



**MAPA DROGOWA
WDRAŻANIA
PROGRAMU
ROZWOJU
kultury
m. st. Warszawa**

OBSZAR: ZARZĄDZANIE

Autorzy:

Prof. dr hab. Jerzy Hausner

Łukasz Maźnica

Jan Strycharz

Wydawca:

Fundacja Gospodarki i Administracji

Publicznej

ul. Rakowicka 10B/10, 31–511 Kraków

www.fundacja.e-gap.pl, tel. 12 423 76 05



MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA



SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	4	1  WPROWADZENIE	8	2  BIURO KULTURY	10	3  TEATRY / INSTYTUCJE	12
4  GENEROWANIE WIEDZY, ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I WSPARCIE KOMPETENCYJNE	30	5  ORGANIZACJE POZARZĄDOWE	38	6  PODSUMOWANIE	51	O AUTORACH	52

PRZEDMOWA

Zadaniem naszego zespołu było opracowanie planu operacyjnego, którego realizacja przez Biuro Kultury Warszawy ma przyczynić się do wdrożenia Programu Rozwoju Kultury 2020 (PRK).

Zgodnie z tym Programem polityka kulturalna władz miasta powinna zostać skierowana bardziej, niż miało to miejsce do tej pory, w stronę:

- podmiotów niebędących miejskimi instytucjami kultury (niezbędne jest dostrzeżenie i docenienie działań tej grupy jednostek, a następnie uwzględnienie ich w kreowaniu polityki);
- działań upowszechniających, edukacyjnych czy animacyjnych; działań, w wyniku których wytworzony zostaje nie tylko spektakl, wystawa czy kurs rysunku, ale też energia społeczna, która motywuje i napędza ludzi do działania.

Autorzy Programu Rozwoju Kultury wskazują na trzy zasadnicze priorytety, jakimi są:

1. Rozwój nieskrępowanej twórczości i rozszerzanie oferty kulturalnej, którym towarzyszy rozwój infrastruktury kulturalnej (obejmującej istniejące lub nowe miejsca kultury).
2. Zwiększanie uczestnictwa w kulturze mieszkańców całej Warszawy, z czym wiąże się rozwijanie edukacji kulturalnej oraz wspieranie aktywności społecznej i wykorzystanie nowych technologii.
3. Budowanie wizerunku Warszawy jako europejskiego miasta kultury, które kształtuje swą współczesną tożsamość i docenia swoje korzenie.

Przygotowując najpierw diagnozę potencjału podmiotów kultury Warszawy, a na następnie plan działań operacyjnych Biura Kultury, co oczywiste, kierowaliśmy się tymi wskazaniem PRK. Warto jednak przy tej okazji szerzej spojrzeć na problem powiązania kultury i rozwoju w kontekście miasta.

Dobrą ilustracją działania interesujących nas mechanizmów rozwojowych jest kolumbijskie miasto Medellin. Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku miasto upadłe odżyło do rozwoju, a kluczem doń stała się kultura i edukacja. By zrozumieć ten fenomen, należy zrozumieć jego złożoność wyrażającą się w ciągu działań i zdarzeń składających się na spiralę rozwojową – samopodtrzymujący proces wielowymiarowej zmiany społecznej:

1. CULTURE – CREATION – HUMAN SPIRIT (kultura – twórczość – duchowość).
2. ENTREPRENEURSHIP – INNOVATION (przedsiębiorczość – innowacyjność).
3. HIGH QUALITY PUBLIC EDUCATION – LEARNING (wysokiej jakości edukacja publiczna – uczenie się).
4. NEW PUBLIC SPACES – KNOWLEDGE (nowa przestrzeń publiczna – wiedza).
5. JUSTICE AND SECURITY (prawo i bezpieczeństwo).
6. NEW PUBLIC SPACE AND OTHER INFRASTRUCTURE – LIVING TOGETHER – RECREATION – SPORTS – MOBILITY (nowa przestrzeń publiczna i infrastruktura – wspólnotowość – rekreacja – sport – mobilność).
7. SHARED BUDGET – PARTICIPATION (budżet partycypacyjny – partycypacja).
8. INTEGRAL URBAN PROJECTS – RENOVATION (zintegrowane miejskie przedsięwzięcia – renowacja).

W przedstawionym zestawieniu widać wiele ogniw o odmiennym charakterze. Wnikając w ich naturę, można dostrzec, że odnoszą się one do podstawowych wymiarów działania miasta, obejmując główne czynniki miastotwórcze, w tym planowanie i zagospodarowanie przestrzenne. Elementy tej układanki łączą to, co w organizmie miejskim twarde (infrastruktura) i miękkie (kultura). W ramach przestrzeni miejskiej elementy te są powiązane ze sobą wzajemnie wielostronnymi relacjami. Zatem myślenie o ich aktywizacji nie może być wybiórcze i linearne, przyczynowo-skutkowe. Miasta jako złożonego organizmu społecznego nie sposób zmieniać „naprawiając” jedynie wybrane jego fragmenty.

Konkretne działania należy tak programować, by przyłożone w określonym punkcie, promieniowały na inne punkty. Gdy stawką jest proces zmiany społecznej, rozwój – który powinien zostać tak uruchomiony, „nakręcony”, aby stał się samopodtrzymywalny – i myślenie o nim muszą być lateralne. Oznacza to konieczność podejmowania interwencji równocześnie w kilku punktach przyłożenia, tak aby wywołać efekt spirali rozwojowej. Działanie takiej spirali prowadzi do rozwoju, o ile dzięki jej uruchomieniu pomnażane są zasoby miasta i powiększa się pole możliwości działania różnych aktorów.

Ważną rolę w tym procesie odgrywa kultura. Inicjując tworzenie spirali rozwojowej od interwencji w polu kultury, uruchamia się społeczną wyobraźnię, czyli wspólnotę myślenia o dobrym mieście, o potrzebnych i możliwych zmianach oraz nowatorskich działaniach do tego prowadzących. Same te działania dotyczą oczywiście nie jedynie pola kultury, ale kontynuowane w tym właśnie obszarze systematycznie dostarczają kreatywnej energii.

Istota dokonującej się zmiany nie polega na znaczącym zwiększeniu nakładów, ale na takim ich ukierunkowaniu, aby wytworzyć nowe mechanizmy rozwojowe, połączyć zasoby i czynniki pozostające dotychczas w izolacji lub ukryciu.

Stymulowanie rozwoju nie jest i nie może być zabiegiem technokratycznym, polegającym na podniesieniu wydajności dostępnych czynników wytwórczych, ale przedsięwzięciem polegającym na użyciu odmiennych od dotychczas wykorzystywanych ich zastosowaniach i powiązaniach. Nie może się ono powieść bez aktywności wielu różnych aktorów, ich przestawienia się i wyzwolenia społecznej wyobraźni przez odwołanie się do wartości oraz uwspólnionej odpowiedzi na pytanie o ideę własnego miasta, która wyłania się ze złożenia wielu odpowiedzi na pytanie „po co?”. Bez tego miasto pozostanie w zastoju utrwalonym przyzwyczajeniem oraz poczuciem beznadziei i bezradności.

To, co stało się w Medellin, dokonało się za sprawą świadomego uruchomienia przez władze miasta, a konkretnie burmistrza Sergio Fajardo, społeczno-kulturowej interakcji, która wyszła poza ramy wcześniejszego warunkowania kulturowego i doprowadziła do kulturowego przepracowania miasta. W konsekwencji zostały uruchomione nowe mechanizmy rozwoju Medellin.

Przykład Medellin wskazuje, że kultura nas przypisuje, lokuje w jakiejś przestrzeni i wyznacza w niej naszą pozycję. Z drugiej strony kultura też wyzwala, pcha do zmiany, do przeobrażenia. Taką siłą ma tylko kultura żywa, krytyczna i dostępna dla każdego. A skoro tak, to jasno widać, że nadrzędny cel polityki kulturalnej z zasady ma służyć społecznej zmianie, rozwojowi, a nie utrwalaniu status quo. Medellin jest

jednym z wielu miast na świecie, które w swoim czasie stały się przestrzenią społecznego zastój. W tych organizmach miejskich dysfunkcje dominują nad wymiarem funkcjonalnym społecznego życia. Kryzys nie nastąpił jednak od razu. Każdy system społeczny może ulec dysfunkcyjnej degradacji, ale postępuje to stopniowo – niezauważalnie. Systemy społeczne, tak jak organizmy ludzkie, mają duże zdolności akomodacyjne. Na poziomie wegetatywnym, w codziennym działaniu, wytwarzają różne rozwiązania zastępcze. Powstrzymują one zapaść, ale nie zapobiegają jej. W końcu jednak systemowa zapaść nadejdzie. Aby zapobiec zapaści, trzeba uruchomić z odpowiednim wyprzedzeniem „układ poznawczy” systemu, który ma rozpoznać narastanie dysfunkcyjności. Wówczas możliwe jest podjęcie działań naprawczych, swoistej terapii systemu społecznego.

Trafne rozpoznanie systemowych dysfunkcji pozwala odpowiednio dobrać do danego przypadku środki naprawcze. To, czy takie rozpoznanie zostanie odpowiednio wcześniej dokonane, zależy od zdolności systemu do samorefleksji, co jest pochodną jakości różnego rodzaju miękkich kapitałów, w tym kapitału intelektualnego i wiedzy społecznej. Natomiast podjęcie i przeprowadzenie działań naprawczych wiąże się z wykorzystaniem różnego rodzaju zasobów i środków, również kapitałów twardych.

Wykorzystanie kapitałów twardych, aktywów materialnych jest generalnie prostsze. Jednakże zdynamizowanie rozwoju miasta, które uzyskało wysoki poziom rozwoju cywilizacyjnego (technicznego lub infrastrukturalnego) może nastąpić tylko poprzez włączenie różnych aktywów niematerialnych, w tym wiedzy i zaufania. Bez nich spirala rozwoju nie może działać dalej. W konsekwencji narastają dysfunkcje

i stopniowo zaczyna się zastój, społeczny regres, czasami równoznaczny ze społeczną i cywilizacyjną katastrofą.

W dyskusjach o rozwoju często pojawia się pojęcie rozwoju endogenicznego, czyli opartego o wykorzystanie własnych zasobów. Wielu ekspertów uznaje ten model za wymarzony, za kwintesencję rozwoju niezależnego. Przypomnijmy więc, że w każdym przypadku rozwój zależy od umiejętności wykorzystywania i pomnażania własnych zasobów, ale także od zdolności pozyskiwania z zewnątrz tych zasobów, których się nie posiada lub nie wytwarza (mobilizuje) odpowiednio efektywnie. Rozwój w określonych proporcjach jest zarazem endogeniczny i egzogeniczny, tym samym rozwój nigdy nie jest niezależny – jest i musi być współzależny. Z tym, że to właśnie proporcje między korzystaniem z własnych zasobów i pozyskiwaniem ich z zewnątrz określają charakter tej współzależności.

Jeśli w dużym stopniu rozwój zależy od napływu środków z zewnątrz, to jest po prostu zależny, a zarządzane terytorium stopniowo uprzedmiotawia się i peryferyzuje, co wzmacnia relację zależności. Kto potrafi znacząco polegać na zasobach własnych i je pomnażać, a z zasobów zewnętrznych korzysta selektywnie, by uzupełnić swoje terytorium, upodmiotawia się i wybija na bycie partnerem względem innych aktorów występujących w jego otoczeniu. Nie idzie zatem, aby rozwój uczynić niezależnym, czysto endogenicznym i wpaść w rozwojową autarkię, lecz aby umiejętnie go uwspółzależnić przez zachowanie lub uzyskanie podmiotowości rozwojowej.

Taka podmiotowość wymaga dysponowania kapitałami miękkimi na odpowiednio wysokim poziomie, zapewniającym samopomnażanie się. Wtedy rozwój nabiera organicznego charakteru i nie musi być

indukowany. Bez wysokiego poziomu kapitałów miękkich rozwój musi się uzależniać. W takiej sytuacji warunkiem wyrwania się ze spirali zależności rozwojowej jest podjęcie wysiłku, aby indukować, stymulować przyrost kapitałów miękkich. Tym sposobem kultura znowu zaczyna być kluczowym polem interwencji.

Te ogólne rozważania włączamy do naszego materiału, aby intelektualnie podbudować nasze opracowanie i zawarte w nim propozycje. Chodzi nam o to, aby wszyscy jego czytelnicy dostrzegli odmienność trzech podejść do prowadzenia miejskiej polityki kulturalnej.

Pierwsze z nich – dominujące w naszym kraju – polega na zarządzaniu miejskimi instytucjami kultury. Reszta ma drugorzędne znaczenie. Takie działanie ma na ogół dwa wektory: (1) poprawa – tak czy inaczej interpretowanej – efektywności tych instytucji oraz (2) zapobieganie konfliktom i awantom – władza miejska ma mieć spokój. To nie wyklucza dbałości o poziom artystyczny podległych instytucji, ale nie jest to podstawowym celem.

Drugie podejście jest wyraźnie ujęte w Programie Rozwoju Kultury 2020. Idzie w nim o pobudzanie i różnorodność aktywności kulturalnej. Polem polityki kulturalnej stają się nie tylko miejskie instytucje kultury, ale wszelkie podmioty prowadzące działalność kulturalną. Rolą władz miejskich jest w tym podejściu zapewnianie jakiejś równowagi między nimi i zachęcanie do otwartości i współdziałania. Nie jest to łatwe zważywszy na często sprzeczne interesy tych podmiotów i ich nieuniknioną rywalizację o ograniczoną pulę zasobów, w tym publicznych wydatków.

Sądzymy jednak, że możliwe i wskazane jest trzecie podejście zarysowane powyżej na przykładzie Medellin. Idzie w nim o to, aby kulturę uczynić kluczowym wymiarem i mechanizmem rozwoju miasta. Zatem

celem nie jest tylko sam rozkwit sektorowej aktywności kulturalnej, ale jej przenikanie do wszelkich form aktywności miejskiej. Władze miejskie prowadzą politykę kulturalną tak, aby miasto stało się kulturą, aby, włączając ją w miejski krwioobieg, świadomie indukować i kierunkować rozwój miasta, jego przeobrażanie się. Polityka kulturalna staje się wówczas polityką rozwoju – świadomie ukierunkowanej zmiany, która osadzona na dziedzictwie miasta, podejmuje teraźniejsze problemy i wyzwania, aby obrać bezpieczne ścieżki do przyszłości.

W przypadku ani jednego z tych podejść nie znika kwestia zarządzania miejskimi instytucjami kultury. Sedno też nie w tym, jaką wagę (w sensie uwagi i skali środków) zajmuje ona w działaniu odpowiednich agend miasta, ale przede wszystkim w tym, czemu ma takie zarządzanie służyć – utrzymaniu spokoju lub równowagi czy też wykorzystaniu potencjału rozwojowego miasta, a w związku z tym, czego się od tych instytucji oczekuje i według jakich reguł oraz jakimi środkami się na to wpływa. W przypadku trzeciego podejścia chodziłoby o to, aby miejskie instytucje kultury wytwarzały taką wartość kulturalną i w taki sposób, który przyczynia się do pomnażania kapitału kulturowego innych podmiotów. Co kierujemy pod uwagę nie tylko przedstawicielom władz Warszawy, ale także dyrekcjom i pracownikom miejskich instytucji kultury.

Jerzy Hausner

WPROWADZENIE

Dokument, który oddajemy w Państwa ręce, jest mapą drogową możliwości praktycznego wdrożenia zapisów dokumentu „Miasto kultury i obywateli. Programu Rozwoju Kultury w Warszawie do 2020 roku” w obszarze zarządzania. Prezentowane opracowanie stanowi zwięźczenie złożonego procesu badawczego, który realizowaliśmy w okresie od marca do listopada 2015 roku na zlecenie Biura Kultury m. st. Warszawa. W tym okresie analizowaliśmy dokumenty urzędowe (m.in. sprawozdania instytucji kultury i Biura Kultury, dane finansowe, budżety Biura Kultury, uchwały i zarządzenia dotyczące sfery kultury), śledziliśmy bieżące pola dyskusji w warszawskim środowisku kulturalnym oraz odbyliśmy szereg rozmów z: przedstawicielami miejskich instytucji kultury, pracownikami stołecznych organizacji pozarządowych, obserwatorami warszawskiego życia kulturalnego oraz urzędnikami reprezentującymi Biuro Kultury (przez kilka miesięcy udało nam się poznać opinie łącznie ponad 50 osób).

Efektem naszych prac są operacyjne zalecenia dla Biura Kultury. Na kolejnych stronach wskazujemy zmiany, których wprowadzenie przyczyni się, w naszej opinii, do doskonalenia polityki kulturalnej prowadzonej przez m. st. Warszawa. Wszystkie wskazywane rekomendacje wychodzą od szerokiej diagnozy sytuacji zastanej, która stanowiła kluczowy element naszych działań. Ustalenia z procesu badawczego przywoływane są w prezentowanym dokumencie skrótowo i lakonicznie. Wszystkie zostały jednak szeroko opisane w dodatkowym raporcie, który oddajemy wraz z niniejszym opracowaniem (*Diagnoza potencjału podmiotów kultury w zakresie realizacji Programu Rozwoju Kultury 2020. Analiza sytuacji zastanej*). Zachęcamy do lektury obu dokumentów.

