrudnienia dyrektora precyzującym warunki jego pracy w tym zobowiązania organizatora.

REKOMENDACJA

Rekomenduje się wprowadzenie **konkursów na stanowiska dyrektorów instytucji kultury jako jedynej praktykowanej drogi wyboru na te stanowiska** z wyłączeniem sytuacji przedłużenia kontraktu na drugą kadencję dyrektora wybranego w konkursie, co szczegółowo opisane jest w dalszej części rekomendacji.

Istotne przy tym jest ustalenie zasady kadencyjności dyrektorów instytucji kultury, którzy powinni zajmować stanowisko przez okres maksymalnie dwóch następujących po sobie kadencji.

Równocześnie rekomendowany jest wzrost znaczenia roli ekspertów w procedurach konkursowych oraz podniesienie standardów transparentności przy przeprowadzaniu konkursów.

Konieczne wydaje się także wprowadzenie ewaluacji pracy dyrektora po każdym roku jego działalności, a w szczególności po zakończeniu każdej kadencji. Ewaluacja powinna przede wszystkim pokazywać, w jaki sposób i w jakim stopniu praca dyrektora i funkcjonowanie

instytucji korespondowało w trakcie trwania jego kadencji z założeniami zawartymi w kontrakcie oraz przygotowywanymi przez dyrektora planami rocznymi funkcjonowania instytucji.

Dla zapewnienia możliwości wypełnienia kontraktu przez dyrektora rekomenduje się zaś przeznaczenie określonej w kontrakcie minimalnej wysokości środków finansowych na realizację programu wybranego w konkursie dyrektora w całym okresie trwania jego kadencji oraz realne wsparcia organizatora dla zmian organizacyjnych (w tym restrukturyzacji kadr) proponowanych przez kandydata na dyrektora w przedstawionym przez niego i zaakceptowanym przez organizatora programie.

skład komisji konkursowych

Skład komisji dla konkursów przeprowadzanych w instytucjach kultury wymienionych w rozporządzeniu Ministra określa artykuł 16 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Problematyczny wydaje się zapis o powoływaniu w skład komisji przedstawicieli stowarzyszeń zawodowych bądź twórczych. W związku z obecnym, dość niskim statusem tradycyjnych związków twórczych i małą reprezentatywnością ich członków jako przedstawicieli dziedziny, w jakiej działa instytucja kultury, przedstawiciele tradycyjnie pojmowanych związków i stowarzyszeń twórczych powinni zastąpić przedstawicieli organizacji pozarządowych (w szerokim rozumieniu przyjętym w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie), właściwych ze względu na zakres działalności instytucji, w szczególności wskazani przez Społeczną Radę Kultury z bazy ekspertów będącej elementem rekomendacji Grupy Roboczej 1. Wątpliwości oraz problemy organizacyjne budzić może też fakt konieczności powoływania do składu komisji konkursowej przedstawicieli Ministra Kultury. W duchu otwartego znaczenia przedstawicielstwa, przedstawicielami tymi powinni być także eksperci – przedstawiciele środowisk kultury i nauki – wskazani przez Ministra ze wspomnianej wcześniej bazy ekspertów. Tym samym eksperci stanowić powinni większość składu komisji. Poza tym w skład komisji powinni wejść przedstawiciele organizatora i pracowników instytucji (Rada Pracownicza jako jedyne reprezentatywne ciało, którego przedstawiciele w dłuższej perspektywie zastąpić powinni przedstawiciele zakładowych organizacji związkowych). Rozwiązań wzmacniających ekspercki charakter komisji konkursowych należy jednak upatrywać przede wszystkim w obliczu prawdopodobnej kolejnej nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, przy czym należałoby dążyć do spójności procedur konkursowych, a w szczególności składów komisji konkursowych, zarówno w przypadku instytucji znajdujących się w rozporządzeniu Ministra jako instytucji z obowiązkowym trybem konkursowym, jak i dla instytucji nie figurujących na tej liście.

zasada transparentności przy organizowaniu i przeprowadzaniu konkursów

Konkursy powinny być przeprowadzane w sposób jawny, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Kultury w sprawie organizacji i trybu przeprowadzania konkursu. Jawność rozumiana jest w niniejszym raporcie jako dostępność dokumentacji konkursowej o charakterze jawnym bez konieczności występowania o te informacje w trybie dostępu do informacji publicznej. Do publicznej wiadomości na stronach internetowych organizatora lub w jego BIPie powinien więc każdorazowo podany być skład komisji konkursowej, lista kandydatów, kryteria wyboru, a następnie protokoły z posiedzeń komisji zawierające punktację i uzasadnienie wyboru oraz treść kontraktu z wyłączeniem danych podlegających ochronie z tytułu ochrony danych osobowych. W dalszej kolejności podobnej publikacji powinny podlegać plany roczne instytucji (merytoryczne i finansowe) oraz sprawozdania z ich realizacji i opinie odpowiednich ciał wyznaczonych do opiniowania pracy dyrektora, co

bardziej szczegółowo rozpisane jest w rekomendacji dotyczącej Strategii Instytucji Kultury oraz rekomendacji dotyczącej transparentności będącej zakresem prac Grupy Roboczej 1.

