



DNA MIASTA
PRK 2020+
EWALUACJA
ŁÓDŹ 2017





SPIS TREŚCI

- 
- 4 // PODSUMOWANIE**
 - 7 // METODOLOGIA**
 - 10 // WNIOSEK 1**
 - 17 // WNIOSEK 2**
 - 46 // WNIOSEK 3**
 - 52 // WNIOSEK 4**
 - 55 // DODATKOWE CZYNNIKI**
 - 72 // PODSUMOWANIE II**
- 

PODSUMOWANIE

Polityka kulturalna od czasu decentralizacji była, jest i jeszcze zapewne przez kilka najbliższych lat będzie wyzwaniem dla samorządów. Ze względu na swoją specyfikę, a przede wszystkim na konieczność wpisania jej w system prawny ustalany dla miast na poziomie centralnym, władze miast napotykają obiektywne trudności w realizacji dobrej, przejrzystej i efektywnej polityki kulturalnej. Na szczęście każdy kolejny rok przynosi nowe badania, dobre praktyki czy tworzenie się sieci partnerskich umożliwiających wymianę wiedzy i wspólne poszukiwane lepszych rozwiązań. Jednak gdy na początku 2013 roku Rada Miejska w Łodzi uchwaliła Politykę Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, wiedza o politykach kulturalnych polskich miast była wciąż szczątkowa, trudno było o odpowiednie dane i wskazówki pomagające w prowadzeniu polityki w tym sektorze. Działania Łodzi można w tym wypadku uznać za nowatorskie i wytyczające nowe podejście do tworzenia tego typu dokumentów strategicznych.

Tym bardziej, że wówczas tylko 12 spośród 66 największym polskich miast posiadało dokument strategiczny w tym obszarze (dane z raportu DNA Miasta: Miejskie Polityki Kulturalne 2012). Władze pozostałych miast definiowały swoją odpowiedzialność za kulturę i wyznaczały cele prowadzonej polityki kulturalnej jedynie w ogólnomiejskich dokumentach strategicznych, krótko definiując wizję i główne cele polityki kulturalnej.

Każde z nich musiało wytyczać swoją własną drogę – zarówno jeśli chodzi o treść dokumentu strategicznego, jak i sposób jego przygotowania oraz wdrażania. Istotne jest, że efekty pracy wykonanej w 2013 roku można zauważyć dopiero teraz – po kilku latach od uchwalenia tego typu dokumentów. Przeprowadzona przez nasz zespół ewaluacja strategii katowickiej i gorzowskiej pokazuje, że to trudna materia, w której o wiele łatwiej jest popełnić błąd, niż odnieść sukces.

Niniejsze opracowanie jest przygotowane na podstawie ewaluacji dokonanej w połowie okresu realizacji łódzkiej PRK 2020+. W strategii założono, że aż 24 z 38 działań, określanych jako krótkoterminowe, powinno zostać zrealizowanych do końca 2016 roku. Urzeczywistnienie zdefiniowanej w dokumencie wizji rozwoju łódzkiej polityki kulturalnej zależy jednak również od celów długoterminowych, których realizacja przewidziana jest na okres 2013–2020+. Dopiero więc po 2020 roku będzie można ocenić całkowite rezultaty łódzkiej Polityki Rozwoju Kultury.

Tym niemniej, wykonana przez nas praca umożliwia nie tylko sformułowanie wniosków, pokazujących to, na ile realne jest dzisiaj osiągnięcie założonych w Strategii celów, ale pozwala także sformułować konkretne rekomendacje, których realizacja zniweluje zauważone słabości i zagrożenia oraz zwiększy szanse na zrealizowanie PRK 2020+.

Strategię należy oceniać pod względem zawartości merytorycznej, jej konstrukcji i aktualności oraz pod względem realizacji, monitorowania i przyjętego modelu komunikacji. Oba te obszary mają na siebie wpływ, ale ich rozdzielenie jest istotne z punktu widzenia rekomendacji dla dalszych działań wokół samego dokumentu.

Ocena jakości treści dokumentu, jego konstrukcji i aktualności jest pozytywna.

Ocena procesu realizacji celów zawartych w PRK 2020+ jest pozytywna.

Ocena sposobu monitorowania i przyjętego modelu komunikacji jest negatywna.

Oceny te wypływają z czterech głównych wniosków wynikających z przeprowadzonej ewaluacji. Zawarte poniżej skrótowe oceny są szczegółowo wyjaśnione w kolejnych częściach niniejszego raportu.

1 PRK 2020+ to dokument dobry, stawiający odważne cele, wyróżniający się na poziomie kraju zarówno sposobem pracy nad jego przygotowaniem, jaki poziomem merytorycznym. Treść głównych elementów tego dokumentu według przedstawicieli środowiska twórców i animatorów łódzkiej kultury jest aktualna.

2 Sformułowanie działań oraz dołączonych do nich wskaźników nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, które z 24 działań zaplanowanych jako „krótkoterminowe” (przeznaczone do realizacji do końca 2016 roku) zostały zrealizowane. Oznacza to jednak, że nie można też powiedzieć, że nie zostały zrealizowane. Uznaliśmy je więc za „realizowane”.

3 Największą słabością PRK 2020+ jest system jej wdrażania i monitorowania, a zatem te elementy, które mają wpływ zarówno na badanie jej efektów, jak i postrzeganie obecności samego dokumentu w polityce kulturalnej miasta. Źródłem problemu jest nie tylko niedostatecznie szczegółowo przeprowadzona diagnoza, dobór i konstrukcja wskaźników, ale przede wszystkim brak poczucia współodpowiedzialności za realizację dokumentu. Ta ostatnia kwestia dotyczy zwłaszcza instytucji kultury. Istotne jest także to, że kształt systemu monitorowania jest na tyle nieskuteczny, że wiedzę na temat realizacji PRK 2020+ czerpie się bardziej z codziennej pracy w sektorze kultury niż z systemu monitoringu.

4 Powyższe kwestie sprawiły, że w środowisku twórców i animatorów łódzkiej kultury istnieją poważne wątpliwości na temat roli i znaczenia PRK 2020+ dla rozwoju kultury miejskiej. Brak przejrzystej informacji na temat postępów w realizacji PRK 2020+ oraz brak poczucia współodpowiedzialności ze strony instytucji kultury sprawia, że Strategia przestaje być punktem odniesienia w łódzkiej polityce kulturalnej.

Jednym z elementów badania są wywiady IDI. Na ich podstawie odtwarzamy obraz procesu realizacji strategii kultury. Respondentom badania zapewniamy anonimowość, aby zagwarantować maksymalną szczerść i otwartość ich wypowiedzi (jest to istotne zwłaszcza w przypadku respondentów pracujących w podmiotach utrzymujących się ze środków publicznych przyznawanych przez UMŁ).

W raporcie pojawiają się cytaty z wypowiedzi respondentów. Umieśliśmy je tutaj, ponieważ pokazują one nie tylko opinie respondentów, ale także sposób ich wyrażania. Uzupełniają one w ten sposób przedstawiane przez nas dane i formułowane na ich podstawie analizy. Jednocześnie trzeba wyraźnie podkreślić, że opinie przedstawione w cytatach nie są naszym punktem widzenia. Co więcej - często nie są zasadne. Mimo to mają istotny wpływ na stan debaty publicznej.

Raport powstał na podstawie badań socjologicznych i analiz finansowych prowadzonych od maja do sierpnia 2017 roku w Łodzi w oparciu o metodologię DNA Miasta, mających na celu przygotowanie ewaluacji Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi. Proces został zainicjowany w wyniku porozumienia z Wydziałem Kultury w Urzędzie Miasta Łodzi. Ewaluacja została zrealizowana przez zespół badawczy pod kierownictwem Artura Celińskiego, w którego skład wchodził: Jędrzej Burszta, Zofia Penza-Gabler i Michał Sęk. Zadanie to było wspierane przez Jakuba Gradziuka – pełnomocnika Fundacji Res Publica.

Zapraszamy do kontaktu z autorami raportu i Fundacją Res Publica – wszelkie pytania i uwagi prosimy kierować na adres: kontakt@dnamiasta.pl.

Dziękujemy za pomoc, współpracę i zaangażowanie wszystkim osobom, które przyczyniły się do realizacji badania – Wydziałowi Kultury w Urzędzie Miasta Łodzi, przedstawicielom miejskich instytucji kultury, łódzkiej Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury oraz innym przedstawicielom i przedstawicielkom środowiska organizacji pozarządowych, twórcom i animatorom kultury. Dzięki swojej chęci współpracy, dzielenia się doświadczeniami i opiniami, pomogli nam lepiej zdiagnozować to, jaki jest obecny stan realizacji Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi.

Zdjęcia opublikowane w raporcie zostały udostępnione przez Urząd Miasta w Łodzi.

METODOLOGIA

Badanie miało charakter ewaluacyjno-opisowy i było zorientowane na identyfikację czynników mających pozytywny lub negatywny wpływ na realizację Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi.

Proces badawczy został zaplanowany w sposób pozwalający z jednej strony przyrzeć się realizacji poszczególnych elementów PRK 2020+, z drugiej zaś uchwycić szerszą perspektywę obecnej roli dokumentu i nazwać wyzwania stojące na drodze do pełnej realizacji celów przewidzianych do wdrożenia do 2020 roku. Opis obecnej sytuacji oraz wnioski zostały wypracowane na podstawie analizy materiału badawczego zgromadzonego za pomocą następujących narzędzi badawczych:

- analizy dokumentów i materiałów zastanych z lat 2013–2016, m.in. treści Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, dokumentów budżetowych, sprawozdań z realizacji PRK 2020+, sprawozdań finansowych i merytorycznych wszystkich 26 miejskich instytucji kultury – aby uzyskać odpowiedzi na pytania, na ile jasno zdefiniowane zostały cele strategii i wyzwania stojące przed ich wdrożeniem, które cele i działania były realizowane, za pomocą jakich narzędzi i jakimi nakładami finansowymi je wdrażano. Zebrane dane zostały osadzone w kontekście badań DNA Miasta, szczególnie raportu „DNA Miasta: Miejskie Polityki Kulturalne 2016”;
- spotkań z łódzką Komisją Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury oraz analizy materiałów i rekomendacji wypracowanych

przez Komisję podczas wcześniejszych prac. Dyskusje z przedstawicielami KDO pozwoliły nam pogłębić hipotezy wypracowane na podstawie wstępnej analizy materiału badawczego.

- indywidualnych wywiadów pogłębionych z dyrektorami miejskich instytucji kultury, aby uzyskać wgląd m.in. w to, na ile zapisy strategii są uznawane za aktualne, jak oceniana jest realizacja PRK 2020+ przez podmioty zobowiązane do bezpośredniej współpracy z Urzędem Miasta na rzecz wdrożenia zaplanowanych działań. Wywiadów udzieliło 21 dyrektorów (z 26 pracujących obecnie w Łodzi).
- otwartej ankiety online do organizatorów wydarzeń kulturalnych (58 ankiet) – narzędzia docierania do osób, które mają chęć wypowiedzieć się w ramach badania i którzy chcą zachować pełną anonimowość. Ankieta została przeprowadzona w celu uzyskania opinii przedstawicieli środowiska kultury na temat realizacji celów PRK 2020+ oraz aktualności tego dokumentu.

Cytaty pojawiające się w raporcie pochodzą z wypowiedzi respondentów udzielonych podczas wywiadów indywidualnych i ankiet online.

Skróty używane w raporcie: organizacje pozarządowe (NGO); Polityka Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi (PRK 2020+); Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ (SZR)





WNIOSEK 1

PRK 2020+ to dokument dobry, stawiający odważne cele, wyróżniający się na poziomie kraju zarówno sposobem pracy nad jego przygotowaniem, jaki poziomem merytorycznym. Treść głównych elementów tego dokumentu według przedstawicieli środowiska twórców i animatorów łódzkiej kultury jest aktualna.

Kontekst i proces tworzenia dokumentu

Prace nad strategią rozwoju kultury oficjalnie rozpoczęto niedługo po Regionalnym Kongresie Kultury, który odbył się pod koniec października 2011 roku. Początków myślenia o tworzeniu dokumentu ukierunkowującego politykę kulturalną należy się jednak doszukiwać w czasie starań Łodzi o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Mimo odrzucenia łódzkiej aplikacji w pierwszym etapie, komisja konkursowa ESK2016 doceniła szerokie zaangażowanie mieszkańców, organizacji pozarządowych, organizacji i instytucji kulturalnych oraz przedstawicieli środowisk naukowych. W naszym raporcie „DNA Miasta: Diagnoza” z 2010 roku poświęconego sposobom włączania mieszkańców w proces starań o tytuł ESK również zauważyliśmy aktywność Łodzi na tym polu: *Zwraca uwagę ogrom pracy włożony w 2009 i 2010 roku w aktywizację mieszkańców. W żadnym innym badanym mieście nie działo się*

to na tak wielką skalę. Centralnym punktem tych działań nie było jednak przygotowanie aplikacji, a przekonanie mieszkańców o potencjale swojego miasta i promocji jego kultury.

Aktywizacja mieszkańców i rozszerzenie dyskusji poza wąskie środowisko osób pracujących w instytucjach i organizacjach kulturalnych, stworzyło – mimo przegranej w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury – dobry grunt do rozpoczęcia prac nad ogólnomiejskim programem koordynującym rozproszone dotychczas działania. Z jednej strony miał to być sposób na przedłużenie trwałości łódzkiego „efektu ESK”, a z drugiej odpowiedź na coraz mocniej akcentowane negatywne oceny dotychczasowych działań władz miasta w dziedzinie kultury. Decyzje władz podjęte na początku 2010 roku dotyczące festiwalu Camerimage (powodujące przenosiny tego wydarzenia do Bydgoszczy) czy zamieszanie wokół organizacji Festiwalu Dialogu Czterech Kultur (m.in. niejasności finansowe, zerwanie umowy z inicjatorami wydarzenia, polityczne nominacje w instytucji Miasto Dialogu) wzbudzały burzliwe dyskusje. Pojawiały się głosy krytyczne dotyczące sposobu przygotowania łódzkiej aplikacji do ESK i wydawania przeznaczonych na ten cel pieniędzy. Nic dziwnego, że coraz bardziej palącą kwestią stawało się zdefiniowanie kierunku rozwoju kultury dla Łodzi i odpowiedzialności władz miejskich za jego realizację.

Zanim jednak rozpoczęto prace nad strategią, w Łodzi doszło do istotnej zmiany na stanowisku Prezydenta. W grudniu 2010 roku Hanna Zdanowska wygrała przedterminowe wybory zastępując na stanowisku Tomasza Sadzyńskiego – komisarza pełniącego obowiązki prezydenta od odwołania Jerzego Kropiwnickiego w referendum w styczniu 2010 roku. Wygrana spowodowała wymianę kadr w Urzędzie Miasta (w tym dyrektora Wydziału Kultury), a także całkowitą zmianę wizji rozwoju miasta. Dodatkowo, w styczniu 2011 roku opublikowano raport „Strategia Zarządzania Marką Łódź na lata 2010–2016”, gdzie rozwinęto wizję Łodzi jako miasta przemysłów kreatywnych, na podstawie której powstało nowe logo i hasło „Łódź Kreuje”.

Warto jednak zauważyć, że był to czas, w którym polskie miasta dopiero uczyły się tworzenia dokumentów strategicznych w kulturze. Nie było w tym obszarze zbyt wielu przykładów, które mogłyby posłużyć jako źródło dobrych praktyk. Wystarczy powiedzieć, że w 2012 roku tylko 12 spośród 66 największym polskich miast posiadało dokument strategiczny w tym obszarze (dane z raportu DNA Miasta: Miejskie Polityki Kulturalne 2012). Aż połowa z nich była tworzona w latach 90. To znaczy, że były one zdecydowanie nieaktualne i nieprzydatne w drugiej dekadzie XXI wieku. Należy pamiętać, że czasy po 2009 roku a więc po krakowskim Kongresie Kultury należą do okresu najbardziej dynamicznych przemian w zarządzaniu kulturą w Polsce. Efektem tej sytuacji było to, że do realizacji ambitnych i nowoczesnych celów polityki kulturalnej brakowało równie aktualnych narzędzi i – co ważniejsze – systemu wskaźników pozwalających na ocenę ich efektywności.

Tym niemniej Łódź podjęła się tego wyzwania. Dyskusje nad porażką w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury, potrzeba określenia odpowiedzialności miasta za kulturę, nowe otwarcie w ratuszu – te wszystkie elementy złożyły się na podjęcie wiosną 2011 roku przez UMŁ i Urząd Marszałkowski decyzji zorganizowaniu, we współpracy z Narodowym Centrum Kultury, Regionalnego Kongresu Kultury. Dyskusje i wnioski z Kongresu zapoczątkowały formułowanie zapisów PRK 2020+ – dokumentu, którego finalny efekt był wynikiem pracy ekspertów i szerokich konsultacji społecznych prowadzonych korespondencyjnie, internetowo oraz metodą warsztatową podczas otwartych spotkań w czerwcu i w październiku 2012 roku.

Już podczas prac nad Polityką Rozwoju Kultury rozpoczęto wprowadzanie narzędzi, które

potem były elementem nowoczesnego myślenia o polityce kulturalnej w mieście. Na przełomie czerwca i lipca 2012 roku przyjęto nowe zasady przyznawania pracowni twórcom kultury oraz uchwalono pierwszy program stypendialny dla artystów. Jeszcze przed uchwaleniem PRK 2020+ prace rozpoczęła Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury, w której skład weszli przedstawiciele sześciu zainteresowanych współpracą organizacji pozarządowych. Był to niewielki promil wszystkich 296 działających na terenie miasta organizacji, które jako główną działalność statutową przyjęły aktywność w obszarze kultury i sztuki.

Uczestnicy badania, których wypowiedzi zdobyliśmy poprzez wywiady przeprowadzone metodą IDI (i uzupełniliśmy o wyniki ankiety online), byli zgodni co do wagi uchwalenia dokumentu strategicznego, który porządkuje działanie sektora kultury i wyznacza najważniejsze cele z punktu widzenia prowadzonej przez władze miasta polityki kulturalnej.

Uchwalenie PRK wiązano z istotnym „przesileniem” w łódzkiej kulturze, m.in. za sprawą zorganizowanego w 2011 roku Regionalnego Kongresu Kultury, który stanowił pierwszy etap prac nad dokumentem.

Część respondentów formułowała jednak zastrzeżenia co do przebiegu prac nad PRK. Główny zarzut dotyczył niewielkiej roli, jaką w całym procesie przeznaczono dla przedstawicieli środowiska, w tym – dyrektorów i pracowników instytucji kultury: *Powstał tak trochę z boku. Sugestie, które były przekazywane podczas konsultacji, się tam nie znalazły.* Spośród uczestników badania, w okresie powstawania PRK tylko część była zatrudniona w instytucjach kultury. Pomimo tego, zarzut ten pojawiał się dosyć regularnie; i jest prawdopodobnie związany z szerszym (omówionym w dalszej części raportu) problemem współpracy z Urzędem Miasta.

Krytyka ze strony respondentów dotyczyła przede wszystkim tego, że ich zdaniem opracowanie tego typu dokumentu strategicznego powinno zostać poprzedzone – na każdym etapie procesu – spotkaniami z przedstawicielami środowiska, „praktykami kultury”, którzy obcuja z nią na co dzień. Jeden z rozmówców szczegółowo opisał swoje doświadczenie z tego okresu:

Proces powstawania PRK oceniam negatywnie. Pamiętam, że otrzymaliśmy mail z Urzędu Miasta z prośbą o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań (m.in. jakie działania prowadzimy; skąd pozyskujemy finansowanie; z kim współpracujemy). Mieliśmy tylko 2–3 dni na odpowiedź. Nie poinformowano nas po co zbierane są te informacje, czemu mają służyć. O wiele lepiej byłoby, gdyby Urząd Miasta udzielił nam wyczerpujących informacji o celu zbierania danych. Wtedy też wiedzielibyśmy lepiej, w jaki sposób im odpowiedzieć. Później, po kilku miesiącach opublikowano PRK i okazało się, że informacje, które im odesłaliśmy w odpowiedzi na maila z pytaniami, zostały bez naszej wiedzy przeklezione do Programu. Można zatem powiedzieć, że dokument nie był z nami konsultowany. Wiem, że wiele instytucji zostało potraktowanych w ten sam sposób [ŁÓDŹ_IDI_07].

Powyższa uwaga pokazuje, w jaki sposób respondent zapamiętał proces powstawania dokumentu. Diagnoza PRK 2020+ została sporządzona na podstawie wyników badania ankietowego skierowanego do miejskich instytucji kultury drogą mailową w dniach od 12-19 marca 2012 roku. Do formularza ankiety dołączono pismo przewodnie wyjaśniające cel prowadzonego badania. Zawarto w nim informację, iż dane uzyskane w ramach badania będą stanowić podstawę do opracowania diagnozy. Część dyrektorów miejskich instytucji kultury wchodziła również w skład Komitetu Sterującego (rady ekspertów) powołanego na początku 2012 roku, który również był informowany o diagnozie i sposobach jej sporządzenia.

W czerwcu 2012 roku UMŁ we współpracy z zespołem „DNA Miasta” przeprowadził trzy otwarte spotkania z zainteresowanymi mieszkańcami Łodzi (w Centralnym Muzeum Włókiennictwa, Śródmiejskim Forum Kultury i Teatrze Lalek Arlekin). W trzech warsztatach wzięło udział w sumie ponad 150 uczestników, w tym przedstawiciele miejskich instytucji kultury, przedstawiciele organizacji pozarządowych, radni Rady Miejskiej w Łodzi, reprezentanci środowiska kultury, reprezentanci środowiska naukowego, przedsiębiorcy i indywidualni mieszkańcy. W październiku 2012 roku odbyło się kolejne spotkanie, podczas którego omówiono wcześniej zgłoszone uwagi do PRK 2020+, a także sposoby współpracy mieszkańców z Urzędem Miasta przy wdrażaniu i realizacji projektu. Efektem było wyodrębnienie 43 postulatów oraz zapoczątkowanie prac nad powołaniem Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury.

Tym niemniej, niektórzy rozmówcy

wyrażają opinie, że środowisko nie było należycie konsultowane w sprawie ostatecznego kształtu dokumentu, co ich zdaniem przełożyło się na małą przydatność dokumentu: Nie przeprowadzono rozmów z instytucjami kultury, nie było należycie przeprowadzonych konsultacji. Niektóre zagadnienia zawarte w PRK są zbyt ogólne. Mówi się w strategii np. o dziedzictwie poprzemysłowym, ale brakuje konkretów. Nie wiadomo jak wykorzystywać, wzmacniać to dziedzictwo. Nie wiadomo jak realizować w praktyce założenia związane z rozwojem konkretnych tematów [ŁÓDŹ_IDI_09]. Choć zarzut braku konsultacji nie pokrywa się z rzeczywistością, warto pamiętać, że tego typu opinie także kształtują rzeczywistość i decyzje podejmowane przez osoby, które działają w łódzkiej kulturze. Dlatego właśnie zostały one uwzględnione w raporcie.

Aspekty formalno-prawne

Polityka Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi została uchwalona 27 marca 2013 roku (Uchwała nr LIX/1252/13). Wytyczyła cele dla łódzkiej kultury na co najmniej dekadę. Sama idea powstania dokumentu – poza inspiracjami płynącymi ze środowiska samych twórców i animatorów kultury – wynikała ze Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ (dalej SZR) przyjętej przez Radę Miejską 25 czerwca 2012 roku (Uchwała Nr XLIII/824/12). SZR jest głównym dokumentem strategicznym w Łodzi – jego przyjęcie zobowiązywało władze miasta do tworzenia polityk sektorowych. Miały być one narzędziami wdrażania SZR, a tym samym kolejnymi elementami wprowadzania zarządzania strategicznego do Łodzi. Każda polityka sektorowa miała być podobna do siebie i zawierać wskaźniki oraz działania umożliwiające realizację celów, a także: harmonogramy wdrażania i plan finansowy skorelowany z budżetem Miasta.

Łódzka Polityka Rozwoju Kultury wypełnia te oczekiwania. W finalnym kształcie liczy 34 strony, zaś wraz z załączoną diagnozą 132 strony. Z łatwością można ją znaleźć w miejskim Biuletynie Informacji Publicznej wraz z informacjami dotyczącymi przeprowadzonych szerokich konsultacji społecznych. Sam dokument koncentruje się wyłącznie na zaplanowanej polityce – brakuje w nim informacji na temat przyczyn i okoliczności jego opracowania. Choć można odtworzyć je na podstawie innych źródeł, dobrą praktyką jest zawieranie ich w treści dokumentu.