Szerokie omówienie rekomendacji poprzedziliśmy przedmową, w której przedstawiamy nasze rozumienie miejsca kultury w polityce rozwoju współczesnych miast. Wskazujemy tu na konieczność dostrzeżenia ważnej rozwojowej roli kultury, co sprawia, że niniejszy

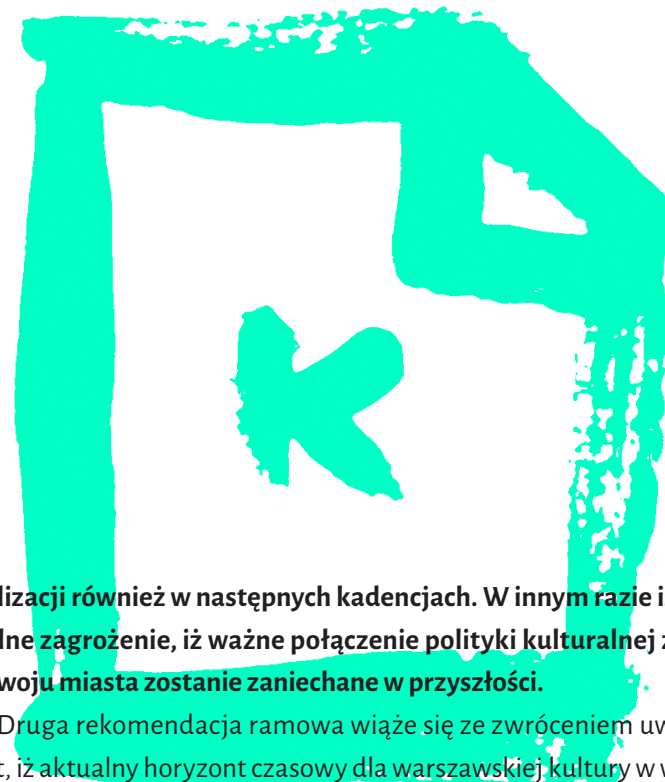
dokument powinien być odczytywany nie tylko w kontekście zaleceń dla polityki kulturalnej, ale i w szerszej perspektywie – rekomendacji względem kształtowania polityki rozwoju miasta.

W dalszej części opracowania, opierając się na wynikach zrealizowanej diagnozy, przedstawiamy zalecenia, które w najważniejszych wymiarach schodzą na poziom operacyjny. Oznacza to, że wskazują one zarówno na cel, do którego Biuro Kultury (BK) powinno według nas doprowadzić w przewidzianym horyzoncie czasowym, jak i bardziej szczegółowe działania, dzięki którym cel ten zostanie osiągnięty przy spełnieniu istotnych dla niego warunków. Tym samym, zbiór celów wraz z zaleceniami operacyjnymi należy odczytywać jako konkretny plan działań, których realizacja wzmocni inne procesy realizowane już przez Biuro Kultury na rzecz osiągnięcia wizji warszawskiej kultury opisanej w Programie Rozwoju Kultury.

2

BIURO KULTURY

Przed przejściem na poziom operacyjny chcielibyśmy jednak przedstawić dwie rekomendacje ramowe o znaczeniu bardziej strategicznym dla Biura Kultury. Funkcją obydwu z nich ma być umocnienie strategicznej roli Biura Kultury jako proaktywnego aktora miejskiej polityki kulturalnej. Obie z tych rekomendacji bazują na procesach już uruchomionych, które opisaliśmy szczegółowo w dokumencie diagnostycznym. Chodzi o nawiązanie do faktu, iż Biuro Kultury przeprowadziło pogłębiony proces strategiczny, którego wynikiem było przyjęcie misji łączącej w sposób bezpośredni działanie BK z polityką rozwojową miasta. Tym samym aktualnie zapełnia się ważną lukę, którą zaobserwowaliśmy w dokumentach statutowych Biura Kultury – nie sposób z nich wyczytać nadrzędnej funkcji BK jako urzędu miejskiego. **Dlatego rekomendujemy, aby Biuro Kultury podjęło działanie, którego wynikiem będzie wpisanie aktualnej misji Biura Kultury do jego dokumentów statutowych i regulaminowych poprzez ich aktualizację. W ten sposób słuszny kierunek strategiczny zostanie zabezpieczony i niejako „zlecony” do**



realizacji również w następnych kadencjach. W innym razie istnieje realne zagrożenie, iż ważne połączenie polityki kulturalnej z misją rozwoju miasta zostanie zaniechane w przyszłości.

Dруга rekomendacja ramowa wiąże się ze zwróceniem uwagi na fakt, iż aktualny horyzont czasowy dla warszawskiej kultury w wymiarze strategicznym zatrzymuje się na roku 2020. Stąd niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do wypracowania nowego dokumentu strategicznego dla kultury w Warszawie. Musi to nastąpić w przeciągu najbliższych czterech lat. Ważne przy tym, by zwrócić uwagę, iż aktualnie miasto realizuje serię działań nastawionych na stworzenie kompleksowej strategii dla całej Warszawy (mają się one zakończyć do końca 2017 roku). Strategia ma być wdrażana w latach 2020–2030. Analizując informacje publiczne na temat tych działań, trzeba odnotować fakt, iż nie istnieje jak dotąd grupa robocza dedykowana sprawom kultury (istnieją grupy ds. społecznych, gospodarczych, przestrzennych, dzielnic oraz ds. systemowych). Istnieje zatem realne zagrożenie, iż kultura nie

zostanie wystarczająco uwidoczniła w rekomendacjach strategicznych względem rozwoju miasta. **Stąd rekomendujemy, aby zespół Biura Kultury podjął działania zmierzające do aktywniejszego włączenia kultury w prace nad strategią Warszawy 2030 (np. poprzez powołanie grupy roboczej ds. kultury i powołanie eksperta wiodącego ds. kultury) lub aby rozpoczął niezależne działania nad osobnym dokumentem strategicznym dla warszawskiej kultury, który odnosiłby się do podobnych ram czasowych, co nowa strategia dla Warszawy i byłby z nią powiązany.** Przy czym nie chodzi tu jedynie o obecność „ludzi kultury” w procesie tworzenia strategii – co postrzegamy jako minimum – a o podjęcie działań, dzięki którym kultura zostanie wyróżniona w sposób *explicite* w przygotowaniach holistycznej wizji Warszawy po roku 2030. Jest to konieczne, aby związać kulturę z misją rozwoju miasta¹.

¹ Jest to także ważne w kontekście znacznych planów inwestycyjnych miasta w sferze kultury i trafnego osadzenia nowej infrastruktury (i wszystkiego co się z nią wiąże) w kontekście społecznym.

3

TEATRY / INSTYTUCJE

Jednym z ważniejszych aspektów warszawskiej polityki kulturalnej są teatry miejskie. Opisana przez nas w osobnym dokumencie analiza sytuacji zastanej dokładnie definiuje wyzwania i obszary rozwojowe zidentyfikowane w związku z praktykami zarządzania teatrami. Stąd w pierwszej kolejności proponujemy serię działań skierowanych w stronę doskonalenia prowadzenia polityki kulturalnej, gdzie partnerem jest ta grupa instytucji kultury. Warto dodać i podkreślić, iż propozycje te nastawione są nie tyle na poziom mikrozarządzania organizacjami teatralnymi, co mogłoby zaburzać wpisaną w polskie prawo zasadę autonomii instytucji kultury, na ile na stworzenie spójnego systemu oddziaływania. Chodzi tu raczej o wypracowywanie ważnych – z punktu widzenia polityki miejskiej – kierunków strategicznych dla rozwoju teatrów i motywowanie ich do podążania za tymi kierunkami, stymulując jednocześnie kreatywność w realizowaniu powierzonych misji. **Taki sposób działania jest zgodny z zachowaniem ducha autonomii instytucji kulturalnych, jaki wypływa z Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu**

działalności kulturalnej. Jesteśmy przekonani, że jest to konieczne dla zapewnienia efektywnego zarządzania instytucjami, których główną siłą jest kapitał intelektualny i kreatywny. Jest to również w zgodzie z bardziej strategiczną rolą Biura Kultury jako realizatora polityki publicznej. Nie chodzi bowiem o to, by „sterować ręcznie” instytucjami kultury, lecz by w twórczym dialogu negocjować z instytucjami ich społeczną i miejską rolę i funkcję tak, by podmioty te wpisywały się w szersze cele prowadzonej polityki kulturalnej i rozwojowej.

Stworzenie spójnego systemu wpływu na kierunki rozwoju strategicznego, które obierane są przez miejskie teatry, oznacza pracę nad dodatkowym wzmocnieniem i wykorzystaniem takich narzędzi jak:

1. Statuty teatrów
2. Konkursy na dyrektora instytucji
3. Kontrakty z dyrektorami
4. Sprawozdawczość z realizacji zobowiązań kontraktowych

Kierunki zmian proponowanych przy wykorzystaniu wyżej wymienionych narzędzi przedstawiamy w zestawieniu poniżej.

Tabela 1. Kierunki umacniania narzędzi wpływu na strategiczne kierunki rozwoju teatrów

Statuty teatrów	Uruchomienie procesu nadania strategicznego znaczenia warszawskim teatrom, którego wynikiem będzie aktualizacja statutów. Następnie – wytypowanie różnych grup warszawskich teatrów na podstawie ich partykularnych misji.
Konkursy na dyrektora	Aktywniejsze wykorzystanie konkursów na dyrektora. Powiązanie konkursów ze zaktualizowanymi statutami. Bardziej szczegółowe zwymiarowanie zakresów oczekiwań miasta w zakresie rozwoju danej instytucji – w szczególności oczekiwanie ściślejszego powiązania z funkcjami społecznymi i rozwojem miasta. Wyposażenie komisji oceniającej w bardziej szczegółowe kryteria oceny kandydatów. Zabezpieczenie odpowiedniego czasu na przygotowanie ofert przez kandydatów, ich ocenę i decyzję. Kontynuowanie dobrej praktyki dopuszczania zespołów menedżerskich do konkursów – sformalizowanie tej praktyki.
Kontrakt z dyrektorem	Zabezpieczenie czasu na bardziej szczegółowe negocjacje z wybranym kandydatem. Wzmocnienie narzędzia, jakim są aneksy do kontraktów. Te powinny przedstawiać ściślejsze powiązanie programu merytorycznego instytucji z celami rozwojowymi. Kontraktowanie dyrektorów nie tylko do prowadzenia bieżącego programu instytucji, ale także do realizacji działań rozwijających całość organizacji – np. zakłada również plan rozwoju kompetencji kadr.
Sprawozdawczość z realizacji zobowiązań kontraktowych	Ściślejsze związanie sprawozdawczości z misją społeczną instytucji (statut) oraz kontraktem. Związanie kontraktu ze zobowiązaniem uczestniczenia w corocznym kwestionariuszowym badaniu teatrów realizowanym przez BK. Wypracowanie wskaźników sprawozdawczych adekwatnych do typu danego teatru. Zbieranie kluczowych danych dla danego teatru w sposób historyczny, tak by było możliwe ich automatyczne porównanie z perspektywy kilkuletniej.

3.1

AKTUALIZACJA STATUTÓW — STRATEGICZNA ORIENTACJA TEATRÓW

W odniesieniu do teatrów, w pierwszej kolejności rekomendujemy rozpoczęcie działań, których wynikiem będzie aktualizacja statutów tej grupy instytucji. Należy przy tym podkreślić, iż nasza rekomendacja nie postuluje „po prostu” zmiany statutów w sposób autorytarny i odgórny przez jeden podmiot (Biuro Kultury czy Urząd Miasta), który narzucałby nową wizję przez pryzmat jednego interesu. **Chodzi tutaj raczej o uruchomienie procesów „strategicznej” orientacji warszawskich teatrów, przez który należy rozumieć partycypacyjny i metodyczny sposób na renegocjację (a czasem po prostu formalne zdefiniowanie) ich aktualnych funkcji tak, by mogły one jeszcze aktywniej być włączane w proces realizacji strategicznych wizji warszawskiej kultury (zarówno tej określonej w Programie Rozwoju Kultury 2020, jak i każdej następnej).** Taki proces powinien zostać przeprowadzony dla każdego z warszawskich teatrów, a jego wynikiem powinno być głębsze zarówno zrozumienie tożsamości danej instytucji, jej roli i funkcji społecznej w odniesieniu do ambicji stolicy dużego kraju europejskiego w XXI wieku; jak i wizja tego, gdzie dana instytucja chciałaby i powinna się znaleźć w przyszłości.

Proces ten powinien być prowadzony w sposób partycypacyjny ze względu na konieczność renegocjacji tożsamości każdej instytucji w dialogu z ważnymi grupami interesariuszy. Przez wzgląd na konieczność negocjacji różnych wizji, całość procesu powinna być prowadzona przez niezależny podmiot profesjonalnie przygotowany do kierowania

tego typu przedsięwzięciami. Dopiero efektem dobrze zaprojektowanego i przeprowadzonego procesu powinno być wpisanie najważniejszych ustaleń do statutu danej instytucji, tak aby każda z konstytucji warszawskich teatrów zawierała zarówno cele, jak i Preambułę określającą misję i rolę danej instytucji². Zastosowanie partycypacyjnego modelu współpracy wzmocni znaczenie i legitymizację sformułowanych zapisów. Będzie to także spójne z duchem prowadzenia polityki kulturalnej, opisanym w Programie Rozwoju Kultury.

Rozwijając tę rekomendację, należy także zwrócić uwagę na ważny aspekt czasu. Ponieważ rekomendowany tutaj proces strategicznego ukierunkowania warszawskich teatrów jest pomyślany w sposób partycypacyjny, należy założyć, iż wszystkie działania związane z tym procesem nie powinny trwać krócej niż sześć miesięcy dla jednej instytucji. Dodatkowo, działania te powinny być realizowane raczej kaskadowo niż równoległe – to znaczy, że działania powinny zacząć się od pilotażu, do którego zostanie zaproszona jedna instytucja, a po jego przeprowadzeniu Urząd powinien przystąpić do pracy z innymi instytucjami z założeniem, iż równoległe proces taki jest prowadzony w maksymalnie dwóch teatrach w tym samym czasie. Chodzi bowiem o to, aby zapewnić możliwość uczenia się z poprzednich procesów tak, aby każdy następny mógł być udoskonalany o ważne wnioski wyciągane z ewaluacji działań. Oznacza to, że do roku 2020 (czyli w latach 2016, 2017, 2018 i 2019) przez proces taki Biuro Kultury powinno przeprowadzić od 15 do 17 teatrów, w zależności od tego, kiedy zostanie przeprowadzony pilotaż.

Jak podkreślamy, aktualizacja statutów warszawskich teatrów ma być wynikiem serii działań, których realizacja zagwarantuje, iż proces ten będzie pogłębiony, a nowa konstytucja teatru będzie brała pod uwagę zarówno jego historię, jak i aktualnie zmieniające się realia

i potrzeby warszawian. Stąd proponujemy, aby proces ten podzielić na pięć etapów (rekrutacja, zakontraktowanie niezależnego podmiotu, przeprowadzenie procesu, aktualizacja statutu, ewaluacja procesu), które będą składać się w sumie z 15 kroków. Warto zauważyć, iż sama aktualizacja statutu jest jednym z etapów tego kompleksowego działania, co ma podkreślić znaczenie innych jego części – nie mogą być one lekceważone, jeśli celem jest wykreowanie takiej roli teatrów, która będzie zarówno historycznie uzasadniona, jak i innowacyjna, i adekwatna do potrzeb związanych z celami rozwojowymi miasta.

Realizacja procesu rozpisanego powyżej ma doprowadzić ostatecznie do sytuacji, w której każdy z teatrów instytucjonalnych posiada klarownie sprecyzowaną misję i wizję swojego działania wpisaną w dokumenty statutowe. Działanie to może zakończyć się do końca roku 2020, zakładając, iż przebiega on w sposób bezproblemowy. Należy jednak założyć okres 12 miesięcy na zarządzanie ryzykiem – w efekcie całość procesu może zakończyć się w roku 2021. Poniżej prezentujemy rekomendację względem harmonogramu prowadzenia aktualizacji statutów.

Prezentując takie ramy czasowe, zdajemy sobie sprawę, iż wybierając one poza horyzont roku 2020. Jednak zabezpieczenie odpowiedniego procesu aktualizacji statutów jest – w przypadku tego działania – wartością nadrzędną. **Opracowanie nowych „konstytucji” teatrów ma kluczowe znaczenie dla ich przyszłego rozwoju, stąd proces ten powinien być realizowany metodycznie i poprawnie**, rezerwując przy tym odpowiednią ilość czasu dla zebrania lekcji z każdorazowego przeprowadzenia 15 kroków opisanych w Tabeli 2.