długość kontraktów i ponowne powołanie dyrektora

Długość kontraktów określa nowelizacja ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej i wynosi 3-7 lat dla instytucji kultury oraz 3-5 sezonów artystycznych dla instytucji artystycznych. Rekomenduje się, by jedna osoba mogła zajmować stanowisko dyrektora przez maksymalnie dwie następujące po sobie kadencje. Konieczne jest przy tym wprowadzenie i egzekwowanie zasady obowiązkowej ewaluacji działalności dyrektora instytucji podczas trwania jego kadencji i jej pozytywnego wyniku jako warunku ewentualnego przedłużenia kontraktu na drugą kadencję bez konieczności przeprowadzania konkursu. Ewaluację pracy dyrektora powinna przeprowadzić specjalistyczna zewnętrzna jednostka wybrana w drodze przetargu, a sama ewaluacja powinna być finansowana z funduszu ewaluacyjnego będącego elementem rekomendacji Grup Roboczych 1 i 3. Opinie na temat wyników ewaluacji powinna formułować w pierwszej kolejności Rada Programowa instytucji, a następnie Społeczna Rada Kultury oraz Komisja Kultury samorządu organizatora. Zasady ewaluacji powinny zostać określone w rozporządzeniu Prezydenta Miasta Poznania.

finansowanie realizacji programu dyrektora instytucji kultury

Wybór dyrektora w drodze konkursu powinien być jednoznaczny z przyjęciem jego programu wpisanego do kontraktu, co powinno oznaczać zapewnienie środków na jego realizację poprzez przyjęcie gwarancji minimalnego kilkuletniego budżetu instytucji kultury zapisanego w kontrakcie. W przeciwnym razie realizacja zaakceptowanego programu dyrektora może ulec zagrożeniu, co w sposób negatywny może wpłynąć na ocenę jego działalności.

Umowa kontraktowa powinna stanowić gwarancję finansowania w trybie kilkuletnim programu dyrektora. Tylko skuteczna realizacja tego zobowiązania pozwoli na realną ewaluację działalności dyrektora. W kontekście tej rekomendacji sprzyjający wydaje się fakt konieczności wdrożenia w najbliższych latach tzw. budżetów zadaniowych, w ramach których organizator przekazywać będzie instytucji środki na realizację konkretnych zadań instytucji i z ich realizacji rozliczał instytucję.

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia zarządzeniem Prezydenta Miasta Poznania i zarządzeniem Marszałka Województwa Wielkopolskiego, jednak niektóre jej elementy wymagają dodatkowo uchwał władz uchwałodawczych obydwu samorządów, a w przypadku rekomendowanego składu komisji konkursowych konieczna jest zmiana zapisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

REKOMENDACJA 3

RADY PROGRAMOWE INSTYTUCJI KULTURY

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

W świetle Art. 13 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej jednym z elementów statutu nadawanego instytucji przez organizatora są organy doradcze oraz sposób ich powoływania. Głównie mamy tu na myśli gremia nazywane Radami Programowymi lub Radami Instytucji mające zazwyczaj charakter ciał doradczych dyrektora

instytucji kultury. Inny charakter mają zaś rady powiernicze, których możliwość powoływania wynika z odrębnej ustawy o muzeach.

W praktyce funkcjonowanie Rad Programowych poznańskich instytucji pozostawia wiele do życzenia – zazwyczaj są to ciała martwe, a ich spotkania albo nie odbywają się w ogóle, albo mają charakter jedynie konwencjonalny i nie wpływają w żaden sposób na funkcjonowanie instytucji. Krytyka funkcjonowania Rad w obecnym kształcie w sposób jednoznaczny wynika z badania „Nowoczesna instytucja kultury”, w ramach którego większość respondentów wskazywała na traktowanie ich głównie w kategoriach „martwych” zapisów statutowych, choć jednocześnie wskazywali oni na przychylną postawę wobec doradztwa nieformalnego. Szczególnie negatywnie respondenci odnieśli się do faktu funkcjonowania w składach rad programowych przedstawicieli organizatora, zaś jako największą potrzebę wskazali oni konieczność obecności w Radach ekspertów i osób cieszących się społecznym zaufaniem.

Opinie te przywodzą na myśl dobrą praktykę Rady Społecznej Muzeum Sztuki w Łodzi, której założenia referował dyrektor tego muzeum, Jarosław Suchan, podczas spotkania Grupy Roboczej, w którym brał udział w charakterze eksperta. Rada funkcjonująca w tym muzeum zdaje się w ukonstytuowany sposób wypełniać postulaty dyrektorów poznańskich instytucji, ponieważ opiera się na ekspertach i osobach społecznego zaufania, stanowiąc nie tylko faktyczne gremium doradcze, ale też rzecznice dla interesów instytucji.

Co więcej, wydaje się, że w interesie dyrektora instytucji kultury jest, aby jego działalność była oceniana przez gremia eksperckie, a charakter tej oceny różnił się od ograniczonej ze swej natury oceny „urzędniczej”. Dlatego też istotna rola Rad Programowych instytucji znalazła swoje miejsce m.in. w rekomendacji dotyczącej strategii rozwoju instytucji kultury oraz konkursów na dyrektora instytucji.