Polityka Rozwoju Kultury wpisuje się w jeden z trzech filarów SZR, Społeczeństwo i Kultura: Łódź aktywna, ucząca się i twórcza. Jest to jednak jedynie nasze przypuszczenie, gdyż w treści PRK 2020+ nie pojawia się żadna wzmianka na ten temat, brakuje odwołań zarówno do SZR (dokumentu wyższego rzędu), jak i innych dokumentów strategicznych.

PRK 2020+, mimo braku bezpośrednich odwołań, jest zgodne ze Strategią Zintegrowanego Rozwoju. Cele strategiczne zawarte w PRK wyraźnie odnoszą się do drugiego celu strategicznego filaru SZR „Społeczeństwo i kultura”, czyli Kultury u podstaw – zwiększenia uczestnictwa mieszkańców w kulturze dzięki efektywnemu wykorzystaniu potencjału kulturalnego i kreatywnego Łodzi. Polityka kulturalna według Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi miała „poszukiwać inspiracji w tożsamości i tradycji, pozwalać wspierać między innymi najlepsze projekty filmowe, sztuki współczesnej, mody, <<dziedzictwa rewolucji przemysłowej>>, budować kapitał społeczny, przyciągać najszerzy krąg odbiorców oraz określać nowoczesne modele organizacji sektora kultury”. Jednocześnie uważne przyjrzenie się zapisom PRK 2020+ pozwala dostrzec nieznaczną ewolucję pomysłu na rozwój kultury, jaka dokonała się podczas opracowywania i konsultowania dokumentu – przesunięcie nacisku z tożsamości na aktywność mieszkańców.

PRK 2020+ zawiera większość niezbędnych w każdej strategii elementów: diagnozę sytuacji, wizję, misję, cele strategiczne i operacyjne oraz działania, które są sprawdzalne za pomocą wskaźników, co znajduje swoje odzwierciedlenie w spisie treści.

W dalszej części tego tekstu zostaną przeanalizowane jego poszczególne elementy.

Pod względem formalnym PRK 2020+ jest przejrzystym dokumentem. Struktura przekazywana jest w formie prostych diagramów oraz tabeli, które pozwalają bez problemu zrozumieć powiązania logiczne. Realizację wizji i misji oparto na trzech filarach: TOŻSAMOŚCI, UCZESTNIKU i TALENTACH, oraz na podstawie ZARZĄDZANIA. Te cztery główne cele strategiczne są opisane w formie jednozdaniowej oraz rozpisane na od dwóch do czterech celów operacyjnych. Każdy z celów operacyjnych ma być wdrażany poprzez opisane w kilku zdaniach działania, którym określono czas realizacji (działania krótkoterminowe 2013–2016

i długoterminowe 2013–2020+). Do każdego działania przypisano podmioty odpowiedzialne, podmioty współpracujące oraz wskaźniki realizacji. W dokumencie zawarto również główne założenia dotyczące monitoringu oraz rozpisany na cztery lata model finansowania. Model został przedstawiony w formie tabeli prezentującej założenia dotyczące finansowania realizacji PRK 2020+. Nie stworzono jednak narzędzia pozwalającego monitorować wdrażanie tych założeń, przez co trudno jednoznacznie stwierdzić, które założenia są realizowane, a które nie.

Interesującym zabiegiem jest również dołączenie na początku PRK 2020+ słowniczka, w którym wyjaśnione są najważniejsze pojęcia używane w treści dokumentu. Jednocześnie takie rozwiązanie pokazuje, że terminy stosowane przez twórców strategii mogą być nieintuicyjne dla przeciętnego czytelnika. Takim pojęciem jest szczególnie definicja kultury postindustrialnej, którą rozumie się nie jako kulturę wywodzącą się z dziedzictwa industrialnego, nawiązującą w swojej treści do przemysłowej historii Łodzi, lecz jako ideę wprowadzenia działań artystycznych i kulturalnych do obiektów postindustrialnych (...), co przybliży rozumienie tego terminu do kulturalno-społecznego aspektu rewitalizacji.

Kwestie finansowe związane z PRK 2020+ zostały ujęte w dwóch częściach – w modelu finansowania (strony 26–34) oraz w części diagnostycznej (od strony 57). Dla oceny działania PRK 2020+ kluczowa jest analiza pierwszej części tego dokumentu, czyli „Modelu finansowania realizacji działań w sektorze kultury na lata 2012–2015”.

Treść dokumentu

Wizją PRK 2020+ jest „Łódź – miasto otwartej kultury i aktywnych mieszkańców”. Ta deklaracja wywiedziona jest z pewnego rodzaju preambuły – rozszerzonego opisu wizji, w której zaznaczono ambicje i możliwości kulturalne miasta, potrzebę zwiększenia dialogu i współpracy, a także zarysowano obraz przyszłości, w której Łódź stanie się miastem, w którym kultura odgrywa pierwszorzędne znaczenie dla zapewnienia łodzianom satysfakcji z życia w ich mieście. Poza zwróceniem uwagi na znaczenie spontanicznych inicjatyw kulturalnych, podkreślono również wagę działań łączących kulturę z biznesem i międzynarodowych wydarzeń kulturalnych. Dzięki temu w 2020 roku Łódź miałaby się stać nie tylko miastem aktywnych mieszkańców, ale też ośrodkiem silnych marek festiwalowych.

Misja Rozwoju Kultury w Łodzi brzmi: „Opierając się na dziedzictwie nowoczesności: dorobku XIX-wiecznej wielokulturowej historii miasta, nowoczesnych procesach kształtujących jej charakter, tożsamości mieszkańców, tkance architektonicznej, industrialnej przeszłości, zmierzamy do otwartego interdyscyplinarnego, kulturotwórczego dialogu. Dbamy o aktywne uczestnictwo mieszkańców miasta w kulturze, budujemy przestrzeń otwartą i przyjazną twórcom i tworzymy warunki do rozwoju nowoczesnych instytucji. Celem tych działań jest wzmocnienie ponadlokalnej pozycji kulturalnej miasta.”

Można więc stwierdzić, że jest zgodna z zarysowaną w dokumencie wizją, choć jej najbardziej wyraźnym elementem jest zmierzanie do otwartego, interdyscyplinarnego, kulturotwórczego dialogu, który nie wybrzmiał tak znacząco w opisie wizji.

Misja sprawia wrażenie większego kompromisu niż wizja. Być może wynika to z faktu, że w jej zapisach starano się zawrzeć wszystkie ważne dla Łódzian elementy.

Jednocześnie, jak pokaże dalsza analiza – wraz z rozpisaniem celów strategicznych na cele operacyjne i działania, elementy: aktywne uczestnictwo mieszkańców, budowanie przestrzeni przyjaznej twórcom oraz tworzenie warunków do rozwoju nowoczesnych instytucji kultury zyskały konkretne narzędzie ich urzeczywistnienia, podczas gdy wspomniany kulturotwórczy dialog – jedynie działania bez określonych sposobów realizacji.

Realizacja Polityki Rozwoju Kultury opiera się na czterech celach strategicznych: 1) Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury, 2) Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców, 3) Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań oraz 4) Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury. Każdemu z tych celów przypisano od dwóch do czterech celów operacyjnych oraz szereg działań prowadzących do ich realizacji. Działania podzielono na krótkoterminowe (realizowane do 2016 roku włącznie) oraz długoterminowe (do 2020+ roku).

Cele operacyjne bardzo dobrze wyjaśniają cele strategiczne. Inaczej jest już jednak na poziomie działań.

Choć dużym plusem PRK 2020+ jest opisanie planowanych działań – każde z nich ma swoje tekstowe wyjaśnienie, każdemu przypisano podmioty odpowiedzialne, podmioty współpracujące oraz wskaźniki realizacji działań, przy bliższym przyjrzeniu się uwagę zwracają niedociągnięcia i brak zdecydowania autorów strategii.

Wczytując się w ten dokument można zauważyć, że wiele zapisanych w PRK 2020+ elementów, zwłaszcza na poziomie działań, jest oczywista dla dobrze prowadzonej polityki kulturalnej. Wśród nich można wymienić np. unowocześnianie infrastruktury czy uwzględnianie miejskich instytucji w działaniach promocyjnych miasta – tego typu działania powinny być podstawą w mieście tej wielkości. Rolą strategii jest natomiast wskazywanie priorytetów, co oczywiście nie oznacza odrzucania podstaw dbania o kulturę. Na poziomie celów strategicznych PRK 2020+ radzi sobie z tym dobrze. Określenie trzech filarów: TOŻSAMOŚCI, UCZESTNIKA i TALENTÓW, które opierają się na podstawie ZARZĄDZANIA, sprawia wrażenie przemyślanego wyboru, który pozwala ukierunkować działania władz i instytucji. Jednak im bardziej szczegółowo są w strategii opisane działania, tym bardziej odbiegają one od wytyczonych celów.

Widać to zwłaszcza w opisach działań – część z nich została szczegółowo omówiona (czasem nadmiernie np. poprzez zaznaczenie potrzeby wymiany sprzętu komputerowego w bibliotekach w działaniu 2.1. c)), część zaś ogólnikowo, a nawet życzeniowo – w sposób nieprecyzyjny sposobu realizacji. Pod tym względem dokument jest nierówny – mamy w nim do czynienia zarówno z konkretnymi narzędziami, jak również z mniej sprecyzowanymi deklaracjami. Przykładowo, realizacja celu strategicznego UCZESTNIK opiera się na działaniach w dużej mierze intencyjnych – do takich można zaliczyć np. punkt 2.1. b) *prowadzenie edukacji kulturalnej z uwzględnieniem tematyki dziedzictwa Łodzi i regionu*, który rejestruje potrzebę oraz podmioty odpowiedzialne, jednak nie określa sposobu (np. czy na ten cel będą przeznaczone dodatkowe granty), czy 2.2. b) *wzmacnianie współpracy ze szkołami i uczelniami artystycznymi*, który ogranicza się do stwierdzenia, że należy kontynuować dotychczas prowadzone działania w tym zakresie. Tymczasem realizacja celu strategicznego TALENTY jest zbiorem konkretnych narzędzi, gotowym planem do wprowadzenia (np. wdrażanie programu przyznawania pracowni dla twórców kultury).

Dodatkowo należy zauważyć, że właściwie identyczne działania przypisane są do różnych celów. Oczywiście poprzez to samo działanie można realizować różne priorytety. Sposób ich zapisania sugeruje jednak, że ta zbieżność jest przypadkowa. Głównym przykładem jest tutaj kwestia upowszechniania dostępu do oferty kulturalnej. W opisie działania 2.1. d) *zapewnienie możliwie równomiernego dostępu do kultury w obszarze miasta* zaproponowano, by sposobem realizacji tego działania było powierzenie organizacjom pozarządowym zadań z zakresu upowszechniania kultury. Identyczną treść opisu można znaleźć w punkcie 4.1. c) *powierzenie organizacjom pozarządowym zadań z zakresu kultury zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.)*, w którym uzasadnieniem jest właśnie brak działalności kulturalnej w niektórych miejscach w mieście. Jest to wyraźne niedopatrzenie.

Warto również zauważyć, że przypisanie niektórych działań danym celom operacyjnym może budzić zdziwienie. Przykładowo przeprowadzanie konkursów na stanowiska dyrektora w instytucjach miejskich pasuje dużo bardziej do celu operacyjnego 4.3 Profesjonalizacja (Cel IV. ZARZĄDZANIE) niż do celu 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych (Cel I. TOŻSAMOŚĆ). Podobnym przypadkiem jest prowadzenie edukacji kulturalnej z uwzględnieniem tematyki dziedzictwa Łodzi i regionu, który można znaleźć pod celem operacyjnym 2.1. Zwiększanie uczestnictwa mieszkańców miasta w kulturze, a nie zaś jako działanie do celu 2.2. Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną (oba Cel II. UCZESTNIK) lub też jako element dodatkowego celu operacyjnego wpisanego w Cel I. TOŻSAMOŚĆ.

Oczywiście takie niedopatrzenia nie miałyby znaczenia, jeśli na tym etapie można byłoby stwierdzić, że wszystkie działania są realizowane. Tak jednak nie jest, o czym więcej piszemy w argumentacji do Wniosku 2.

Znajomość i ocena PRK 2020+ w środowisku instytucji kultury

Dokument Program Rozwoju Kultury 2020+ jest znany wszystkim respondentom badania – dyrektorom miejskich instytucji kultury. Nowi dyrektorzy, którzy zostali wybrani na stanowisko w wyniku konkursów ogłoszonych już po wejściu w życie PRK, odwoływali się do jego szczegółowych ustaleń w prezentacjach

programu przedstawianych przed komisją konkursową.

Bardziej kłopotliwe dla rozmówców było określenie, na ile PRK znane jest w łódzkim środowisku kultury. Pojawiały się nieliczne głosy, że jest to dokument powszechnie znany, większość respondentów była jednak zdania, że większość ludzi działających w sektorze kultury – a w szczególności osoby działające w organizacjach pozarządowych – nie zna szczegółowych założeń dokumentu poza wyrażoną w nim ogólną wizją rozwoju kultury.

Ocena treści PRK, pomimo drobnych różnic pomiędzy rozmówcami, była prawie jednomyślna. Respondenci zgadzali się, że uchwalenie dokumentu było dobrą decyzją.

Ich zdaniem PRK 2020+ porządkuje sektor kultury, wyznacza kierunki rozwoju, pokazując, na czym w najbliższych latach najbardziej będzie zależało władzom miasta – również jeśli chodzi o obowiązki instytucji: *Skanalizowanie działań, dookreślenie profili określonych placówek, żeby nie rozdrabniać tej energii* [ŁÓDŹ_IDI_10]. Pozytywnie oceniano to, że opiera się na rozpoznanym dziedzictwie miasta: tożsamościowym, filmowym, awangardowym. Część respondentów jest zadowolona z ważnej roli, jaką powierzono działaniom społecznym: zwiększaniu uczestnictwu w kulturze, pracy z mieszkańcami, dostosowywaniu oferty do różnych grup odbiorców.

Z analizy wypowiedzi respondentów można wysunąć wniosek, że treść PRK – zawarta w dokumencie misja i wizja rozwoju kultury, jak również cele strategiczne – są oceniane jako właściwy krok w łódzkiej polityce kulturalnej.



WNIOSEK 2

Sformułowanie działań oraz dołączonych do nich wskaźników nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, które z 24 działań zaplanowanych jako „krótkoterminowe” (przeznaczone do realizacji do końca 2016 roku) zostały zrealizowane. Nie oznacza to jednak, że działania te nie były realizowane. Z analizy danych wynika, że 20 działań jest na etapie realizacji, a z czterech działań zrezygnowano lub nie podejmowano prób realizacji.

Bliższe przyjrzenie się wskaźnikom przypisanym działaniom pokazuje brak spójności przy ich dobieraniu i nadmierną koncentrację na prostych wskaźnikach liczbowych, które w istocie nie wiele mówią o stanie realizacji założonych celów. Lista wskaźników sprawia bowiem wrażenie tylko zarysu propozycji sposobu weryfikacji realizacji strategii, nie zaś spójnego, przemyślanego systemu. Ponadto w PRK 2020+ (ani w żadnym udostępnionym nam dokumencie) nie określono wartości bazowych wskaźników oraz kierunku zmiany (wskaźników sukcesu). Ta kwestia została omówiona szerzej w części dotyczącej sprawozdawczości. Niezrozumiałe jest też częste opieranie się na wskaźnikach frekwencyjnych jako sposobie weryfikacji

skuteczności działań. Frekwencja nie może być traktowana jako bezpośredni rezultat nawet jednego z zapisanych w PRK 2020+ działań, a w przypadku uznawania jej za wskaźnik wielu działań, ci sami ludzie (uczestnicy danego wydarzenia kulturalnego organizowanego np. przez instytucję miejską) mogą zostać kilkakrotnie policzeni. Takie zapisy dziwią szczególnie, że w części PRK 2020+ dotyczącej monitoringu i raportowania zwrócono uwagę na ograniczenia stosowania tego typu danych: To kryterium, zwłaszcza stosowane jako główna miara efektywności działania, często powoduje brak prawidłowości danych dokumentujących działania, w których liczba uczestników jest trudna do weryfikacji. Jak wskazują dalej autorzy PRK 2020+: *Niezbędne jest więc opracowanie wskaźników, które stanowiąc będą podstawę do oceny stopnia realizacji celów strategicznych.* Uwaga ta ma szczególne znaczenie w kontekście analizy sposobu monitorowania (więcej na ten temat znajduje się w argumentacji dla Wniosku 3).

Stan realizacji celów krótkoterminowych

Strategia wyznaczyła, że do końca 2016 roku powinny zostać zrealizowane działania krótkoterminowe. Spośród w sumie 38 działań, aż 24 powinny być już wdrożone i kontynuowane.

Warto zauważyć jednak, że tylko kilka działań w PRK 2020+ zapisano w sposób umożliwiający określenie czy dany cel został zrealizowany. W przypadku większości działań – szczególnie tych zakładających współpracę większej liczby podmiotów (jak np. w przypadku działania a) *promowanie staży w instytucjach kultury*, cel operacyjny 3.1., za który odpowiedzialny jest Wydziału Kultury UMŁ i miejskie instytucje kultury, we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Łodzi i Biurem Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy UMŁ) – tego typu stwierdzenie jest niemożliwe, gdyż nie określono wartości docelowych wskaźników. Dlatego w dalszej części analizy będziemy posługiwać się czasownikiem w formie niedokonanej – „realizowano”. Brak wskaźników sukcesu uniemożliwia nam stosowanie formy dokonanej – „zrealizowano”.

W ramach celu I. Tożsamość realizowano wszystkie sześć krótkoterminowych działań. Jednak w przypadku jednego działania (1.1. e) w sprawozdaniach Wydziału Kultury brakuje jakichkolwiek danych pozwalających określić sposoby realizacji.

W ramach celu II. Uczestnik realizowano z pewnością dwa z czterech działań krótkoterminowych. W przypadku obu tych działań (edukacji kulturalnej i wsparcia promocyjnego w nagłaśnianiu wydarzeń) podejmowano inicjatywy, jednak z udostępnionych przez Wydział danych trudno wywnioskować, na ile wynikały one ze świadomej polityki realizowania PRK 2020+, a na ile były prowadzone jakby „niezależnie” od strategii i bez świadomego związku z nią. Pozostałe dwa działania (strategie instytucji miejskich i wspieranie spontanicznej aktywności kulturalnej) nie są realizowane.

W ramach Celu III. Talenty do 2015 roku realizowano wszystkie cztery zaplanowane działania krótkoterminowe. W 2016 roku brakuje informacji na temat staży w instytucjach kultury – realizacja tego działania zaczęła odbywać się bez koordynacji ze strony Wydziału Kultury.

W ramach Celu IV. Zarządzanie realizowano z pewnością siedem z dziesięciu zaplanowanych działań (w tym jedno rozpoczęto realizować w 2016 roku). Jedno działanie (wprowadzenie systemu dotacji na badania sektora kultury) nie było realizowane z powodu braku ofert na realizację zadania (w konkursie dla organizacji pozarządowych). Inne działanie – powierzenie instytucjom małych grantów – nie było realizowane bez podania przyczyn. Dwa działania (opracowanie strategii marketingowych w instytucjach oraz wypracowanie jednolitego systemu monitoringu sektora) były organizowane w bardzo ograniczonym zakresie. Choć podjęto działania na rzecz stworzenia systemu monitoringu, należy zauważyć, że nie spełnia on w pełni swojej roli. Jeśli zaś chodzi o strategie marketingowe, to zgodnie z dostępnymi dokumentami, posiada ją tylko jedna instytucja kultury.

Ocena realizacji działań

Aby w ogóle mówić o realizacji działań zapisanych nie tylko w PRK 2020+, ale też w jakimkolwiek dokumencie strategicznym, muszą być one zapisane tak, aby wiadomo było co dokładnie i do kiedy trzeba w istocie zrealizować. Wiele z działań wyznaczonych w PRK 2020+ nie w pełni realizuje ten postulat.

W poniżej analizie do oceny działań została wykorzystana metoda wyznaczania celów oparta na zasadach SMART. SMART to akronim pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel – sprecyzowany, mierzalny, osiągalny, realistyczny i terminowy (ang. *specific, measurable, attainable, realistic, time-bound*). Zasady te pozwalają na precyzyjne określenie istoty każdego działania, jego zakresu, harmonogramu i pożądanego efektu. Jednym z zarzutów stawianym przez nas działaniom zapisanym w PRK 2020+ jest brak wystarczającego sprecyzowania i wyznaczania celów, co sprzyja swobodnym interpretacjom ze strony wszystkich kluczowych podmiotów.

Są one widoczne nie tylko w sposobie realizacji poszczególnych celów i działań, ale również w ich harmonogramie. Sytuacja ta ma miejsce nawet pomimo że każdemu działaniu przypisano termin realizacji (zgodnie z postulatem terminowości). W opisach działań nie wskazano jednak etapów ich wdrażania. Przez to trudno jest określić, na ile każde z działań zostało w danym roku zrealizowane. Problem mierzalności

poszczególnych działań poruszamy w innej części raportu, wskazując na wyzwanie jakim jest wyznaczenie realistycznych wskaźników.

Poniżej prezentujemy analizę poszczególnych działań ujętych w perspektywie SMART. Określamy w niej stan realizacji każdego działania oraz związane z nim rekomendacje. Analiza stanu realizacji powstała na podstawie dokumentów merytorycznych i finansowych udostępnionych przez Urząd Miasta (m.in. raportów o stanie miasta, raportów Wydziału Kultury, Kart Realizacji Strategii), ogłoszeń oraz informacji zamieszczanych przez Urząd Miasta w Biuletynach Informacji Publicznej oraz na stronach internetowych Miasta Łodzi, informacji zamieszczanych na stronach i w BIP-ach instytucji kultury, a także na podstawie doniesień prasowych i wypowiedzi przedstawicieli władz miasta w mediach.

Głównym wnioskiem nasuwającym się po analizie realizacji wszystkich działań jest potrzeba:

- doprecyzowania działań i zapewnienia ich rozdzielności – zakresy działań powinny pokrywać się w możliwie najmniejszy sposób tworząc wspólnie spójny system;
- weryfikacji możliwości realizacji działań w przyszłości ze szczególnym uwzględnieniem czynników organizacyjnych, politycznych i finansowych;
- koordynacji działań – zaplanowania realizacji strategii biorąc pod uwagę wpływ wdrażania poszczególnych działań na pozostałe.

Dodatkowo warto doprecyzować opisy poszczególnych działań.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna

Działanie: a) wyodrębnienie flagowych instytucji kultury oraz wzmocnienie ich poprzez poprawę infrastruktury, określenie koncepcji działania, dążenie do zwiększania dotacji, restrukturyzację zatrudnienia.

Opis: Spośród 26 istniejących instytucji kultury zostaną wytypowane te, których cele statutowe,

kadra, infrastruktura oraz usytuowanie w centrum Miasta przyczynią się w sposób szczególny do realizacji celów strategicznych określonych w polityce sektorowej, a ponadto przyczyniają się do promocji łódzkiej kultury w kraju i poza granicami. Wsparcie promocyjne, dotacje celowe na realizację konkretnych projektów merytorycznych, a także restrukturyzacja zatrudnienia pozwoli na racjonalizację kosztów.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: Brak podjęcia jakichkolwiek widocznych działań w kierunku realizacji celu może wynikać z określonego długoterminowego czasu realizacji. Może jednak też oznaczać, że nie jest on osiągalny (achievable) w rozumieniu metody SMART, a więc jest zbyt ambitny w stosunku do obecnych zasobów i możliwości, w tym politycznych i finansowych (przy ograniczonych środkach wybór flagowych instytucji może pogorszyć sytuację finansową instytucji nieflagowych). Działanie nie jest również sprecyzowane (specific) – pozostawia zbyt duże pole do interpretacji. Nie określono, które instytucje spełniają warunki zawarte w opisie. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że PRK 2020+ nie wyznacza precyzyjnie obszarów strategicznych. Zamiast tego wymienia jedynie kilka dziedzin kultury (film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna). Jednocześnie działanie nie uwzględnia realizacji innego działania, zawartego w dalszej części strategii – działania e. *wyodrębnienie instytucji profilowanych i instytucji, w których prowadzona działalność interdyscyplinarna skierowana jest do potrzeb odbiorcy lokalnego z celu operacyjnego 4.1.*

Rekomendacja: Aby zrealizować to działanie, należałoby doprecyzować definicję i proces selekcji flagowych instytucji. Temat ten powinien zostać podjęty w ramach publicznych spotkań, na których będą obecni przedstawiciele wszystkich miejskich instytucji. Jednocześnie w przypadku braku możliwości zapewnienia dodatkowego finansowania na realizację tego działania (budżet zaplanowany w PRK 2020+ dotyczy lat 2012–2015) należy rozważyć rezygnację z jego wdrażania.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów

strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna

Działanie: b) przeprowadzanie konkursów na stanowisko dyrektora w instytucjach miejskich. Kandydaci zobowiązani będą do przedstawienia programu działania instytucji spójnego z Polityką Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi

Opis: Wybór kandydatów na dyrektorów w drodze konkursu umożliwi weryfikację założeń programowych i dostosowanie ich do koncepcji długofalowego rozwoju łódzkiej kultury. Decyzja o wprowadzeniu konkursów jako preferowanej formy wyłonienia kandydata na stanowisko dyrektora miejskiej instytucji kultury wiąże się z koniecznością dokonania zmiany statutów niektórych instytucji kultury.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane.