2 Dobrym przykładem zapisów statutowych biorących pod uwagę tożsamość teatru, jego rolę i funkcję wpisaną w geograficzną lokalizację i odnoszącą się do zidentyfikowanych potrzeb grup odbiorców jest statut teatru Łaźnia Nowa. W statucie teatru Łaźnia Nowa znajdują się takie funkcje społeczne jak: (1) rewitalizacja Nowej Huty, (2) tworzenie ośrodka wymiany artystycznej czy (3) upowszechnianie kultury teatralnej. Zapisy odnośnie celów mają bezpośrednie przełożenie na niektóre z narzędzi, które stają się partykularne dla tego teatru, jak: (1) badanie i eksploracja życia społecznego w celu wykorzystania wyników tych badań w twórczości artystycznej, (2) prowadzenie działalności eksperymentalnej i laboratoryjnej czy (3) tworzenie społeczeństwa obywatelskiego ze szczególnym uwzględnieniem osób wykluczonych i wolontariatu. Inną dobrą praktyką względem zapisów statutowych zaobserwowaliśmy w warszawskim Teatrze Żydowskim im. Estery Rachel i Idy Kamińskich, który jako swój cel określa „prowadzenie i organizowanie działalności kulturalnej ze szczególnym uwzględnieniem tradycji kultury żydowskiej w Polsce i jej związków z kulturą polską.” Teatr Żydowski stosuje – co także należy uznać za dobrą praktykę formalnego konstytuowania tożsamości instytucji – preambułę, która w sposób dokładniejszy określa tożsamość tego teatru, odwołując się do jego historii oraz wskazując jego rolę w czasach aktualnych:

„Żydowski teatr jako instytucja życia kulturalnego od dawna istnieje w polskiej rzeczywistości historycznej i społecznej i stanowi część polskiej kultury. Teatr Żydowski jest spadkobiercą bogatej tradycji scen żydowskich w Polsce z okresu międzywojennego. Powstał w 1950 r. z połączenia dwóch teatrów żydowskich: Dolnośląskiego Teatru Żydowskiego we Wrocławiu oraz Teatru Żydowskiego w Łodzi. Od 1955 r. siedzibą Teatru jest m.st. Warszawa. Teatr Żydowski im. Estery Rachel i Idy Kamińskich – Centrum Kultury Jidysz w Warszawie jest kontynuatorem zarówno tradycji scen żydowskich, jak i idei budowania pozytywnych stosunków polsko-żydowskich. Nadrzędnym zadaniem Teatru Żydowskiego jest prowadzenie działalności na terenie Polski oraz równorzędna działalność poza jej granicami. Podstawowym celem Teatru Żydowskiego w ramach jego działalności na terenie kraju jest zaznajomienie społeczności polskiej z tradycją kultury żydowskiej. Poprzez prezentowanie wybitnych dzieł scenicznych poza granicami Polski Teatr Żydowski nie tylko popularyzuje kulturę żydowską, ale także potwierdza, że Polska szanuje oraz promuje jej rozwój i przeciwstawia się stereotypowi Polski jako kraju o nastawieniu antysemickim i ksenofobicznym. Kształtowanie dobrych relacji między Polską a innymi krajami, tworzenie więzi między zagranicznymi środowiskami żydowskimi a społecznością polską i żydowską w tych krajach sprzyja tworzeniu przyjaznej atmosfery dla naszego państwa i dla dobrego imienia Polski w świecie. Ambasadorem w krzewieniu kultury żydowskiej był i nadal pozostaje Teatr Żydowski im. Estery Rachel i Idy Kamińskich – Centrum Kultury Jidysz.”

Aktualizacja statutów teatrów na linii czasu

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pilotaż + aktualizacja 2 statutów	Aktualizacja 4 statutów	Aktualizacja 4 statutów	Aktualizacja 4 statutów	Aktualizacja 2 statutów	Bufor 12 miesięcy na zarządzanie ryzykiem

**Aktualizacja 18 statutów na przestrzeni
6 lat. Średnio 3 statuty na rok.**

Tabela 2. Aktualizacja statutów teatrów

<i>Etap</i>	<i>Kroki</i>
Rekrutacja teatrów	1. Zrekrutowanie teatrów, które będą przechodzić przez proces strategicznej reorientacji (z założeniem, iż przy pilotażu do procesu zostanie zrekrutowany jeden teatr)
Zakontraktowanie niezależnego podmiotu prowadzącego proces	2. Rozeznanie rynkowe względem podmiotów prowadzących procesy strategicznej reorientacji 3. Wstępny wybór podmiotu odpowiedzialnego za przeprowadzenie procesu 4. Przeprowadzenie negocjacji warunków realizacji procesu z podmiotem odpowiedzialnym za jego realizację 5. Zakontraktowanie podmiotu do prowadzenia procesu

Przeprowadzenie procesu	<ul style="list-style-type: none"> 6. Identyfikacja grup interesariuszy dla danego teatru (zakładając, że wśród grup interesariuszy znajduje się reprezentacja aktualnego zarządu teatru, reprezentacja zespołu administracyjnego, reprezentacja zespołu aktorskiego, reprezentacja widzów i odbiorców działań teatru, reprezentacja społeczności lokalnej (jeśli jest to uzasadnione), reprezentacja Biura Kultury) 7. Przeprowadzenie warsztatów strategicznych z każdą z grup interesariuszy 8. Synteza zebranej wiedzy i przedstawienie jej zarządowi Biura Kultury w postaci raportu, prezentacji i wstępnej rekomendacji
Aktualizacja statutu	<ul style="list-style-type: none"> 9. Opracowanie propozycji zapisów statutowych przez Biuro Kultury 10. Konsultacje społeczne zapisów statutowych 11. Aktualizacja zapisów statutowych w oparciu o konsultacje społeczne 12. Doprowadzenie do aktualizacji statutu przez Radę Miasta
Ewaluacja procesu	<ul style="list-style-type: none"> 13. Wytypowanie celów ewaluacji przez Biuro Kultury (z naciskiem na poszukiwanie słabych stron procesu i poszukiwanie rekomendacji, które pomogą usprawnić proces w przyszłości) 14. Zakontraktowanie podmiotu do przeprowadzenia ewaluacji (z założeniem, iż będzie to inny podmiot od tego, który realizował proces strategiczny) 15. Opracowanie raportu i przedstawienie wyników ewaluacji zarządowi Biura Kultury

3.2

WYŁANIANIE DYREKTORÓW INSTYTUCJI

Drugim aspektem objętym rekomendacjami jest sposób wybierania dyrektora prowadzącego daną instytucję. Na wstępie trzeba zaznaczyć, iż rekomendujemy, aby w celu wyłaniania dyrektora Biuro Kultury w sposób aktywniejszy korzystało z formuły konkursowej. Uważamy bowiem, iż odpowiednio przeprowadzony konkurs ma potencjał wyłonienia nie tylko odpowiednich osób do prowadzenia instytucji. Podczas konkursu można także liczyć na zebranie większej liczby ciekawych wizji rozwoju danej instytucji, dzięki czemu Organizator, ale także komisja konkursowa, mogą poszerzać swoją wyobraźnię odnośnie tego, jak dana instytucja może się zmieniać z korzyścią dla realizacji przypisanej jej misji. W tym sensie na konkurs (przy jego dobrym sprofilowaniu) można spojrzeć nieco szerzej – nie tylko jako na narzędzie wyboru nowej dyrekcji, ale także jako narzędzie tworzenia wiedzy o instytucji.

Mianowanie dyrektora instytucji powinno odbywać się okazjonalnie i powinno być każdorazowo uzasadniane, jak miało to miejsce do tej pory. Jednym z uzasadnionych przypadków mianowania dyrektora instytucji (z pominięciem procedury konkursowej) jest przedłużenie kadencji w sytuacji, w której Organizator ma poczucie (znajdujące potwierdzenie w dokumentacji), że aktualna dyrekcja w sposób ponadprzeciętny realizowała swój mandat w trakcie pierwszej kadencji. Uważamy jednak, iż możliwość prowadzenia danej instytucji przez jedną osobę należy ograniczyć do dwóch kadencji. Rekomendujemy

to rozwiązanie, ponieważ funkcją prowadzenia metropolitalnej instytucji kultury jest nie tylko jej prowadzenie na poziomie operacyjnym, ale także zdolność do uruchamiania zmiany pozwalającej na dopasowywanie się instytucji do dynamicznie zmieniających się warunków gospodarczych i społecznych. W związku z tym oceniamy, iż wymiana nawet dobrze ocenianej kadry zarządzającej średnio raz na 6–10 lat³ zwiększa szansę (w wymiarze systemowym) na kształtowanie nowoczesnych i bardziej elastycznych instytucji.

Ramowe rekomendacje dla wyłaniania dyrekcji instytucji kultury

Stosowanie konkursów jako reguły	Mianowanie uzasadnione przede wszystkim w przypadku przedłużenia kadencji	Ograniczenie do 2 kadencji
----------------------------------	---	----------------------------

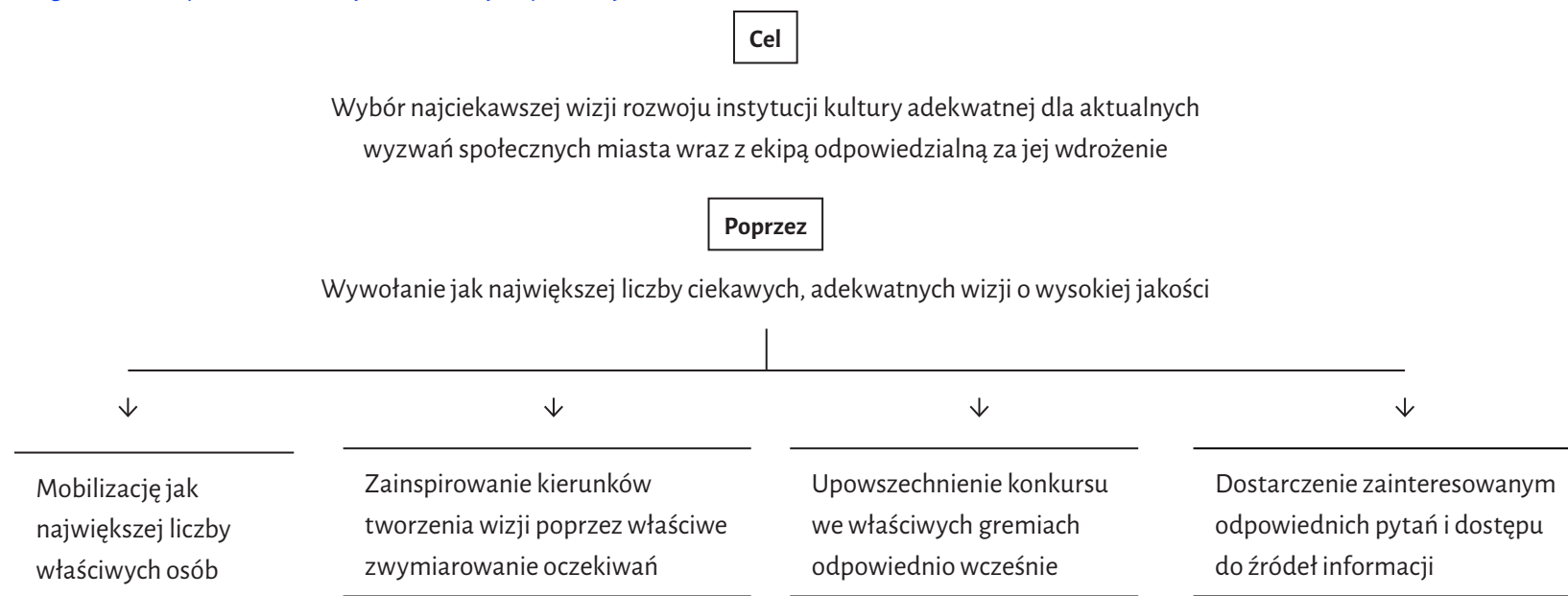
³ Wskazany okres został określony, jako 6 – 10 lat, bowiem zgodnie z Ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej kontrakt dyrektorski w instytucji kultury może być zawierany na okres od 3 do 5 lat (lub od 3 do 7 lat w przypadku działalności muzealnej).

3.2.1 | PRZEPROWADZENIE KONKURSU

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, iż proponujemy postrzeganie konkursu w kategoriach szerokich. Nie chodzi tutaj zatem jedynie o wybór konkretnej osoby na stanowisko dyrektora. Chodzi o wybór wizji rozwoju instytucji zgodnej z kierunkami rozwoju miasta i jego aktualnymi potrzebami. Wizja ta może być stworzona zarówno przez jedną osobę, jak i przez zespoły osób. W związku z tym na konkurs można spojrzeć analogicznie do konkursów architektonicznych, gdzie konkretne pracownie prezentują swoje wizje budynków, które są oceniane nie tylko jako byty wolnostojące, ale przede wszystkim w konkretnym kontekście urbanistycznym, przez pryzmat aktualnych potrzeb tak użytkowników budynku, jak i szerszej społeczności miejskiej.

Takie podejście do sprawy oznacza, iż konkurs ma potencjał zmobilizowania szerokiej rzeszy kompetentnych osób do wykonania pracy intelektualnej, której wynikiem będzie wiele koncepcji rozwoju danej instytucji. Stąd konkurs należy prowadzić w taki sposób, który zapewni wysoką jakość składanych propozycji poprzez: (1) mobilizację jak największej liczby właściwych osób do stworzenia koncepcji konkursowej oraz (2) odpowiednie sprofilowanie oczekiwań w odniesieniu do wymiarów koncepcji – chodzi tu nie tyle o wskazywanie bardzo konkretnych treści, jakie mają się znaleźć w aplikacji, a raczej o określenie np. ramowych pytań, na które ta treść ma odpowiedzieć.



Diagram 1. Funkcje konkursu na dyrektora instytucji kultury



W powyższym diagramie wskazujemy, iż aby zainteresować i zmobilizować jak największą liczbę osób do wykonania wysiłku intelektualnego na rzecz opracowania wizji rozwoju danej instytucji, należy odpowiednio wcześniej rozpocząć dedykowaną kampanię informacyjną. Ponieważ celem rekomendowanego przez nas sposobu prowadzenia konkursu jest uzyskanie kompletnych wizji o jak najwyższej jakości, kluczowy aspekt stanowi zapewnienie odpowiednich przestrzeni czasowych. Kampania powinna trwać odpowiednio długo i powinna być zakończona zebraniem deklaracji chęci przystąpienia do konkursu od

osób zainteresowanych. Następnie osoby te powinny zostać wyposażone w odpowiednie materiały, aby przygotować ofertę konkursową. Dlatego rekomendujemy, aby całość działań związanych z prowadzeniem procedury konkursowej została podzielona na 3 etapy: (1) rekrutacja kandydatów, (2) przygotowanie oferty przez kandydatów oraz (3) wybór oferty. Całość procesu powinna trwać nie dłużej niż 18 i nie krócej niż 12 miesięcy, jako że działania z poszczególnych etapów mogą być realizowane równolegle. Poniżej prezentujemy charakter działań z podziałem na poszczególne etapy realizacji procedury konkursowej.

Tabela 5. Ramowy harmonogram prowadzenia konkursu

<i>Etap</i>	<i>Charakter działań</i>
Rekrutacja kandydatów 	Przygotowanie regulaminu konkursu i dokumentacji na potrzeby przeprowadzenia konkursu
	Przygotowanie kampanii upowszechnieniowej
	Prowadzenie kampanii i rekrutacja zainteresowanych osób
Przygotowanie oferty 	Udostępnienie zainteresowanym wszelkich dokumentów i informacji niezbędnych do przygotowania oferty
	Czas na przygotowanie oferty przez zainteresowanych
	Przeprowadzenie spotkania dla zainteresowanych
Wybór oferty	Powołanie komisji konkursowej
	Przygotowanie i praca Komisji
	Wyłonienie zwycięskiej wizji

3.2.2 | UPOWSZECHNIANIE INFORMACJI, SPOTKANIE I KOMISJA KONKURSOWA

Niektóre elementy rekomendacji ramowego harmonogramu prowadzenia konkursu wymagają wyjaśnień bardziej szczegółowych. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na konieczność profesjonalnego podejścia do prowadzenia kampanii promocyjnej. Organizator powinien przygotować dla takiej kampanii dokumenty koncepcyjne odnośnie tego, jaki profil kandydatów interesuje go w przypadku danej instytucji. Następnie, narzędzia i kanały należy przygotować w taki sposób, aby zmaksymalizować efekty kampanii. Kampania powinna zakończyć się sporządzeniem szczegółowego raportu, który będzie udostępniony publicznie, a następnie zarchiwizowany. Raport powinien zostać ponownie wykorzystany przy okazji prowadzenia następnej kampanii informacyjnej tego typu. W ten sposób Biuro Kultury gwarantuje sprawne zarządzanie wiedzą i zabezpiecza proces uczenia się. Jeśli Biuro uzna to za pożądane, kampania informacyjna może zostać w całości przygotowana i przeprowadzona przez podmiot zewnętrzny. W kontekście prowadzenia kampanii ważne, aby precyzyjnie, ale w miarę szeroko, określić grupy jej odbiorców. Przykładowo, program PRK 2020 zakłada, iż Warszawa zabiega o międzynarodową pozycję kulturalną. Tym samym Biuro Kultury może realizować ambicję poszukiwania kandydatów na stanowisko dyrektora danej instytucji kultury wśród osób o zagranicznym doświadczeniu i międzynarodowej rozpoznawalności – także obcokrajowców. Dlatego warto pamiętać, że w takich przypadkach trzeba przygotować kampanię o zasięgu europejskim lub globalnym, która będzie prowadzona w języku angielskim.