REKOMENDACJA

Rekomenduje się wprowadzenie realnych kompetencji eksperckich Rad Programowych instytucji kultury. Rolą Rady Programowej powinna być przede wszystkim dbałość o wypełnianie przez instytucję kultury założeń wynikających z misji i strategii rozwoju instytucji oraz relacja pomiędzy deklarowanym na poziomie konkursu i planów rocznych, a faktycznie realizowanym przed dyrektora instytucji programem.

Rada Programowa powinna być organem mającym wyraźny udział przy formułowaniu misji instytucji, opiniującą przygotowaną przez instytucję strategię oraz opiniującą program dyrektora w odniesieniu do misji instytucji i przyjętej dla niej strategii. Po pozytywnej opinii powinna opiniować faktyczne działania instytucji w stosunku do przyjętych planów. Tak skonstruowana Rada Programowa nie powinna więc być bezpośrednio powiązana z dyrektorem instytucji, a przede wszystkim z jej misją, zatem jej kadencje i wybór członków powinien być niezależny od kadencji danego dyrektora. Przeniesienie akcentu z funkcji doradczej wobec dyrektora na funkcję doradczą wobec instytucji wynika z przyjęcia optyki polegającej na podkreśleniu niezależności programowej dyrektora. Rada powinna więc przede wszystkim składać się z ekspertów rekomendowanych przez Społeczną Radę Kultury spośród tych obecnych w bazie ekspertów. Członkostwo w Radzie powinno być wynagradzane. Zadaniem Rady powinno być ponadto opiniowanie zmian związanych z przeszkodami w wypełnianiu misji instytucji nakładanymi przez organizatora (np. ograniczenia budżetu, zmieniające się warunki zewnętrzne, które w sposób zasadniczy mogą wpływać na realizację programu).

Rada powinna mieć także obowiązek rzecznictwa i pomocy w rozwiązywaniu problemów dyrektora, także w sprawach budżetowych czy kwestiach decyzji organizatora podważających niezależność instytucji kultury. Należy w tym miejscu dodać, że obecne składy Rad Programowych instytucji tak pojmowane rzecznictwo i lobbying czynią absurdalnym, skoro przedstawiciele władz wykonawczych i uchwałodawczych organizatora zazwyczaj zasiadają w składzie członków Rady.

Rady Programowe powinny mieć charakter ciał społecznego zaufania, także w sensie odbudowywania zaufania dyrektorów wobec Rad Programowych i ich roli. Dlatego tak istotne jest, by członkami Rad Programowych byli eksperci szanujący niezależność dyrektora, oceniający realizację założonego przez niego programu, ale biorący przy tym pod uwagę także czynniki zewnętrzne i wewnętrzne stanowiące ograniczenia i przeszkody, a co za tym idzie podejmujący działania rzecznicze na rzecz instytucji i jej dyrektora.

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia uchwałą władz uchwałodawczych organizatora poprzez zmianę zapisów w statutach instytucji kultury.

REKOMENDACJA 4 **WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA**

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

Obecnie współpraca międzysektorowa nie jest uregulowana prawnie poza regulacjami wynikającymi z ustaw przekrojowych i dotyczących przede wszystkim elementów współpracy finansowej. Współpraca taka jest elementem funkcjonowania większości instytucji, jednak żadna z nich nie posiada sformułowanych przejrzysto określonych kryteriów współpracy, co skutkuje przypadkowością i niepełnym wykorzystaniem jej potencjału.

Jak wynika z badania „Mierzenie kultury w Poznaniu” będących podstawą rekomendacji Grupy Roboczej 5 (dotyczących infrastruktury materialnej i społecznej tkanki kulturalnej miasta Poznania) istnieje duży potencjał organizacji kulturalnych dysponujących kapitałem społecznym i organizacyjnym, bez posiadania kapitału materialnego, a równolegle pewien potencjał infrastruktury instytucji publicznych, który nie jest w pełni wykorzystywany, a więc mógłby stać się podstawą nawiązania współpracy służącej realizacji celów statutowych organizacji i instytucji.

Należy tu również zauważyć, że obecnie współpraca taka jest elementem zapisów statutowych większości instytucji; ma ona jednak wymiar przede wszystkim zapisów zobowiązujących instytucję do współpracy ze związkami i stowarzyszeniami twórczymi, których obecna rola i aktywność w zakresach działań poszczególnych instytucji znacząco spadła na rzecz innych organizacji pozarządowych. Odpowiednie wydaje się więc zaktualizowanie zapisów statutowych także pod tym kątem.

REKOMENDACJA

Wprowadzenie mechanizmów wspierających współpracę międzysektorową pomiędzy instytucjami publicznymi, niepublicznymi i sektorem prywatnym. Ustalenie realnych zasad współpracy, których celem będzie realizacja wartościowych projektów, rozwój artystów,

edukacja i poszerzanie kompetencji odbiorców, a także pełniejsze wykorzystanie potencjałów i zasobów instytucji publicznych, społecznych i prywatnych.

współpraca operatorów kultury z biznesem

Rekomenduje się wprowadzenie corocznie przyznawanej przez Prezydenta Miasta Poznania nagrody dla firmy wspierającej przedsięwzięcia kulturalne na zasadach mecenatu lub sponsoringu. Przyznawanie nagrody oparte miałyby być o kandydatury zgłaszane przez same firmy lub instytucje przez nie wspierane. Przed podjęciem decyzji przez Prezydenta kandydatury powinny być opiniowane przez Społeczną Radę Kultury.