Diagnoza: W ramach działania przeprowadzono konkursy w połowie instytucji, w pozostałych instytucjach dyrektorom przedłużano umowy bez konkursów lub też byli mianowani. W opisie działania nie określono wyraźnie, że konkursy powinny odbywać się w każdym przypadku (konkursy jako preferowana forma wyłonienia kandydata), tym samym nie zostało spełnione kryterium sprecyzowania (specific) metody SMART, pozostawiając pole do interpretacji.

Rekomendacja: Wyraźne określenie czy w każdym przypadku powinien odbywać się konkurs na stanowisko dyrektora miejskiej instytucji kultury.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna

Działanie: c) wsparcie finansowe i instytucjonalne produkcji filmowej jako jednej z gałęzi przemysłów kreatywnych

Opis: W celu umożliwienia partycypacji w zyskach z dystrybucji dofinansowywanych przez Miasto filmów i zwrotu części zaangażowanych środków finansowych planowane jest w dłuższej perspektywie czasowej powołanie instytucji kultury, która realizować będzie między innymi

zadania należące obecnie do Zespołu ds. Filmu w Wydziale Kultury w Departamencie Spraw Społecznych UMŁ. Pozwoli to na prowadzenie Łódzkiego Funduszu Filmowego na zasadach koproducentkich oraz na wycenianie działań podejmowanych przez instytucję na rzecz producentów jako wkładu koproducentkiego. Ponadto funkcjonowanie odrębnej instytucji filmowej pozwoli na rozszerzenie zakresu realizowanych zadań i umożliwi współpracę z innymi tego typu jednostkami działającymi w Polsce i na świecie (np. przystąpienie do Sekcji Regionalnych Funduszy Filmowych działającej w Krajowej Izby Producentów Audiowizualnych, co obecnie jest niemożliwe, ponieważ z formalnego punktu widzenia, Urząd Miasta Łodzi nie może zostać członkiem izby gospodarczej). Obecne działania będą zmierzać do systematycznego zwiększania środków przewidzianych na wsparcie produkcji filmowych oraz udzielania pomocy instytucjonalnej przy produkcjach filmowych realizowanych w Łodzi.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie jest precyzyjnie sformułowane, wyraźnie określa cele prowadzonego działania i obecne przeszkody. Jest realizowane poprzez Łódzki Fundusz Filmowy, który we wrześniu 2015 roku został przeniesiony z Wydziału Kultury do EC1 Łódź – Miasto Kultury, dzięki czemu może pełnić rolę koproducenta. Od czasu rozpoczęcia prac nad PRK 2020+ o połowę zwiększono środki przeznaczone na fundusz – w 2012 roku było to 600 tys. złotych, zaś w 2017 1,2 mln złotych. Operatorem funduszu jest Łódź Film Commission, do której zadań należy m.in. budowa narzędzi wsparcia producentów (np. obniżek cen za zajęcia pasa drogowego itp.). Łódź Film Commission jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Komisarzy Filmowych (AFCI), Polskiej Komisji Filmowej oraz sekcji regionalnych funduszy filmowych w Krajowej Izbie Producentów Audiowizualnych.

Rekomendacja: Brak. Działanie zostało zrealizowane. Warto pamiętać o ewaluacji działań prowadzonych przez ŁCF i po pozytywnej ocenie dążyć do utrzymania lub nawet zwiększania środków przewidzianych na wsparcie produkcji filmowych.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna

Działanie: d) konsolidacja zasobów filmowych

Opis: Koncepcja zakłada powołanie instytucji gromadzącej i prezentującej dorobek polskich twórców filmowych oraz edukującej różne pokolenia widzów.

Do podstawowych funkcji instytucji będzie należeć: eksponowanie zbiorów; prowadzenie działań edukacyjno-szkoleniowych; oraz prowadzenie prac badawczo-naukowych.

Przedstawione funkcje instytucji będą realizowane z wykorzystaniem zróżnicowanych form przekazu i nowoczesnych środków technicznych tworząc przestrzeń edukacji, rozumianej na zasadzie „dotknij – doświadcz – zrozum”, umożliwiającej wizualny, słuchowy i dotykowy kontakt ze sztuką i filmowym dziedzictwem Łodzi.

Pomysł na konsolidację zasobów filmowych w ramach jednej instytucji jest wpisany w kształtującą się mapę ośrodków służących promowaniu sztuki filmowej. Przedsięwzięcie będzie koncentrować się na edukacji filmowej i okółofilmowej dla dzieci, młodzieży i nauczycieli oraz prezentacji zbiorów polskiej kinematografii. Szczególne miejsce znajdą w nim animacja i gry komputerowe. Koncepcja powołania w Łodzi instytucji filmowej wpisuje się w promowaną ideę decentralizacji państwa, tak istotną dla tworzenia społeczeństwa obywatelskiego.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Choć działanie nie spełnia warunków SMART nie precyzując czy proponowana instytucja ma być miejska, czy narodowa (wpisując się w ideę decentralizacji), jest realizowane poprzez powołanie Narodowego Centrum Kultury Filmowej (instytucji współprowadzonej). W lipcu 2015 roku Prezydent Łodzi oraz Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego podpisały list intencyjny w tej sprawie, a od października 2015 roku NCKF jest oficjalnie częścią EC1. Jak zapisano w statucie instytucji NCKF będzie realizować „swoje cele poprzez: a) upowszechnianie i popularyzację kultury filmowej poprzez organizację wystaw, przeglądów i innych przedsięwzięć o zasięgu

krajowym i międzynarodowym, b) prowadzenie wieloaspektowej działalności edukacyjnej dotyczącej historii filmu polskiego i światowego estetyki filmowej i środków wyrazu, społecznych funkcji filmu, c) prezentację dorobku polskiej i światowej kinematografii, między innymi poprzez prowadzenie pokazów i prezentacji multimedialnych, w tym również w kinie sferycznym.” Zakończenie inwestycji i otwarcie wystaw stałych przewidziane jest na przełom 2019 i 2020 roku.

Rekomendacja: Warto uaktualnić opis działania o zapisy koncepcji programowej Narodowego Centrum Kultury Filmowej. Konieczne jest doprecyzowanie roli nowej instytucji w relacji do innych podmiotów zajmujących się kinem i kulturą filmową na terenie Łodzi, przede wszystkim Muzeum Kinematografii i Wytwórni Filmów Oświatowych (spółka z o.o., której właścicielem jest Województwo Łódzkie).

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.1. Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna

Działanie: e) uwzględnienie miejskich instytucji kultury w kampaniach promocyjnych miasta

Opis: Wsparcie działań promocyjnych, udostępnianie nieodpłatnych przestrzeni reklamowych na terenie miasta, wsparcie merytoryczne i organizacyjne Biura Promocji, Turystyki i Współpracy z Zagranicą UMŁ, pomoc w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych. Promocja łódzkich wydarzeń na terenie kraju.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Brak danych na ten temat w sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+

Diagnoza: Działanie było realizowane niekoniecznie w ramach wdrażania PRK 2020+, lecz jako zwykłe działanie promocyjne np. instytucje kultury pojawiały się jako tła w kampaniach promocyjnych miasta. Działania nie spełnia jednak kryterium SMART – sprecyzowania (specific) – łącząc z jednej strony uwzględnianie w kampaniach promocyjnych miasta, które skierowane są głównie do odbiorcy niemieszkającego w Łodzi, z udostępnianiem nieodpłatnych przestrzeni na terenie miasta,

a więc reklam kierowanych do Łódzian.

Rekomendacja: Działanie należy doprecyzować we współpracy z Biurem Promocji Komunikacji Społecznej i Turystyki. W aktualizacji należy również uwzględnić rolę Łódzkiego Centrum Wydarzeń. Warto rozważyć rozdzielenie działania na dwa osobne działania: uwzględnienie miejskich instytucji kultury w kampaniach promocyjnych miasta oraz wsparcie promocyjne miejskich instytucji kultury w promocji na terenie Łodzi (oba działania realizowane). Warto rozważyć połączenie ich z działaniami z wywodzącymi się z celu 2.3. b) *wsparcie promocyjne w nagłaśnianiu wydarzeń kulturalnych*.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.2. wspieranie przedsięwzięć z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna.

Działanie: a) przeprowadzenie otwartych konkursów ofert w celu wyodrębnienia flagowych przedsięwzięć

Opis: Miasto konsekwentnie wspiera rozwój twórczości, animację kulturalną, oraz wydarzenia kulturalne tworzone przez organizacje pozarządowe. Poprzez zwiększanie nakładów na sektor pozarządowy stworzono widoczny, pozainstytucjonalny obieg kultury. Wyznaczenie przedsięwzięć flagowych ma na celu identyfikację kultury miasta z obszarami strategicznymi. Aby zapewnić wieloletnią perspektywę w planowaniu działań kulturalnych proponowany jest system podpisywania umów wieloletnich z organizatorami strategicznych przedsięwzięć, na zasadach określonych w otwartych konkursach ofert. Pozwoli to na konsekwentne umacnianie potencjału kulturowego Łodzi we wskazanych obszarach strategicznych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie jest sprecyzowane (specific) wedle metody SMART – brakuje wyraźnego określenia, czym mają charakteryzować się flagowe przedsięwzięcia, pozwalając tym samym na swobodną interpretację, co uwidacznia się w realizacji. Działanie prowadzone jest w ramach konkursu ofert, których wartość przekracza 50 tys. złotych (tzw. duże granty). Zgodnie z ogłoszeniami

tych konkursów, nazwa zadania to „Wspieranie imprez kulturalnych, w szczególności z zakresu filmu, sztuk wizualnych oraz muzyki”. Tymczasem w ocenie projektów punktowane są m.in. „oryginalność projektu lub wpisywanie się go w kulturowe dziedzictwo Łodzi”, nie zaś wpisywanie się w dokładniej określone obszary strategiczne (należy również zwrócić uwagę, że muzyka nie została określona jako obszar strategiczny). W ramach konkursów ofert podpisywane są umowy wieloletnie (trzyletnie), jednocześnie jednak Miasto podpisuje umowy wieloletnie z organizatorami wydarzeń poza konkursami, w trybie, który jest niejasny dla wielu przedstawicieli środowiska kultury, czego najdobitniejszym przykładem jest kontrowersyjne finansowanie festiwalu Transatlantyk

Rekomendacja: Należy doprecyzować określenie „flagowe przedsięwzięcia” oraz przekształcić deklaracje zawarte na początku opisu działania w nakreślone zgodnie z metodą SMART zobowiązanie np. „dążenie do rokrocznego zwiększania nakładów na duże wydarzenia tworzone przez organizacje pozarządowe o 5 proc. rocznie” (wartość wzrostu należy wyliczyć biorąc pod uwagę realia budżetowe i polityczne). W aktualizacji należy również uwzględnić rolę Łódzkiego Centrum Wydarzeń i konieczność wypracowania przejrzystego trybu podpisywania wieloletnich umów i przyznawania środków „flagowym przedsięwzięciom” w trybie pozakonkursowym.

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.2. wspieranie przedsięwzięć z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna.

Działanie: b) wyodrębnienie flagowych przedsięwzięć w miejskich instytucjach kultury - dotacje celowe

Opis: Wyodrębnienie przedsięwzięć z obszarów strategicznych, zgodne Polityką Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, ich finansowanie poprzez system dotacji celowych. Pozwoli na konsekwentne umacnianie potencjału kulturowego miasta we wskazanych obszarach strategicznych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016



Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie jest sprecyzowane (specific) wedle metody SMART – brakuje wyraźnego określenia, czym mają charakteryzować się flagowe przedsięwzięcia, pozwalając tym samym na swobodną interpretację – twardą, nieuwzględniającą żadnych działań wychodzących poza obszary strategiczne, lub miękką, uznającą każde ciekawe zadania za umacnianie potencjału kulturowego miasta. Jednocześnie jednak jasno określa sposób realizacji oraz cel.

Rekomendacja: Należy doprecyzować określenie „flagowe przedsięwzięcia”

Cel strategiczny: I. Tożsamość: rozwijanie strategicznych obszarów kultury

Cel operacyjny: 1.3. Wspieranie rozwoju współpracy regionalnej i międzynarodowej z obszarów strategicznych

Działanie: a) wzmacnianie działań z zakresu wymiany regionalnej i międzynarodowej

Opis: Działania obejmują szereg programów oraz konferencji mających na celu wymianę doświadczeń w sferze działań na rzecz współpracy międzynarodowej z zakresu kultury. Rozwijaniu współpracy międzynarodowej mają służyć organizowane przez instytucje wizyty studyjne, staże oraz seminaria i spotkania dla przedstawicieli sektora kultury. Pożądana jest współpraca z Urzędem Marszałkowskim oraz Regionem przy realizacji zintegrowanych projektów kulturalnych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie jest zapisane niekonkretnie (niespełniony postulat sprecyzowania) – wymieniony szereg metod osiągnięcia celu nie wyjaśnia, w jaki sposób mogą być one wzmocnione. Brakuje propozycji zachęt do rozwoju tego typu współpracy. Wydaje się więc, że działanie jest realizowane, jednak w ramach własnych potrzeb danej instytucji, nie zaś z inspiracji PRK 2020+. Widać to w sprawozdaniach z realizacji strategii, w których zawarte są jedynie liczby przeprowadzonych działań, nie wiadomo jednak, kto i jakie działania realizował.

Rekomendacja: Warto rozważyć wprowadzenie zachęt do rozwoju nowych działań z zakresu współpracy regionalnej i międzynarodowej np. poprzez odpowiednie zapisy w konkursach kierowanych do instytucji i organizacji pozarządowych. Warto również przeprowadzić publiczną debatę z udziałem przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego na temat możliwości rozwoju współpracy regionalnej.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.1. Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców miasta w kulturze

Działanie: a) określenie strategii instytucji miejskich z uwzględnieniem: potrzeb i oczekiwań odbiorcy; programów kształtujących odbiorcę kultury; kulturalnej aktywizacji pokolenia 60+; wyrównania szans najmłodszych łodzian w dostępie do kultury; działania w obszarze rewitalizacji społecznej mające na celu zapobieganie wykluczeniu społecznemu.

Opis: Diagnoza przeprowadzona na podstawie zebranych danych do „Raportu o stanie kultury w Łodzi” z 2012 roku wykazała, że instytucje kultury nie posiadają opracowanej strategii, nie ma również zdiagnozowanego odbiorcy. Działania dotyczące aktywizacji pokolenia 60+ są prowadzone w instytucjach od dawna. Kontynuacja programu Centrum Aktywnego Seniora i jego rozwijanie pozwoli na usystematyzowanie działań i ich rozwinięcie. Rozszerzenie oferty zajęć nieodpłatnych dla najmłodszych łodzian, docieranie do środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym i aktywizacja ich na rzecz uczestnictwa w kulturze przyczyni się do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: Choć działanie jest precyzyjnie opisane, brakuje w nim określenia wyraźnego celu i zachęty do strategicznego zaplanowania działalności instytucji. Mimo że działanie jasno mówi o potrzebie „określenia strategii” to wielu dyrektorów instytucji kultury za wystarczający uznaje swój autorski program działania. UMŁ w takich sytuacjach nie informuje o konieczności

stworzenia zdefiniowanej w PRK 2020+ strategii. Dlatego instytucje uznają stan, w którym autorska koncepcja działań wytycza strategię dla instytucji, za właściwy. Warto zwrócić uwagę, że instytucje prowadzą jednocześnie programy, które realizują poszczególne punkty tego działania. Tym niemniej sytuacja ta nie oddaje intencji zapisanej w strategii.

Rekomendacja: Należy zdefiniować różnicę pomiędzy autorskim programem każdego dyrektora instytucji kultury a strategią, a następnie rozpocząć realizację działania poprzez wymaganie ich tworzenia. W tym celu należy sformułować wyraźny sposób wspierania instytucji do realizacji tego działania – np. przekazując im dodatkowe środki na ten cel, oferując program dodatkowych szkoleń dla pracowników opracowujących ten dokument. Warto także zaktualizować podejście, zmieniając zapisy z pasywnych „odbiorców kultury” na aktywnych „uczestników kultury”.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.1. Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców miasta w kulturze

Działanie: b) prowadzenie edukacji kulturalnej z uwzględnieniem tematyki dziedzictwa Łodzi i regionu

Opis: Zakładane jest prowadzenie edukacji kulturalnej, jako uzupełnienie edukacji szkolnej, a także wprowadzenie na stałe programów edukacyjnych dotyczących kultury Łodzi i regionu. Ze względu na cele priorytetowe wskazane jest położenie szczególnego nacisku na edukację w zakresie historii sztuki i architektury, edukację filmową i edukację dotyczącą dziedzictwa Łodzi i regionu.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie spełnia warunku sprecyzowania (specific) – w opisie działania nie określono m.in. za pomocą jakich narzędzi (choćby przykładowych) mają być prowadzone działania. Brak informacji na temat charakteru prowadzonych działań edukacyjnych – w sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+ dopiero w podsumowaniu na 2016 rok można dowiedzieć się, że wskaźnik realizacji określany

jest na podstawie działań instytucji. W realizację nie są wliczane działania prowadzone w ramach konkursów ofert dla organizacji pozarządowych (tzw. małe granty), w którym jedno z zadań można interpretować jako służące edukacji regionalnej (Zadanie 4. „Wspieranie realizacji przedsięwzięć przybliżających łodzianom sylwetki wielkich twórców kultury łódzkiej.”).

Rekomendacja: Należy bardzo poważnie przemyśleć sposób prowadzenia tego działania i położyć nacisk na tworzenie spójnego programu edukacji kulturalnej, który definiowałby nie tylko jego treść, ale także sposób realizacji. Tym bardziej, że Wizja PRK 2020+ zawiera mocne odniesienie do tożsamości Łodzi. Warto także tu pamiętać o działaniu 2.2. a), które sygnalizuje potrzebę „stworzenia międzysektorowego miejskiego programu edukacyjnego obejmującego wspólne działania instytucji kulturalnych, oświatowych i organizacji pozarządowych.”

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.1. Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców miasta w kulturze

Działanie: c) zwiększenie atrakcyjności instytucji miejskich poprzez modernizację i unowocześnienie infrastruktury

Opis: Modernizacja infrastruktury jak również jej dostosowanie do oczekiwań odbiorców przyczyni się do zwiększenia uczestnictwa w kulturze. Działania najpilniejsze to wymiana sprzętu komputerowego w bibliotekach na nowoczesny, dostęp do szerokopasmowego Internetu, WIFI, zwiększenie ilości miejsc parkingowych, a przede wszystkim dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie jest w pełni sprecyzowane (specific) według metody SMART. Brak diagnozy oczekiwań odbiorców nie pozwala stwierdzić czy wskazane działania rzeczywiście były najpilniejsze i czy mogą przyczynić się do zwiększenia uczestnictwa w kulturze.

Rekomendacja: Określenie oczekiwań uczestników kultury np. poprzez ewaluację stanu infrastruktury w każdej z instytucji. Na podstawie tej oceny, potrzeb zgłaszanych przez dyrektorów instytucji oraz wiedzy o stanie technicznym nieruchomości możliwe będzie wyznaczenie nowych najpilniejszych działań do realizacji do 2020 roku. Aktualizacja działania powinna odbywać się również w odniesieniu do innych polityk sektorowych w Łodzi (np. polityki transportowej i działań na rzecz ograniczenia ruchu samochodowego).

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.1. Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców miasta w kulturze

Działanie: d) zapewnienie możliwie równomiernego dostępu do kultury w obszarze miasta

Opis: Analiza lokalizacji instytucji w mieście wykazuje, że część obszarów, zwłaszcza nowych osiedli mieszkaniowych, pozbawiona jest infrastruktury umożliwiającej prowadzenie stałej działalności kulturalnej. Wskazane jest uwzględnienie tych obszarów w Polityce Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi i podjęcie działań mających na celu rozszerzenie oferty kulturalnej w tych miejscach. Proponowany jest system powierzania organizacjom pozarządowym w ramach otwartych konkursów ofert, zadań z zakresu upowszechniania kultury, rozpoznawania, rozbudzania i zaspokajania potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Sposób zapisania działania sugeruje, że jest ono niedokończone (zapisanie w formie sugestii) Działanie nie spełnia warunków SMART, gdyż nie jest sprecyzowane – nie określa obszarów miasta pozbawionych dostępu do kultury. W konkursach ofert kierowanych do organizacji pozarządowych brakuje też nakierowania na tego typu obszary, koncentrując się raczej na grupach odbiorców (zadania skierowane do młodzieży zagrożonej wykluczeniem czy seniorów) niż na poszczególnych osiedlach.

Rekomendacja: Działanie należy porównać z działaniem 4.1. c) *powierzanie organizacjom*

pozarządowym zadań z zakresu kultury zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego, którego opis jest właściwie identyczny jak działania powyżej. Działanie należy z pewnością zaktualizować w zakresie wskazania obszarów pozbawionych lub z ograniczonym dostępem do infrastruktury kulturalnej, wyznaczając tereny, na których powinno się szczególnie zrealizować projekty kulturalne do 2020 roku. Warto przemyśleć dodanie kryterium punktowego do konkursów ofert na organizację pozarządowych za realizację zadania na tego typu obszarze.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.2. Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną

Działanie: a) stworzenie międzysektorowego miejskiego programu edukacyjnego obejmującego wspólne działania instytucji kulturalnych, oświatowych i organizacji pozarządowych

Opis: Opracowanie programu, który ma na celu wykorzystanie potencjału kulturotwórczego umożliwiającego upowszechnianie sztuki, animację kultury. Zakładamy, że zostanie on włączony w proces edukacji kulturalnej uczniów szkół oraz dorosłych przy współpracy i współdziałaniu szkół, placówek pozaszkolnych, instytucji kultury, organizacji pozarządowych.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie było realizowane do 2015 roku włącznie, później jednak zniknęło z urzędowych sprawozdań. Być może cel okazał się nieosiągalny według kryteriów SMART np. poprzez konieczność współpracy szerokiego grona instytucji i organizacji. W 2017 roku został powołany zespół ekspertów do stworzenia programu edukacji kulturalnej. Pilotaż tego programu zostanie uruchomiony w 2018 r.

Rekomendacja: Należy kontynuować podjęte ponownie prace na rzecz realizacji działania, uprzednio definiując przeciwności jakie napotkały prace w 2013 i 2014 roku.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.2. Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną

Działanie: b) wzmacnianie współpracy ze szkołami i uczelniami artystycznymi

Opis: Zaangażowanie studentów wyższych uczelni artystycznych w projekty realizowane na rzecz Miasta. Współpraca w ramach programów m.in. Łódź Akademicka, Młodzi w Łodzi.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie było realizowane – zostawia swój ślad w sprawozdaniach z lat 2013–15, jednak już podsumowaniu 2016 roku nie pojawiają się żadne informacje na temat tego działania. Samo działanie nie spełnia kryterium sprecyzowania, nie definiując, w jaki sposób planowane jest angażowanie studentów w projekty Miasta.

Rekomendacja: Należy doprecyzować, w jaki sposób studenci uczelni artystycznych mają angażować się w projekty miejskie – czy np. poprzez wolontariat, staż, udział w konkursach, możliwości korzystania z przestrzeni? Konieczne jest zweryfikowanie poziomu współpracy w ramach programów Łódź Akademicka i Młodzi w Łodzi, ocena potencjalnych przeszkód oraz rozpoczęcie prac mających na celu rozwój potencjału tego działania.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.2. Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną

Działanie: c) aktywizacja środowiska akademickiego na rzecz społeczności lokalnej

Opis: Współpraca Miasta z uczelniami wyższymi dążąca do pozyskania środowiska akademickiego do prowadzenia działań z lokalnymi podmiotami działającymi w sferze kultury w celu podniesienia

kompetencji kulturowych mieszkańców Miasta i zwiększenia uczestnictwa w kulturze. Przewiduje się granty w ramach współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie było realizowane do 2015 roku włącznie, później jednak zniknęło z urzędowych sprawozdań. W ramach działania w 2013 roku wsparto finansowo 9 projektów, a w 2014 roku 5 projektów. W sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+ brakuje wyjaśnienia, dlaczego działanie nie jest kontynuowane. Być może cel okazał się nieosiągalny według kryteriów SMART np. poprzez konieczność współpracy szerokiego grona instytucji i organizacji.