Drugim elementem wymagającym dodatkowych wyjaśnień jest organizacja spotkania dla osób zainteresowanych przygotowaniem oferty konkursowej. Oprócz dokumentacji konkursowej, Biuro Kultury powinno – w naszej ocenie – zorganizować spotkanie, podczas którego wszyscy zainteresowani byliby upoważnieni do zadania pytań lub wyjaśnienia wszelkich niejasności związanych ze stroną merytoryczną czy proceduralną konkursu. Rekomendujemy również, aby podczas takiego spotkania obecny był aktualny zarząd instytucji kultury, który mógłby przedstawić aktualną diagnozę jej sytuacji, biorąc pod uwagę zarówno jej mocne, jak i słabe strony oraz dzieląc się swoim doświadczeniem jej prowadzenia. Ważne, aby takie spotkanie zostało zaprotokołowane, a protokół udostępniony publicznie, tak by wgląd do niego mogli mieć wszyscy kandydaci – nie tylko ci, którzy mogli wziąć udział w opisywanym spotkaniu.

Należy również zaznaczyć, iż proponujemy zagospodarowanie 6 miesięcy na całość działań związanych z pracą Komisji ze względu na konieczność: (1) wyboru i powołania członków Komisji, (2) odpowiedniego wprowadzenia członków Komisji w procedurę konkursową, (3) zagospodarowanie czasu na zapoznanie się z ofertami i ew. spotkania z kandydatami, (4) odbycie przynajmniej trzech posiedzeń Komisji (niezależnie od rozmów bezpośrednich z kandydatami) przy zapewnieniu odpowiednich odstępów czasowych między spotkaniami tak, by dążyć do możliwie daleko idącej obiektywizacji decyzji.

3.2.3 | OFERTA KONKURSOWA

W zakresie przygotowania i przeprowadzania konkursów na dyrektorów instytucji rekomendujemy również, aby Organizator przygotował bardziej precyzyjne wytyczne co do wymiarów przygotowania oferty przez kandydatów. Funkcją tych wytycznych powinno być zainspirowanie kandydatów do opracowania takiej wizji rozwoju danej instytucji,

która: (1) bierze pod uwagę tożsamość instytucji i jej dotychczasową historię, (2) bierze pod uwagę słabe i silne jej strony, (3) proponuje program rozwoju zarówno na poziomie merytorycznym, jak i organizacyjnym oraz (4) łączy wizję rozwoju instytucji z rozwojem miasta. W związku z tym uważamy, iż kandydaci powinni składać oferty konkursowe według wymiarów ujętych w poniższej tabeli.

Tabela 6. Propozycja wymiarów oferty przygotowanej przez kandydata na dyrektora instytucji kultury

<i>Element oferty</i>	<i>Opis</i>
Diagnoza instytucji	W tym elemencie oferty kandydat powinien przedstawić autorską diagnozę instytucji, zwracając uwagę na jej tożsamość (ujęta także w zaktualizowanym statucie instytucji) i historię działania. Kandydat powinien ocenić dotychczasowe funkcjonowanie instytucji przez pryzmat kryteriów artystycznych, organizacyjnych, ale również w odniesieniu do wpływu instytucji na społeczeństwo. Kandydat powinien możliwie szczegółowo opisać, co należy uznać za dotychczasowe sukcesy oraz jasno zidentyfikować obszary wymagające usprawnień, czy zmiany. Kandydat powinien stworzyć diagnozę w oparciu o informacje nt. instytucji pozyskane i przygotowane dla niego przez Biuro Kultury. Kandydat powinien również mieć możliwość pozyskiwania dodatkowych informacji, zgłaszając odpowiednią potrzebę do Biura Kultury, które następnie powinno pozyskiwać te informacje od instytucji. W trybie konkursowym informacje pozyskane na prośbę jednego z kandydatów, powinny być jednocześnie udostępniane wszystkim pozostałym kandydatom.
Wizja instytucji	Na tle diagnozy kandydat powinien przedstawić swoją wizję instytucji. W tym elemencie chodzi o przedstawienie wizji rozwoju - kandydat powinien za to odwołać się do aktualnego stanu instytucji i pokazać, jak zmieni się ona – czym się stanie – dzięki zarządowi kandydata. Ten element opisu powinien także zawierać wartości do których kandydat odwołuje się wyobrażając sobie rozwój instytucji – chodzi o to, by dla komisji oceniającej ofertę jasnym było, jakiego rodzaju wartości niematerialne (indywidualne i społeczne) kandydat zamierza realizować poprzez zarządzanie daną instytucją.

<p>Uzasadnienie wizji w odniesieniu do obowiązujących strategii rozwoju kultury i miasta</p>	<p>W następnym elemencie kandydat powinien dążyć do uzasadnienia, iż wizja rozwoju danej instytucji jest uzasadniona w kontekście rozwoju kultury i miasta. Kandydat powinien wykazać, iż zapoznał się z wizją rozwoju kultury i miasta ujętą w obowiązujących strategiach oraz że jego wizja instytucji jest w zgodzie z szerszymi celami społecznymi. Chodzi o to, by kandydat podjął autorską decyzję względem tego, które elementy rozwoju miasta będą realizowane poprzez instytucję kultury kierowaną przez niego i jego zespół.</p>
<p>Program artystyczny</p>	<p>W tym elemencie kandydat powinien przedstawić ramowy program artystyczny, jaki ma zamiar realizować w toku swojej kadencji. Program artystyczny powinien być przedstawiony, odwołując się do diagnozy instytucji, przywołując realną ocenę jej potencjału artystycznego. Jeśli zamiary artystycznego wybiegają poza aktualny jej potencjał, kandydat powinien wskazać, w jaki sposób uzupełni luki, aby być w stanie zrealizować ambitniejsze zamiary.</p>
<p>Plan rozwoju organizacyjnego</p>	<p>Oprócz programu artystycznego instytucji kandydat powinien przedstawić autorski plan rozwoju organizacji w wymiarze osobowym – w jaki sposób będzie dążył do rozwoju kapitału ludzkiego zarówno w wymiarze indywidualnym (kapitał intelektualny i kreatywny), jak i zespołowym (kapitał współpracy i kapitał społeczny). W drugiej kolejności kandydat powinien przedstawić zamiary względem rozwoju finansowego instytucji. Analiza finansowa powinna wyjść od analizy najbardziej aktualnego budżetu instytucji wyszczególniającego źródła i proporcje przychodów. Kandydat powinien następnie jasno wskazać, w jaki sposób chciałby kształtować budżet w przyszłości oraz przedstawić racjonalność dla takiej wizji rozwoju finansowego – czy np. ma zamiar polegać jedynie na dotacja podmiotowych, czy planuje rozwój działań fundraisingowych nastawionych na dywersyfikację źródeł finansowania. Powinien także jasno przedstawić, do jakiego stopnia i w jakich wymiarach zamierza komercjalizować działalność instytucji w trakcie swojej kadencji.</p>

<p>Kompetencje osobowe/ zespołowe</p>	<p>Elementem oferty konkursowej powinno być też jasne przedstawienie kompetencji kandydata. Nie chodzi tu jednak o przekazanie informacji w sposób faktograficzny, jak ma to miejsce w CV (które powinno być również załącznikiem do oferty). Chodzi tu o pokazanie tych doświadczeń, tej wiedzy i tych umiejętności, które przekonają komisję, iż kandydat jest odpowiednio przygotowany do wdrożenia planu rozwoju organizacji zarysowanego w powyższych elementach oferty. Zadaniem kandydata jest bowiem zarządzanie wdrożeniem zmiany do instytucji i powinien on posiadać kompetencje tak artystyczne, jak i organizacyjne do jej przeprowadzenia. Ważne zatem zaznaczyć, iż w tym elemencie kandydat może również przedstawić szerszy skład kadry zarządzającej, którą zamierza powołać w przypadku wygrania konkursu.*</p> <p><i>* Jest to wzmocnienie dobrej praktyki stosowanej już przez Biuro Kultury w przypadku konkursu na dyrektora Teatru Powszechnego, kiedy to dopuszczono udział tzw. tandemów (dyrektora artystycznego wspólnie z wykonawczym). W tej rekomendacji proponujemy pójście o krok dalej – to znaczy rekomendujemy, aby kandydat mógł przedstawić również cały zespół zarządzający, jeśli ma plany włączenia go w zarządzanie instytucją po wygranym konkursie. Uważamy, że jest to dobre rozwiązanie, ponieważ o sukcesie współczesnych organizacji coraz mniej decydują pojedyncze osoby, a czynnikiem grającym istotną rolę jest tu umiejętność to pracy zespołowej – także na poziomie strategicznego zarządzania organizacją.</i></p>
<p>Indywidualna motywacja</p>	<p>Ostatnim elementem oferty powinno być przedstawienie indywidualnej motywacji kandydata w sposób dowolny. Chodzi o to, aby komisja mogła uzyskać dostęp do informacji, co kieruje daną osobą, iż zamierza ona podejmować się wyzwania kierowania stołeczną instytucją kultury.</p>

Rekomendujemy, by Organizator, każdorazowo wymiarował swoje oczekiwania względem ofert przygotowywanych na konkurs na stanowisko dyrektora instytucji kultury w sposób, w jaki opisujemy w powyższej tabeli. Uważamy, iż tak zwymiarowane oczekiwania wywołają efekt w postaci silnej inspiracji kandydatów do głębokiego przemyślenia kwestii nie tylko artystycznych, ale także organizacyjnych i społecznych. Dzięki temu można mieć nadzieje, że podniesie się jakość przygotowywanych koncepcji, co pozytywnie wpłynie na wyłonienie kandydata o najbardziej klarownej wizji rozwoju instytucji, która jednocześnie jest realna i osadzona w kontekście rozwoju miasta oraz w szerszych trendach i wyzwaniach społeczno-gospodar-

czych. Przedstawione powyżej opisy wymiarów powinny stać się również kryteriami, według których swoją pracę będzie realizować komisja oceniająca kandydaty. Uważamy, iż ułatwi to metodyczną pracę komisji – będzie mogła porządkować swoje dyskusje według konkretnych wymiarów oferty. Komisja będzie miała również wolność oceny, który z wymiarów należy uznać za ważniejszy – to znaczy będzie mogła im nadawać odpowiednie priorytety, procedując w sposób bardziej uporządkowany, co powinno wpłynąć na obiektywizację dyskusji toczoną w oparciu o konkretne informacje przedstawione w ofercie. Procedowanie w ten sposób ułatwi także uargumentowanie ostatecznej decyzji, jako że łatwiejsze stanie się porównywanie ofert w poszczególnych

wymiarach – dostarczy to komisji argumentacji na przedstawienie uzasadnienia, dlaczego i w jakich konkretnie aspektach wybrana oferta była mocniejsza.

Rekomendujemy również, aby oferty tworzone w oparciu o powyższy schemat tworzyły zasób wiedzy prezentujący myślenie rozwojowe o danej instytucji. Oferty przygotowane w ten sposób będą zawierać wartościowy wkład intelektualny, który powinien przysłużyć się jeszcze lepszemu rozwojowi tych instytucji w przyszłości. Rozumimy, iż oferty te są autorską wizją i ze względu na jakość prac komisji konkursowej nie powinny być upubliczniane aż do ogłoszenia decyzji komisji. Jednak po przeprowadzeniu konkursu oferty powinny zostać opublikowane na odpowiednich stronach internetowych Biura Kultury przy wykorzystaniu licencji *Creative Commons* (odpowiednie zapisy z tego tytułu będą musiały się znaleźć w regulaminie konkursu)⁴. Następnie, należy zwrócić na nie uwagę kandydatów kolejnych konkursów na dyrektorów danej instytucji. Użycie licencji *Creative Commons* jest ważne, ponieważ rozwiązanie takie umożliwi ponowne wykorzystanie elementów poszczególnych ofert przez następnych kandydatów przy następnych konkursach, a także wzmocni myślenie o rolach i funkcjach polskiego teatru w ogóle (oczywiście przy zachowaniu warunków licen-

cji prawno-autorskich). Szczególnie ważne jest udostępnienie części diagnostycznych dotyczących danej instytucji ze względu na ważne informacje przedstawiające – w perspektywie kilku kadencji – historię rozwoju organizacji. Promowanie wykorzystania ofert przygotowanych wcześniej przy konkursach wypełni – w naszej ocenie – ważną lukę generowania i zarządzania wiedzą o zarządzaniu i stanie warszawskich instytucji kultury.

4 Rekomendujemy, aby wykorzystać tu licencję CC BY-NC-SA 3.0. Jest to licencja, która pozwala wykorzystać dany tekst jedynie do celów niekomercyjnych przy jasnym uznaniu autorstwa. Dodatkowo, każdy utwór stworzony z wykorzystaniem zapisów danej koncepcji będzie musiał być udostępniony także na zasadach Creative Commons. W ten sposób zostaną zabezpieczone prawa autora koncepcji, ale z drugiej strony umożliwi się wykorzystanie tej własności intelektualnej do inspirowania myślenia o rolach i funkcji teatrów w przyszłości. Szczegółowe zapisy licencji można znaleźć pod tym linkiem: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/pl/legalcode>.

KONTRAKT I SPRAWOZDAWCZOŚĆ

Wyłoniona oferta powinna stać się przedmiotem negocjacji między Organizatorem a kandydatem. Na negocjacje te powinien zostać zarezerwowany odpowiedni przedział czasowy. Negocjacje są uzasadnione, ponieważ w trakcie procedury konkursowej kandydaci nie powinni mieć możliwości poprawiania oferty. Oferty będą oceniane w kształcie zgłoszonym do konkursu. Jednak przed podpisaniem umowy Organizator powinien mieć możliwość zgłoszenia swoich uwag do przygotowanej oferty i oczekiwać, że uwagi te zostaną uwzględnione, a oferta zostanie uszczegółowiona bądź usprawniona w toku wspólnych rozmów. Przedmiotem rozmów powinny stać się: (1) wizja instytucji, (2) program artystyczny oraz (3) plan rozwoju organizacyjnego. Wynikiem rozmów powinno być stworzenie nowej wersji dokumentu, który stanie się załącznikiem do kontraktu i który należy odczytywać jako zobowiązanie nowej dyrekcji instytucji, podejmowane na czas kadencji.

Z załącznikiem tym powinna zostać także połączona sprawozdawczość instytucji. Oznacza to, że przy zapisie umowy określającym obowiązek sprawozdawczy powinna znaleźć się adnotacja, iż dyrekcja będzie rokrocznie składać sprawozdanie w odniesieniu do załącznika kontraktu (wyniku negocjacji prowadzonych między Organizatorem a dyrekcją instytucji w oparciu o ofertę wyłonioną jako zwycięską w konkursie). Umowa powinna zatem jasno precyzować, iż obowiązkiem dyrekcji jest przedstawienie stopnia realizacji wizji rozwoju in-

stytucji na koniec każdego kolejnego roku kalendarzowego. Umowa powinna także precyzować, iż sprawozdanie powinno określać, co udało się zrealizować, a realizacja czego zaplanowana jest na następny rok kalendarzowy. Łącznie – sprawozdania przygotowane w taki sposób będą służyć Organizatorowi do oceny tego, w jakim zakresie dyrekcja wywiązała się z podjętego zobowiązania wdrożenia wizji rozwoju instytucji w okresie swojej kadencji. Między innymi na podstawie tych dokumentów Organizator będzie mógł podejmować decyzje o przedłużeniu kadencji lub rozpisaniu nowego konkursu.

Warto nadmienić, iż sprawozdanie powinno jednocześnie przedstawiać plan realizacji wizji z oferty w najbliższym horyzoncie sprawozdawczym. Rekomendujemy, aby umowa podkreślała, iż złożenie sprawozdania merytorycznego⁵ odbywa się wraz z zakończeniem sezonu teatralnego – czyli w okresie wakacyjnym. Taki sposób organizacji pracy odciąży Biuro Kultury i pozwoli na bardziej rzeczową ocenę sprawozdań merytorycznych będących wyrazem postępów w realizacji wizji rozwoju instytucji.

Ze względu na zgłaszane i zaobserwowane trudności związane z pozyskiwaniem rzetelnej i bezstronnej wiedzy nt. działalności instytucji kultury rekomendujemy również, aby dyrekcja danej instytucji kultury została (na poziomie kontraktu) zobowiązana do przeprowadzenia dwustopniowego audytu zewnętrznego organizacji. Audyt powinien być realizowany według metody odpowiedniej dla organizacji typu *not-for-profit*, a kryteria dla jego prowadzenia należy powiązać z wizją

⁵ Warto wyjaśnić, iż chodzi tutaj o możliwość złożenia sprawozdania merytorycznego odnoszącego się bezpośrednio do statusu z realizacji wizji rozwoju instytucji. Regularna sprawozdawczość instytucji – mająca wymiar bardziej techniczny i finansowy – będzie składana standardowo na zakończenie roku.

instytucji zapisaną w załączniku do umowy kontraktowej. Warto podkreślić, że funkcją takiego audytu nie ma być kontrola organizacji, a wywołanie bezstronnej wiedzy, która będzie – oczami specjalistów – zwracała uwagę na dobre praktyki w organizacji oraz na elementy wymagające usprawnień. Zarówno założenia audytu, jak i jego wyniki, powinny być udostępniane w sposób transparentny i publiczny. Przy czym ważne, by podkreślić, że wyniki te mają służyć przede wszystkim zarządowi organizacji – chodzi o to, by dyrekcja instytucji zyskała relatywnie zobiektywizowany ogląd swoich postępów w realizacji zamierzonych celów i społecznego wpływu, do którego się zobowiązała. Z drugiej strony, wyniki prezentowane w audytach mogą służyć miastu do organizowania lepszego wsparcia kompetencyjnego dla zabezpieczenia rozwoju instytucji.