Ponadto rekomenduje się wdrożenie systemu zwolnień z podatków od nieruchomości dla firm dysponujących majątkiem nieruchomości i przeznaczającego ich część na rzecz prowadzenia działalności kulturalnej.

Celowe wydaje się także wykorzystanie potencjału powstającego obecnie Konsorcjum Marki Poznań przy ułatwianiu kontaktów operatorów kultury i środowiska biznesu, co mogłoby zostać zrealizowane jako jedno z zadań Biura Promocji UM w postaci organizacji targów inicjatyw kulturalnych przeznaczonych dla środowiska biznesowego.

współpraca instytucji publicznych i organizacji pozarządowych

Rekomenduje się wpisanie współpracy z organizacjami pozarządowymi w statuty i strategię instytucji kultury w oparciu o zasady zbliżone do tych, które regulują współpracę jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, a więc w oparciu o zasady: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.

Współpraca taka powinna opierać się przede wszystkim na zasadach przejrzystości, a więc podlegać ustalonym w danej instytucji zasadom dobrych praktyk współpracy zawierających m.in. harmonogram współpracy zgodny z ramami budżetowania instytucji i przeprowadzania otwartych konkursów ofert. Możliwy zakres takiej współpracy wymaga szczegółowej analizy prawnej w celu uniknięcia zagrożenia tzw. podwójnego finansowania.

Celem współpracy może być zarówno wypełnianie części statutowych zadań instytucji, wspieranie tych zadań, jak i generowanie dodatkowego programu mieszczącego się w misji instytucji.

Współpraca może odbywać się zarówno na zasadzie finansowej, jak i pozafinansowej, jednak koniecznie z przestrzeganiem ustawy o finansach publicznych.

partnerstwo publiczno-społeczne

Zgodnie z nowelizacją ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej pojawiła się możliwość przekazania instytucji kultury w zarząd organizacji pozarządowej. Rekomenduje się wdrożenie pilotażowego rozwiązania w tej kwestii po analizie i ewaluacji obecnego ładu instytucjonalnego w mieście i wzięciu pod uwagę prognozowanej efektywności poszczególnych rozwiązań przy założeniu absolutnego prymatu wypełniania misji instytucji kultury potrzebnych w skali całego miasta.

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia jedynie na zasadzie katalogu dobrych praktyk stanowiących wskaźniki do oceny i ewaluacji działalności instytucji kultury.

REKOMENDACJA 5 **GENERATOR KULTURY**

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

Obecnie nie istnieje w Poznaniu jednostka, która realizowałaby programy rozwoju lokalnych kadr kultury (zarówno organizacji pozarządowych, jak i pracowników instytucji czy niezależnych artystów, animatorów i managerów kultury, w tym tych podejmujących działalność gospodarczą w ramach tzw. sektorów kreatywnych). Brak także jednostki, która pełniłaby dla nich funkcję punktu informacyjno-konsultacyjnego czy funkcję inkubatora dla powstających organizacji pozarządowych czy prywatnych działalności w sektorze kultury.

Można zaobserwować jednocześnie poszerzającą się potrzebę posiadania niezbędnych w działalności kulturalnej kompetencji (prawnych, księgowych, etc.) oraz umiejętności z zakresu zarządzania, promocji czy pozyskiwania środków będących w dyspozycji instytucji publicznych, mecenatu kulturalnego oraz fundacji, bez których wiele nawet najbardziej cennych i interesujących inicjatyw nie ma szans na realizację. Nie bez znaczenia jest także fakt, że w obliczu spodziewanej restrukturyzacji instytucji kultury, będą one potrzebować kadr o wysokich kompetencjach specjalistycznych, które są wyjątkowo trudne do zdobycia w tradycyjnym systemie edukacji.

Przy tworzeniu poznańskiego Generators Kultury brać można pod uwagę doświadczenia już działających lokalnych Inkubatorów Kultury, które funkcjonują m.in. w Szczecinie, Lublinie, Łodzi i Warszawie, zajmując się wszechstronnym wsparciem organizacji pozarządowych (Szczecin, Warszawa), podnoszeniem poziomu kwalifikacji kadr kultury (Lublin) lub funkcjonujących na wzór inkubatorów przedsiębiorczości i wspierających przede wszystkim przedsiębiorców z sektora kreatywnego (Łódź).

REKOMENDACJA

Powołanie lokalnego Generators Kultury jako miejsca doradczego i szkoleniowego dla twórców, przedstawicieli organizacji pozarządowych, pracowników instytucji kultury, osób prowadzących działalność gospodarczą w obszarze kultury oraz urzędników, stale monitorującego zmiany w prawie dotyczącym kultury i organizacji wydarzeń, dostarczającego wiedzę na temat sposobu działania w obszarze kultury i dobrych praktyk w tej dziedzinie.