Rekomendacja: Wznowienie debaty na temat współpracy środowiska akademickiego i środowiska kultury np. w ramach otwartych spotkań. Konieczne jest również zdefiniowanie celów takiej współpracy i jej zakresu.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.3. Rozwijanie pozainstytucjonalnej działalności kulturalnej

Działanie: a) wspieranie spontanicznej aktywności kulturalnej

Opis: Możliwość uzyskania wsparcia w realizacji własnych projektów osób fizycznych i organizacji pozarządowych poprzez korzystanie z małych grantów dystrybuowanych przez wybrane instytucje miejskie. Do instytucji zostaną przekazane dotacje celowe przeznaczone na współorganizację wydarzeń kulturalnych o zasięgu lokalnym.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: Działanie nie było realizowane, jednak jego funkcję częściowo spełnia możliwość zgłaszania projektów w ramach budżetu obywatelskiego i w ramach inicjatywy lokalnej oraz działania organizowane przez instytucje kultury we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Funkcję tę mogą też spełniać również tzw. małe granty, o które można starać się w trybie pozakonkursowym od Wydziału

Kultury. Podejmowano także próby stworzenia narzędzi wspierania spontanicznej aktywności kulturalnej w ramach programów „Wykaż inicjatywę” realizowanego przez Ośrodek Kultury Górna oraz „Bałuty ożywione - bazar pomysłów” prowadzony przez Bałucki Ośrodek Kultury

Rekomendacja: Ocena dalszej realizacji tego działania zależy od zdefiniowania intencji autorów PRK 2020+ m.in. precyzując czym jest dla nich „spontaniczna aktywność kulturalna” Inne miasta – np. Wrocław czy Toruń coraz mocniej wykorzystują małe granty do wzmacniania aktywności kulturalnej mieszkańców. Również przy jednoczesnej możliwości skorzystania z takich narzędzi, jak budżet obywatelski czy inicjatywa lokalna. W Łodzi realizacja tego zdania nie została podjęta – bez jednoznacznego wyjaśnienia tej decyzji.

Obecnie trwające próby wprowadzenia tego działania warto potraktować jako pilotaż dający szansę na znalezienie kluczowych odpowiedzi na pytanie dotyczące przyszłości realizacji tego działania na poziomie PRK 2020+.

Cel strategiczny: II. Uczestnik: podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

Cel operacyjny: 2.3. Rozwijanie pozainstytucjonalnej działalności kulturalnej

Działanie: b) wsparcie promocyjne w nagłaśnianiu wydarzeń kulturalnych

Opis: Wsparcie działań promocyjnych prowadzonych przez organizacje pozarządowe przez Biuro Promocji, Turystyki i Współpracy z Zagranicą UMŁ w formie udostępniania nieodpłatnych przestrzeni reklamowych na terenie miasta, wsparcie merytoryczne i organizacyjne, pomoc w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych. Promocja łódzkich wydarzeń na terenie kraju.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Sposoby realizacji tego działania nie pojawiają się w sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+, trudno więc określić poziom pomocy w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych. Działanie jest realizowane głównie poprzez udostępnianie szeregu nieodpłatnych przestrzeni reklamowych (m.in. citylightów).

Rekomendacja: Działanie należy doprecyzować we współpracy z Biurem Promocji Komunikacji Społecznej i Turystyki UMŁ. W aktualizacji należy również uwzględnić rolę Łódzkiego Centrum Wydarzeń. Warto rozważyć rozdzielenie działania na dwa oddzielne: uwzględnienie aktywności organizacji pozarządowych w kampaniach promocyjnych miasta na terenie kraju (sposób realizacji trudny do określenia) oraz wsparcie promocyjne organizacji pozarządowych w promocji na terenie Łodzi (działanie realizowane). Warto rozważyć również połączenie tych działań z powstałymi po podzieleniu zakresu celu 1.1. e) *uwzględnienie miejskich instytucji kultury w kampaniach promocyjnych miasta.*

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań

Cel operacyjny: 3.1. Wsparcie młodych twórców kultury (w szczególności do 35 roku życia)

Działanie: a) promowanie staży w instytucjach kultury

Opis: Zwiększenie zainteresowania instytucji kultury przyjmowaniem absolwentów na płatne staże.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie spełnia warunków SMART, nie precyzując za pomocą jakich narzędzi ma być realizowane, ani czy priorytetem jest zainteresowanie instytucji tworzeniem staży, czy też zachęcanie ludzi młodych do ubiegania się o te staże. Wedle sprawozdań z realizacji PRK 2020+, działanie prowadzono jedynie w 2013 i 2014 roku. W tych latach działanie realizowano w ramach programu „Młodzi kompetentni w sektorze kultury”, współfinansowanego przez Unię Europejską. Po zakończeniu projektu, działanie zarzucono – w sprawozdaniach brakuje informacji o sposobach realizacji tego działania. Instytucje zainteresowane pozyskaniem stażysty działają na własną rękę lub biorą udział w programie Narodowego Centrum Kultury „Staża w Instytucjach Kultury”. Staże są zazwyczaj bezpłatne.

Rekomendacja: Należy zdiagnozować przyczyny braku kontynuacji działania oraz rozważyć możliwości wznowienia jego realizacji,

uwzględniając m.in. potrzeby instytucji kultury, możliwości organizacyjne i finansowe. Warto doprecyzować działania – czy odbiorcą działania mają być instytucje czy młodzi ludzie. Być może warto rozważyć połączenie realizacji tego działania z programem „Praktykuj w Łodzi – staże wakacyjne”. Innym rozwiązaniem może być zachęcanie instytucji do włączenia się w program NCK „Staże w Instytucjach Kultury” oraz i jego promocja na terenie Łodzi.

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań

Cel operacyjny: 3.1. Wsparcie młodych twórców kultury (w szczególności do 35 roku życia)

Działanie: b) wdrażanie programu przyznawania pracowni dla twórców kultury

Opis: Wdrożenie nowych zasad przyznawania pracowni dla twórców kultury określonych w Uchwale Nr XLIV/827/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 29 czerwca 2012 roku Prawo do najmu pracowni przysługuje twórcom, deklarującym wybór Łodzi na miejsce życia i twórczości. Przyznawanie pracowni odbędzie się w drodze konkursu, komisja konkursowa zostanie powołana zarządzeniem Prezydenta Miasta Łodzi.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Na tle konstrukcji treści PRK 2020+ można powiedzieć, że działanie spełnia postulaty metody SMART. Jest tu jednak przestrzeń do poprawy – działanie to można było sformułować inaczej - np. nie używając trybu niedokonanego i zamiast orzeczenia w formie „wdrażanie” użyć formy „wdrożenie”. Ta pozornie mała zmiana robi dużą różnicę z punktu widzenia ewaluacji PRK 2020+. Określa bowiem jako cel wdrożenie zasad przyznawania pracowni, co zresztą zostało zrealizowane w 2012 roku. Forma „wdrażanie” oznacza, że uwaga UMŁ koncentruje się na narzędziu (program pracowni dla twórców kultury), a nie na jego celu (wsparcie młodych twórców). Tym bardziej, że w opisie działania używane jest słowo „wdrożenie” i odnosi się do Uchwał Rady Miejskiej sprzed wejścia w życie PRK 2020+

Rekomendacja: Należy zdefiniować intencje zapisane w PRK 2020+ w kierunku realizacji celu

(wsparcie młodych twórców), a nie koncentracji na narzędziu.

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań

Cel operacyjny: 3.1. Wsparcie młodych twórców kultury (w szczególności do 35 roku życia)

Działanie: c) wdrażanie programu stypendiów artystycznych

Opis: Stypendia artystyczne są częścią mecenatu sprawowanego przez Samorząd Łódzki i stanowią istotne narzędzia kształtowania polityki kulturalnej.

Program skierowany jest do osób zajmujących się twórczością artystyczną oraz upowszechnianiem i animacją kultury. Stypendia mogą być przyznawane w następujących dziedzinach: sztuki wizualne, sztuki projektowe, film, teatr, muzyka, taniec, literatura, mają wspierać rozwój artystyczny kandydatów i obejmują realizację stworzonych przez nich przedsięwzięć. Projekt stypendialny musi być realizowany na terenie Łodzi. Szczegółowe warunki i tryb przyznawania stypendiów artystycznych określone są w Uchwale Nr XLV/886/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 5 lipca 2012 r

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART, ale z podobnym zastrzeżeniem, jak przy działaniu „wdrażanie programu przyznawania pracowni dla twórców kultury”

Rekomendacja: Należy zaktualizować opis działania o dodaną w trakcie realizacji dziedzinę (animacja kultury). Warto także zastanowić się nad wyznaczeniem celów, jakie środowisko twórców i animatorów kultury chce osiągnąć poprzez wykorzystanie tego narzędzia.

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań



Cel operacyjny: 3.1. Wsparcie młodych twórców kultury (w szczególności do 35 roku życia)

Działanie: d) udostępnienie przestrzeni osiedla Księży Młyn dla przedsięwzięć kulturalnych

Opis: W ramach Zintegrowanego Programu Rewitalizacji Księżego Młyna planuje się udostępnienie około 1000 m² powierzchni użytkowej dla sektora przemysłów kreatywnych. Lokale użytkowe usytuowane będą przy ul. Przędzalnianej, w parterach kilku domów rodzinnych przy ul. Księży Młyn i w przekształconych z funkcji gospodarczej na usługową komórkach wewnątrz obszaru Księżego Młyna. Planuje się powołanie operatora miejsca, który oprócz obsługi odwiedzających i animacji miejsca będzie miał za zadanie prowadzenie marketingu działań kreatywnych.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART. W 2013 i 2014 roku udostępniono w sumie 12 lokali dla artystów. Obecnie trwają prace remontowe docelowo umożliwiające przeznaczenie na pracownie jeszcze 16 lokali.

Rekomendacja: Należy zaktualizować opis działania oraz rozpocząć działania na rzecz powołania operatora tego miejsca.

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań

Cel operacyjny: 3.2. Wsparcie uznanych twórców kultury

Działanie: a) opracowanie i wdrożenie Programu Rezydencji Artystycznych

Opis: Program ma na celu zachęcanie instytucji miejskich do aplikowania o środki zewnętrzne w celu tworzenia międzynarodowych rezydencji artystycznych.

Rezydencje artystyczne to program mający na celu wymianę doświadczeń, współpracę z lokalnymi organizacjami artystycznymi i edukacyjnymi, którego zadaniem jest stworzenie warunków dla kreatywnej wymiany poglądów i dzielenia się umiejętnościami w formie zorganizowanych wykładów, seminariów,

warsztatów, jak i mniej formalnych działań – umożliwiając rezydentom nawiązanie kontaktów z lokalnymi przedstawicielami świata sztuk.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie nierealizowane ze względu na brak środków finansowych

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART

Rekomendacja: Należy zweryfikować możliwość pozyskania środków na realizację tego działania i pod tym względem rozplanować sposób jego wdrożenia do 2020 roku.

Cel strategiczny: III. Talenty: zachęcanie przedstawicieli sektora kultury do wybierania Łodzi jako miejsca działań

Cel operacyjny: 3.2. Wsparcie uznanych twórców kultury

Działanie: b) Nagrody Prezydenta Miasta Łodzi za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury

Opis: Zgodnie ze zmianami w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2012 poz. 406) zmienione zostaną kryteria przyznawania dorocznych nagród. Położony nacisk zostanie na uhonorowanie osób i podmiotów, które w sposób szczególny wyróżniły się swoim działaniem na rzecz łódzkiej kultury.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART

Rekomendacja: Warto rozważyć przeprowadzenie ankiety ewaluacyjnej wśród przedstawicieli środowiska kultury w celu sprawdzenia obecnej roli Nagród i oceny całej procedury.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: a) monitorowanie realizacji propozycji programowych instytucji kultury w celu dążenia do systematycznego podnoszenia dotacji dla najefektywniej działających instytucji

Opis: Weryfikacja realizacji propozycji programowych instytucji kultury umożliwi wzmocnienie najefektywniej działających instytucji. Pozytywna weryfikacja będzie podstawą do ubiegania się o zwiększenie dotacji. System dotacji celowych, przeznaczanych na realizację konkretnych przedsięwzięć, pozwoli na zwiększenie środków na działania merytoryczne.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie prowadzone w ramach rocznych podsumowań działalności instytucji w Wydziale Kultury, nie zaś w ramach wdrażania PRK 2020+.

Rekomendacja: Należy opracować system sprawozdawczości, który pozwoli na sprawniejszą weryfikację propozycji programowych. Wydział Kultury powinien wypracować sposób formułowania informacji zwrotnej do instytucji po przesłaniu sprawozdań. W ramach aktualizacji należy zweryfikować możliwości podnoszenia dotacji dla najefektywniejszych instytucji i określić wysokość potencjalnych dodatkowych środków.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: b) udostępnienie lokali miejskich do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć kulturalnych

Opis: Zmiany wprowadzone do uchwały XXXI/566/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 25.01.2012 roku, dają możliwość wynajmowania w trybie bezprzetargowym lokali użytkowych położonych w strefie „0”, fundacjom i stowarzyszeniom na prowadzenie działalności w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego.

Określenia wymagają jeszcze zasady dotyczące wykorzystywania na projekty kulturalne obiektów przemysłowych. Kultura współczesna nierzadko aktywizowana jest przez twórców pozainstytucjonalnych ośrodków artystycznych, które pełnią funkcję społecznych centrów kultury. Stworzenie ujednoczonego systemu udostępniania na preferencyjnych warunkach lokali będących własnością miasta do realizacji przedsięwzięć i działalności kulturalnej pozwoli na wsparcie pozarządowych i prywatnych instytucji kultury (teatry, centra kultury, klubokawiarnie, kluby, galerie) oraz miejsc sektora kreatywnego.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty SMART i jest realizowane m.in. poprzez program „Lokale dla Kreatywnych”, wprowadzenie zasad najmu lokali przez organizacje pozarządowe na preferencyjnych warunkach czy użyczenie lokali organizacjom pozarządowym realizujących zadania priorytetowe dla Miasta Łodzi.

Rekomendacja: Należy przeprowadzić ewaluację dotychczasowej realizacji działania, by wprowadzić ewentualne poprawki. Nic nie wiadomo bowiem o tym, w jaki sposób udostępnienie lokali wpływa na „Poprawę dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej”. Warto spojrzeć na to działanie przede wszystkim z punktu widzenia działania 2.1. d), czyli „zapewnienie możliwie równomiernego dostępu do kultury w obszarze miasta”.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: c) powierzanie organizacjom pozarządowym zadań z zakresu kultury zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. z 2010 roku Nr 234, poz. 1536 z późn. zm)

Opis: W obszarze miasta istnieją miejsca, w których nie jest prowadzona przez instytucje działalność z zakresu kultury. Proponowany jest zatem system powierzania organizacjom pozarządowym w ramach otwartych konkursów

ofert, zadań z zakresu upowszechniania kultury, rozpoznawania, rozbudzania i zaspokajania potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Opis działania jest w dużej mierze powtórzeniem działania d) *zapewnienie możliwe zrównoważonego dostępu do kultury w obszarze Miasta*, cel operacyjny 2.1. Warto także zauważyć, że ten zapis jest zbyt oczywisty. Stan prawny – a zwłaszcza zapisy odnoszące się do prowadzenia działalności pożytku publicznego i wolontariacie jest już na takim poziomie zaawansowania, że powierzanie organizacjom pozarządowym zadań z zakresu kultury można określić jako „naturalny porządek rzeczy”.

Rekomendacja: Połączyć z działaniem d), celu operacyjnego 2.1. lub też wykorzystać ten zapis w celu określenia pożądanych zmian w zakresie powierzania organizacjom pozarządowym zadań z zakresu kultury. Konieczne jest przeniesienie uwagi z narzędzia, jakim jest ten tryb prowadzenia działalności kulturalnej, na cel, który chce się za jego pomocą osiągnąć.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: d) monitorowanie realizacji projektów w celu dążenie do systematycznego podnoszenia dotacji dla organizacji pozarządowych

Opis: Analizując okres 2007-2011 można odnotować wzrastającą liczbę ofert składanych przez organizacje pozarządowe w otwartych konkursach organizowanych Wydziału Kultury UMŁ. Dostrzegając możliwości organizacji pozarządowych w generowaniu nowych i kontynuacji dobrze ocenianych przedsięwzięć kulturalnych powinien zostać utrzymany system zwiększania nakładów na sektor pozarządowy. Pozwala on na budowanie różnorodności obiegu kultury.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: Mimo że konkursy dla organizacji pozarządowych organizowanych przez UMŁ organizowane są systematycznie, to nie widzimy związku między ich monitorowaniem (i efektami tego działania) a poprawą dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej. Jesteśmy więc przekonani, że to działanie tylko teoretycznie jest prowadzone w ramach wdrażania PRK 2020+. Tym bardziej, że suma dotacji przeznaczonych do rozdysponowania nie zwiększa się. Brakuje również analiz (efektów monitorowania), które uzasadniałyby taki stan rzeczy.

Rekomendacja: Należy wykazać związek pomiędzy poprawą dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej z tym działaniem.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: e) wyodrębnienie:

- instytucji profilowanych: Śródmiejskie Forum Kultury (Dom Literatury), Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych, Fabryka Sztuki, Centrum Dialogu im. Marka Edelmana

Opis: Wyznaczenie instytucji, działających w obszarze centrum Miasta, których funkcje zostały sprofilowane. Oferta skierowana będzie do odbiorców zainteresowanych szczególnym rodzajem działalności. Uczestnicy będą rekrutować się spośród mieszkańców całego Miasta i regionu.

- instytucji, w których prowadzona działalność interdyscyplinarna dostosowana jest do potrzeb odbiorcy lokalnego: miejskie biblioteki i domy kultury: Ośrodek Kultury „Górna”, Widzewskie Domy Kultury, Centrum Kultury Młodych, Bałucki Ośrodek Kultury, docelowo również Poleski Ośrodek Sztuki

Opis: Miejskie biblioteki publiczne i wskazane domy kultury współpracować będą bezpośrednio z odbiorcą lokalnym. Dostosowując ofertę do potrzeb i oczekiwań środowiska, w którym funkcjonują, rozszerzając propozycje programowe o działania wykraczające poza bezpośrednią sferę kultury – działania

prospołeczne, edukację ekologiczną itp.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty SMART.

Rekomendacja: Brak. Działanie zostało zrealizowane.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.1. Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej

Działanie: f) wprowadzanie promesy finansowej

Opis: Zapewnienie realizacji nowego konkursu na promesę polegającego na dofinansowaniu wkładu własnego do wybranych projektów kulturalnych realizowanych ze środków zewnętrznych. Instytucje kultury w ramach dotacji celowej oraz organizacje pozarządowe przystępujące do otwartych konkursów ofert będą mogły uzyskać w ramach promesy dotację w wysokości od 50% do 80% wkładu własnego do projektu.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie nierealizowane ze względu na brak środków finansowych

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty SMART.

Rekomendacja: Należy zaplanować sposób wdrożenia tego działania do 2020 roku. Z wiązku z faktem, że nasza analiza nie wykazała aktualności tego działania i istniejącego zapotrzebowania na jego wdrożenie, celowe może stać się również zrezygnowanie z dalszej realizacji.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.2 otwarcie instytucji na otoczenie społeczne

Działanie: a) powierzenie wybranym instytucjom miejskim dystrybucji małych grantów na realizację wydarzeń o charakterze lokalnym (niezależnie od

procedury konkursowej prowadzonej przez Wydział Kultury UMŁ)

Opis: Do instytucji zostaną przekazane dotacje celowe przeznaczone na współorganizację wydarzeń kulturalnych o zasięgu lokalnym. Będą one rozdysponowywane w ramach otwartych naborów ofert. Realizowane przedsięwzięcia wesprą ofertę programową instytucji przeprowadzającej nabór. Projekty będą mogły zgłaszać również osoby fizyczne.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: Działanie spełnia kryteria metody SMART. Jednocześnie wdrożono je w innej niż opisana formule – w 2017 roku wprowadzono możliwość przyznawania dotacji w trybie pozakonkursowym (tzw. małe granty) bezpośrednio od Wydziału Kultury.

Rekomendacja: Należy podjąć decyzję czy powyższe działanie ma być realizowane, jeśli tzw. małe granty mają finansować wydarzenia o charakterze lokalnym. Warto rozważyć połączenie tego działania z działaniem a) *wspieranie spontanicznej aktywności kulturalnej* z celu 2.1.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.2 otwarcie instytucji na otoczenie społeczne

Działanie: b) rozwijanie partnerstw międzysektorowych

Opis: Instytucje kultury współpracują z wieloma podmiotami, takimi jak placówki oświatowe, organizacje pozarządowe, wyższe uczelnie, inne instytucje itp. Wskazane jest podtrzymanie dobrych praktyk i rozszerzenie współpracy o nowe podmioty, a zwłaszcza wzmocnienie partnerstw z organizacjami pozarządowymi.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie spełnia postulatów SMART, nie precyzując sposobu wprowadzenia tego działania w życie, lecz pozostając przy ogólnym stwierdzeniu potrzeby podtrzymania współpracy. Realizacja tego działania odbywa się na poziomie instytucji. Mimo że jest

dostrzegana w sprawozdawczości instytucji, nie jest wzmocniana na poziomie UMŁ.

Rekomendacja: Należy doprecyzować działania, określając w jaki sposób Urząd Miasta/Wydział Kultury zamierza wspierać rozwój partnerstw międzysektorowych.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.3 profesjonalizacja

Działanie: a) opracowanie strategii marketingowych w miejskich instytucjach kultury

Opis: Współczesne modele zarządzania wymagają od instytucji budowania oferty programowej w oparciu o efektywne wykorzystanie zasobów, zdiagnozowanie odbiorcy oraz powiązanie strategii działania instytucji z działaniami promocyjnymi. Przeprowadzona analiza 26 instytucji miejskich wykazała, że większość z nich nie posiada strategii marketingowych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART.

Rekomendacja: Działanie to jest realizowane w ograniczonym zakresie, bo jak wskazują dokumenty przekazane przez Wydział Kultury, tylko jedna instytucja ma strategię marketingową. Konieczne jest ponowne przemyślenie tego działania – zarówno z punktu widzenia praktycznych aspektów jego realizacji (sposób finansowania wsparcie merytoryczne dla opracowujących takie strategie instytucji), jak i realnych szans na jego realizację w przyszłości.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.3 profesjonalizacja

Działanie b) modyfikacja procedury konkursowej: stosowanie elektronicznego trybu naboru, publikacja przykładowych wzorcowych wniosków, publikacja listy uchybień formalnych do uzupełnienia itp.

Opis: Analizując współpracę miasta z organizacjami pozarządowymi pod kątem udziału w otwartych konkursach ofert, uwagę zwraca znaczna liczba błędnie wypełnionych wniosków. W celu usprawnienia współpracy z organizacjami pozarządowymi stopniowo wprowadza się zintegrowany system informatyczny NOVUS. Program ten stanowić ma nowy kanał komunikacji, umożliwiający użytkownikom: mieszkańcom, pracownikom urzędów, organizacjom pozarządowym, uzyskanie powszechnego, łatwego dostępu do informacji o III sektorze. Program zawiera Elektroniczny Generator Wniosków – narzędzie wspierające cały proces przeprowadzania konkursów ofert, od ogłoszenia konkursu do podpisania umowy. Narzędzie to, poprzez interaktywny formularz, umożliwi prawidłowe wypełnienie i złożenie oferty konkursowej. Interaktywny Generator ma równocześnie pomóc w pozyskiwaniu i aktualizowaniu danych nt. organizacji pozarządowych i realizowanych przez nie zadań publicznych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie spełnia postulaty metody SMART. W sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+ widoczne jest przedsięwzięcie czynności w kierunku realizacji tego działania, brakuje jednak informacji na temat skuteczności wprowadzonych modyfikacji. W 2015 roku zaczęto informować o rodzajach popełnionych błędów formalnych, w 2016 roku rozdzielać błędy formalne i rachunkowe.