Jednak wybór podmiotu realizującego audyt powinien leżeć w gestii danej instytucji, której dyrektor będzie zobowiązany na poziomie kontraktu z Organizatorem do zagospodarowania odpowiednich środków do przeprowadzenia audytu tego typu. Audyt powinien zostać przeprowadzony dwustopniowo – pierwsza jego część powinna być zrealizowana w połowie okresu upływu mandatu wybranej dyrekcji, druga część w końcowym etapie kadencji. Opracowania zawierające wyniki audytów powinny być udostępniane zarówno na stronach Biura Kultury, jak i na stronach instytucji. Opracowania te będą tworzyć ważny zasób wiedzy na temat funkcjonowania i specyfiki danej instytucji oraz jej historii organizacyjnej. Będą mogły służyć jako ważne źródło informacji kandydatom w konkursach dyrektorskich w przyszłości. Dodatkowo, wynik audytu razem ze sprawozdaniami merytorycznymi instytucji będą stanowiły ważną bazę wiedzy dla podjęcia decyzji o ewentualnym pozakonkursowym przedłużeniu kadencji.

Wdrożenie wszystkich przedstawionych powyżej rozwiązań ma doprowadzić do sytuacji, w której zaistnieje spójność i ciągłość między tożsamością instytucji, jej doświadczeniem, stanem aktualnym a wizją jej przyszłości odniesioną do szerszych celów rozwoju kultury w mieście i samego miasta jako organizmu społecznego. Z tego względu na narzędzia te należy spoglądać jak na elementy jednego ekosystemu uruchamiania dodatkowego potencjału rozwojowego instytucji kultury. Ważne jednak, aby pamiętać, iż każde z tych narzędzi jest komplementarne względem innych – stąd, wdrażane zmiany powinny być realizowane równolegle i nie mogą być traktowane selektywnie.

STAROMIEJSKI DOM KULTURY

Osobny fragment w dokumencie rekomendacyjnym poświęcamy na omówienie przypadku Staromiejskiego Domu Kultury. Diagnoza sytuacji pokazuje, że zasadna jest rekomendacja reformy SDK tak, by stopniowo odłączać go od jego tradycyjnych funkcji zbieżnych z funkcjami innych dzielnicowych domów kultury i zmierzać w stronę przekształcania tej instytucji w centrum wsparcia kompetencyjnego i edukacyjnego dla innych warszawskich domów kultury. Przywołując spostrzeżenia zawarte już w części diagnostycznej, trzeba powiedzieć, iż aktualnie SDK wymienia już wśród swoich priorytetów „pracę na rzecz integracji i promocji stołecznych domów i klubów kultury”. Aktualnie jednak Staromiejski Dom Kultury prowadzi ograniczone działania w tym zakresie. W związku z tym przekształcenie SDK byłoby związane ze wzmocnieniem tego wymiaru jego funkcjonalności i podjęcia działań, które doprowadzą do skonstruowania konkretnej oferty w tym zakresie.

Trzeba podkreślić, że, w perspektywie PRK, mogłaby to być ważna funkcja realizowana przez ten podmiot. Uzasadniałoby to także jego szczególne ułożenie administracyjne – właśnie na poziomie ogólnomiejskim, centralnym. Jako jedyny *warszawski*, a nie *dzielnicowy* dom kultury, SDK mógłby stać się centrum kompetencyjnym dla pozostałych, podobnych podmiotów. Zasadne byłoby także rozważenie przydzielenia tej jednostce zadań związanych z gromadzeniem wiedzy na

temat domów kultury w Warszawie – zadanie to mogłoby być realizowane w bliskiej współpracy z Warszawskim Obserwatorium Kultury. Co ważne, SDK już teraz deklaruje, iż jest gotowy podjąć się opisanych powyżej ról eksperckich.

Trzeba jednak pamiętać, iż analiza sytuacji zastanej nie pozostawia wątpliwości, że obecnie tego rodzaju oferta nie jest domeną Staromiejskiego Domu Kultury. Kluczowe kompetencje tej jednostki leżą raczej po stronie edukacji artystycznej niż edukacyjnej w zakresie np. zarządzania kulturą. Stąd kierunek ten wymagałby wykształcenia tych kompetencji wewnątrz SDK i zmian jego struktury organizacyjnej tak, by został stworzony osobny dział dedykowany właśnie tworzeniu oferty edukacyjnej, kompetencyjnej i integracyjnej dla innych warszawskich domów kultury. Dział ten będzie wymagał zatrudnienia osób o doświadczeniu kreowania oferty tego typu i zakontraktowanie tych osób do zrealizowania konkretnych działań rozwojowych, które będą wprowadzać stopniową zmianę w tożsamości SDK.

Przykładowo, pierwszym działaniem podjętym przez SDK mogłoby być przeprowadzenie ewaluacji programu wsparcia kompetencyjno-integracyjnego dla warszawskich domów kultury opracowanego na zamówienie Biura Kultury przez dr Joannę Orlik. W następnej kolejności SDK mógłby przejąć obowiązek koordynacji następnych edycji tego programu. W ten sposób SDK nabrałby konkretnego doświadczenia w realizowaniu i ewaluacji przedsięwzięć tego typu. SDK mógłby zadbać o organizacyjną stronę tego przedsięwzięcia oraz przeprowadzić kompleksową ewaluację programu, identyfikując jego skuteczność oraz aktualizując wiedzę na temat potrzeb kadr warszawskich domów kultury.

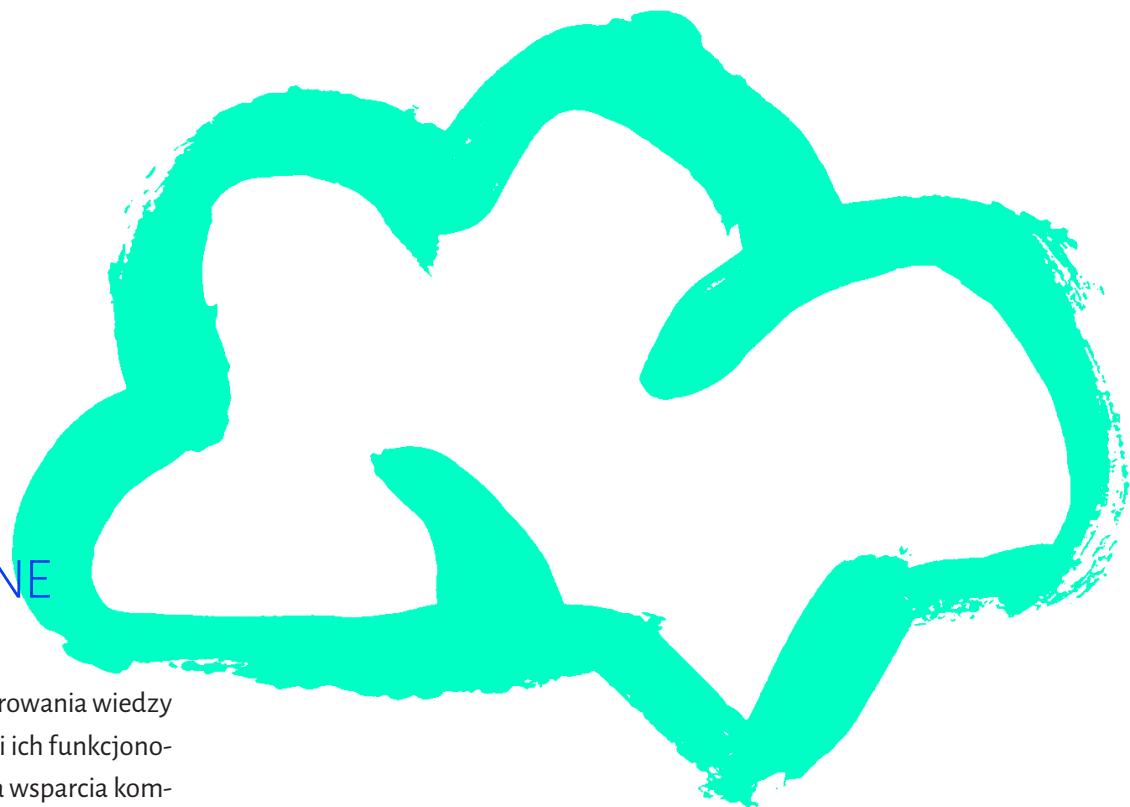
Tabela 7. Szkic mapy drogowej zmiany dla SDK

<i>Działanie</i>	<i>Funkcja</i>
Zmiana statutu SDK	Nadanie odpowiednich priorytetów w działalności SDK z wyszczególnieniem jego roli jako placówki parasolowej dla innych warszawskich domów kultury
Zmiana struktury organizacyjnej	Wydzielenie osobnego działu odpowiedzialnego za rozwój SDK w stronę placówki parasolowej wspierającej rozwój innych warszawskich domów kultury
Powołanie kadry do nowego działu organizacyjnego	Uformowanie zespołu o odpowiednim doświadczeniu, kompetencjach i motywacji do rozwoju SDK w stronę organizacji parasolowej dla domów kultury
Przeprowadzenie ewaluacji programu kompetencyjno-integracyjnego	Identyfikacja nowych obszarów interwencji i możliwości tworzenia oferty poprzez pogłębioną diagnozę potrzeb kadr domów kultury zrealizowaną w ramach ewaluacji
Realizacja od strony organizacyjnej następnych edycji programu kompetencyjno-integracyjnego autorstwa dr Joanny Orlik	Nabranie doświadczenia w zakresie realizowania działań wsparcia kompetencyjnego przez SDK, stworzenie sieci kontaktów po stronie tak ekspertów-trenerów, jak i po stronie odbiorców (kadr domów kultury)
Stworzenie koncepcji kompleksowej i wieloletniej oferty wsparcia kompetencyjnego i integracyjnego	Rozwój niezbędnej wiedzy i kompetencji po stronie kadr domów kultury i zapewnienie przepływu wiedzy, doświadczenia i <i>know-how</i> oraz integracja i motywacja kadr warszawskich domów kultury

4

GENEROWANIE WIEDZY, ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I WSPARCIE KOMPETENCYJNE

Kolejny wymiar rekomendacyjny dotyczy obszaru generowania wiedzy w zakresie zarządzania miejskimi instytucjami kultury i ich funkcjonowania, zarządzania obiegami tej wiedzy oraz tworzenia wsparcia kompetencyjnego dla menedżerów prowadzących instytucje.



BADANIE TEATRÓW I KONFERENCJA

Formułując nasze rekomendacje w tym wymiarze, w pierwszej kolejności chcemy zwrócić uwagę na dobrą praktykę zainicjowaną przez aktualny zarząd Biura Kultury. Mowa tu o realizowaniu co roku badania kwestionariuszowego zbierającego ważne dane na temat działalności miejskich teatrów. W naszej ocenie badanie to dostarcza ciekawych informacji i twardych wskaźników, które mogą być następnie korelowane z informacjami bardziej jakościowymi, dostarczonymi przez instytucje w formie sprawozdań merytorycznych (lub dodatkowych badań). Rekomendujemy zatem, aby kontynuować realizację tego badania w trybie przyjętym do tej pory.

Widzimy również, że badanie to może stać się odskocznią dla stymulowania pozyskiwania bardziej pogłębionej wiedzy o warszawskich instytucjach kultury. Trzeba stwierdzić, iż aktualne badanie teatrów pozwala na zebranie danych unikatowych z punktu widzenia polskiej wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania tej grupy instytucji. Dane te posiadają potencjał do tego by stać się przedmiotem dalszych analiz – szczególnie, kiedy możliwe będzie ich porównywanie w oparciu o wyniki z różnych okresów czasowych. Aby tak się stało, należy zwrócić uwagę nie tylko na prezentowane publicznie, coroczne wyniki ankiety teatralnej, ale także na sposób (1) generowania, (2) przechowywania i (3) udostępniania do ponownego wykorzystania danych źródłowych.

Należy też zwrócić uwagę, że aktualne badanie teatrów nie zbiera informacji na temat publiczności. Zaobserwowaliśmy również, iż systemowe badania publiczności nie są realizowane przez większość warszawskich teatrów. Dlatego warto rekomendować, aby badanie teatrów zostało poszerzone o moduł dotyczący właśnie interakcji publiczności z ofertą poszczególnych teatrów. Dane te powinny być zbierane i dołączane do bazy danych integrującej wszystkie dane źródłowe z podziałem na konkretne okresy czasowe. Taka baza danych powinna być utrzymywana we współpracy z jednostką naukową zainteresowaną tematyką zarządzania kulturą, która zadba o jakość bazy danych oraz będzie wykorzystywała ją w celu realizacji swoich badań statutowych – może to być konkretny zakład lub katedra akademicka. Ważne, aby taką bazę danych publikować i udostępniać do ponownego wykorzystania na licencjach *Creative Commons*.

Rekomendujemy również, aby na bazie współpracy z daną komórką akademicką Biuro Kultury podjęło się stworzenia ogólnopolskiej konferencji łączącej praktyków zarządzania instytucjami kultury, urzędników prowadzących polityki kulturalne oraz naukowców generujących wiedzę w tym temacie. Konferencja taka mogłaby powstać wokół tematów ekonomiki i zarządzania instytucjami kultury, rozwoju publiczności oraz polityki kulturalnej. Konferencja taka mogłaby inspirować generowanie nowej wiedzy na temat warszawskich instytucji kultury.

Na tym etapie rekomendacji nie definiujemy, jaki ostatecznie kształt instytucjonalny miałoby przyjąć Warszawskie Obserwatorium Kultury. Uważamy, iż – szczególnie na pierwszych etapach – funkcje przewidziane przez WOK mogą z powodzeniem być realizowane na podstawie bilateralnej umowy z daną uczelnią. Umowa ta będzie określała obowiązki po stronie określonej komórki akademickiej.

Pierwsze rekomendacje w zakresie rozwoju wiedzy o miejskich instytucjach kultury

- 1 Kontynuacja badania ankietowego warszawskich teatrów
- 2 Realizacja badań publiczności warszawskich teatrów
- 3 Nawiązanie współpracy z jednostką akademicką w zakresie stworzenia i utrzymania bazy danych o funkcjonowaniu teatrów w oparciu o dane źródłowe z badania teatrów i badania publiczności. Jednostka taka powinna utrzymywać i rozbudowywać bazę z roku na rok. Współpraca powinna obejmować także umowę na wykorzystanie tej bazy w badaniach statutowych jednostki.
- 4 Stworzenie ogólnopolskiej konferencji wokół tematyki ekonomiki i zarządzania instytucjami kultury, rozwoju publiczności i polityki kulturalnej.

Na dalszych etapach możliwe jest rozbudowanie partnerstwa, którego wynikiem może być wpisanie celów WOK do celów statutowych danej Katedry. W ten sposób współpraca między uczelnią a Biurem Kultury zostanie zinstytucjonalizowana, co w długim terminie pozytywnie wpłynie na jakość wiedzy wywoływanej na potrzebę usprawniania prowadzenia polityki kulturalnej miasta. WOK tworzony w partnerstwie ze szkołą wyższą zapewni również związek refleksji prowadzonej w zakresie warszawskiej kultury z innymi działami wiedzy.

4.2

WARSZAWSKIE OBSERWATORIUM KULTURY — WIEDZA I KOMPETENCJE

Rekomendowane jak dotąd rozwiązania w zakresie generowania wiedzy o warszawskiej kulturze powinny być traktowane jako stopniowe dążenie do powołania do życia Warszawskiego Obserwatorium Kultury – niezależnej jednostki badawczej, której funkcją byłoby w pierwszej kolejności dbanie o jakość baz danych źródłowych wywoływanych i wytwarzanych przez warszawskie instytucje kultury. W drugiej kolejności

zadaniem WOK byłoby wykonywanie analiz w oparciu o te informacje. Jednak ważne jest, aby zwrócić uwagę na rozłączność tych dwóch elementów misji WOK – (1) utrzymywanie infrastruktury danych oraz (2) wykonywanie analiz. To rozróżnienie jest istotne, ponieważ WOK powinien dążyć równolegle do zachęcania badaczy i analityków z innych ośrodków badawczych (lub badaczy niezależnych) do tworzenia opracowań w oparciu o dane na temat warszawskiej kultury. Obserwatorium mogłoby też z czasem ogłaszać konkursy na opracowania zawierające analizę warszawskiej kultury przez pryzmat danych źródłowych zgromadzonych przez WOK, dzięki czemu możliwe byłoby uzyskanie efektu różnorodności interpretacyjnej, wzbogacając tym samym głębię spojrzenia na sytuację warszawskiej kultury.