Celami Generators powinny być przede wszystkim:

- kompleksowe wspieranie młodych (lub nowopowstających) organizacji pozarządowych w ich rozwoju poprzez: bezpłatne porady i konsultacje prawne, księgowe; cykle szkoleń, dostęp do infrastruktury (faks, ksero, skaner, kawiarenka internetowa, sala na spotkania, biurko, adres);
- podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników instytucji oraz animatorów i managerów kultury w zakresie zarządzania i przygotowania wydarzeń kulturalnych poprzez cykle szkoleń (także na zamówienie), wykładów, warsztatów;
- wspieranie przedsiębiorców otwierających działalność gospodarczą związaną z kulturą i sztuką w ramach tzw. sektorów kreatywnych poprzez dostęp do

- infrastruktury, usług prawnych i księgowych a także pomocy w uzyskaniu ulg podatkowych;
- wspieranie twórców w realizacji ich projektów (pomoc na wszystkich etapach „od pomysłu do realizacji”);
 - stworzenie platformy współpracy dla wszystkich podmiotów: budowanie prężnego środowiska twórczego opartego na zasadach współpracy, propagowaniu „dobrych praktyk”, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami, wspieranie inicjatyw kulturalnych integrujących poznańskie podmioty działające w sektorze kultury (w tym realizacja debat Otwartego Forum Kultury, będącego elementem rekomendacji Grupy Roboczej 1);
 - tworzenie bazy danych (informacje o konkursach, grantach, stypendiach itp., „biblioteka” tekstów ustaw), monitorowanie sytuacji prawnej;
 - organizowanie szkoleń wyjazdowych (w tym przypadku działalność IK mogłaby objąć całą Wielkopolskę);
 - pełnienie funkcji operatora dla debat publicznych realizowanych w wyniku działalności Społecznej Rady Kultury, będącej elementem rekomendacji Grupy Roboczej ;
 - szkolenie i koordynowanie wolontariuszy pomocnych przy realizacji wydarzeń kulturalnych.

Generator Kultury powinien zostać powołany jako inicjatywa Urzędu Miasta i Urzędu Marszałkowskiego, poprzez dodanie funkcji Generatora do wybranej z funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury wraz z przeznaczeniem środków na realizację tego zadania.

Rekomendowana przy tym jest współpraca z wybraną w konkursie organizacją pozarządową, która stawałaby się partnerem Generatora Kultury, co pozwoli na pozyskiwanie dodatkowych środków na działalność (konkursy przeznaczone tylko dla organizacji pozarządowych), a sam wymiar i charakter współpracy mógłby posłużyć za modelową inicjatywę w zakresie współpracy międzysektorowej opisywanej we wcześniejszej rekomendacji.

Konieczne wydaje się tu podjęcie współpracy z poznańskimi uczelniami, a szczególnie z funkcjonującym w Poznaniu od września 2010 roku Regionalnym Obserwatorium Kultury – Centrum Badawczym Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, którego misją jest m.in. rekomendowanie działań wspomagających wdrażanie usprawnień i innowacji w zarządzaniu w sektorze kultury oraz wspomaganie kreatywności i efektywności w instytucjach i organizacjach prowadzących działalność kulturalną i promowanie dobrych praktyk w tym zakresie.

Należy przy tym wspomnieć, że podobna idea powstania lokalnego inkubatora kultury (pod nazwą Inkub/ART) była jednym z elementów aplikacji Poznania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. O ile jednak w koncepcji opisanej w aplikacji inkubator ten służyć miał przede wszystkim rozwijaniu przemysłów kreatywnych związanych z kulturą i przeznaczony miał być dla przedsiębiorców i twórców pragnących rozwijać działalność gospodarczą związaną ze sztuką, o tyle w obecnej rekomendacji inkubator służyć ma przedstawicielom wszystkich sektorów stanowiąc zarówno wsparcie księgowo-prawne i doradcze, jak też centrum szkolenia kadr i punkt kontaktowy przedstawicieli inicjatyw kulturalnych. Celowe ponadto wydaje się uczynienie z Generatora Kultury operatora dla Platformy Koordynacyjnej będącej elementem rekomendacji Grupy Roboczej 5.

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia drogą uchwały władz uchwałodawczych organizatorów, z jednej strony w związku z koniecznością wpisania nowej funkcji do statutu wybranej instytucji kultury, z drugiej strony w związku z koniecznością przeznaczenia środków na jej realizację przez obydwu organizatorów.

REKOMENDACJA 6

INSTYTUCJA KULTURY JAKO PRZESTRZEŃ PUBLICZNA

DIAGNOZA STANU OBECNEGO – PRAWNEGO I FAKTYCZNEGO

Rekomendacja ze swej natury jest rekomendacją charakterze „miękkim” i stanowić może jedynie katalog dobrych praktyk prowadzących do pełniejszego wypełnienia roli „publicznej” instytucji kultury w znaczeniu przyjętym w tym raporcie. Rekomendacja ta jest kluczowa dla poszerzenia grona odbiorców oferty instytucji kultury, a tym samym wspomagająca rozwój uczestnictwa w kulturze.

Istotna dla sprecyzowania rekomendacji jest wnikliwa analiza przeprowadzonego na potrzeby Grupy Roboczej 5 badania „Mierzenie kultury w Poznaniu”, z której powinny wynikać główne ograniczenia w dostępie i przyjazności obecnie funkcjonujących na terenie Poznania instytucji kultury.