Rekomendacja: To kolejne działanie, w którym skoncentrowano się głównie na narzędziu, a nie na celach, które chce się dzięki niemu realizować. Działanie jest realizowane w trybie ciągłym, ale brakuje rzetelnych informacji na temat jego wpływu na profesjonalizację i jakość działań sektora pozarządowego. Należy przeprowadzić ewaluację procedury konkursowej, która pozwoli na wprowadzenie ewentualnych poprawek do obecnie funkcjonującego systemu. Należy rozważyć organizowanie spotkań/konsultacji służących zmniejszeniu liczby błędów formalnych.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.3 profesjonalizacja

Działanie: c) podnoszenie kompetencji kadry kultury

Opis: Zakłada się kontynuację organizacji szkoleń i spotkań umożliwiających wymianę doświadczeń i kontaktów oraz dobrych praktyk. Informowanie poprzez newsletter o ważnych szkoleniach, stażach konferencyjnych.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: W sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+ brakuje szczegółowych informacji na temat szkoleń – kto je przeprowadzał, na jaki temat. Samo w sobie działanie jest niesprecyzowane – nie określa m.in. czy spotkania Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury kwalifikują się w to działanie.

Rekomendacja: Należy doprecyzować realizację tego działania. Być może warto stworzyć spójny i kompleksowy program szkoleń i podnoszenia kompetencji na podobnych zasadach, jak tworzy się programy edukacji kulturalnej.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.3 profesjonalizacja

Działanie: d) opracowanie wieloletniej prognozy dotacji dla instytucji kultury w związku z zapisami ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157 poz 1240)

Opis: W związku z zamiarem wprowadzania budżetu zadaniowego zakłada się prognozowanie dotacji na przestrzeni kilku lat.

Czas realizacji: długoterminowy 2013-2020+

Stan realizacji: Działanie nierealizowane

Diagnoza: W sprawozdaniach z realizacji PRK 2020+ brakuje informacji na ten temat. Działanie nie spełnia warunków SMART, gdyż jest nieprecyzyjne (na przestrzeni ilu lat?) oraz najprawdopodobniej nie jest osiągalne ze względu na zmieniające się warunki polityczne i finansowe.

Rekomendacja: Należy zweryfikować czy możliwa jest realizacja tego działania do 2020 roku.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.3 profesjonalizacja

Działanie: e) edukowanie w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne, kształtowanie umiejętności korzystania z programów UE skierowanych do sektora kultury

Opis: W ramach aktywizacji kadry kultury w Łodzi przewiduje się kontynuowanie cyklu szkoleń mających na celu zdobycie przez pracowników sektora kultury umiejętności korzystania z grantów ogólnopolskich i międzynarodowych programów wsparcia.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Pierwsze szkolenie odbyło się w 2016 roku, wcześniej nierealizowane ze względu na brak środków.

Rekomendacja: W miarę możliwości zabezpieczenie środków na organizację przynajmniej jednego szkolenia rocznie. Warto również zebrać opinie wśród przedstawicieli środowiska kultury na temat tego, jakie szkolenia byłyby potrzebne. Należy rozważyć połączenie tego działania z punktem c), czyli działaniem „podnoszenie kompetencji kadry kultury”.

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.4 monitorowanie i ewaluacja sektora kultury

Działanie: a) opracowanie jednolitego systemu monitoringu sektora kultury i jego wdrożenie

Opis: Nowoczesne metody zarządzania kulturą wprowadzają mechanizmy monitorowania standardu świadczonych usług polegających na generowaniu usług kulturalnych, które najpełniej odpowiadają potrzebom

i oczekiwaniom mieszkańców i prowadzą do uzyskania jak najlepszych efektów przy optymalizacji kosztów.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie realizowane

Diagnoza: Działanie nie spełnia kryteriów SMART ze względu na brak sprecyzowania, za pomocą jakich kroków zostanie zrealizowane. Dodatkowo brak diagnozy potrzeb i oczekiwań mieszkańców nie pozwala na określenie tego, co najbardziej odpowiada uczestnikom

W 2013 roku został opracowany nowy system, sprawozdawczości w którym wyznaczono zgodnie ze Strategią Zintegrowanego Rozwoju Miasta dwie ramy czasowe monitorowania sektora kultury w oparciu o dwa okresy sprawozdawczości: półrocznych i rocznych sprawozdań. Stworzono nowe formularze sprawozdawczości w wersji Word i Excel uwzględniające priorytety określone w PRK. Proces tworzenia nowych formularzy poprzedzony był spotkaniami z dyrektorami i pracownikami miejskich instytucji kultury. Po opracowaniu wersji roboczych, formularze zostały przesłane do miejskich instytucji kultury z prośbą o wprowadzenie zmian i przetestowania funkcjonalności formularzy. Po wprowadzeniu poprawek rekomendowanych przez instytucje nowy system sprawozdawczości został wprowadzony w 2013 roku i funkcjonuje do dnia dzisiejszego. Jego rezultaty nie pozwalają jednak na uznanie, że jest to system docelowy - nie pozwala bowiem na dokładną weryfikację np. procesu realizacji celów zapisanych w PRK 2020+, co zostało wielokrotnie podkreślone w niniejszym raporcie. Dlatego też wymaga zmiany.

Rekomendacja: Na realizację tego działania należy wygospodarować dodatkowe środki - opracowanie systemu monitoringu i ewaluacji sektora kultury jest dużym wyzwaniem. Warto również podzielić wdrażanie tego działania na etapy - rozpoczynając od ujednoczenia systemu sprawozdawczości instytucji i wprowadzenia formy umożliwiającej bieżącą wymianę danych (np. elektroniczny system sprawozdawczości instytucji kultury).

Cel strategiczny: IV. Zarządzanie: wdrażanie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

Cel operacyjny: 4.4 monitorowanie i ewaluacja sektora kultury

Działanie: b) wprowadzenie systemu dotacji na badania sektora kultury

Opis: Wprowadzenie programu wsparcia projektów badawczych z zakresu uczestnictwa w kulturze, potrzeb kulturalnych, a także potencjału ekonomicznego sektora kultury, w tym zwłaszcza przemysłów kultury.

Czas realizacji: krótkoterminowy 2013-2016

Stan realizacji: Działanie nierealizowane. W 2013 roku działanie zostało umieszczone jako jedno z zadań otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowych. Z uwagi na niską ocenę merytoryczną Komisja Konkursowa nie rekomendowała dofinansowania żadnej z dwóch ofert.

Diagnoza: Działanie spełnia kryteria SMART. Brak dobrych ofert nie powinien powodować rezygnacji z realizacji działania.

Rekomendacja: Doprecyzowanie działania - określenie czy program wsparcia ma być działaniem z osobnym finansowaniem, czy włączonym w konkurs ofert dla organizacji pozarządowych.

O stan realizacji powyższych działań zapytaliśmy także respondentów w ramach wywiadów IDI.

Wnioski pokazują istnienie bardzo rozbieżnych opinii na ten temat. Dla wielu rozmówców uchwalona strategia nie została wprowadzona w życie w pełnym zakresie, a jedynie wybiórczo. Niektórzy powątpiewali w przydatność PRK: *Nie wydaje mi się, że jest to dokument, który przełożył się na jakieś konkretne działania* [ŁÓDŹ_IDI_08].

Przeważająca większość rozmówców miała problem ze wskazaniem konkretnych przykładów realizacji celów strategicznych i operacyjnych PRK.

Dominował pogląd, że chociaż w ostatnich latach w Łodzi wiele się wydarzyło w kulturze, ciężko jest określić, na ile podejmowane działania wynikały z zapisów PRK 2020+, a na ile były efektem decyzji podejmowanych *ad hoc* przez decydentów na podstawie sobie tylko znanych argumentów.

Widać to także w odpowiedziach respondentów w ankiecie online. Podczas gdy 25 proc. respondentów odpowiedziało pozytywnie (odpowiedzi „raczej tak” – 22 proc., „zdecydowanie tak” – 3 proc.) na pytanie czy uchwalenie strategii przyniosło korzystne efekty dla funkcjonowania kultury w mieście, 30 proc. ustosunkowało się do tego stwierdzenia negatywnie („raczej nie” – 21 proc., „zdecydowanie nie” – 9 proc.). Jednocześnie 28 proc. respondentów nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie, zaś 17 proc. nie mogło się ustosunkować („ani tak, ani nie” – 17 proc.).

Jednocześnie jednak 45 proc. respondentów uważa, że sytuacja kultury w Łodzi się poprawiła (z czego 38 proc. to odpowiedź „raczej się poprawiła”). Mniej, bo 28 proc. osób wypełniających ankietę odpowiedziało, że sytuacja się pogorszyła (z czego 21 proc. stanowi „raczej się pogorszyła”), zaś 19 proc. uznaje, że sytuacja pozostaje bez zmian.

Część uczestników badania IDI była zdania, że PRK 2020+ ma zastosowanie tylko w odniesieniu do działań nielicznych miejskich instytucji kultury, albo bezpośrednio odpowiedzialnych za jego kształt, albo uznanych za kluczowe instytucje dla realizacji celów strategicznych: *PRK nawet jeśli jest znana, to nie stanowi częstego punktu odniesienia w dyskusji między pracownikami instytucji kultury* [ŁÓDŹ_IDI_10]. Według tych respondentów PRK 2020+ nie ma zastosowania uniwersalnego, przez co znaczna część instytucji nie ma wiedzy o tym, jak przebiega proces jej realizacji. Nie jesteśmy jednak w stanie ustalić, czy brak wiedzy wynika z ograniczonych możliwości jest zdobycia, czy też jest to wynik zaniedbania ze strony respondentów.

Z tych wypowiedzi wyłania się problematyczny rozdzwięk w opiniach respondentów na temat kształtu, a co ważniejsze funkcji PRK 2020+ w polityce kulturalnej. Jeżeli dokument ten ma spełniać rolę wyznaczania priorytetów działania, to trudno oczekiwać, żeby miała uniwersalne zastosowanie – priorytetyzacja obszarów działań (np. wskazanie instytucji czy działań flagowych) oznacza równocześnie, że nie będzie odnosiła się do wszystkich podmiotów w równym stopniu (a tym samym była dla wszystkich równie pomocna).

Zwracano uwagę na kwestie związane z rewitalizacją – wpisujące się w założenia PRK 2020+. Dla części respondentów rewitalizacja w Łodzi nadal zbyt skupia się na remontach

infrastruktury i budynków kosztem działań społecznych. W ankiecie online pojawiały się głosy, że prawdziwą rewitalizacją jest ta angażująca kulturę i sztukę.

Spośród różnych typów instytucji kultury – przedstawiciele domów kultury pozytywnie oceniali rolę, jaką przypisano ich instytucjom w PRK 2020+: *Wśród takich zasobów można wymienić domy kultury, które były wcześniej traktowane w Łodzi po macoszemu. W PRK 2020+ zwrócono uwagę na wagę istnienia i działalności takich miejsc. Podkreślono ich rolę dla rozwoju kultury w mieście i podjęto próbę zmiany negatywnego stereotypu o nich (jako o miejscach nudnych, w których się nic nie dzieje)* [ŁÓDŹ_IDI_10]. Te zdania wskazują, że część zapisów zawartych w strategii – szczególnie tych dotyczących nie całości środowiska, ale precyzyjnie wskazujących określone podmioty, w tym wypadku domy kultury – została odebrana przez środowisko jako zachęta do rozwoju: *Jesteśmy tylko <<małym ziarenkiem>> w tym całym łańcuchu. Niemniej dobrze, że w PRK 2020+ dostrzeżono takie małe domy kultury, jak nasz ośrodek i wskazano, że również odgrywamy istotną rolę w rozkręcaniu życia kulturalnego w mieście* [ŁÓDŹ_IDI_10].

W wywiadach prowadzonych metodą IDI skupiliśmy się także na zbadaniu w jakim stopniu PRK 2020+ przydaje się w codziennej pracy instytucji kultury.

Powracającym we wszystkich rozmowach wątkiem była nieprzekładalność ambitnych założeń dokumentu na realia pracy w instytucjach, oraz często krytykowana „ogólność” czy też „niekonkretność” strategii: *PRK 2020+ stała się pretekstem do organizowania nowych spotkań, rozmów między pracownikami łódzkich instytucji kultury. Szczepnie mówiąc, czasami jesteśmy zmęczeni nadmiarem tego rodzaju wydarzeń. PRK tak, jak inne dokumenty strategiczne wyznacza jasne, przejrzyste cele – i to jest potrzebne – ale mamy też świadomość, że wiele postanowień tego dokumentu to <<okrągłe zdania>>, które nie przekładają się na faktycznie funkcjonowanie instytucji kultury* [ŁÓDŹ_IDI_10]. Oceniając przydatność PRK 2020+, respondenci przyznawali, że wprowadzenie w życie dokumentu nie przyniosło rezultatu w postaci radykalnego przeobrażenia programów i planów ich instytucji, co w znacznej części tłumaczone jest słabym oddziaływaniem strategii w sektorze kultury: *Nie jest to dokument, w oparciu o który działa się w większym stopniu niż 30–40%. Jest*

tam wiele zapisów, które są po prostu martwe, do szuflady. [ŁÓDŹ_IDI_05].

Z kolei niektórzy respondenci byli bardziej pozytywni w ocenie przydatności PRK 2020+ dla ich instytucji, zwracając jednak uwagę na to, że nie zauważyli zasadniczej zmiany jakościowej w swojej ofercie: *Zasadniczo robimy to, co robiliśmy przed powstaniem PRK. Niemniej ten dokument utwierdza nas w przekonaniu, że takie instytucje, jak nasz ośrodek, są potrzebne. PRK pozwala nam spojrzeć na siebie w szerszym kontekście, można też powiedzieć, że w pewnym stopniu kierunkuje nasze działania w określony sposób* [ŁÓDŹ_IDI_10].

Podstawowym problemem było określenie, na ile PRK jest niezbędna w planowaniu działań. Dla większości instytucji dokument nie spełnia podstawowej nawet roli – jego zastosowanie jest przypadkowe, niekonsekwentne, nie stanowi przedmiotu dyskusji w obrębie kadry pracowniczej instytucji: *Można popierać niektóre działania, ale nie wynikają one bezpośrednio z PRK 2020+* [ŁÓDŹ_IDI_06].

Niektóre instytucje – m.in. teatry – nie odnajdują się w zapisach PRK. Z ich perspektywy opracowanie dokumentu strategicznego określającego kierunki rozwoju kultury w żaden sposób nie wpłynęło na zmianę funkcjonowania teatrów: *Robilibyśmy dokładnie to samo, nawet gdyby nie było PRK 2020+, bo teatr jest tam zmarginalizowany* [ŁÓDŹ_IDI_07].

„Robienie dokładnie tego samego” co wcześniej, to argument podnoszony przez większość respondentów. Na pytanie o to, na ile modyfikują oni swoje plany podług wytycznych PRK 2020+, odpowiadali, że w wielu wypadkach sprowadza się to do „wpisywania własnych działań (niezależnie zaplanowanych) w wytyczne PRK 2020+”, zazwyczaj wybierając te działania czy projekty, które „najbardziej pasują do statutowych”. Odnosi się to do szerszego problemu zdiagnozowanego w trakcie badania, jakim jest prymat wewnętrznych programów instytucji (ale nie dokumentów strategicznych, które nie zostały uchwalone) nad dokumentem PRK: *Moja instytucja prowadzi wiele działań, które wpisują się w założenia PRK, ale działania te są prowadzone w oparciu o wewnętrzną strategię mojej instytucji, a nie przez PRK* [ŁÓDŹ_IDI_09].

Większość dyrektorów twierdzi, że ich instytucje posiadają własne strategie – chociaż często dochodzi tu do pomieszania ze sobą pojęć z różnych porządków: strategii (czyli spisanego dokumentu), programów (czyli planów działań np.

rocznych), koncepcji (czyli ogólnej wizji instytucji przedstawianej przez dyrekcję). Kierując się tymi niejasnymi określeniami, wiele instytucji jest zdania, że ich działanie po prostu „wpisuje się w PRK 2020+” (i zawsze się wpisywało), po części dlatego, że zapisy w dokumencie są bardzo szerokie i przez to otwarte na interpretację. *Jeśli chodzi o działalność mojej instytucji, to PRK odgrywa jednak drugorzędną rolę* [ŁÓDŹ_IDI_09].

Kolejnym przedmiotem krytyki respondentów była niedostatecznie jasne określenie ram czasowych dla realizacji określonych celów PRK: *Nie wiemy na wstępie, co za rok będzie od nas oczekiwane. Strategia nie tworzy ramy czasowej, w której mogłaby się odnaleźć instytucja, że jesteśmy tu, a za 5 lat chcemy być tu jako kultura w mieście* [ŁÓDŹ_IDI_14]. Respondenci badania zwracali uwagę, że w niektórych przypadkach wyznaczone cele długoterminowe, i priorytetowa rola jaką wpisano w PRK długoterminowym działaniom, nie mają przełożenia na specyfikę działania instytucji, które w codziennej działalności (szczególnie w ofercie dla mieszkańców) skupiają się raczej na celach krótkoterminowych, albo przeciwnie, ich działania zaplanowane są na wiele lat, ale są łatwe do ewaluacji (np. wyznaczony cel składa się z kilku etapów).

Studia przypadków

W ramach ewaluacji przyjrzeliśmy się szczegółowo czterem wybranym działaniom. Ich wybór wynikał z dwóch kwestii – znaczenia dla PRK 2020+ oraz częstotliwości pojawiania się wywiadach IDI. Zestawione razem pokazują praktyczne aspekty funkcjonowania łódzkiej strategii.

Konkursy na dyrektorów instytucji kultury

Jednym z łatwo mierzalnych zapisów strategii było zalecenie przeprowadzenia konkursów na dyrektorów wszystkich instytucji kultury (Cel strategiczny: Tożsamość; Cel operacyjny: Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna; Działanie: *b) przeprowadzanie konkursów na stanowisko dyrektora w instytucjach miejskich. Kandydaci zobowiązani będą do przedstawienia programu działania instytucji spójnego z Polityką Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi*).

ZEGARMISTRZ



wejście w bramie

Le Grand
SALON

ECLIPSE PUB

Green
way





Sposoby wspierania pozainstytucjonalnej działalności kulturalnej:			
Rok	NGO	Indywidualni twórcy	Mieszkańcy
2012	Konkursy ofert w formie wsparcia realizacji zadań w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego: Kwotą nie większą niż 50 000 złotych Kwotą przekraczającą 50 000 złotych		Inicjatywa lokalna
	Konkurs ofert w formie wsparcia realizacji zadania publicznego w zakresie wydawania niskonakładowych, niekomercyjnych publikacji związanych z Łodzią z wykorzystaniem różnych nośników zapisu oraz czasopism kulturalnych.		
	Możliwość starania się o najem lokalu miejskiego w trybie przetargu oraz w trybie bezprzetargowym.		
doszło do lub w 2017	Konkurs na użyczenie lokali użytkowych dla organizacji pozarządowych prowadzących działalność pożytku publicznego, realizujących zadania publiczne priorytetowe dla Miasta Łodzi.	Nabór wniosków o przyznanie stypendiów dla osób zajmujących się twórczością artystyczną oraz upowszechnianiem i animacją kultury. Stypendia mogą być przyznawane w dziedzinach: sztuki wizualne, sztuki projektowe, film, teatr, muzyka, taniec, literatura.	Budżet obywatelski
	Możliwość ubiegania się o preferencyjną stawkę czynszu przez wszystkie organizacje działające w obszarze pożytku publicznego i wpisująca się w politykę Miasta (obniżenie stawki czynszu do 50 proc.). Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej (przeznaczonej na cele statutowe) na max. 35 proc. powierzchni uzyskanego lokalu.	Nabór wniosków o przyznanie dorocznych nagród Prezydenta Miasta Łodzi za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury. Nagroda może być przyznana na wniosek: Prezydenta Miasta Łodzi, Komisji Kultury Rady Miejskiej w Łodzi, instytucji kultury, szkół wyższych, organizacji pozarządowych działających w sferze kultury.	Inicjatywa lokalna
	Możliwość składania wniosków na realizację zadania publicznego w trybie pozakonkursowym w ramach tzw. małych grantów, których kwota dofinansowania nie przekroczy 10000 złotych.	Możliwość składania wniosków o wynajem pracowni twórczych.	

W latach 2012–2017 przeprowadzono konkursy w 15 z ponad 20 instytucji kultury w Łodzi (warto jeszcze wspomnieć o przeprowadzonym w lipcu 2017 roku konkursie, w którym wyłoniono nową dyrektorkę Muzeum Miasta Łodzi; w czasie pisania raportu konkurs na stanowisko dyrektora Teatru Arlekin nie był jeszcze rozstrzygnięty). W ciągu ostatnich dwóch wszystkie nominacje na stanowiska kierownicze w instytucjach kultury odbyły się za pośrednictwem konkursów, co pokazuje intencje UMŁ do stosowania tej formy jako preferowanego sposobu wyboru dyrektora.

Warto zauważyć, że konieczność uzgodnienia w ofercie konkursowej składanej przez kandydatów treści PRK 2020+ powinno przełożyć się na większe zrozumienie strategii łódzkiej polityki kulturalnej. Kandydaci mieli też za zadanie tworzyć swoje programy w odniesieniu do PRK 2020+. Mimo to zauważyliśmy, że instytucje kultury nie traktują tego dokumentu jako wspólnego zobowiązania, które powinny realizować również w celu profesjonalizacji swojego działania i lepszego odpowiadania na istniejące potrzeby odbiorców kultury.

Jednocześnie trzeba zauważyć, że nie dla wszyscy respondenci uważają, że konkursy są dobrą formą wyłaniania dyrektorów instytucji kultury. Pojawiają się także wątpliwości związane z wynikami niektórych konkursów.

Konkursy dla NGO

Konkursy dla organizacji pozarządowych (Cel strategiczny: Zarządzanie; Cel operacyjny: otwarcie instytucji na otoczenie społeczne; działanie: powierzanie wybranym instytucjom miejskim dystrybucji małych grantów na realizację wydarzeń kulturalnych o charakterze lokalnym (niezależnie od procedury konkursowej prowadzonej przez Wydział Kultury UMŁ) były powszechnie wymieniane jako krok w dobrym kierunku. Niemniej należy podkreślić, że choć to istotne – zwłaszcza dla organizacji pozarządowych – rozwiązanie, to nie stanowi jednak jakościowego przełomu w łódzkiej kulturze.

Warto zauważyć, że w 2012 roku, a więc na etapie pisania PRK 2020+ do dyspozycji łódzkich NGO przekazano prawie 4,5 mln złotych, co stanowiło 10,6 procent budżetu na łódzką kulturę (w jego części bieżącej). Do konkursów na rozdysponowanie tych środków zgłoszono aż 206 wniosków (60 w ramach dużych grantów, 119 w ramach małych grantów i 27 w konkursie na wspieranie wydawnictw). Środki otrzymało 60 przedsięwzięć. Trzeba tu

też koniecznie wspomnieć, że aż 68 wniosków odpadło z ubiegania się o środki przez błędy formalne popełnione przez ich autorów.

W następnym latach środki NGO spadały. W 2013 roku było to niecałe 3 mln złotych, a w 2016 już tylko 2,1 mln złotych. Spadła też liczba składanych wniosków. W ubiegłym roku były to 123 wnioski. Dofinansowanie uzyskało 46 z nich. Podobna liczba wniosków (45) została odrzucona ze względów formalnych.

W 2016 roku udział środków na NGO w budżecie kulturalnym miasta (w części bieżącej) wynosił więc już tylko 3,7 procent. To co prawda wynik znacznie powyżej średniej liczonej dla 100 największych polskich miast na podstawie danych z roku poprzedniego (2015 – więcej informacji na ten temat można znaleźć w raporcie „DNA Miasta: Miejskie Polityki Kulturalne 2016”), która wynosiła 2,4 procent, ale jednocześnie znacznie mniejszy niż w 20 innych miastach. W 2015 roku Poznań przeznaczył aż 14,3 procent swojego budżetu na NGO. Białystok, Kraków, Lublin przeznaczały na ten cel od 7 do 8 procent budżetu. Warszawa zaś 5,3 procent.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że zwiększyła się liczba możliwości pozyskiwania środków na prowadzenie działalności kulturalnej poza instytucjami kultury. Przedstawiliśmy je w tabeli na kolejnej stronie.

Instytucje flagowe

W PRK w celu strategicznym „Tożsamość” zapisany jest cel operacyjny: „Wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych – film, teatr, sztuki wizualne, sztuka poszukująca, kultura postindustrialna”. Pierwszym wymienionym w tym punkcie działaniem jest „wyodrębnienie flagowych instytucji kultury oraz wzmocnienie ich poprzez poprawę infrastruktury, określenie koncepcji działania, dążenie do zwiększania dotacji, restrukturyzację zatrudnienia”.