Tabela 9. Podstawowe źródła danych dla WOK

Dane zbierane w wyniku prowadzenia badania ankietowego w teatrach	Dane zbierane ze sprawozdawczości merytorycznej i finansowej instytucji kultury	Dane zbierane w toku prowadzenia audytów instytucji kultury	Dane zbierane w wyniku prowadzenia konkursów na dyrektorów instytucji	Dane dot. sektora pozarządowego
---	---	---	---	---------------------------------

Działalność WOK powinna być nastawiona na realizację potrzeb następujących grup odbiorców: (1) kadra zarządzająca instytucjami kultury, (2) zarząd i pracownicy Biura Kultury, (3) środowiska naukowe oraz (4) pozainstytucjonalni menedżerowie kultury. Każda z tych grup będzie miała inne oczekiwania względem działań realizowanych przez WOK. W przypadku kadry zarządzającej o wiele większe znaczenie będzie miała wiedza umożliwiająca podnoszenie kompetencji kadr oraz taka, która natychmiastowo będzie mogła zostać wykorzystana w rozbudowywaniu publiczności lub zdobywaniu nowych środków finansowych. Biuro Kultury reprezentujące Organizatora będzie interesowało się spojrzeniami makro oraz wiedzą na temat tego, w jakim stopniu

instytucje kultury wywiązują się z realizacji swoich misji. Dodatkowo istotna będzie tutaj wiedza na temat polityki kulturalnej, a konkretnie na temat dobrze opisanych instrumentów i ich skuteczności. Środowiska naukowe będą zainteresowane rozwijaniem wiedzy oraz dostępem do rzetelnych baz danych, użytecznych w prowadzeniu badań. WOK powinien pamiętać o tych różnorodnych oczekiwaniach i dążyć do konstruowania swoich działań w taki sposób, aby zaspokajać potrzeby każdej z tych grup. Platformą łączącą te różne perspektywy powinna stać się coroczna konferencja, której organizacja także powinna z czasem zostać powierzona WOK.

Tabela 10. Propozycja podstawowych wymiarów modelu organizacyjnego WOK

<i>Misja</i>	<i>Poprzez</i>	<i>Dla</i>
Rozwój rzetelnej i niezależnej wiedzy na temat warszawskiej kultury w celu wspierania skuteczności polityki kulturalnej miasta oraz rozwoju kompetencji tak decydentów, jak i menedżerów kulturalnych Stolicy.	Tworzenie i utrzymywanie infrastruktury danych źródłowych	Środowisk naukowych
	Tworzenie własnych analiz danych i zlecenie ich tworzenia na zewnątrz, niezależnym badaczom	Decydentów, twórców i wykonawców polityk kulturalnych
	Realizację działań kompetencyjnych dla menedżerów kultury	Instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych menedżerów kultury
	Organizację infrastruktury łączenia różnych środowisk warszawskiej kultury (np. poprzez organizację konferencji)	Wszystkich powyższych grup

Jak rekomendujemy powyżej, aby uwiarygodnić swoje działania w grupie menedżerów kulturalnych, WOK powinno dążyć do wykreowania oferty w zakresie wsparcia kompetencyjnego dla tej grupy. Działalność to jest również odpowiedzią na zapotrzebowanie rozwoju kompetencji zgłaszanego zarówno przez instytucjonalnych menedżerów kultury, jak i tych związanych z sektorem pozarządowym. Program rozwoju kompetencji powinien być kreowany w taki sposób, aby łączył wzmacnianie umiejętności menedżerskich z szerszą wiedzą społeczną i gospodarczą, dzięki czemu liderzy warszawskiej kultury będą lepiej

przygotowani do tworzenia takiej oferty działań kulturalnych, która okaże się atrakcyjna zarówno na poziomie artystycznym, jak i będzie wywoływała pożądane zmiany społeczne. Pierwowzorem dla takiego programu wsparcia kompetencyjnego może być Akademia Liderów Kultury zrealizowana jako studia podyplomowe przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dla miasta Wrocław przy współpracy z Narodowym Centrum Kultury. Poniższa tabela przedstawia założenia programowe tego działania.

Tabela 11. Założenia programowe Akademii Liderów Kultury

Akademia Liderów Kultury

Studia podyplomowe z zakresu ekonomii kultury i psychologii przywództwa dla liderów kultury

„Akademia Liderów Kultury” to projekt studiów podyplomowych z zakresu ekonomii kultury i psychologii przywództwa, **których celem jest:**

- A. **wzmocnienie u menedżerów kultury kompetencji w zakresie projektowania, animowania i zarządzania innowacyjnymi przedsięwzięciami kulturalnymi nastawionymi na osiągnięcie celów społeczno-gospodarczych oraz**
- B. **wsparcie rozwoju osobistych cech przywódczych.**

Program opracował zespół Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prowadzony przez prof. dr hab. Jerzego Hausnera. Jest on skierowany do menedżerów realizujących działania w sektorze kultury poszukujących nowych kierunków strategicznych dla swoich organizacji i ścieżek rozwoju indywidualnego. Dzięki zrealizowaniu programu uczestnicy mogą liczyć m.in. na:

Pogłębione zrozumienie:	Nabycie umiejętności w zakresie:
<ul style="list-style-type: none"> · związków między kulturą, gospodarką a społeczeństwem · społecznej roli organizacji kulturalnych · mechanizmów ekonomicznych związanych z produkcją, dystrybucją i konsumpcją oferty kulturalnej 	<ul style="list-style-type: none"> · projektowania i wdrażania konkurencyjnej oferty kulturalnej oraz zabezpieczania środków finansowych w oparciu o poszukiwanie innowacyjnych modeli finansowania · zarządzania pracą zespołową – w szczególności umiejętności nieagresywnej komunikacji oraz motywującego delegowania zadań i ich egzekwowania · prowadzenia skutecznych negocjacji tak na poziomie zespołu, jak i w szerszym kontekście organizacyjnym tak, by osiągać zamierzone cele · budowania szerokich koalicji dla osiągnięcia wyznaczonych celów

Akademia Liderów Kultury jest tworzona na przekonaniu ugruntowanym w aktualnych badaniach, że sektor kultury ma do odegrania ważną rolę w życiu gospodarczym społeczeństw poprzez m.in. promowanie kreatywności i wzmacnianie kapitału społecznego. Aspekty te wspierają osiągnięcie celów społecznych i gospodarczych oraz tworzenie przewag konkurencyjnych na poziomie poszczególnych organizacji czy firm.

Akademia Liderów Kultury jest projektowana tak, by przyczynić się do wykształcania nowoczesnej kadry menedżerskiej zarządzającej produkcją i dystrybucją innowacyjnej oferty kulturalnej. Program „Akademii” łączy elementy ekonomii kultury z treningiem poświęconym rozwojowi osobistych cech przywódczych. Poszczególne zagadnienia zostały ujęte w jedenaście modułów, zapewniając właściwe proporcje między aktualną wiedzą a realnymi wyzwaniem sektora kultury. Praktyczny wymiar programu zostanie wzmocniony poprzez animowanie

dyskusji skierowanych na poszukiwanie wzorcowych rozwiązań. Ważnym aspektem programu będzie również program indywidualnych konsultacji mentorskich w toku przygotowania praktycznego projektu dyplomowego, którego funkcją jest zaprojektowanie innowacji oraz szczegółowego planu jej wdrożenia w życie.

Program Akademii Liderów Kultury składa się z 9 modułów szkoleniowych wzmocnionych blokiem indywidualnych konsultacji w fazie przygotowywania pracy końcowej. Dodatkowym elementem jest również seminarium końcowe, którego cel nie sprowadza się jedynie do zwyczajowej prezentacji i obrony pracy. Podczas seminarium każdy z uczestników zostanie poproszony o zaprezentowanie swojej pracy na forum grupy, dzieląc się swoimi pomysłami i wysłuchując informacji zwrotnej. Tym samym także ten końcowy element programu jest zaprojektowany tak, by umożliwić uczestnikom wzajemne uczenie się od siebie.

Tematyka i daty poszczególnych modułów Akademii

I. Związki kultury z gospodarką i rola lidera w XXI wieku	II. Psychologia przywództwa – zarządzanie sobą a zarządzanie innymi	III. Psychologia skutecznego zarządzania zespołem
IV. Ekonomiczne znaczenie kultury	V. Zarządzanie projektami w sektorze kultury	VI. Lider w zmianie: zarządzanie konfliktem i coachingowy styl menedżerski
VII. Finansowanie, fundraising, nowe technologie i innowacje w sektorze kultury	VIII. Skuteczny przekaz i komunikacja zewnętrzna	IX. Społeczeństwo, kultura, innowacje, przyszłość
X. Blok indywidualnych konsultacji dot. projektu zaliczeniowego	XI. Seminarium końcowe	

5

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Jednym z kluczowych elementów warszawskiego ekosystemu kulturalnego są organizacje pozarządowe. Jak pokazała przygotowana na potrzeby tego dokumentu diagnoza, III sektor realizuje w Warszawie wiele bardzo różnorodnych przedsięwzięć, które w dużym stopniu determinują kształt oferty kulturalnej Stolicy. Ważna rola tej grupy podmiotów mocno i trafnie eksponowana jest także w Programie Rozwoju Kultury. Jednocześnie, analiza sytuacji zastanej wskazuje, że NGO realizujące projekty w sferze kultury w Warszawie spotykają się w swojej działalności z pewnymi trudnościami, których rozwiązanie mogłoby przynieść znaczące korzyści mieszkańcom Warszawy. Na kolejnych stronach postaramy się wskazać, w jaki sposób BK może przyczynić się do wzmocnienia warszawskiej oferty kulturalnej za pośrednictwem udoskonalonego systemu dotacyjnego dla podmiotów III sektora oraz sprawnej działających i silniejszych instytucjonalnie organizacji pozarządowych.



5.1

DALSZE DOSKONALENIE KONKURSÓW

W pierwszej kolejności nasza uwaga koncentruje się na otwartych konkursach na realizację zadań publicznych z obszaru kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. To najbardziej znaczące pole współpracy Biura Kultury z podmiotami pozarządowymi. Każdego roku BK organizuje kilka naborów ofert, podczas których zainteresowanie dostępnymi środkami znacząco przekracza ich poziom.

5.1.1 | ZWIĘKSZANIE FINANSOWANIA KONKURSÓW

Warto w tym miejscu przypomnieć, że w 2014 roku nakłady Biura Kultury na konkursy dla organizacji pozarządowych wyniosły 18,5 mln zł, co stanowiło 9,36% budżetu Biura⁶. Mimo wzrostu bezwzględnej wartości wydatków na konkursy w odniesieniu do 2013 roku (wówczas było to 17,9 mln zł) oznacza to spadek ich udziału w ogólnym budżecie BK (w 2013 r. 9,84%). Spadek ten pogłębia się od kilku lat, co szerzej opisaliśmy w części diagnostycznej. Należy podkreślić w tym miejscu, że jeszcze w 2010 roku pula wydatków na konkursy dla organizacji po-

zarządowych stanowiła 12% budżetu Biura Kultury. W tym kontekście negatywnie należy ocenić finansowe osłabianie konkursów dla III sektora, jakie obserwowane jest na przestrzeni ostatnich lat. Biorąc pod uwagę zapisy Programu Rozwoju Kultury, czyniące jednym z głównych celów wzmacnianie przedsięwzięć kulturalnych tworzonych poza instytucjami, rekomendujemy, aby przyjąć w planowanych na kolejne lata budżetach Biura ścieżkę powrotu do poziomu finansowania sprzed lat, a następnie dalszego utrzymania dynamiki wzrostowej.

Przyjęty przez Radę Miasta „Program rozwoju współpracy m. st. Warszawy i organizacji pozarządowych do roku 2020 (PRW)” zakłada, że środki przeznaczane na konkursy dla organizacji pozarządowych będą we wszystkich Biurach wzrastać w stosunku 5% rok do roku. Jest to poziom bazowy, od jakiego należy wyjść, projektując budżet Biura Kultury w kolejnych latach. Szczególna sytuacja NGO w sferze kultury – ich wyjątkowe ulokowanie w dokumencie strategicznym dla tego obszaru oraz negatywne tendencje z lat poprzednich – prowadzi autorów tego opracowania do rekomendowania wyższej (niż podstawowa 5-procentowa) dynamiki rocznego wzrostu alokacji zasobów finansowych BK na zlecenie zadań publicznych podmiotom III sektora. Zasadna wydaje się w tym kontekście ścieżka wzrostu na poziomie 7,5% r/r. Pozwoli ona w 2018 roku przywrócić poziom finansowania tego rodzaju zadań z 2010 roku, a następnie dalej go zwiększać aż do ok. 14,5% w roku 2020. Dokładna ścieżka dochodzenia do tego poziomu finansowania zaprezentowana została w tabeli 12.

⁶ Odsetek ten obliczono w stosunku do budżetu Biura Kultury bez uwzględniania wydatków majątkowych.

Tabela 12. Projekcja udziału wydatków na otwarte konkursy dla organizacji pozarządowych w ogólnym budżecie Biura Kultury (bez uwzględnienia wydatków majątkowych) do 2020 roku

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dynamika 5% (podstawa wymagana przez PRW)	9,36	9,83	10,32	10,84	11,38	11,95	12,54
Dynamika 7,5% (rekomendowana)	9,36	10,06	10,82	11,63	12,50	13,44	14,45

5.1.2 | NOWY SYSTEM KONKURSÓW

Rekomendowanemu, zwiększonemu poziomowi finansowania miejskich konkursów dla organizacji pozarządowych powinno towarzyszyć udoskonalenie systemu, w ramach którego środki te są dystrybuowane. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest aktualizacja struktury priorytetów konkursowych, jakie realizowane są przez Biuro Kultury. Tego rodzaju interwencja została zapoczątkowana przez BK pod koniec 2015 roku. Zrealizowano wówczas pierwszy konkurs, który inicjować ma nową formułę priorytetyzacji⁷. Kształtujący się obecnie system zakłada dopasowanie struktury prowadzonych konkursów do kluczowych obszarów opisywanych w Programie Rozwoju Kultury. Przyjęty kierunek zmian należy ocenić pozytywnie.

⁷ Mowa o IV otwartym konkursie ofert na realizację w latach 2015-2016 zadania publicznego w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego (zarządzenie Prezydenta m. st. Warszawy nr 1140/2015). *Zakłada on, że priorytetem zadania (zgodnym z Programem Rozwoju Kultury do 2020 r.) jest: wspieranie rozwoju twórczości oraz upowszechnianie kultury i sztuki, a także sektora kreatywnego, którym towarzyszy rozwój infrastruktury kulturalnej (obejmującej istniejące lub nowe miejsca kultury) – zgodnie z obszarem KREACJA i MIEJSKA.*

Kierunek zmian należy rozwijać o dookreślenie przez Biuro Kultury jego oczekiwań wobec podmiotów III sektora w ramach otwartych konkursów ofert na realizację zadań publicznych. W części diagnostycznej wskazywaliśmy, że pierwszy z konkursów „nowego typu” w sposób bardzo ogólny określa, jakiego rodzaju zadania mają być realizowane w ramach dofinansowania publicznego. Tym samym powiela błąd, jaki wpisany był w poprzednie – równie szerokie – priorytety. Opisywany efekt potęgowany był dodatkowo przez brak punktowego systemu oceny wniosków, co sprawiało, że komisje konkursowe *de facto* każdorazowo same musiały we własnym zakresie decydować o tym, jakiego rodzaju zadania powinny zostać dofinansowane. Należy przez to rozumieć, że do ich obowiązków należało nie tylko wskazanie najlepszych projektów, ale też określenie pewnych ram rodzajowych, wskazujących na to, jakiego typu projekty (np. ze względu na ich temat, reprezentowaną dziedzinę lub szczegółową specyfikę) należy preferować przy dofinansowaniu. Wydaje się zasadnym, by odpowiedzialność za tego rodzaju decyzje przenieść stopień wyżej, tj. na Biuro Kultury, w którym upatrujemy kreatora polityki kulturalnej w mieście. By osiągnąć tak postawiony cel, niezbędne są trzy, następujące kolejno, główne kroki:

1. Dokończenie i udoskonalenie interwencji w obszarze zmian priorytetów konkursowych.
2. Wypracowanie punktowych systemów ocen wniosków konkursowych.
3. Stworzenie eksperckiego systemu ocen zgłaszanych projektów.

W ramach pierwszego z powyższych punktów – dokończenie i udoskonalenie interwencji w obszarze zmian priorytetów konkursowych – postulujemy kontynuację – zapoczątkowanego w 2015 roku – procesu zmian priorytetów konkursowych zgodnie z duchem Programu Rozwoju Kultury. W tym kontekście zasadna wydaje nam się zamiana starego systemu na nowy wedle schematu, który przedstawiamy w poniższej tabeli (tabela 13.).

Tabela 13. Porównanie starego i nowego (proponowanego) modelu systemu konkursowego dla organizacji pozarządowych

Struktura priorytetów konkursowych w 2014 roku (zrealizowana w ramach czterech otwartych konkursów ofert)
1. Realizacja projektów i przedsięwzięć artystycznych tworzących ofertę kulturalną Warszawy, w tym projektów wspierających dialog międzykulturowy oraz popularyzujących tradycję, historię, dziedzictwo kulturowe i wielokulturowość Warszawy
2. Współpraca międzynarodowa warszawskich środowisk twórczych
3. Realizacja projektów nowatorskich artystycznie i eksperymentalnych
4. Realizacja projektów z zakresu edukacji kulturalnej
5. Realizacja festiwali i wydarzeń artystycznych o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym
6. Upowszechnianie twórczości artystycznej poprzez wspieranie realizacji stałych programów tworzących ofertę kulturalną m.st. Warszawy w różnych dziedzinach, w tym m. in.: teatru, filmu, muzyki, tańca, literatury, sztuk wizualnych, programów interdyscyplinarnych z zakresu kultury, edukacji kulturalnej i promocji kultury
7. Sztuka w przestrzeni publicznej 2014-2015

8. Realizacja projektów i przedsięwzięć artystycznych tworzących ofertę kulturalną Warszawy

9. Realizacja projektów i przedsięwzięć artystycznych tworzących ofertę kulturalną Warszawy⁸

Nowa – proponowana – struktura konkursów odwołująca się do zapisów Programu Rozwoju Kultury i wyróżnionych tam obszarów

Priorytet	Zadanie szczegółowe
1. Kreacja	Zadania szczegółowe wypracowane przez Biuro Kultury dla każdego z wyróżnionych priorytetów (zgodnie z procedurami współpracy z organizacjami pozarządowymi)
2. Ludzie	
3. Wizerunek	
4. Tożsamość	

Tabela 14. Kryteria opisu zadań szczegółowych pozwalające stworzyć kompleksowy i rozłączny system finansowania organizacji pozarządowych poprzez zlecenie do realizacji zadań publicznych

Kryterium opisu zadania	Szczegóły
Cel społeczny	Określenie strategicznych celów zadania związanych z jego ulokowaniem w szerszym kontekście realizacji lokalnej polityki kulturalnej oraz/lub polityki rozwoju miasta.
Adresaci zadania	Grupy docelowe preferowane dla danego zadania; szczególnie istotne, gdy zadanie powinno preferować ograniczone grupy społeczne np. dzieci i młodzież, dorosłych, seniorów.