REKOMENDACJA

Wprowadzenie katalogu dobrych praktyk funkcjonowania Instytucji Kultury jako przestrzeni publicznej.

dostępność oferty instytucji kultury

- dopasowanie godzin otwarcia do potrzeb odbiorców,
- oferta biletów bezpłatnych,
- organizacja dni wolnego wstępu,
- wprowadzenie kart lojalnościowych, upoważniających do rabatów, zniżek lub darmowych wstępów na wydarzenia danej instytucji w określonym czasie, w jednej lub kilku instytucji,
- związane z rabatami i promocjami akcje dla lokalnych społeczności, itp., mające na celu aktywizację społeczności lokalnej,
- rozbudowany system informacji o ofercie instytucji zarówno na nośnikach praktykowanych przez samą instytucję, jak i wspólny dla poznańskich organizatorów kultury system informowania o wydarzeniach i dostępie do biletów, co jest bardziej szczegółowo opisane w rekomendacjach Grupy Roboczej 4 dotyczących reformy CIMu i wspólnego portalu informacyjnego poświęconego poznańskiej ofercie kulturalnej

przyjazność instytucji kultury

- organizacja ogólnodostępnych miejsc do siedzenia i wypoczynku na terenie instytucji,
- bezpłatny dostęp do internetu na terenie instytucji,

- stworzenie na terenie instytucji miejsc spotkań (bary, restauracje, kawiarnie itp.) oraz udostępnienie przestrzeni przeznaczonej na działalność komercyjną związaną z kulturą (sklepy z design'em, księgarnie i pamiątki, itp.)

instytucja kultury bez barier

- instalacja infrastruktury dla niepełnosprawnych,
- wydzielenie przestrzeni dla dzieci (np. miejsca zabaw) oraz organizacja opieki nadzorowanej przez pracowników instytucji,
- wyposażenie instytucji w przewijaki, pomieszczenia do karmienia, etc.

wizerunek nowoczesnej instytucji kultury

- dbałość o estetyczny, klarowny, widoczny i nowoczesny system informacji i identyfikacji wizualnej, a także instalacja przejrzystego systemu komunikacji na terenie instytucji,
- dbałość o zewnętrzny wizerunek siedziby instytucji (czytelne i nieinwazyjne elementy identyfikacji wizualnej instytucji),
- ekologiczny wizerunek instytucji (obecność koszy do segregacji, stojaków rowerowych, itp.)

Rekomendacja jest możliwa do wdrożenia przez dyrektorów instytucji kultury na zasadzie dobrych praktyk możliwych do ujęcia w strategii bądź planach rocznych instytucji kultury. Część rekomendacji jest możliwa do wdrożenia bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, a w przypadku gdy jest inaczej ich wdrożenie wymaga wsparcia organizatora.

Ponadto obszarem zainteresowania Grupy Roboczej uznanym za niezbędny element funkcjonowania każdej publicznej instytucji kultury jest także prowadzenie przez instytucję programów edukacyjnych nastawionych na rozwój i poszerzenie kręgu odbiorców, a przez to pozytywnie wpływających na wskaźniki ilościowe i jakościowe uczestnictwa w kulturze. Ta rekomendacja znajduje jednak swój szerszy wymiar w rekomendacjach Grupy Roboczej 6 zajmującej się edukacją kulturalną i uczestnictwem w kulturze.

WIZJA EFEKTÓW REKOMENDACJI

Poznańskie instytucje kultury po wdrożeniu rekomendacji to służące przede wszystkim społeczności miasta centra aktywności lokalnej, wypełniające swą misję publiczną, stanowiące splot sieci relacji służących budowaniu więzi i postaw obywatelskich. To organizacje efektywnie zarządzane, otwarte na społeczność. Funkcjonujące według zasad planowania strategicznego, poddające się stałej ocenie i ewaluacji, posiadające dyrektorów traktowanych jako liderów organizacji oraz stanowiące wzór dobrych praktyk w zakresie transparentności, współpracy instytucji z podmiotami zewnętrznymi (przede wszystkim organizacjami pozarządowymi i podmiotami prywatnymi) oraz czynników wpływających na tzw. „przyjazność” instytucji kultury, przede wszystkim wobec swoich odbiorców.

Elementem sprzyjającym wdrożeniu przynajmniej części proponowanych rekomendacji jest podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej nowelizacja ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (większość zapisów wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2012) i której treść wymusza pewne zmiany, w tym zmiany w statutach niektórych instytucji

kultury oraz zmiany sposobu zatrudniania dyrektorów instytucji. Te fakty stanowią dodatkową okazję i pretekst do przyjrzenia się na nowo i ewaluacji dotychczas funkcjonującego w Poznaniu ładu instytucjonalnego.