Zgodnie z tym, jak to działanie zostało zapisane w PRK, spośród 26 łódzkich instytucji na flagowe miały zostać wybrane „te, których cele statutowe, kadra, infrastruktura oraz usytuowanie w centrum Miasta przyczynią się w sposób szczególny do realizacji celów strategicznych określonych w polityce sektorowej, a ponadto przyczynią się do promocji łódzkiej kultury w kraju i poza granicami.” Decyzja o wyodrębnieniu instytucji flagowych miała zostać powiązana z szeregiem korzyści: „wsparcie promocyjne, dotacje celowe na realizację

konkretnych projektów merytorycznych, a także restrukturyzacja zatrudnienia [która] pozwoli na racjonalizację kosztów”.

Większość uczestników badania nie potrafiła odpowiedzieć na pytanie, które z łódzkich instytucji kultury zostały uznane za instytucje flagowe, a jeśli zostały, to jakie były tego efekty. Niektórzy respondenci nie byli nawet w stanie określić, czy taka decyzja została podjęta przez miasto, inni z kolei byli przekonani, że nie: *Nie wybrano instytucji flagowych – nie poszły za tym żadne środki. Bez sensu* [ŁÓDŹ_IDI_03].

Opinie co do zasadności wybrania flagowych instytucji były podzielone, chociaż zdecydowana większość badanych uznała, że to właściwy krok w realizacji założeń PRK: *Myślę, że dla mnie dość istotnym elementem było to, że miasto miało w jakiś sposób wytypować swego rodzaju flagowe instytucje, które będą wspierały te filary rozwoju miasta w zakresie kultury. Z mojej perspektywy było to dość istotne, natomiast jeśli mówimy o realnym wsparciu to wydaje mi się, że to nie zostało zrealizowane* [ŁÓDŹ_IDI_08].

Niektórzy respondenci – przedstawiciele mniejszych (pod względem budżetowym) instytucji krytykowali sam pomysł wyłonienia flagowych jednostek jako ich zdaniem pretekst do podzielenia miejskich instytucji na lepsze i gorsze: *Nie może być tak, że w ramach samorządu wskazuje się lepszych i gorszych. To jest nierówność, ci drudzy będą zmuszeni żebrać o pieniądze. To generuje konflikty* [ŁÓDŹ_IDI_11]. Chociaż ich wątpliwości wydają się zrozumiałe, nie zmienia to faktu, że decyzja o wyłonieniu flagowych instytucji została wcześniej podjęta przez środowisko w toku prac nad dokumentem i konsultacji publicznych, a wskazanie (i idące za tym wsparcie finansowo-infrastrukturalne) wybranych placówek kluczowych dla rozwoju kultury Łodzi wydaje się istotnym krokiem w kierunku uporządkowania łódzkiego sektora kultury, w którym funkcjonuje 26 instytucji kultury.

Pomimo istnienia zapisu w PRK, władze miasta nie zdecydowały się na wybór instytucji flagowych. Część respondentów uważa, że jest to rezultat braku odwagi ze strony organizatora: *Nikt się nie odważył wybrać instytucji flagowych* [ŁÓDŹ_IDI_05]. Decyzja o przyznaniu wybranym instytucjom statusu flagowych, a zatem preferowanych przez miasto, doprowadziłaby do skonfliktowania ze sobą środowiska instytucjonalnego: *„Problemem jest też to, że władze nie miały chęci, siły lub odwagi*

na kroki, które są w PRK zapisane – czyli np. wyłonienie flagowych instytucji, odpowiednie sposoby ich wspierania. Być może likwidację innych instytucji, które nie działają tak, jakbyśmy sobie tego życzyli [ŁÓDŹ_IDI_05].

Z perspektywy badanych problemem mogą być – ponownie – problemy w odpowiedniej komunikacji decyzji ze strony władzy. Niektórzy badani wyrażali przekonanie, że być może jakieś instytucje otrzymały tytuł flagowych, a jeśli nawet nie zostało to oficjalnie ogłoszone, mimo tego otrzymały dodatkowe wsparcie: *Nie wiem, jakie instytucje były w PRK wytypowane do flagowych. Na pewno to, co się udało zrealizować to fakt, że [niektóre] instytucje kultury dostały z puli pozakonkursowej pieniądze na remonty i infrastrukturę. W wymiarze infrastrukturalnym to na pewno skok cywilizacyjny* [ŁÓDŹ_IDI_04].

Jednym ze efektów takiego stanu rzeczy jest dowolność w interpretowaniu decyzji miasta – łącznie z przekonaniem, że zamiast wskazać istniejące, władze mogły zamiast tego stworzyć nową instytucję flagową, i w ten sposób zrealizować ten cel. Część respondentów uznaje powstające EC1 jako docelową instytucję flagową Łodzi: *Trudno powiedzieć, czy działania i zdarzenia, które obserwuję, wynikają właśnie z PRK. Np. punkt PRK dotyczący wyznaczenia kluczowych instytucji mógł zostać zrealizowany poprzez powołanie takich instytucji jak EC1* [ŁÓDŹ_IDI_09]. *Na pewno EC1 będzie instytucją flagową, na pewno – co już widać po planetarium – będzie miało bardzo wysokie wskaźniki odwiedzin. Wygląda na to, że nowy trend dużych, nowoczesnych, narracyjnych instytucji kultury, muzeów dobrze w Polsce się zaszczepił* [ŁÓDŹ_IDI_04].

Stypendia oraz pracownie dla twórców

Jednym z ważniejszych sukcesów ostatnich lat jest wprowadzenie przez UMŁ rozbudowanego systemu wsparcia indywidualnych twórców kultury. Przed 2012 rokiem miasto nie oferowało żadnego programu kierowanego bezpośrednio do takich osób. Od rozpoczęcia prac nad Programem Rozwoju Kultury 2020+ wprowadzono stypendia artystyczne dla osób zajmujących się twórczością artystyczną oraz upowszechnianiem i animacją kultury, wznowiono przyznawanie Nagrody Prezydenta Miasta Łodzi za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury, zmieniono zasady wynajmowania lokali miejskich na pracownie twórcze (cel strategiczny: Talenty; Cel operacyjny: Wsparcie młodych twórców kultury (w szczególności do 35 roku życia); działania:

wdrażanie programu stypendiów artystycznych i wdrażanie programu przyznawania pracowni dla twórców kultury). Szczególnie chwalone i wymieniane jako przykład sukcesu przez respondentów badania IDI jest wprowadzenie stypendiów artystycznych – od pierwszej edycji w 2013 roku o wsparcie starało się 238 młodych twórców, z których 59 otrzymało rekomendację opinię komisji uzyskując jednorazowo kwoty od 2,5 do 15,5 tys. złotych. Pozytywne opinie wyrażano również na temat przyznawania pracowni. W obu przypadkach doceniano otwarcie się na twórców i skuteczne, konkretne działania o materialnym charakterze. W przypadku pracowni podnoszono czasem problem jakości i stanu udostępnianych lokali (i rzeczywiście na 34 lokale przeznaczone do wynajmu na pracownie twórcze (8.08.2017), tylko siedem określono na znajdujące się w dobrym stanie technicznym, stan trzech określono na dostateczny, a aż 24 lokale wymagają remontu – czasem jest to jedynie konieczność pomalowania ścian, czasem jednak wymiana instalacji elektrycznej, okien, drzwi i instalacji sanitarnej). Warto jednak zauważyć, że dużo łatwiej jest wprowadzać zmiany w mechanizmach już wdrożonych niż wprowadzać kompletnie nowe rozwiązania. Dlatego należy docenić prowadzone przez UMŁ działania na rzecz twórców. Jak pokazuje tabela na stronie 38 nie jest to jedyne wprowadzone od 2012 roku działanie – system wsparcia inicjatyw kulturalnych jest obecnie w Łodzi dużo bardziej wszechstronny, pozwalając na zaangażowanie się w miejską kulturę różnym podmiotom.

Podsumowanie

Przy uchwalaniu strategii udało się wypracować wspólne stanowisko dotyczące rozwoju łódzkiej kultury i określone podczas tworzenia Strategii priorytety zostały zinternalizowane przez środowisko i stały się oczywiste. Jednocześnie jednak efekty PRK 2020+, w tym konsens dotyczący priorytetów rozwoju łódzkiej kultury – nie jest kojarzony ze Strategią. Podobna sytuacja dotyczy inwestycji infrastrukturalnych, jakie są obecnie prowadzone w Łodzi. Z jednej strony są one częścią Strategii – ale z drugiej środowisko kultury nie wiąże ich z uchwaleniem PRK 2020+. W tym przypadku ta intuicja wydaje się trafna – poczucie konieczności odnowienia i rewitalizacji tkanki miejskiej poprzez remonty oraz nowe inwestycje jest powszechne. Można stwierdzić, że jest to część niepisanego konsensu dotyczącego polityki kulturalnej w Łodzi i w związku z tym inwestycje w infrastrukturę byłyby realizowane niezależnie od tego, czy PRK 2020+ zostałyby

przez Łódź przyjęta. W przypadku innych decyzji podejmowanych w ramach prowadzenia polityki kulturalnej sytuacja nie jest tak jasna. Jednocześnie one również nie są przez środowisko kultury kojarzone z realizacją Strategii – niezależnie od tego, czy są one oceniane pozytywnie czy też negatywnie. Strategia nie jest uznawana przez respondentów za sedno polityki kulturalnej miasta, ponieważ dostrzegają także niekonsekwencję i odstępstwa w jej realizacji.

Ponadto, w przypadku polityki kulturalnej o pełnym sukcesie można mówić wtedy, gdy zapisany w dokumencie mechanizm (np. zapewnienie promes na wkład własny do projektów) jest faktycznie wykorzystywany przez adresatów tego działania. Wdrażanie takich mechanizmów można podzielić na dwa etapy – stworzenie narzędzi oraz ich wykorzystywanie przez odbiorców. Zanim takie narzędzie zostanie wprowadzone, wiedza o nim będzie w środowisku kultury powszechna, a miasto dostanie informację zwrotną, co działa, a co nie i co zmienić – mija dużo czasu. Obecnie większość narzędzi i rozwiązań zapisanych w Strategii jest na etapie tworzenia lub przeprowadzania, dlatego trudno jest wskazać jednoznaczne przykłady sukcesu. W związku z tym powyższe przykłady sukcesów i porażek pokazują przede wszystkim działania urzędu i umiejętności ich skutecznego (lub nie) komunikowania. Stwierdzenie, na ile będą one odbierane jako sukces/porażka przez środowisko kultury wymaga nie tylko czasu, ale również współodpowiedzialności i pracy każdego podmiotu i osoby zaangażowanej w działalność kulturalną w Łodzi.





WNIOSEK 3

Największą słabością PRK 2020+ jest system jej wdrażania i monitorowania, a zatem te elementy, które mają wpływ zarówno na badanie jej efektów, jak i postrzeganie obecności samego dokumentu w polityce kulturalnej miasta. Źródłem problemu jest nie tylko niedostatecznie szczegółowo przeprowadzona diagnoza, dobór i konstrukcja wskaźników, ale przede wszystkim brak poczucia współodpowiedzialności za realizację dokumentu. Ta ostatnia kwestia dotyczy zwłaszcza instytucji kultury. Istotne jest także to, że kształt systemu monitorowania jest na tyle nieskuteczny, że wiedzę na temat realizacji PRK 2020+ czerpie się bardziej z codziennej pracy w sektorze kultury niż z systemu monitoringu.

Początkiem problemów w tej kwestii była jakość Diagnozy stanu obecnego, która zwykle jest podstawowym elementem każdej strategii. Diagnoza zawarta w PRK 2020+ w rozdziale II, choć obszerna i zakreślająca obszar kultury w Łodzi, stanowi raczej inwentaryzację zasobów miasta niż diagnozę *sensu stricto*. Z dzisiejszego punktu widzenia należy stwierdzić, że zapisane w niej informacje powinny stanowić podstawową wiedzę Wydziału Kultury w mieście, nie wymagającą odrębnej pracy badawczej.

Trudno jest określić w jaki sposób korzystano z danych zebranych w ramach diagnozy podczas opracowywania strategii.

Przedstawione informacje nie zostały zanalizowane, skomentowane ani poddane jakiegokolwiek refleksji w formie pisemnej,

w efekcie czego czytelnik otrzymuje wyliczenia obejmujące m.in. zakres działań instytucji oraz stan i strukturę zatrudnienia w nich, pola działań organizacji pozarządowych i źródła ich finansowania, wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca, porównanie kosztów i przychodów w instytucjach kultury itd. Wątpliwości budzi także sposób ich zebrania – większość danych pochodzi z ankiet przesłanych do instytucji i organizacji pozarządowych. Szczególnie ostrożnie należy podchodzić do informacji dotyczących tych ostatnich – spośród 296 organizacji, do których wysłano ankiety, odpowiedziało jedynie 10%. Tak niski odsetek odpowiedzi w badaniu inwentaryzacyjnym sprawia, że istotne stają się wszystkie ograniczenia badań korespondencyjnych (m.in. niereprezentatywność próby).

Jedynym ważnym efektem zebrania powyżej wymienionych danych jest analiza SWOT. W dokumencie brakuje informacji, w jaki sposób uzyskano zapisane w niej czynniki – w sposób partycypacyjny czy ekspercki.

Ponadto, opracowujący tę diagnozę nie trzymali się w pełni zasad przeprowadzania takiej analizy – na podstawie informacji posegregowanych w cztery kategorie czynników strategicznych trudno jest bowiem stwierdzić, jakich dokładnie kryteriów trzymają się autorzy analizy – czy mocne i słabe strony to czynniki wewnętrzne, a szanse i zagrożenia – zewnętrzne; czy mocne i słabe strony odnoszą się do stanu zastanego, a szanse i zagrożenia do przyszłości; czy też może mocne i słabe strony to czynniki zależne od decydentów, a szanse i zagrożenia to kwestie, na które nie mają oni bezpośredniego wpływu.

Choć w dokumencie zaznaczono, że *Wyłaniający się z powyższego zestawienia obraz pozwala wyodrębnić czynniki wzrostu i niepewności związane z dalszym rozwojem obszaru kultury w Łodzi, dzieląc je na te, które zależą bezpośrednio od zainteresowanych, kształtując odbiorcę, budując działania zmierzające do partycypacji społecznej jak również odpowiadają na tendencje zewnętrzne – zarówno sprzyjające, jak i potencjalnie zagrażające jego dobremu funkcjonowaniu*, nawet pobieżna analiza czynników pokazuje, że tak do końca nie jest. Przykładem może być umieszczenie wśród zagrożeń czynnika „obniżająca się jakość wydarzeń kulturalnych w mieście”, który zależy od wspomnianych „zainteresowanych” – organizatorów wydarzeń, a więc jest czynnikiem wewnętrznym.

Takie niewłaściwe przyporządkowanie czynników spowodowane niedoprecyzowaniem kryteriów poszczególnych kategorii pokazuje, że analiza SWOT nie została przeprowadzona z należytą dokładnością.

W efekcie analiza zawierająca wiele ważnych informacji o mieście i jego potencjale kulturalnym jest dużo mniej użyteczna niż mogłaby być. Ważnym elementem aktualizacji treści PRK 2020+ mogłoby więc być również ponowne stworzenie analizy SWOT - uwzględniające w ten sposób upływ czasu i wnioski z niniejszej ewaluacji.

System monitorowania

Kluczowym elementem każdej strategii jest opracowanie i systematyczne prowadzenie monitoringu jej wdrażania. Zbieranie i analizowanie informacji dotyczących zaplanowanych działań pozwala ocenić postępy, zweryfikować kierunek czy harmonogram realizacji poszczególnych elementów. Dobrze prowadzony monitoring umożliwia wczesne zidentyfikowanie potencjalnych problemów

i dostosowanie procesu wdrażania strategii do zmieniających się warunków wewnętrznych. Brak monitorowania czy prowadzone wybiórczo działania w tym zakresie sprawiają, że mimo podejmowanych kroków w kierunku realizacji strategii niezwykle trudne jest ustalenie, co tak naprawdę udało się zrobić, ile jeszcze zostało do zrobienia i kiedy właściwie można będzie stwierdzić, że cel wyznaczony w dokumencie został zrealizowany.

Zgodnie ze standardami opracowywania strategii, PRK 2020+ zawiera więc podrozdział dotyczący monitoringu i raportowania postępów w realizacji dokumentu. Jak zapisano: (...) *proces monitorowania polegać będzie na przyglądaniu się zmianom, jakie zachodzą w wyniku podejmowanych działań w wyodrębnionych obszarach interwencji. Kolejnym krokiem będzie opracowanie szczegółowej analizy zebranych danych i opracowanie raportów. Raportowanie odbywać się będzie w cyklach rocznych.* Choć prawidłowe z założenia, takie podejście pomija komponent ewaluacyjny, konieczny do weryfikacji kierunku prowadzonej polityki. Przekłada się to więc na sposób sprawozdawania, który omówiony zostanie w dalszej części tekstu.

Warto zauważyć, że monitoring opisano jako „przyglądanie się zmianom”, które zostało szczegółowo rozpisane na działania. Każde narzędzie wymaga jednak podmiotu, który będzie je wykorzystywał. W PRK 2020+ nie wskazano, jaki podmiot jest odpowiedzialny za prowadzenie monitoringu tej strategii.

Z kontekstu (ale też pozycji oraz obowiązków) wynika, że za realizację PRK powinien odpowiadać Wydział Kultury (lub zespół w Wydziale Kultury), z pewnością jednak brak jednoznacznego wskazania podmiotu odpowiedzialnego za monitoring (ale też szerzej: za realizację Strategii) wymaga zmiany.

Taki stan rzeczy wynikać może również z tego, że wedle naszej wiedzy nie powstał nigdy żaden dodatkowy dokument precyzujący zasady monitorowania tej strategii. Oznacza to, że wyznacznikiem tego, czym kierować się w monitorowaniu jest właściwie jedynie schemat zapisany w PRK 2020+. Do jego elementów należą: sformułowanie kryteriów oceny (jakościowych i ilościowych) efektywności działań w zakresie kultury, gromadzenie danych, analiza zgromadzonych danych, raportowanie, ocena uzyskanych wyników i wprowadzanie ewentualnych zmian. Analiza

dokumentów udostępnionych nam przez Urząd Miasta wskazuje na to, że poszczególne elementy były wypełniane w różnym stopniu i z różnymi efektami.

Pierwszy punkt, czyli sformułowanie kryteriów oceny, wypełnia częściowo sama strategia za pomocą wskaźników.

Warto jednak zwrócić uwagę, że w niektórych przypadkach wpisane w dokument wskaźniki przypominają bardziej kafeterię, z której można wybierać odpowiednie wskaźniki, niż ostateczną listę.

Niektóre z nich nie pasują także do specyfiki działalności instytucji kultury. Niepokojące jest także nadużywanie wskaźników frekwencyjnych. Takie sformułowanie nie sprzyja kolejnemu punktowi monitoringu – gromadzeniu danych. Otrzymane przez nas z Urzędu Miasta dokumenty pokazują, że w Wydziale Kultury brakuje komórki odpowiedzialnej za zarządzanie uzyskanymi danymi. Wydział Kultury i miejskie instytucje kultury nie posiadają także jednolitej elektronicznej bazy danych, która umożliwiłaby w ogóle realizację takiego działania.

Sposób przekazywania danych, brak (albo nieegzekwowanie przez Urząd) wymogu spójnego zapisu oraz niespójność sprawozdań finansowych sprawiają, że analiza zgromadzonych danych jest bardzo trudna. W tej sytuacji możliwa jest roczna ocena działalności instytucji, ale nie pod względem postępów w realizacji strategii.

Oznacza to także, że przygotowywane rokrocznie raporty z realizacji PRK 2020+ obejmują jedynie wybrane cele strategii, pozwalając na ocenę wyników tylko niektórych elementów.

Sposób zbierania informacji, a następnie budowania z nich bazy danych powodują, że nie ma możliwości syntetycznego, całościowego monitorowania realizacji Strategii. Tym samym wprowadzenie jakichkolwiek zmian jest niezwykle utrudnione.

Korekty kursu mogą dotyczyć jedynie wybranych działań – tych, na temat których dane są zbierane i analizowane. Ponadto, wymagają koordynacji wszystkich podmiotów zaangażowanych w PRK 2020+.

System sprawozdawczości

Dla każdego dokumentu strategicznego niezwykle istotna jest również możliwość weryfikacji stopnia i kierunku wdrażania. Taką rolę powinny pełnić sprawozdania – zawierać zarówno „twarde” dane dotyczące liczby zrealizowanych działań itp., jak i interpretację możliwych zmian w tych tendencjach.

W Łodzi sprawozdawczość z realizacji strategii funkcjonuje na trzech różnych poziomach – miasta, urzędu oraz wydziału. Do pierwszej kategorii należą dane prezentowane w ramach corocznych „Raportów o stanie miasta”, których zadaniem jest informowanie o działaniach realizowanych przez Urząd Miasta Łodzi, przedstawiania wyników monitoringu realizacji „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+” oraz podstawowych statystyk dotyczących społeczno-gospodarczej sytuacji Łodzi. Te dokumenty są ogólnie dostępne w Biuletynie Informacji Publicznej.

Funkcję sprawozdawczą pełnią także inne dokumenty, które w BIPie zamieszczane nie są. Na poziomie urzędu rolę tę spełniają sprawozdania roczne z działalności Wydziału Kultury, zaś na poziomie wydziału Karty Realizacji Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi.

Każdy z tych dokumentów ma swoje zalety i ograniczenia.

Podstawowym ograniczeniem zarówno sprawozdań rocznych, jak i kart realizacji jest zamknięcie ich w cyklu rocznym.

Z tego względu brakuje ciągłości w raportowaniu, brakuje zauważania i komentowania zmian, jakie zachodzą między poszczególnymi latami. W efekcie próba opisanego wdrażania PRK opiera się na wyliczaniu działań, bez pokazywania ich bezpośredniego oddziaływania na stopień realizacji konkretnych celów.

Karty realizacji PRK 2020+ odnotowują „zadania wykonane w okresie sprawozdawczym” – wypunktowaną listę poszczególnych, wynikających ze strategii działań prowadzonych przez Wydział Kultury w danym roku – oraz „wskaźniki realizacji” – tabelę zawierającą listę wskaźników oraz cztery kolumny („wartość bazowa”, „wartość wskaźnika osiągnięta w okresie sprawozdawczym”, „wartość wskaźnika narastająco od początku realizacji”, „wartość docelowa”). Brak ciągłości między

kolejnymi latami powoduje, że "wartość bazowa" oznacza tak naprawdę plan na dany rok, zaś pozostałe kolumny powtarzają ten sam wynik – co osiągnięto w danym roku. Należy też podkreślić, że lista wskaźników nie pokrywa się w pełni z tą zapisaną w PRK 2020+ – większość wskaźników w ogóle się w Kartach Realizacji nie pojawia, a te, które się pojawiają, bywają sformułowane inaczej. Widać to na przykładzie wskaźników do działania a) *przeprowadzenie otwartych konkursów ofert w celu wyodrębnienia flagowych przedsięwzięć* (cel operacyjny 1.2.) – w PRK 2020+ wskaźnik brzmi: liczba przeprowadzonych konkursów i zrealizowanych przedsięwzięć, zaś w Kartach Realizacji: liczba wybranych projektów do dofinansowania zgłoszonych w ramach otwartych konkursów ofert.

W Kartach brakuje wytłumaczenia dlaczego wiele wskaźników nie zostało uwzględnionych. Opis zawarty w tabeli „zadania wykonane w okresie sprawozdawczym” tego nie wyjaśnia. Dodatkowo nie wszystkie wskaźniki są skomentowane w tym opisie, w efekcie czego niemożliwym staje się uzyskanie z Kart informacji np. na temat tego, w jaki sposób realizowano dane działanie i jak uzyskano zapisany w tabeli wynik. Prowadzi to do ciekawej sytuacji, w której szczegółową wiedzę można uzyskać tylko na temat tych działań, których efekty opracowano również w formie tekstu zawartego w Kartach Realizacji, a także w sprawozdaniach rocznych z działalności Wydziału Kultury do Biura Strategii Miasta.

Taka formuła ma swoje wady – główną jest czynnik ludzki, a więc wpływ autora/sprawozdawcy na sposób i zakres raportowania postępów w realizacji strategii. Można m.in. zauważyć znaczącą różnicę w stopniu szczegółowości opisu poszczególnych wydarzeń czy działań – pewne są stałymi elementami kart (niektóre wręcz kopiami opisów z lat poprzednich), inne zaś, choć początkowo obecne, z czasem zniknęły bez słowa wyjaśnienia. Z pewnością nie bez wpływu na te różnice miała częstotliwość zmian na stanowisku dyrektora Wydziału Kultury, a w związku z tym m.in. nacisku, jaki kładziono na poszczególne działania.