⁸ Priorytet zdublowany z priorytetem 8., ponieważ zostały one ogłoszone w ramach dwóch różnych konkursów

Rodzaje kwalifikujących się zadań	Należy tu określić, jakiego rodzaju zadania kwalifikują się do dofinansowania. Punkt ten może wskazywać na przykładowe rodzaje zadań, bez określania zamkniętego ich katalogu. W tym punkcie należy także określić ewentualne wyłączenia (tj. zadania, które z góry nie kwalifikują się do dofinansowania).
Spodziewane rezultaty jakościowe	Należy określić, jakiego rodzaju ogólne rezultaty powinny być następstwem realizacji projektów w ramach danego zadania. Wyróżnione rezultaty będą następnie stanowić podstawę do skonstruowania systemu oceny wniosków oraz ewaluacji ich realizacji.
Inne cele horyzontalne	Należy tu określić, jakie dodatkowe kryteria powinni wziąć pod uwagę wnioskodawcy. Kryteria powinny być podyktowane realizacją horyzontalnych celów polityki kulturalnej, takich jak np.: wzmocnienie współpracy międzysektorowej czy wsparcie działań realizowanych w dzielnicach peryferyjnych.
Wymagania finansowe dla zadania	Należy tu określić widełki dofinansowania przewidziane dla projektów realizowanych w ramach danego zadania – tak minimalny, jak i maksymalny poziom dofinansowania*. W tym punkcie należy także wskazać, jaki powinien być poziom wkładu własnego wnioskodawcy. <i>*Dostrzegamy tu możliwość realizacji dwóch (lub większej liczby) tożsamych konkursów (jeśli chodzi o ich zakres przedmiotowy), które będą zróżnicowane kwotą minimalnego bądź maksymalnego dofinansowania. W ten sposób stworzone zostaną nabory na małe i na duże przedsięwzięcia, co pozwoli oddzielić od siebie nabory na projekty zupełnie nieporównywalne, mimo podobieństwa tematycznego i narzędziowego (obecnie jest to szczególnie widocznie w przypadku festiwali, gdzie wspólnie ocenia się projekty ubiegające się o dofinansowanie od kilkunastu tysięcy do znacznie ponad miliona złotych). Przy czym, należy zakładać, że cele społeczne, adresaci zadania i spodziewane rezultaty jakościowe w przypadku obu rodzajów zadań będą zróżnicowane i dopasowane do skali prowadzonych działań.</i>
Oczekiwania względem wnioskodawców	W tym punkcie należy określić doświadczenie, jakim powinien cechować się wnioskodawca. Szczególnie dotyczy to tych zadań, w których wymagany będzie minimalny poziom doświadczenia. W innych przypadkach opis ten służył będzie późniejszemu wskazaniu ewentualnych dodatkowych premii punktowych w systemie oceny.
Ogólna specyfikacja zadania	
Budżet i typ zadania	Opis zadania oprócz szczegółowych kryteriów musi zostać uzupełniony o wskazanie całościowego budżetu przewidzianego na dane zadanie oraz perspektywy finansowania wspieranych projektów.

Wyróżnienie czterech nowych priorytetów (tj.: (1) kreacja, (2) ludzie, (3) wizerunek, (4) tożsamość) powinno stanowić początek drogi do rekonstrukcji obowiązującego obecnie systemu konkursowego. Zmiana w tym obszarze musi być połączona z szerszym namysłem Biura Kultury względem tego, jakie powinny być cele i zasady prowadzenia wieloletniej polityki współpracy z organizacjami pozarządowymi w sferze kultury. O ile bowiem Program Rozwoju Kultury wskazuje na konieczność wzmocnienia roli organizacji pozarządowych i innych pozainstytucjonalnych podmiotów, o tyle nie precyzuje on dokładnych zasad czy obszarów polityki kulturalnej, gdzie to nowe podejście do wzajemnej współpracy powinno być szczególnie widoczne. Decyzje w tym zakresie pozostają więc po stronie Biura Kultury, które zobowiązane jest do wypełnienia tych postulatów konkretną i precyzyjną treścią.

W tym kontekście niezbędne jest wypracowanie szczegółowych celów, jakie stawiane będą przed organizacjami pozarządowymi ubiegającymi się o realizację zadań publicznych w ramach wyróżnionych priorytetów. Dokładne opisanie społecznej misji poszczególnych zadań konkursowych pozwoli stworzyć kompleksowy i komplementarny względem siebie system dotacyjny, bazujący na zlecaniu NGO zadań publicznych. Jednocześnie rekomendujemy, by liczba zadań wyróżniona w ramach każdego z priorytetów wynosiła od trzech do pięciu, co łącznie będzie prowadzić do wyszczególnienia od 12 do 20 zadań konkursowych (zatem nawet ponad dwukrotnie więcej niż w 2014 roku). Stworzony w ten sposób system będzie umożliwiał bardziej precyzyjne określenie oczekiwań Biura względem podmiotów pozarządowych ubiegających się o środki publiczne.

Proces wyróżniania zadań szczegółowych powinien być w naszej opinii oparty o formułę prac eksperckich. Odpowiedzialni za jego realizację mogą być pracownicy Biura Kultury (reprezentanci wydziałów: współ-

pracy z organizacjami pozarządowymi oraz projektów kulturalnych) lub niezależni eksperci zaangażowani do tego zadania przez Biuro Kultury. W obu przypadkach do prac powinni być włączeni: (i) przedstawiciele twórców PRK oraz (ii) reprezentanci innych organizacji pozarządowych. Ważne by wskazane powyżej działania realizować zgodnie z przyjętymi procedurami współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Nowy system powinien zacząć w pełni funkcjonować od roku 2017. Następne 12 miesięcy (tj. rok 2016) to z kolei okres, podczas którego każdy z wyróżnionych priorytetów powinien zostać zwymiarowany przez Biuro Kultury. Proces generowania szczegółowych zadań konkursowych i precyzowania ich kształtu powinien odbywać się we współpracy z podmiotami pozarządowymi oraz w oparciu o dotychczasowe doświadczenia płynące z analizy zadań realizowanych w latach minionych. Każde z zadań powinno być opisane przez pryzmat kryteriów zaprezentowanych w poniższej tabeli (tabela 14.).

Dobrym przykładem praktycznego zastosowania powyższych zasad konstruowania konkursów dotacyjnych w sferze kultury są Programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Regulaminy poszczególnych zadań konstruowane są tam każdorazowo w oparciu o wyczerpujące doprecyzowanie wszystkich powyższych kryteriów.

Warto dodać, że tak skonstruowany system może być oparty wyłącznie o unikalne zadania. Możliwe jest jednak wyróżnienie dublujących się zadań o różnych celach szczegółowych i – co za tym idzie – zróżnicowanych kryteriach kwalifikowania się projektów. Tego rodzaju rozwiązanie mogłoby zostać zastosowane np. przy zadaniach ukierunkowanych na realizację festiwalu. Zasadnym wydaje się w tym przypadku stworzenie dwóch niezależnych konkursów o różnych celach społecznych. Jednego, gdzie o środki ubiegałyby się uznane i realizowane już od jakiegoś czasu wydarzenia, aplikujące na ogół o znaczące

środki na wieloletnie projekty, posiadające relatywnie wyższy wkład własny. I drugiego, gdzie o wsparcie mogłyby się starać nowe przedsięwzięcia, poszukujące wsparcia finansowego o mniejszej skali, niższym wkładzie własnym i na krótszy okres, co umożliwi większe pole do eksperymentowania. W pierwszym przypadku Biuro powinno określić minimalną kwotę dotacji, o jaką musi się ubiegać wnioskodawca (np. 200 tys. zł), natomiast w drugim przypadku ten sam poziom finansowania powinien stanowić maksymalną kwotę, o jaką starają się organizacje pozarządowe.

Dodatkową rekomendacją, jaką formułujemy w tym obszarze jest zalecenie większego otwarcia Biura Kultury na długofalowe i stabilne formy współpracy tego urzędu z organizacjami pozarządowymi. Podkreślaliśmy już znaczenie wieloletnich konkursów grantowych na realizację zadań publicznych. Bez wątpienia nie wyczerpują one jednak katalogu form współpracy z podmiotami III sektora, jakie dostępne są dla jednostek samorządu terytorialnego. Biuro Kultury (ze względu na obszar życia społecznego, za który odpowiada) jest w naszej opinii w sposób szczególnie predystynowane do tego, by w sposób szeroki sięgać po złożone narzędzia kooperacji z organizacjami pozarządowymi. Do tego rodzaju instrumentów zaliczyć można m.in.: (i) tworzenie „niepublicznych instytucji kultury” poprzez realizację otwartych konkursów na prowadzenie działalności kulturalnej w określonej (w ramach konkursu) przestrzeni i przy zdefiniowanym poziomie wieloletniej dotacji publicznej; (ii) zlecenie regrantingu zadań publicznych; czy (iii) uruchamianie publicznych funduszy pożyczkowych dla podmiotów III sektora.

Dwa ostatnie rozwiązania szerzej opisujemy na kolejnych stronach, stąd szczególną uwagę w tym miejscu chcielibyśmy zwrócić na pierwsze z przedstawionych narzędzi. Zalecamy by Biuro Kultury w ramach nowego systemu konkursów dotacyjnych kreowało możliwości dla powstawa-

nia tzw. niepublicznych instytucji kultury⁹. Są to w naszym rozumieniu podmioty wyłaniane na drodze otwartych konkursów i funkcjonujące w oparciu o wieloletnie dotacje połączone z przekazaniem do użytkowania przestrzeni (lokalu/budynku), gdzie realizowane są działania stanowiące przedmiot dofinansowania¹⁰. Tego rodzaju rozwiązanie pozwala stworzyć na miejskiej mapie kultury nowe podmioty realizujące działania kulturalne. Jest to też zarazem sposób na zapewnienie większej stabilności już istniejącym i wyróżniającym się organizacjom, bez nadawania im w pełni instytucjonalnego charakteru. Przeprowadzenie opisywanych w tym miejscu konkursów wymaga jednoczesnego spełnienia trzech warunków, tj. (1) pozyskania/posiadania lokalu, który może zostać przekazany organizacji pozarządowej na potrzeby realizacji działań; (2) sformułowania ogólnych oczekiwań, jakie będą stawiane przed działalnością realizowaną w danej przestrzeni (m.in.: misja społeczna, cel funkcjonowania wraz z system wskaźników mierzących jego realizację, zbiór ogólnych wytycznych dla działania danej jednostki – analogicznie jak to zostało opisane w tabeli 14.); (3) zabezpieczenia środków finansowych na potrzeby finansowania programu merytorycznego.

⁹ Tego rodzaju działania powinny być podejmowane, gdy pojawiają się ku temu odpowiednie warunki związane z zabezpieczeniem niezbędnej infrastruktury, w której mogłaby być prowadzona działalność niepublicznej instytucji kultury. Jesteśmy przekonani, że Biuro Kultury powinno podejmować wszelkie możliwe starania, aby – w porozumieniu z innymi Biurami m. st. Warszawa – pozyskiwać i zabezpieczać lokale pod kątem prowadzenia w nich działalności kulturalnej.

¹⁰ Przykładem tego rodzaju konkursu może być procedura zastosowana przy tworzeniu „Centrum Wielokulturowego” w Warszawie: <http://ngo.um.warszawa.pl/otwarte-konkursy/og-oszenie-otwartego-konkursu-ofert-na-realizacji-zadania-publicznego-w-latach-201-1>, czy „Centrum Obywatelskiego” w Krakowie: https://www.bip.krakow.pl/?news_id=67884.

5.1.3 | PUNKTOWY SYSTEM OCENY EKSPERCKIEJ

Oparcie konkursów dotacyjnych dla III sektora o opisane powyżej, pogłębione zrozumienie ich roli w polityce kulturalnej i misji społecznej znacząco ułatwi wypracowanie punktowych systemów ocen wniosków składanych w ramach poszczególnych zadań, co stanowi realizację drugiej spośród wskazywanych powyżej rekomendacji ukierunkowanych na doskonalenie systemu konkursowego Biura Kultury. Ponownie, jako rozwiązanie warte naśladowania wskazujemy tu system punktowy stosowany przez MKiDN przy Programach Ministra.

Każdy ze składanych wniosków jest tam oceniany w skali od 0 do 100 punktów, a ogólna pula punktacji podzielona jest na trzy obszary:

1. ocenę merytoryczną – odpowiada za około 60% punktów; brane są tutaj pod uwagę elementy wniosku związane z koncepcją projektu i stopniem ich wpisywania się w założenia danego zadania szczegółowego (m.in. kryteria związane z rezultatami jakościowymi, dopasowaniem projektu do wyróżnionych grup docelowych itp.),
2. ocenę organizacyjną – odpowiada za około 10% punktów; uwzględnia takie zmienne jak doświadczenie zespołu realizującego projekt lub/i doświadczenie danego podmiotu w realizacji zbliżonych (do wnioskowanego) przedsięwzięć;
3. ocenę strategiczną – odpowiada za około 30% punktów; oceniane są tutaj zmienne powiązane z celami horyzontalnymi oraz obszarami szczególnie istotnymi dla prowadzonej w danym momencie polityki.

Rekomendujemy, aby Biuro Kultury wypracowało analogiczne rozwiązania wobec konkursów tworzonych w ramach nowego systemu dotacyjnego. Należy tu podkreślić, że precyzyjne kwoty punktowe (przyznawane poszczególnym projektom w każdym z wyróżnionych

obszarów oceny) powinny bazować na kryteriach wyszczególnionych w regulaminach zadań konkursowych, natomiast proporcje pomiędzy poszczególnymi obszarami oceny powinny być ustalone każdorazowo przez BK – mogą różnić się w zależności od priorytetu i specyfiki zadania konkursowego.

Zastosowanie obu powyższych rozwiązań – nowy system konkursów oraz precyzyjnie określona skala punktowej oceny projektów¹¹ – znacząco zwiększy transparentność decyzji podejmowanych przez Biuro Kultury przy okazji dofinansowywania poszczególnych projektów. Pozwoli także przejąć przez BK pełną odpowiedzialność za kształtowanie tego obszaru polityki kulturalnej. Komisje konkursowe w tak skonstruowanym systemie będą wykonawcą (biorcą) rozwiązań stworzonych przez ich kreatora – Biuro Kultury.

Należy podkreślić, że dopiero po wprowadzeniu powyższych rozwiązań możliwe będzie w pełni efektywne wdrożenie eksperckiej oceny wniosków konkursowych. W tym kontekście uważamy za zasadną stopniową implementację tego rozwiązania od 2017 roku, kiedy w pełnym kształcie wdrożony będzie już nowy system konkursowy. Rekomendujemy implementację bazującą na pilotażu zrealizowanym w 2017 roku w odniesieniu do czterech zadań szczegółowych (po jednym z każdego priorytetu). Pilotaż powinien zakończyć się pogłębioną ewaluacją ukierunkowaną na diagnozę deficytów przyjętych rozwiązań i opracowaniem rekomendacji względem udoskonalenia przyjętego modelu oceny eksperckiej. Pełne wdrożenie tego narzędzia powinno nastąpić w 2018 roku. Zakładamy, że ocena ekspercka oparta będzie na odpłatnej pracy osób rekrutowanych spośród specjalistów dziedzinowych, posiadają-

¹¹ Prace nad oboma tymi rozwiązaniami powinny być realizowane w 2016 roku i zastosowane we wszystkich konkursach począwszy od 2017 roku.

cych kompetencje niezbędne do oceny projektów starających się o dofinansowanie ze środków Biura Kultury. Należy w tym miejscu zastrzec, że określenie dokładnych zasad funkcjonowania systemu eksperckiego możliwe będzie dopiero po stworzeniu nowego systemu wnioskowego – układu priorytetów i zadań szczegółowych oraz zasad punktacji.

5.1.4 | INNE USPRAWNIENIA

Elementami, które rekomendujemy jako dodatkowe do przedstawionego powyżej nowego modelu konkursów dotacyjnych dla organizacji pozarządowych, są: (1) przewodnik z dobrymi praktykami dla wnioskodawców, (2) organizacja spotkań promujących nowe zasady konkursowe, (3) wprowadzenie regrantingu do wybranych zadań szczegółowych oraz (4) zmiana systemu sprawozdawczości na taki, który pozwoli zgromadzić szeroką wiedzę o organizacjach pozarządowych działających w warszawskim sektorze kultury.