INFORMACJE DODATKOWE

W ramach funkcjonowania Grupy Roboczej odbyły się w sumie 24 spotkania, a ponadto prowadzono względnie aktywną komunikację internetową przy użyciu stworzonej specjalnie grupy dyskusyjnej. W pracach Grupy Roboczej brali udział: Anna Hryniewiecka, Witold Kanicki, Marcin Maćkiewicz, Jakub Mróz, Magdalena Nowecka, Elżbieta Pabich, Joanna Pańczak, Joanna Przygońska i Anna Suska. W kilku spotkaniach wzięli udział także Bartosz Frąckowiak, Piotr Kruszczyński, Małgorzata Kuzdra i Jolanta Michalak. Zakres tematów podjętych przez Grupę został określony metodą drzewa problemów i drzewa celów zaproponowaną i przeprowadzoną przez Jakuba Mroza. Ostateczną wersję niniejszego raportu na podstawie opracowań poszczególnych tematów przygotował Marcin Maćkiewicz w konsultacji z członkami Grupy Roboczej.

Ponadto w roli ekspertów lub konsultantów w spotkaniach Grupy Roboczej wzięli udział: prof. Jerzy Hausner, dr Przemysław Kieliszewski, Aldona Machnowska-Góra, Sławomira Piasecka, dr Marcin Poprawski, Kinga Rabińska, Piotr Ratajczak, Jarosław Suchan i Agnieszka Wojciechowska.

Z inicjatywy i według koncepcji Grupy Roboczej Sztab antykryzysowy na rzecz poznańskiej kultury zorganizował też dyskusję „Nowoczesna instytucji kultury” (3 października 2011 roku, Teatr Polski w Poznaniu) z udziałem prof. Jerzego Hausnera, Piotra Kruszczyńskiego i Jarosława Suchana. Dyskusję poprowadził dr Marcin Poprawski.

Poza tym, z inicjatywy Grupy zorganizowano warsztat „O roli strategii w zarządzaniu” (24 października 2011 roku, CK Zamek w Poznaniu) z udziałem dyrektorów poznańskich i wielkopolskich instytucji kultury. Warsztat poprowadzili prof. Sławomir Magala oraz dr Przemysław Kieliszewski i dr Marcin Poprawski.

Przy formułowaniu poszczególnych rekomendacji wzięto pod uwagę analizę opinii respondentów badania „Nowoczesna instytucja kultury” przeprowadzonego na zlecenie Grupy Roboczej przez Annę Datko i Ryszarda Necela z Instytutu Socjologii UAM. Analiza przeprowadzona została na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych z dyrektorami instytucji przy wykorzystaniu zestandaryzowanych dyspozycji do wywiadu. Raport z badania stanowi załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

Po analizie opinii dyrektorów instytucji zawartych w raporcie z badania „Nowoczesna instytucja kultury” oraz opiniach wyrażonych przez Jarosława Suchana podczas spotkania konsultacyjnego Grupy Roboczej postanowiono poddać korekcie pierwotną nazwę Grupy zamieniając słowo „nowoczesna” na „publiczna”, co wydaje się precyzyjniej oddawać intencje członków Grupy Roboczej.

W raporcie tym wzięto pod uwagę stan prawny obowiązujący od 1 stycznia 2012 roku, czyli po wejściu w życie większości zapisów nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

ZAŁĄCZNIK 2

ETAPY I ELEMENTY PRZYGOTOWANIA STRATEGII **(modelowy przykład*)**

A) ANALIZA STRATEGICZNA

- 1) identyfikacja instytucji kultury
 - o misja i statut
 - o historia i uwarunkowania historyczne instytucji
 - o mapping – kontekst operatorów kultury w skali lokalnej, regionalnej, ogólnopolskiej i europejskiej
 - o rola w dokumentach strategicznych samorządu, rządu, EU
 - o wizerunek instytucji w tym IK jako przestrzeń publiczna – w kontekście lokalnym i ponadlokalnym (badania opinii beneficjentów, społeczności lokalnej i ekspertów)
 - o kultura organizacji
- 2) program
 - o oferta / portfolio
 - o priorytety programowe i różnorodność programu (dywersyfikacja)
 - o kluczowe przedsięwzięcia
 - o jakość i aktualność programu
 - o program w kontekście potrzeb odbiorców (badania)
 - o oferta edukacyjna i społeczna ukierunkowana na rozwój publiczności pod kątem oferty programowej
 - o program w kontekście miejskiej oferty / konkurencja i konkurencyjność
 - o metody programowania
- 3) zasoby lokalowe
 - o charakterystyka powierzchni użytkowych (wielkość, jakość i rodzaj przestrzeni, zastosowane technologie)
 - o ulokowanie w mieście, w tym dostępność (parkingi, transport publiczny etc.)
 - o historia zasobów lokalowych – kontekst dziedzictwa kulturalnego i nadzoru konserwatorskiego (jeśli dotyczy)
 - o zasoby techniczne i wyposażenie
 - o status prawny lokalu, w tym kwestie własnościowe
 - o sąsiedztwo, możliwości aktywności zewnętrznych
- 4) uwarunkowania prawne i organizacyjne
 - o status prawny IK
 - o statut
 - o struktura zarządzania i procesy decyzyjne
 - o struktura organizacyjna
 - o kultura organizacji, w tym procesy i procedury wewnętrzne
 - o związki zawodowe i inne grupy interesów pracowniczych
 - o kontekst legislacyjny
- 5) zasoby ludzkie