Jednocześnie wskazane wcześniej wyzwania związane ze sprawozdawczością instytucji mogą być jednym z powodów tego, że w Kartach Realizacji PRK 2020+ uwzględnione są tylko wybrane wskaźniki. Wiele z tych zapisanych w treści Strategii jest trudna do uzyskania lub nie pokrywa się z tym, co jest

wymogiem sprawozdawczą instytucji. Instytucje sprawozdają się różnym podmiotom – nie tylko Urzędowi Miasta, ale też GUS-owi, Ministerstwu Kultury czy też np. podmiotom grantodawczym (nie wspominając o odpowiedziach na interpelacje łódzkich radnych).

Większość instytucji kultury postrzega sprawozdawczość jako pozbawiony głębszego znaczenia obowiązek, który wymaga poświęcania czasu kosztem działalności merytorycznej.

Nieprzeszkolenie pracowników instytucji w kierunku sposobów uzyskiwania potrzebnych do monitorowania Strategii danych, brak jasnych wytycznych i spójnego formatu ze sprawozdawania realizacji PRK, duża liczba różnych sprawozdań tworzonych na potrzeby różnych podmiotów oraz różni autorzy sprawozdań sprawiają, że do Wydziału Kultury trafiają sprawozdania niekompatybilne z PRK 2020+ i niekompatybilne ze sobą nawzajem. Wydział Kultury otrzymuje w ciągu roku setki stron takich sprawozdań – budowanie na ich podstawie spójnego obrazu realizacji Strategii choć technicznie wykonalne, wymaga takich nakładów czasu i pracy, jakimi Urząd Miasta nie dysponuje.

Stąd też kluczowa jest rewizja całego systemu monitoringu i sprawozdawczości – jego priorytetyzacja, uspojnienie i uproszczenie – tak, aby podstawowym założeniem było zbieranie najistotniejszych danych potrzebnych do budowania spójnego obrazu tak realizacji Strategii, jak i działania pojedynczych instytucji oraz całego sektora kultury w Łodzi.

W opinii badanych ocena stopnia realizacji PRK 2020+ bezpośrednio wiąże się z przyjętym modelem ewaluacji wpisanym w strategię. Jest on oceniany jako problematyczny. Krytyka sprowadza się do podkreślenia faktu, że ewaluacja jest ograniczona tylko do corocznego „wypełniania tabelki” i nie jest w żaden sposób adekwatna do funkcjonowania instytucji, ani miarodajna jeśli chodzi o ocenę stopnia realizacji wyznaczonych w PRK celów.

Ewaluacja była fikcyjna – nikt nas z tego nie rozliczał. Wpisywanie konkretnych wydarzeń w konkretne wymagania, poza tym nie było rozliczeń [ŁÓDŹ_IDI_06]. W obecnej formie ewaluacja określana jest jako „sztuka dla sztuki”. Obecnie funkcjonujący system ewaluacji pozostawia wrażenie, że przygotowywane przez instytucje

sprawozdania nie są do niczego potrzebne, a co gorsza, w niewielkim stopniu odzwierciedlają proces realizacji PRK: Instytucje prowadzą sprawozdawczość, bo to ich obowiązek statutowy. *Sprawozdania trafiają na półkę, bo te dokumenty są niefunkcjonalne i niespójne, trzeba składać ich za dużo (nie tylko do WK, ale też do GUS-u, ministerstwa)* [ŁÓDŹ_IDI_08]. Trzeba jednak zaznaczyć, że te same sprawozdania mogą stać się użytecznym narzędziem dla samych instytucji i dawać przejrzyste informacje na temat efektywności ich pracy.

Respondenci wyrażali frustrację wynikającą z poczucia, że przedstawiane Urzędowi dane dotyczące ewaluacji nie są w żaden sposób opracowywane. W rezultacie instytucje kultury nie otrzymują informacji zwrotnej na ile ich działania są oceniane pozytywnie jako element realizacji PRK 2020+:

Żeby dane były pomocne, muszą być przeanalizowane. Czy są przeanalizowane – to nie wiem. Jak nie widać wzorów – to dane są niepotrzebne [ŁÓDŹ_IDI_04]. Brak uporządkowanej struktury analizy danych wpływających do Urzędu oznacza również trudność – zdaniem respondentów – w odpowiedzi na pytania na ile miasto realizuje założenia PRK 2020+; badani zwracali uwagę na fakt, że przekazywane miastu dane (np. na temat frekwencji, typów prowadzonych działań, projektów, partnerstw pomiędzy instytucjami) nie wracają do z UMŁ opracowane w sposób umożliwiający wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Część respondentów uważa, że formularze ewaluacyjne powinny zostać dostosowane do specyfiki poszczególnych typów instytucji (np. osobne tabele dla teatrów, domów kultury, muzeów itd.).

Zwracano również uwagę, że zbyt mało czasu poświęca się na komunikowanie wyników ewaluacji – poza corocznym „bilansem” organizowanym w Urzędzie Miasta, w którym biorą udział dyrektorzy (oraz część pracowników np. księgowi), w ciągu roku brakuje regularnych spotkań przedstawicieli instytucji i urzędników:

Nikt tego nie ewaluuje. Ewaluacja jest tylko jedna w mieście – finansowa. Tylko to się liczy, czy pieniądze się zgadzają. Nie ma merytorycznej. Wskaźniki, które się nijak mają do mojej instytucji (bo nie ma biletów). Nie planuje się ewaluacji – nagle potrzebne są informacje, których wcześniej nie mieliśmy zbierać [ŁÓDŹ_IDI_14].

Zdaniem uczestników badania należy nie tylko przemyśleć obecną formę sprawozdawczości, ale również pracować nad zmianą postrzegania ewaluacji – otwarcia się na równoprawny dialog z instytucjami, zgodnie z przeświadczeniem podzielanym przez większość respondentów, że *ewaluacja powinna być narzędziem rozwoju, a nie nacisku* [ŁÓDŹ_IDI_12]. Odnosi się to do szerszego problemu – w żadnym razie nie będącym wyłącznie specyfiką Łodzi – jakim jest społeczne postrzeganie samego obowiązku ewaluacji oraz narzędzi, jakie służą ewaluacji. Dla części badanych rozwiązaniem jest aktualizacja PRK 2020+ również w tym wymiarze: *Dokument powinien być bardziej skompresowany, pokazywać wskazówki, a nie szczegóły. PRK musi być prostsza i czytelna. Powinna być pomocą, a nie pętlą, którą nam się zakłada* [ŁÓDŹ_IDI_11].

Problemy dotyczą także sfery finansowej realizacji PRK 2020+.

Nasza analiza tego wymiaru strategii pokazała, że dokładne sprawdzenie realizacji założeń finansowych zapisanych w PRK 2020+ jest niemożliwe.

Nie ma żadnego spójnego dokumentu lub zbioru dokumentów zawierających informacje o realizacji strategii od strony finansowej. W PRK 2020+ zostały zapisane kwoty na poszczególne cele i działania, więc dokumenty z realizacji strategii powinny odzwierciedlać zapisy zawarte w strategii – inaczej ewaluacja wydawania środków przeradza się wyciąganie wniosków na podstawie wszystkich danych dotyczących sektora kultury, co niewiele mówi o realizacji samej strategii. Dlatego trudno jednoznacznie stwierdzić czy zmiany w sytuacji finansowej wynikały z realizacji PRK 2020+ czy też miałyby one miejsce także wtedy, gdyby strategia nigdy nie powstała.

Podstawowy problem, jaki pojawia się przy ocenie realizacji PRK 2020+ od strony finansowej dotyczy sposobu opisu tej sfery w samym dokumencie. Przykładowo, w modelu finansowania działanie z celu operacyjnego 1.1. c) *wsparcie finansowe i instytucjonalne produkcji filmowej jako jednej z gałęzi przemysłów kreatywnych* opisano następująco: *Wydatki będą ponoszone z zadania p.n. wsparcie realizacji produkcji filmowych, zaplanowano wg wskaźników ujętych w WPF [Wieloletnim Planie Finansowym – przyp. red.] i przypisano z budżetu Wydziału Kultury w latach 2012–2015 po ok. 700 tys. zł rocznie.*

Czy i w jakiej wysokości zaplanowane na to działanie środki zostały wydane – nie sposób sprawdzić, ponieważ na podstawie tabeli zawierającej model finansowania nie została stworzona formatka, która byłaby uzupełniana w miarę realizacji działań. Dostępne dane finansowe – jak np. sprawozdania z realizacji budżetu miasta, czy sprawozdania instytucji kultury – są opisane za pomocą kategorii księgowych, w związku z tym nie da się na ich podstawie klarownie wyróżnić, jaka część środków została wydana w związku z realizowaniem strategii, a jaka została wydana na działania niezwiązane bezpośrednio z realizacją PRK 2020+. Dodatkowo, pewna część działań zapisanych w PRK 2020+ miała być realizowana przez inne niż Wydział Kultury jednostki Urzędu Miasta (np. Biuro Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy UMŁ).





WNIOSEK 4

W środowisku twórców i animatorów łódzkiej kultury istnieją poważne wątpliwości na temat roli i znaczenia PRK 2020+ dla rozwoju kultury miejskiej. Brak przejrzystej informacji na temat postępów w realizacji PRK 2020+ oraz brak poczucia współodpowiedzialności ze strony instytucji kultury sprawia, że Strategia przestaje być punktem odniesienia w łódzkiej polityce kulturalnej.

O ile treść dokumentu oceniana jest przez większość respondentów za dobrze skonstruowaną (choć pojawiają się rozbieżności pomiędzy przedstawicielami różnych instytucji), o tyle kwestia jego realizacji stanowiła jeden z istotniejszych punktów krytyki rozmówców: *Oceniam ten dokument neutralnie. Każda strategia porządkuje pewne rzeczy, uwypukla pewne kwestie, co należy ocenić pozytywnie. Trudniej natomiast ocenić realizację tego programu [ŁÓDŹ_IDI_07].* Wielu respondentów odwoływało się do dość powszechnego w środowiskach ludzi kultury przeświadczenia, że tego typu dokumenty, niezależnie od oceny ich treści, nigdy nie są konsekwentnie wprowadzane w życie:

Większość uważa, że jest to dokument do szuflady [ŁÓDŹ_IDI_07].

Potwierdzenie tej opinii widać w wynikach ankiety, w której średnia z odpowiedzi na pytanie o ocenę procesu realizacji strategii wyniosła 3,9 w 10-stopniowej skali, gdzie 1 było oceną „bardzo źle”, a 10 – bardzo dobrze. Warto podkreślić, że żaden z respondentów nie zaznaczył oceny 9 i 10.

Mimo tej nieszczególnie dobrej oceny realizacji strategii, sam zamysł dokumentu nie odbiega znacząco od przekonań respondentów. W sumie aż 71 proc. wypełniających ankietę zgodziło się z opisem misji rozwoju kultury zawartym w PRK („raczej tak” – 45 proc., „zdecydowanie tak” – 12 proc.), a tylko 15 proc. nie („raczej nie” – 10 proc., „zdecydowanie nie” – 5 proc.).

Roźmówcy w wywiadach IDI wypowiedali się pozytywnie o wizji kultury i celach strategicznych przedstawionych w dokumencie, oceniając je jako właściwe i zgodne z ich perspektywą łódzkiej kultury, a jednocześnie zwracali uwagę, że w obecnym kształcie PRK zadowolili może wszystkich – a co za tym idzie, nikogo:

Bezpieczny dokument, bez żadnych konkretnych wytycznych kogo wspierać w szczególności [ŁÓDŹ_IDI_01]. Pokazuje to

istotny problem z oceną PRK 2020+ – rozmiianie się intencji władz miasta i twórców strategii z codziennym doświadczeniem instytucji, dla których dokument jest w większości obojętny, uznawany za poprawny i potrzebny dla miasta, choć – paradoksalnie – niekoniecznie dla działalności instytucji.

Pokazuje to nie tylko oczekiwania środowiska wobec dokumentu, co również częściowy brak zrozumienia dla właściwej funkcji PRK, która jako dokument strategiczny wyznacza wieloletnią perspektywę rozwoju kultury dla całego miasta, a nie, jak chcieliby wielu respondentów, działań poszczególnych instytucji.

Z jednej strony rozmówcy narzekali, że PRK 2020+ jest w rzeczywistości „listem intencyjnym”, mało precyzyjnym zapisem wskazującym (właściwy) kierunek rozwoju sektora kultury, nieprzekładalnym jednak na konkretne rozwiązania, narzędzia, pomysły. Wielu respondentów jest zdania, że jego przydatność zakończyła się na etapie uchwalenia: *Wydaje mi się, że troszeczkę ten dokument powstał, i krótko mówiąc, zajął swoje miejsce na półce, ale jakichś konkretnych działań w zakresie wdrażania tych działań nie było* [ŁÓDŹ_IDI_06].

Omawiając te wątpliwości czy oskarżenia respondentów, nie można pominąć istotnego paradoksu: jednym z celów wyznaczonych przez PRK dla każdej miejskiej instytucji było zobowiązanie do stworzenia własnej strategii dla instytucji. Wedle założeń dokumentu, opracowane przez zespoły instytucji strategie miałyby ściślej powiązywać ich codzienną działalność statutową z długofalowymi celami opisanymi w PRK. Łódzkie instytucje nie wypracowały jednak swoich własnych dokumentów strategicznych, nie spełniając tym samym jednego z istotniejszych założeń dokumentu. Należy również wspomnieć, że w PRK 2020+ nie zostało wprost zdefiniowane, jak powinna wyglądać modelowa strategia instytucji (choć zapisano obszary, jakie powinny zostać w niej poruszone), co może przekładać się na dowolność w interpretacji tego zapisu – łącznie z powszechnie podzielanym przekonaniem, że ową strategią są programy rozwoju instytucji, które kandydaci na stanowisko dyrektora przedstawiali w ramach konkursów

Z drugiej strony, za wadę konstrukcyjną PRK uznaje się jej inkluzyjny kształt – zbyt dużą rozpiętość tematyczną zapisaną w szczegółowych celach operacyjnych,

która przekłada się na poczucie, że PRK to wynik kompromisu – a co za tym idzie, dokument bezpieczny, bo zadowolający (potencjalnie) wszystkich aktorów w sektorze kultury:

Ten dokument ma dla mnie podstawową wadę, ona wiąże się z tym kompromisem. PRK odwołuje się do wartości miejsca i do tego, co jest dla nas charakterystyczne jako miasta, do jego genomu, a jednocześnie w strategicznych obszarach wymienia wszystko, co można zrobić w kulturze [ŁÓDŹ_IDI_03]. Dla niektórych rozmówców słabość dokumentu wiąże się ze słabością lokalnego środowiska kultury: To nie są zapisy szczególnie ambitne. Wręcz złoty środek, ta polityka była krytykowana, że nie idzie za daleko, a nawet tak spolegliwy dokument nie został wdrożony przez władze. [ŁÓDŹ_IDI_15].

Dla przeważającej większości respondentów, uchwalony dokument zawiera wyłącznie „teorię” i nie posiada prawie żadnego rzeczywistego przełożenia na ich codzienną pracę. PRK 2020+ jest znana dyrektorom, a także części pracownikom instytucji, ale nie stanowi ani źródła inspiracji przy planowaniu działań instytucji, ani – w ocenie dyrektorów instytucji – wartościowego instruktora jak wpisywać program danej placówki w szerszą politykę kulturalną Łodzi: *My ją znamy, przeczytaliśmy ją, ale my z nią nie funkcjonujemy. Nie ma jasnego przełożenia celów na działania instytucji* [ŁÓDŹ_IDI_12].

Niektórzy respondenci zwracali też uwagę, że PRK nie można traktować jako dokumentu odnoszącego się do całego sektora kultury w Łodzi, pominięte w nim zostały bowiem kluczowe miejsca kultury – instytucje marszałkowskie, które znane są w całym kraju: *Podstawowy zarzut: nie jest postrzegana jako strategia całego miasta, bo nie dostrzega np. Filharmonii czy Muzeum Sztuki. Jak można tego nie dostrzegać?* [ŁÓDŹ_IDI_12].

Warto jednak podkreślić, że PRK 2020+ jest dokumentem miejskim, nie dotyczy instytucji podlegających pod Urząd Marszałkowski – stąd też ryzyko, że umieszczone w Strategii zapisy dotyczące innych instytucji niż miejskie będą martwe. Z drugiej strony w Łodzi działa pięć bardzo silnych instytucji wojewódzkich i ignorowanie w dokumentach strategicznych ich istnienia jest istotnym pominięciem. Tym bardziej, że jednym z celów operacyjnych (nr. 1.3.) jest: „Wspieranie rozwoju współpracy regionalnej i międzynarodowej z obszarów strategicznych”. Wskaźniki przypisane do celu

operacyjnego dotyczą wyłącznie współpracy międzynarodowej, współpraca regionalna – która dotyczy wojewódzkich instytucji kultury – została w nich pominięta.

Podsumowując, pomimo tego, że PRK znana jest w środowisku, dokument wykorzystywany jest okazjonalnie, niekonsekwentnie, a przedstawiciele środowiska nie posiadają pełnej wiedzy o dotychczasowym procesie jego wdrażania. Dla większości respondentów dokument PRK to bombonierka z czekoladkami – z puli celów i działań każdy może wybrać takie, jakie odpowiadają jego planom albo profilowi instytucji, a pozostałe zignorować. Temu podejściu sprzyja brak konsekwencji w realizacji PRK 2020+ ze strony Wydziału Kultury i władz miasta (wspominane wcześniej decyzje dotyczące stworzenia niespójnego z PRK 2020+ ŁCW, czy przeniesienia Transatlantyku z Poznania do Łodzi). Z wypowiedzi respondentów wynika, że dokument w niewielkim stopniu kształtuje codzienne funkcjonowanie miejskich instytucji kultury. Jednocześnie panuje przekonanie, że PRK 2020+ wciąż jest strategią aktualną, która wytyczyła generalne kierunki miejskiej polityki kulturalnej.

DODATKOWE CZYNNIKI

Realizacja PRK 2020+ była pośrednio zależna także od innych kwestii – niezwiązanych bezpośrednio z treścią dokumentu. Wśród najważniejszych można znaleźć:

1) strukturę organizacyjną Urzędu Miasta, sposób umiejscowienia w niej jednostek i osób odpowiedzialnych za realizację PRK 2020+ i jej wpływ na przebieg tego procesu; 2) ocenę współpracy z Wydziałem Kulturą formułowaną przez przedstawicieli środowiska twórców i animatorów kultury; oraz 3) stan miejskich finansów.

Struktura organizacyjna Urzędu Miasta

Realizacja polityk sektorowych nie zależy jedynie od wyznaczenia podmiotu odpowiadającego, sposobu zaplanowania wdrażania kolejnych działań czy przeznaczonych na to finansów. Równie ważnym czynnikiem są ludzie. W ciągu kilku lat od uchwalenia PRK 2020+ na stanowiskach kierowniczych odpowiedzialnych za wprowadzanie tej strategii miała miejsce duża rotacja. Od 2012 r. funkcję dyrektora Wydziału Kultury pełniło pięć osób. Podobna rotacja zachodziła również na stanowisku zastępcy dyrektora Wydziału Kultury.

Biorąc pod uwagę fakt, że Wydział Kultury jest głównym podmiotem odpowiedzialnym za wprowadzenie 24 działań zapisanych w PRK 2020+, podmiotem współodpowiedzialnym w przypadku 8 działań oraz podmiotem współpracującym wszystkich pozostałych działań, rotacja na stanowiskach kierowniczych miała z pewnością wpływ na wdrażanie strategii. Tym bardziej, że w strukturze Wydziału Kultury nie ma komórki odpowiedzialnej za monitoring realizacji zapisów i bieżącą ewaluację procesu wdrażania celów PRK 2020+. Kwestią otwartą do dyskusji jest w jak dużym stopniu miało to wpływ na wdrażanie w życie treści tego dokumentu.

Poza Urzędem Miasta wpływ na realizację strategii mają także miejskie instytucje kultury, które samodzielnie są odpowiedzialne za realizację 4 działań, współodpowiedzialne za 3 działania, a jako podmioty współpracujące występują w przypadku 17 działań. W tej sferze dyrektorzy instytucji pełnią kluczową rolę – zarówno jako osoby zarządzające placówkami, jak i jedyne bezpośrednio odpowiadające przed władzami miasta za działania instytucji. PRK 2020+ jest efektem także ich pracy i na równi z UMŁ ponoszą oni odpowiedzialność za jego efekty.

Pod tym względem może być zaletą, że w jedenastu z 26 miejskich instytucji kultury dyrektorami są te same osoby co w 2012 roku. Z oczywistych względów te osoby były zaangażowane w przygotowanie zapisów strategii.

Współpraca z Wydziałem Kultury

Powracającym regularnie wątkiem w rozmowach z dyrektorami instytucji była kwestia współpracy instytucji z Wydziałem Kultury.

Naczelnym problemem, zauważonym już na etapie analizy formalnej realizacji PRK, były częste zmiany kadry w Wydziale Kultury: *Nie podobają mi się częste zmiany na stanowisku dyrektorskim. Nie ma problemów ze współpracą z Wydziałem, chociaż mogłoby być lepiej* [ŁÓDŹ_IDI_02]. Respondenci różnili się w opiniach na temat powodów dla częstych zmian kadrowych, wskazując m.in. powody polityczne, merytoryczne, organizacyjne (respondenci podkreślali, że wdrożenie się do pracy na takim stanowisku zajmuje minimum kilkanaście miesięcy), a także impas – trudność kolejnych dyrektorów z wprowadzaniem w życie planów rozwoju sektora kultury: *Dyrektorzy byc może się zmieniali tak często, ponieważ nie mogli realizować swojego programu* [ŁÓDŹ_IDI_05].

Należy podkreślić z całą mocą, że z punktu widzenia przedstawicieli instytucji, dotychczasowa niestabilność na stanowisku dyrektora Wydziału Kultury (oraz kadry urzędników) stanowi jeden z fundamentalnych powodów dla wyrażanego przez nich braku konsekwencji w realizacji założeń PRK 2020+: *W ciągu 4 lat było kilku dyrektorów Wydziału Kultury, co odbiło się negatywnie na działalności Wydziału i współpracy z nim. W pewnym momencie trudno było znaleźć platformę porozumienia między naszą instytucją a Wydziałem Kultury.* [ŁÓDŹ_IDI_09].

W związku z częstymi zmianami kadry Wydziału Kultury, opinie na temat współpracy pomiędzy instytucjami a urzędnikami nie dotyczyły bezpośrednio obecnej kadry urzędników – część respondentów podkreślała, że dostrzega pozytywną zmianę w sposobie zarządzania kulturą przez obecną ekipę – lecz odnosiła się do całego okresu realizacji PRK.

Podobną opinię wyrazili respondenci w ankiecie online, oceniając dotychczasową pracę Urzędu Miasta Łodzi nad wprowadzeniem w życie celów strategicznych i operacyjnych

PRK 2020+ na 3,67 w 10-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo źle”, a 10 – bardzo dobrze. Co gorsza, wypełniający ankietę nie są przekonani, że Urząd Miasta Łodzi tworzy dobre warunki do prowadzenia dialogu na temat funkcjonowania sektora kultury. Ponad 50 proc. uważa, że tak nie jest („raczej nie” – 28 proc., „zdecydowanie nie” – 24 proc.), podczas gdy 19 proc. odpowiedziało „ani tak, ani nie”, zaś 17 proc. „trudno powiedzieć”. Oznacza to, że jedynie 12 proc. ma poczucie, że władze w tej sferze działają dobrze.

W powiązaniu z tematem ewaluacji i problemami związanymi z oceną sukcesów i porażek miejskiej polityki kulturalnej wiązano również postawę urzędników, którzy zbyt rzadko – zdaniem przedstawicieli instytucji – pojawiają się na wydarzeniach kulturalnych: *Ubolewam nad tym, że przedstawiciele Wydziału Kultury nie uczestniczą w wydarzeniach, które sami współtworzą* [ŁÓDŹ_IDI_01]. Uczestnicy badania wskazywali, że obecność na wydarzeniach (nawet nieregularna) mogłaby stanowić naturalnie przedłużenie procesu ewaluacji – „bywanie” na imprezach urzędników dałoby pracownikom instytucji szansę na rozmowę o planach instytucji, i zdaniem większości respondentów stanowiłoby sensowne uzupełnienie wiedzy o faktycznym funkcjonowaniu poszczególnych instytucji o dane jakościowe wykraczające poza obowiązujące sprawozdania (skupione przede wszystkim na frekwencji i liczbie wydarzeń).