W pierwszym przypadku mowa o przygotowaniu publikacji, która zawierałaby profesjonalnie opracowane studia przypadków, opisujące wybrane, różnorodne projekty, które w sposób szczególny wyróżniają się na tle projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe w Warszawie. Celem publikacji będzie podnoszenie jakości projektów wykonywanych w oparciu o finansowanie publiczne poprzez promocję pozytywnych wzorców w zakresie projektowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych. Dodatkowym elementem tak przygotowanego wydawnictwa powinno być omówienie zasad nowego systemu konkursowego – omówienie priorytetów, zadań szczegółowych i kryteriów punktacji. Przygotowaniem tego rodzaju publikacji powinni zająć

się eksperci wybrani przez Warszawskie Obserwatorium Kultury lub inny niezależny zespół reprezentujący odpowiednie kompetencje lub doświadczenie. Publikacja powinna być dystrybuowana w formie tradycyjnej i elektronicznie. Tego rodzaju rozwiązanie wzorowane jest na publikacjach wydawanych Komisji Europejskiej przy okazji promowania naborów wniosków projektowych na zadania z zakresu kultury.

Dodatkowym elementem podnoszącym jakość projektów składanych w ramach konkursów dotacyjnych mogą być spotkania upowszechniające, podczas których pracownicy Biura Kultury prezentowałyby założenia realizowanych naborów i oczekiwania BK względem zgłaszanych projektów. Spotkania te mogą być realizowane we współpracy z podmiotami, które realizują takie zadania na rzecz UM Warszawa. Tego rodzaju wydarzenia byłyby szczególnie pożądane w pierwszym okresie funkcjonowania nowego systemu konkursowego. Ich realizacja ułatwiłaby wzajemne zrozumienie obu stron (tj. Biura Kultury i organizacji pozarządowych). Byłaby to także okazja do wyjaśnienia wszelkich niejasności związanych z konkursami, a pojawiające się pytania mogłyby pomóc w doskonaleniu zapisów regulaminowych poprzez pośrednie wskazanie obszarów określonych w dokumentach konkursowych w sposób nieprecyzyjny. Tego rodzaju spotkania powinny się odbywać niedługo po ogłoszeniu naboru wniosków, tak by wnioskodawcy mieli z jednej strony możliwość zapoznania się z zapisami regulaminu, z drugiej natomiast po spotkaniu dysponowali niezbędnymi zasobami czasu, które pozwolą im przygotować odpowiednio dopracowany wniosek. Informacja o spotkaniach powinna trafiać do publicznej wiadomości z wyprzedzeniem, w sposób umożliwiający jej szerokie wypromowanie.

Trzecie spośród wskazanych rozwiązań (regranting) powinno być wdrażane przez Biuro Kultury od 2017 roku przy relatywnie mniejszych

zadaniach konkursowych (wąsko sprofilowanych tematycznie, o niewielkiej łącznej skali finansowania)¹². Rok 2017 został wskazany w nawiązaniu do zapisów „Programu rozwoju współpracy m. st. Warszawy i organizacji pozarządowych do roku 2020”. Dokument ten zakłada, że w 2016 Centrum Komunikacji Społecznej (CKS) opracuje zasady i procedury niezbędne do wdrażania regrantingu w innych biurach m. st. Warszawy. W związku z powyższym utrudnione jest na ten moment wskazywanie bardziej pogłębionych rekomendacji w tym obszarze. Te zależne są od rozwiązań przyjętych i zaproponowanych przez CKS. Bez względu na ich kształt jesteśmy jednak przekonani, że Biuro Kultury w sposób szczególny predestynowane jest do tego, by być urzędem, w którym opisywane rozwiązanie stosowane będzie w możliwie szerokim zakresie. Będzie to kolejne narzędzie prowadzenia polityki, które pozwoli BK – zgodnie z zapisami PRK – otworzyć się na podmioty inne niż instytucje kultury.

Finalnie, niezbędne jest także w naszej opinii przeformułowanie zasad funkcjonowania sprawozdawczości z realizacji zadań finansowanych przy udziale środków Biura Kultury. Dotyczy to w sposób szczegól-

ny sprawozdań merytorycznych. W chwili obecnej nie dostarczają one ujednoliconej wiedzy na temat funkcjonowania „kulturalnych” organizacji pozarządowych, co sprawia, że informacje posiadane przez BK na temat projektów realizowanych w formie zadań publicznych cechują liczne deficyty. Optymalnym rozwiązaniem wydaje się w tym kontekście elektroniczny system ujednoliconej sprawozdawczości, w którym twórcy dofinansowanych projektów uzupełnialiby podstawowe informacje ilościowe i jakościowe na temat prowadzonych przez nich działań. Pozyskane w ten sposób dane, podobnie jak miało to miejsce w przypadku instytucji, powinny być udostępniane w szeroki i otwarty sposób, umożliwiając ich dalsze wykorzystywanie przez różne grupy – urzędników, ale też naukowców, ekspertów, organizacje kontrolne itp. Odpowiednio przygotowany system sprawozdawczości mógłby się stać także narzędziem do wielowymiarowej komunikacji Biura z organizacjami pozarządowymi.

¹² Warto tu podkreślić, że regranting obok prostej funkcji realokacji środków finansowych przewidzianych na realizację zadań publicznych może mieć także inne pozytywne następstwa. Zakładamy, że narzędzie to będzie stosowane w przypadku niewielkich konkursów, przez co rozumiemy zadania szczegółowe o relatywnie niewielkiej skali finansowania i wąsko określonym zakresie przedmiotowym. Przykładem historycznym takiego zadania może być konkurs z 2014 r. „Sztuka w przestrzeni publicznej”. Zastosowanie regrantingu w przypadku takiego zadania szczegółowego mogłoby być oparte o model, w którym organizacja prowadząca regranting (posiadająca renomę i wiedzę w danej dziedzinie) nie tylko rekrutuje projekty do dofinansowania, ale także – poprzez posiadane kompetencje - zapewnia wsparcie merytoryczne dla wnioskodawców i stymuluje ich długofalowy rozwój.

5.2

SILNE ORGANIZACJE

5.2.1 | ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY

Zwiększeniu nakładów na konkursy dla pomiotów pozarządowych i usprawnieniom systemu dotacyjnego musi towarzyszyć refleksja nad możliwościami wzmacniania instytucjonalnego organizacji III sektora korzystających ze wsparcia finansowego Biura Kultury. Warto zauważyć, że wprowadzanie narzędzi pozwalających na osiągnięcie tak postawionego celu jest rekomendowane już w przywoływanym wcześniej Programie rozwoju współpracy. Dokument ten zaleca m.in. *wprowadzenie do konkursów na projekty wieloletnie komponentu związanego z „rozwojem instytucjonalnym” organizacji realizującej zadanie publiczne* (cel szczegółowy 1.2.3). Rekomendujemy, aby w granicach dopuszczalnych przez aktualne prawo Biuro Kultury sięgało po tego typu rozwiązania. **Za jeden z pierwszych kroków w tym kierunku postrzegamy wprowadzenie do regulaminów konkursów dotacyjnych zapisu stanowiącego, że koszty administracyjne muszą stanowić nie mniej niż 20% i nie więcej niż 30% wartości budżetu projektów dofinansowanych przez BK.** Tego rodzaju zapisy zapewnią wysoką jakość realizacji projektów – poprzez zabezpieczenie procesu należytej koordynacji wszystkich prowadzonych działań. Umożliwią one także podniesienie jakości pracy w organizacjach pozarządowych, gdzie dominującą formą zatrudnienia

są umowy cywilnoprawne. Zabezpieczenie odpowiednich nakładów na prace administracyjne może pozwolić części NGO zmienić formę zatrudnienia pracowników na umowę o pracę.

Tego rodzaju zapisy stosowane są m.in. przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w regulaminie popularnych konkursów FIO (Fundusz Inicjatyw Obywatelskich) i ASOS (Aktywizacja Społeczna Osób Starszych). Sprawdzają się one z powodzeniem i mają potencjał do wyeliminowania problemu, który zdiagnozowany został przy okazji działań Biura Kultury. Mowa tu o nacisku Biura Kultury na silne ograniczanie kosztów administracyjnych w dofinansowanych przez ten urząd projektach. Na występowanie tego rodzaju zjawiska wskazywała znaczna część przedstawicieli organizacji pozarządowych, z jakimi zespół badawczy rozmawiał, realizując analizę sytuacji zastanej w ramach działań diagnostycznych na potrzeby niniejszego dokumentu. Wydaje się, że wprowadzenie stałego i precyzyjnie określonego odsetka budżetu, jaki może być zagospodarowany w ramach dofinansowanych projektów na zadania administracyjne, powinien rozwiązać tak zdefiniowaną barierę współpracy.

Narzędziami, które dodatkowo mogą wzmocnić potencjał instytucjonalny NGO działających w warszawskiej sferze kultury, są m.in. programy pożyczkowe i poręczeniowe czy system wsparcia wkładów własnych niezbędnych do realizacji dużych projektów finansowanych ze środków unijnych. Tego rodzaju rozwiązania mają być wdrożone w Stolicy od 2016 i 2017 roku. Należy tu jednak podkreślić, że ich wdrożenie pozostaje poza kompetencjami Biura Kultury. Wynika to z zapisów Programu rozwoju współpracy, który wyłączną odpowiedzialność w tym zakresie przypisuje Centrum Komunikacji Społecznej (cel 1.2.4).

Uzupełnieniem wszystkich prezentowanych tu rozwiązań będzie włączenie pozarządowych menadżerów kultury do programów

wsparcia kompetencyjnego, opisywanych na wcześniejszych stronach tego dokumentu. Pozwoli to podnieść ich wiedzę i poprawić jakość realizowanych zadań. Raz jeszcze warto zaznaczyć, że pośrednim efektem takiego kroku będzie też zwiększenie potencjału do networkingu międzysektorowego na skutek wspólnego udziału w opisywanym przedsięwzięciu przedstawicieli instytucji kultury, organizacji pozarządowych i urzędników.

5.2.2 | EWALUACJA

Istotnym elementem, którego implementacja przewidziana została w sposób indywidualny (tj. na poziomie każdego z biur), jest *wprowadzenie do konkursów na projekty wieloletnie komponentu ewaluacji konkursu* (cel szczegółowy 1.2.3). **Rekomendujemy, aby Biuro Kultury w szerszym zakresie sięgnęło po to rozwiązanie. Zasadne wydaje się wprowadzenie do regulaminów konkursowych zapisu zakładającego, że duże projekty (o poziomie finansowania przekraczającym 200 000 zł) obligatoryjnie będą posiadały rozbudowany komponent zewnętrznej ewaluacji, na którą należy zabezpieczyć w budżecie każdego takiego projektu od 3 do 5 procent jego wartości.**

Rekomendujemy, aby ewaluacja ta odbywała się w każdym roku realizacji zadania i była ukierunkowana na wzmocnienie jego organizatora poprzez dostarczenie wiedzy na temat potencjalnych udoskonaleń, jakie mogą zostać wprowadzone, aby podnosić jakość realizowanego przedsięwzięcia. Dodatkowym celem prowadzonej ewaluacji powinna być odpowiedź na pytanie o zakres i skalę społecznego oraz ekonomicznego oddziaływania projektu na Warszawę i jej mieszkańców.

Jednocześnie, jesteśmy przekonani, że – dla skuteczności tego narzędzia – niezbędne jest, by Biuro Kultury opracowało dokładne zalecenia względem oczekiwań informacyjnych, jakie powinny przynieść działania ewaluacyjne. Kluczowe jest także podkreślenie, że ewaluacja powinna być realizowana każdorazowo przez podmiot zewnętrzny wobec organizatora, co powinno zapewnić niezależność i obiektywność uzyskanych w ten sposób wyników. Zasadnym wydaje się wprowadzenie zasady, że angażowanie podmiotu realizującego ewaluację powinno być każdorazowo związane z przeprowadzeniem procedury rozeznania rynkowego, w ramach której wykonawca zadania zobligowany będzie do pozyskania trzech ofert na realizację tego rodzaju zadania.

Należy podkreślić, że potrzeba wdrożenia rozwiązań ewaluacyjnych jest znacząca. Przeprowadzone badanie sytuacji zastanej wskazuje, że warszawskie organizacje pozarządowe aktywne w sferze kultury rzadko sięgają po profesjonalną ewaluację (dotyczy to także podmiotów o dużej skali działania). Jeśli decydują się na badanie swoich przedsięwzięć, zwykle robią to w sposób punktowy, we własnym zakresie. Tym samym proces organizacyjnego uczenia się jest w ich przypadku znacząco ograniczony. Trzeba także podkreślić, że ewaluacja ma być narzędziem ukierunkowanym na podnoszenia jakości przedsięwzięć realizowanych przez organizacje pozarządowe. To właśnie te podmioty mają stanowić głównych odbiorców działań w opisywanym zakresie.

6

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane opracowanie prezentuje propozycje rozwiązań, które uważamy za niezbędne do wprowadzenia pod kątem doskonalenia polityki kulturalnej m. st. Warszawy w duchu Programu Rozwoju Kultury. Odnoszą się one do różnych aktorów warszawskiego środowiska kulturalnego – Biura Kultury, instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych. Wszystkie te grupy postrzegamy jako adresatów naszego opracowania. Jego szczególnym odbiorcą jest Biuro Kultury, które posiada kompetencje, aby decydować o wdrażaniu poszczególnych spośród wskazanych rozwiązań.

Jesteśmy jednocześnie przekonani, że prezentacja niniejszego dokumentu stanowi początek, a nie koniec debaty nad ostatecznym kształtem wprowadzanych w Warszawie zmian. Prezentacja tego opracowania zbiega się w czasie z publikacją podobnego raportu, który w szeroki

sposób porusza aspekty związane z narzędziami rozwoju twórczości. Stwarza to wyjątkową okazję do szerokiej dyskusji nad kształtem polityki kulturalnej w Warszawie. Jesteśmy przekonani, że debata zapoczątkowana w Stolicy ma szansę przyczynić się do podniesienia zrozumienia dla roli kultury w polityce rozwoju polskich miast.

O AUTORACH

Prof. dr hab. Jerzy Hausner – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny, pracownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, społeczny Pełnomocnik Rektora ds. Kultury i Sportu. Adjunct Professor in Transition Economies w International Center for Business and Politics, Copenhagen Business School. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Członek Rady Polityki Pieniężnej (kadencja: 24 I 2010 – 24 I 2016). Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN oraz Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Członek opiniodawczo-doradczej Rady Instytutu Adama Mickiewicza. Członek Rady Programowej Międzynarodowego Centrum Kultury VIII kadencji (w latach 2014–2016). Członek Rady Programowej Centrum Sztuki Współczesnej Zamek. Od 2014 r. działa w Bruegel, Brussels European and Global Economic Laboratory. W 2004 roku otrzymał Nagrodę Kisiela.

Łukasz Maźnica – ekonomista; doktorant na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, absolwent kierunku gospodarka i administracja publiczna na tejże uczelni. Autor i współautor kilkudziesięciu publikacji naukowych z zakresu ekonomii kultury, oraz zarządzania publicznego. Także członek rady redakcyjnej kwartalnika „Kultura i rozwój” wydawanego przez Narodowe Centrum Kultury. Wielokrotnie wyróżniany i nagradzany za działalność naukową (m.in. stypendium Fundacji Narodowego Banku Polskiego, stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nagroda naukowa im. prof. Jerzego Indraszkiewicza). Uczestnik i koordynator licznych projektów naukowo-badawczych. Jako zewnętrzny ekspert współpracował m.in. z: Małopolskim Instytutem Kultury, czy

Krakowskim Parkiem Technologicznym. Zawodowo związany z Fundacją Warsztat Innowacji Społecznych, gdzie kreuje i współprowadzi działania badawcze oraz doradcze realizowane przez Fundację; pełni także funkcję członka zarządu tej organizacji.

Jan Strycharz – ekonomista; doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie zajmuje się problemem zmiany instytucjonalnej sektora kultury w okresie transformacji wolnorynkowej w Polsce oraz rozwija zainteresowania naukowe związane z innowacjami, sektorem kreatywnym, zarządzaniem i przedsiębiorczością. Także, współautor programu i kierownik studiów podyplomowych dla menedżerów kultury Akademia Liderów Kultury zrealizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie przy współpracy Narodowego Centrum Kultury i miasta Wrocław w latach 2013–2015. Pełnił również funkcję koordynatora merytorycznego m.in. w projekcie badawczym „Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna” realizowanym przez Małopolski Instytut Kultury w roku 2013, czy w projekcie „Ekultura.org – cyfrowe dziedzictwo dla obywateli” realizowanego przez Fundację Warsztat Innowacji Społecznych. Autor i realizator wielu programów z zakresu rozwoju kompetencji kreatywnych i analitycznych. Jest także fundatorem i dyrektorem programowym Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych odpowiedzialnym za realizowanie działań badawczych i szkoleniowych przez Fundację. Autor, kierownik i wykonawca wielu projektów badawczo-analitycznych w obszarach polityk publicznych dotyczących innowacji, sektorów kreatywnych, edukacji i kultury.