- o profile osobowe kadry zarządzającej, pracowników, współpracowników i wolontariuszy (wykształcenie, wiedza, umiejętności, doświadczenie)
 - o zespołowość, współpraca wewnętrzna, relacje w kontekście struktury organizacyjnej
 - o efektywność wykorzystania zasobów, dopasowanie struktury organizacyjnej do profilu działań programowych IK
- 6) współpraca z zewnętrznymi podmiotami
- o współpraca międzyinstytucjonalna
 - o współpraca międzysektorowa
 - o współpraca międzynarodowa
 - o rola i przejrzystość proceduralna partnerstw
- 7) zasoby i potencjał informacyjny
- o archiwa
 - o dostęp do baz danych, biuletynów, newsletterów
 - o członkostwo w sieciach
- 8) zasoby finansowe
- o budżet
 - o źródła finansowania
 - o profil wydatków
 - o stopień dywersyfikacji źródeł finansowania
- 9) marketing
- o nazwa, logo, marka
 - o strategia promocji wraz z narzędziami (jeśli istnieje)
 - o identyfikacja wizualna (kompleksowość i spójność)
 - o określone grupy docelowe (badania)
 - o wizerunek IK wśród grup docelowych (badania)
 - o współpraca z mediami
 - o narzędzia komunikacji (w tym reklama, PR, wdrożenie web 2.0, marketing partyzancki, lobbying i rzecznictwo)
 - o PR wewnętrzny
 - o polityka cenowa (badania)

Na podstawie ww. kryteriów sformułować należy całościową analizę SWOT instytucji a na jej podstawie wybrać wizję i technikę strategii** oraz (głównie na podstawie wizji i szans) typ strategii***, cele długookresowe i programy rozwojowe.

B) STRATEGIA ROZWOJU / ACTION PLAN

- 1) misja i wizja
- 2) cele długookresowe
- 3) programy rozwojowe
- 4) rozwój programowy
 - o weryfikacja dotychczasowych działań i sformułowanie programów służących osiągnięciu celów strategicznych
 - o nowe programy dążące do dywersyfikacji programu bądź większej identyfikacji programowej IK

- działania wspierające rozwój programowy
- 5) kluczowi aktorzy – rozwój zasobów ludzkich
 - konieczne kompetencje (wykształcenie, umiejętności, doświadczenie)
 - konieczne szkolenia i wskazania rozwoju pracowników
 - docelowa struktura organizacyjna
 - komunikacja wewnętrzna – procedury
 - konieczne korekty stanu zasobów ludzkich
- 6) rozwój zasobów materialnych
 - potrzeby przestrzenne
 - potrzeby techniczne
 - bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów
- 7) strategia marketingowa
 - optymalny marketing mix dopasowany do celów i programów instytucji
 - strategia działań promocyjnych
 - koncepcja PR wraz z doбором instrumentów PR
 - jak komunikować zmianę w IK
- 8) harmonogram działań
 - określenie hierarchii aktywności
 - osadzenie kolejnych aktywności w czasie
 - zdefiniowanie sekwencji realizacji strategii
- 9) plan finansowy
 - określenie kosztów realizacji strategii w układzie wynikającym z harmonogramu i zdefiniowanych sekwencji/obszarów realizacji strategii
 - określenie potencjalnych źródeł finansowania kosztów realizacji strategii
- 10) kryteria ewaluacji
 - określenie technik monitoringu i kryteriów ewaluacji realizacji strategii
 - określenie podmiotów dokonujących monitoringu i ewaluacji strategii

* przygotowano na podstawie wskazówek do budowania strategii wg koncepcji Mileny Dragicevic-Sesic.

**

TECHNIKA STRATEGII

Wybór techniki strategii powinien wynikać z analizy SWOT a przede wszystkim proporcji pomiędzy mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami. Podstawowe pytania jakie należy postawić w tym kontekście to:

- jak efektywnie użyć silnych stron i wykorzystać szanse?
- jak przekształcić słabe strony w mocne?
- jak zminimalizować zagrożenia?

WYBRANE TYPY STRATEGII

- A) strategia rozwoju programowo-organizacyjnego (konkurencyjności)
- dywersyfikacja programowa
 - dywersyfikacja zasobów
 - podniesienie poziomu oferty

- przewartościowanie struktury organizacyjnej
 - komercjalizacja niektórych programów i upowszechnienie usług
 - rozwój publiczności i ekspansja wśród nowych grup docelowych
 - orientacja na program w miarę możliwości przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby pracowników administracyjnych
- B) strategia podniesienia jakości oferty
- wsparcie dla rozwoju jakości oferty
 - harmonizacja standardów organizacyjnych i proceduralnych
 - ochrona praw autorskich
 - edukacja i transfer wiedzy
- C) strategia łączenia
- orientacja na partnerstwo i kooprodukcje
 - networking
 - umiędzynarodowienie
 - decentralizacja działań
 - współpraca międzysektorowa
- D) strategia publicznego zaangażowania
- pozycjonowanie w domenie publicznej, rozwój rozpoznawalności i wizerunku
 - lobbying, rzecznictwo i reprezentowanie szerszych interesów
 - zaangażowanie w zmiany domenie publicznej
- E) zachód słońca – strategia przekształcenia
- „zamknięcie” instytucji we wcześniejszym kształcie
 - zmiana celów instytucji z zachowaniem instytucjonalnych osiągnięć i wizerunku instytucji