Zdanych Wydziału Kultury wynika jednak, że urzędnicy nie tylko „bywają” na wydarzeniach kulturalnych, ale również przygotowują recenzje z wydarzeń, w których uczestniczyli. Jest to stała praktyka – każdy pracownik Wydziału Kultury jest zobowiązany do monitorowania jakości wydarzeń i działań prowadzonych nie tylko przez instytucje kultury, ale również stypendystów i organizacje pozarządowe. Oficjalne dokumenty UMŁ potwierdzają, że takich wyjść w 2016 roku – tylko poza godzinami pracy – było 114.

Na pytanie o to, jak poprawić relacje pomiędzy urzędnikami a pracownikami instytucji, respondenci jednoznacznie domagali się otwarcia władzy na dialog ze środowiskiem, który jest przez nich rozumiany jako częstsze spotkania merytoryczne na temat realizacji PRK oraz branie pod uwagę opinii instytucji nie tylko za pomocą narzędzi ewaluacyjnych.

Dodatkowo, wśród opinii respondentów ankiety online pojawiły się postulaty konsekwencji w realizacji celów PRK 2020+.

Zwracano uwagę na potrzebę lepszej komunikacji. Warto jednak pamiętać o tym, że organizacje pozarządowe mają możliwość omawiania tego typu tematów z urzędnikami w ramach działań Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury, z czego – jak pokazują protokoły ze spotkań – korzysta bardzo niewiele podmiotów.

Według uczestników badania (zarówno z wywiadów, jak i ankiety online), przyszły sukces PRK, jak i szerzej – polityki kulturalnej Łodzi – zasada się na ścisłej, merytorycznej i partnerskiej współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami. Respondenci wyrażali pośrednio wątpliwości, czy urzędnicy traktują ich jako równorzędnych partnerów. Wynika to częściowo z przeświadczenia, że w codziennym zarządzaniu sektorem kultury prym wiodą działania biurokratyczne, a zbyt mało uwagi poświęca się opinii „praktyków”, czyli pracowników instytucji czy organizacji pozarządowych. Podczas badania wyraźnie zarysowała się linia podziału pomiędzy przedstawicielami instytucji a urzędnikami, której rezultatem jest wiele (po części sformułowanych przez respondentów) nieporozumień, pretensji, zastrzeżeń co do pracy Urzędu (w tym dotyczących finansów).

Stan finansów na kulturę

Wydatki miasta na kulturę w latach 2012–2016 gwałtownie wzrosły. Ten wzrost dotyczył w największym stopniu kilku instytucji kultury, a przede wszystkim EC1. Pozostałe instytucje nie odczuły znaczącej poprawy sytuacji finansowej.

W latach 2012–2016 w Łodzi zainwestowano (kategoria budżetowa: wydatki majątkowe) bardzo wysokie kwoty. Wydatki majątkowe w 2012 roku były o około 50 proc. wyższe niż wydatki bieżące. Za ten wzrost odpowiada boom inwestycyjny, który powoli kończy się w miarę realizacji kolejnych projektów.

Szczegółowa analiza stanu finansów na kulturę wykazała, że poza teatrami, muzeami, Fabryką Sztuki oraz EC1, przychody instytucji z kasy miejskiej (dotacje) pozostają na bardzo podobnym poziomie. Przy czym w przypadku wzrost dotacji na muzea i teatry jest nieznaczny.

W naszej analizie przyjrzelśmy się wydatkom miasta na kulturę (na podstawie sprawozdań z realizacji budżetu miasta) oraz wydatkom i przychodom instytucji kultury. Celem analizy było zebranie rozproszonych sprawozdań finansowych, opis sytuacji finansowej sektora kultury oraz wywnioskowanie na tej podstawie

jakie priorytety polityki kulturalnej były w latach 2012–2016 realizowane i na ile pasują one do PRK 2020+. Nie jest to dokładny opis wydatkowania środków w ramach realizacji strategii, tylko wnioskowanie na podstawie dostępnych danych i sprawozdań finansowych – i jako takie jest daleko mniej precyzyjne niż powinno być. Analiza finansowa koncentruje się głównie na instytucjach kultury, ponieważ to głównie dla nich miały być przeznaczane środki finansowe (ew. miały pełnić rolę dysponentów środków finansowych dla innych podmiotów).

Na podstawie danych dot. realizacji budżetu miasta widać wyraźnie, że w latach 2012–2016 w Łodzi nastąpił boom inwestycyjny (kategoria: wydatki majątkowe). Wydatki majątkowe mieszczą się przede wszystkim w dwóch kategoriach – pozostała działalność oraz pozostałe instytucje kultury. Obie kategorie zawierają inwestycje dokonywane w ramach rozwoju EC1, Fabryki Sztuki oraz Centrum Dialogu im. Marka Edelmana, przy czym to inwestycje w EC1 mają największą skalę (znajdzie to potwierdzenie przy analizie finansów poszczególnych instytucji). Inwestycje w infrastrukturę kultury powoli się jednak kończą – w 2016 roku wynosiły już około 1/3 tego, co w roku 2012.

Wydatki bieżące – dotyczące utrzymania oraz działania instytucji stopniowo rosną. Za ten wzrost odpowiada w największym stopniu kategoria pozostałe instytucje kultury (wzrost wydatków z 3,7 mln zł w 2012 roku do 25,3 mln zł w 2016 roku).

Pozostałe instytucje kultury albo notują niewielkie wzrosty (jak np. teatry – z 23,6 do 26,1 mln zł w analizowanym okresie), albo niewielkie spadki (domy kultury).

Pozwala to uzasadnić tezę, że z punktu widzenia wydawania środków, priorytetem polityki kulturalnej w Łodzi były inwestycje w infrastrukturę oraz ruch nowych instytucji kultury. Sytuacja finansowa „starych” instytucji kultury w analizowanym okresie podlegała niewielkim zmianom.

Ta teza zostaje wzmocniona przez przeprowadzoną poniżej analizę budżetów wszystkich instytucji kultury, znajduje też potwierdzenie w wypowiedziach respondentów, którzy często podkreślali zwiększenie wydatków na inwestycje w infrastrukturę.

Wydatki zrealizowane w latach 2012–2016 w podziale na bieżące i majątkowe (na podstawie sprawozdań z realizacji budżetu miasta).

Wydatki zrealizowane	2012	2013	2014	2015	2016
RAZEM	110 386 321	67 229 521	64 201 706	34 699 444	31 215 300
Teatry	3 170 134	1 696 120	10 229 670	208 247	1 118 554
Domy i ośrodki kultury, świetlice i kluby	5 298 577	6 222 600	0	0	133 363
Galerie i biura wystaw artystycznych	2 251 657	1 848 344	60 000	0	10 000
Pozostałe instytucje kultury	0	0	13 992 823	275 041	24 735 547
Biblioteki	250 000	0	215 000	211 455	285 718
Muzea	5 375 831	92 600	320 000	354 999	1 344 171
Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami	5 375 831	92 600	320 000	0	0
Pozostała działalność	88 664 290	57 277 257	39 064 212	33 649 702	3 587 946
RAZEM	82 505 363	74 257 811	80 585 434	90 042 080	102 453 866
Teatry	23 667 900	21 465 110	23 571 510	25 142 278	26 091 704
Domy i ośrodki kultury, świetlice i kluby	11 798 550	10 559 600	9 938 100	10 147 050	10 257 861
Galerie i biura wystaw artystycznych	1 641 500	1 483 000	1 983 000	1 933 000	1 957 990
Pozostałe instytucje kultury	3 765 377	2 765 000	6 320 297	15 300 561	25 344 227
Biblioteki	15 382 459	14 790 233	14 804 927	16 295 184	16 498 104
Muzea	15 265 100	14 373 900	15 124 300	15 257 600	15 837 584
Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami	4 839 809	3 224 644	3 557 877	2 828 862	3 625 007
Pozostała działalność	6 144 667	5 596 324	5 285 423	3 137 545	2 841 390
RAZEM	192 891 683	141 487 332	144 787 139	124 741 524	133 669 166
Teatry	26 838 034	23 161 230	33 801 180	25 350 525	27 210 258
Domy i ośrodki kultury, świetlice i kluby	17 097 127	16 782 200	9 938 100	10 147 050	10 391 224
Galerie i biura wystaw artystycznych	3 893 157	3 331 344	2 043 000	1 933 000	1 967 990
Pozostałe instytucje kultury	3 765 377	2 765 000	20 313 120	15 575 601	50 079 774
Biblioteki	15 632 459	14 790 233	15 019 927	16 506 639	16 783 822
Muzea	20 640 931	14 466 500	15 444 300	15 612 599	17 181 755
Ochrona zabytków i opieka nad zabytkami	10 215 641	3 317 244	3 877 877	2 828 862	3 625 007
Pozostała działalność	94 808 957	62 873 581	44 349 635	36 787 248	6 429 336

Poza wyżej wymienionymi tezami środowisko kultury zwracało uwagę na problemy związane z gwarancją wkładu własnego (promesy finansowej) na środki zewnętrzne (np. granty unijne lub ministerialne).

Osoby które prowadzą instytucje powinny wykazywać się sprawnością w pozyskiwaniu środków spoza budżetu miasta. Startujemy w konkursach, nie mając gwarancji, że jeśli wygramy będziemy mogli spożytkować te środki,

bo nie ma środków na wkład własny. To nie zostało uporządkowane. Każde zwycięstwo w konkursie grantowym jest początkiem trwogi, jak możemy rzeczywiście to skonsumować. [ŁÓDŹ_IDI_17]

Brak realizacji tego zapisu PRK był wskazywany głównie przez duże instytucje kultury. Z drugiej strony pojawiły się też głosy (głównie w przypadku niewielkich instytucji kultury), że nie ma problemu z uzyskaniem promesy

finansowej z Urzędu Miasta podkreślając dobrą współpracę w tym zakresie.

We wrześniu 2016 roku odbyło się także spotkanie z władzami miasta, na którym padło ustne zapewnienie, że żadna instytucja, która pozyska pieniądze z zewnątrz, nie zostanie pozostawiona bez wsparcia pozwalającego na sfinansowanie wkładu własnego. Jednocześnie zapewnienie to nie dotyczy organizacji pozarządowych. Powodem - zdaniem UMŁ - jest brak odpowiedniej formuły prawnej umożliwiającej taki sposób finansowania wkładów własnych.

Analizując strukturę przychodów i wydatków instytucji opieraliśmy się na sprawozdaniach finansowych wszystkich instytucji kultury w Łodzi. Są one ustrukturyzowane zgodnie z kategoriami księgowymi, stąd też trudno z nich wyciągać jednoznaczne wnioski dotyczące realizacji PRK 2020+.

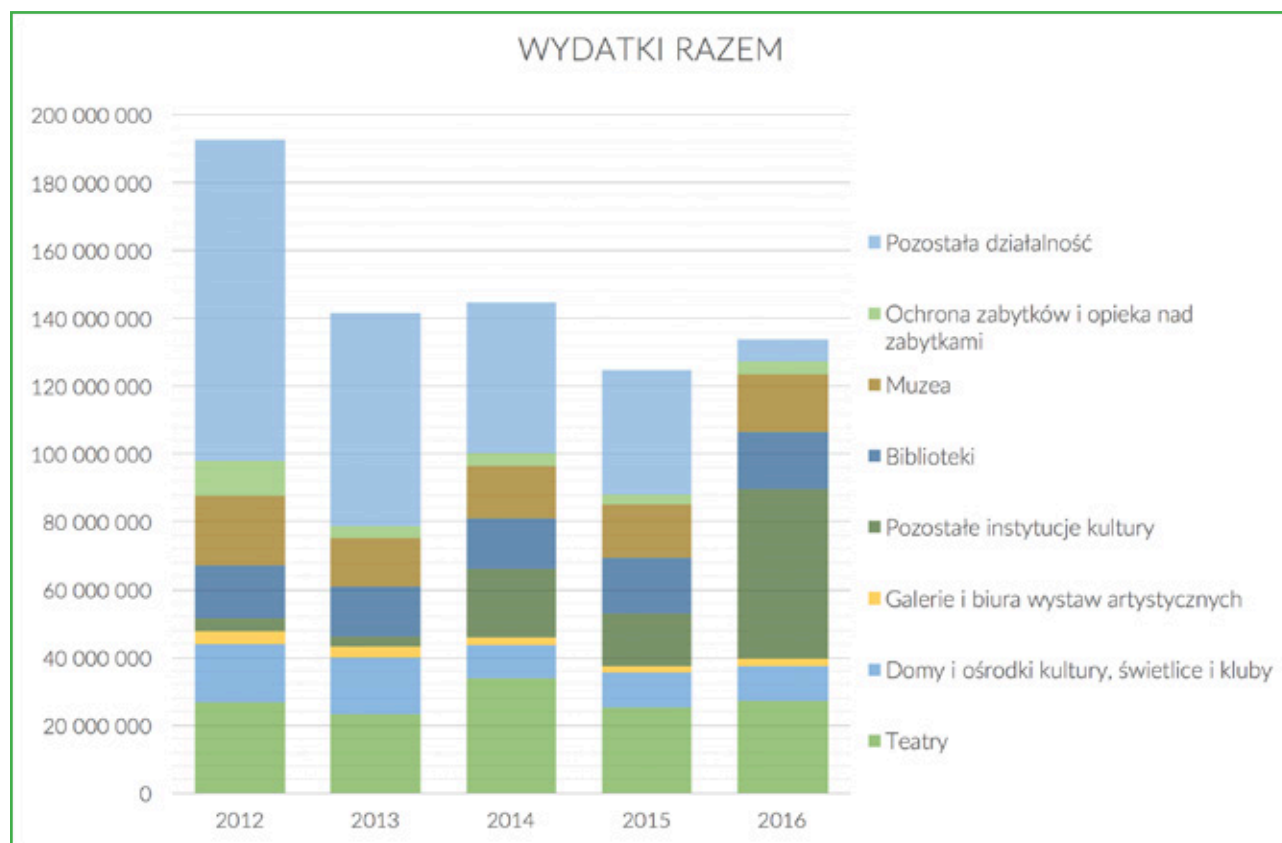
Analizując przychody oraz wydatki instytucji warto zauważyć kilka prawidłowości. Zarówno przychody, jak i wydatki wszystkich miejskich instytucji w analizowanym okresie rosły - przy czym jednocześnie rosła też różnica pomiędzy wysokością dotacji a wydatkami

instytucji kultury. Po drugie, za wzrost w kategorii dotacje odpowiadają głównie środki przeznaczone na EC1 - widać to dzięki zestawieniu przychodów wszystkich instytucji oraz wszystkich instytucji z wyłączeniem EC1.

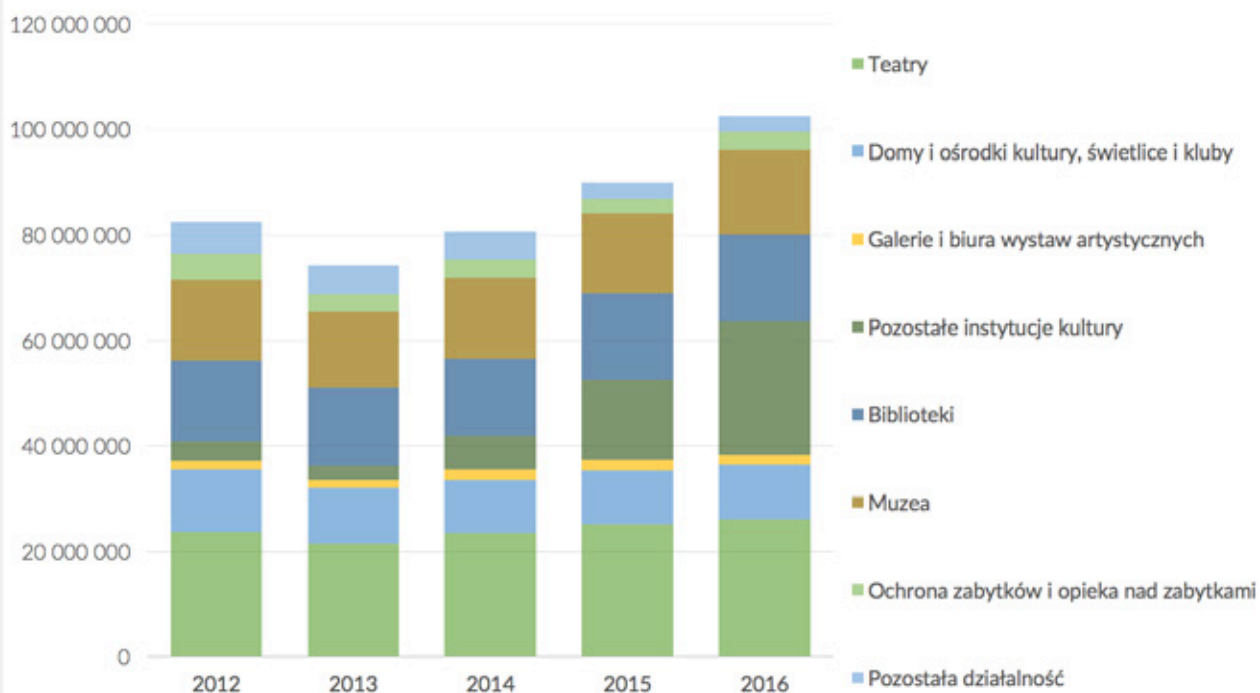
Kolejną obserwacją jest fakt, że dotacje przekazywane instytucjom wystarczają na pokrycie kosztów stałych (kategorie: zużycie materiałów i energii, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia) - pozostałe kategorie kosztów instytucje pokrywają z innych źródeł.

Biblioteki

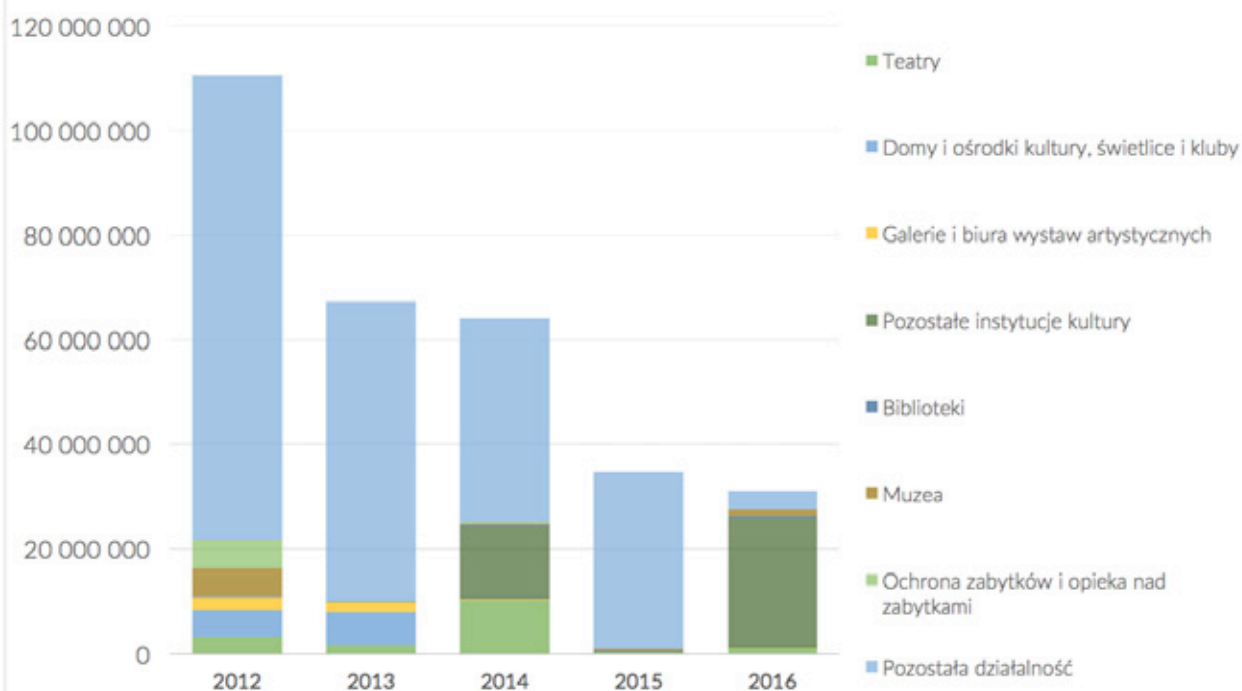
Biblioteki mają niewielkie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych, nie mogą też prowadzić działalności odpłatnej. W zasadzie całość ich działalności jest finansowana ze środków publicznych, zaś wydatki są planowane na podstawie wysokości dotacji - nie inaczej jest w Łodzi. Finansowanie ze środków publicznych zapewnia funkcjonowanie bibliotek, natomiast trudno tutaj mówić o poprawie sytuacji - w analizowanym okresie zmiany budżetu bibliotek były niewielkie i w okresie 2012-2014 spadały, by następnie rosnąć, natomiast zmiany



WYDATKI BIEŻĄCE



WYDATKI MAJĄTKOWE



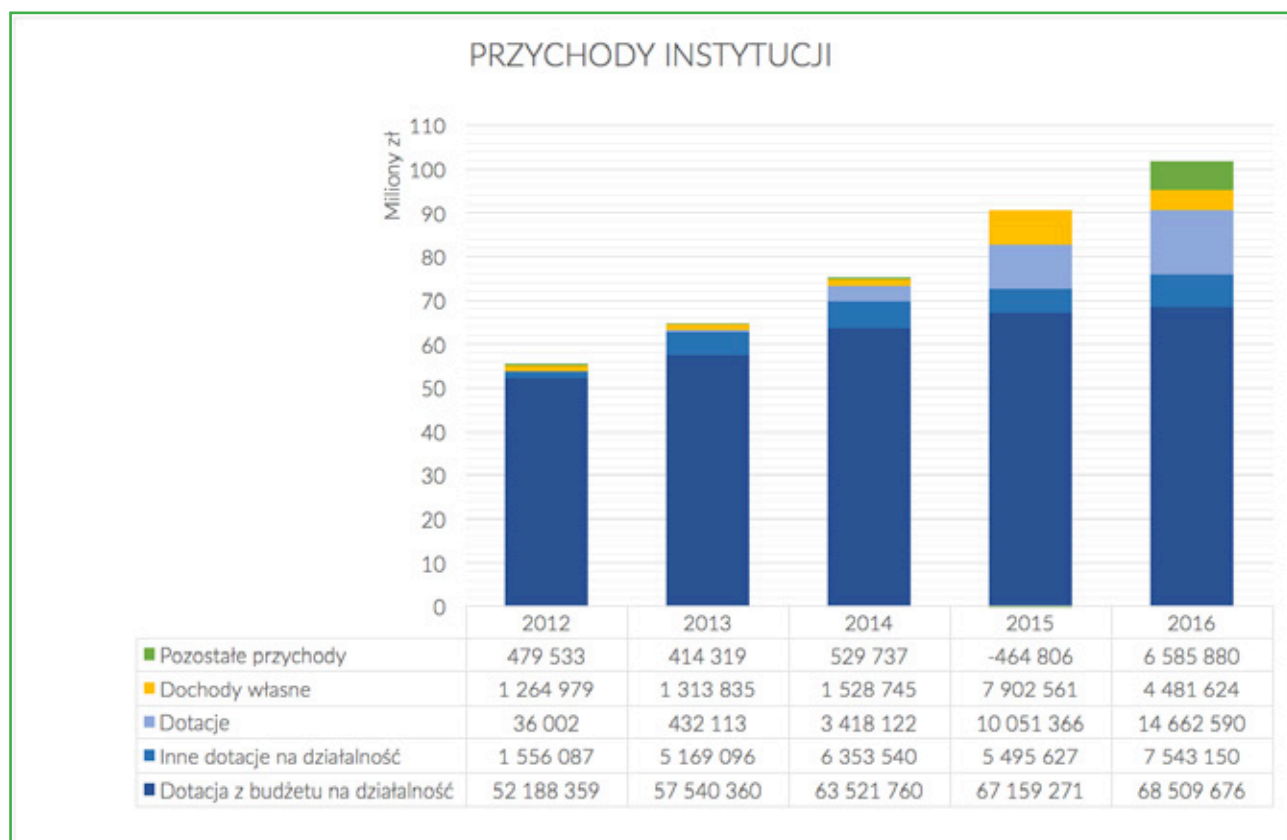
kwot były rok do roku niewielkie, co potwierdza naszą tezę o pozostawaniu poziomu wydatków tego typu instytucji kultury na praktycznie niezmiennym poziomie przez wiele lat.

Domy kultury

Analizując wydatki i przychody domów kultury warto zauważyć, że o ile mogą one prowadzić odpłatną działalność, to stanowi ona niewielką część ich przychodów. Podstawą działalności domów kultury jest dotacja podmiotowa, warto jednak zauważyć znaczący skok wysokości innych dotacji na działalność (dotacji celowych). Od 2012 do 2013 roku wzrosły one prawie czterokrotnie, by następnie

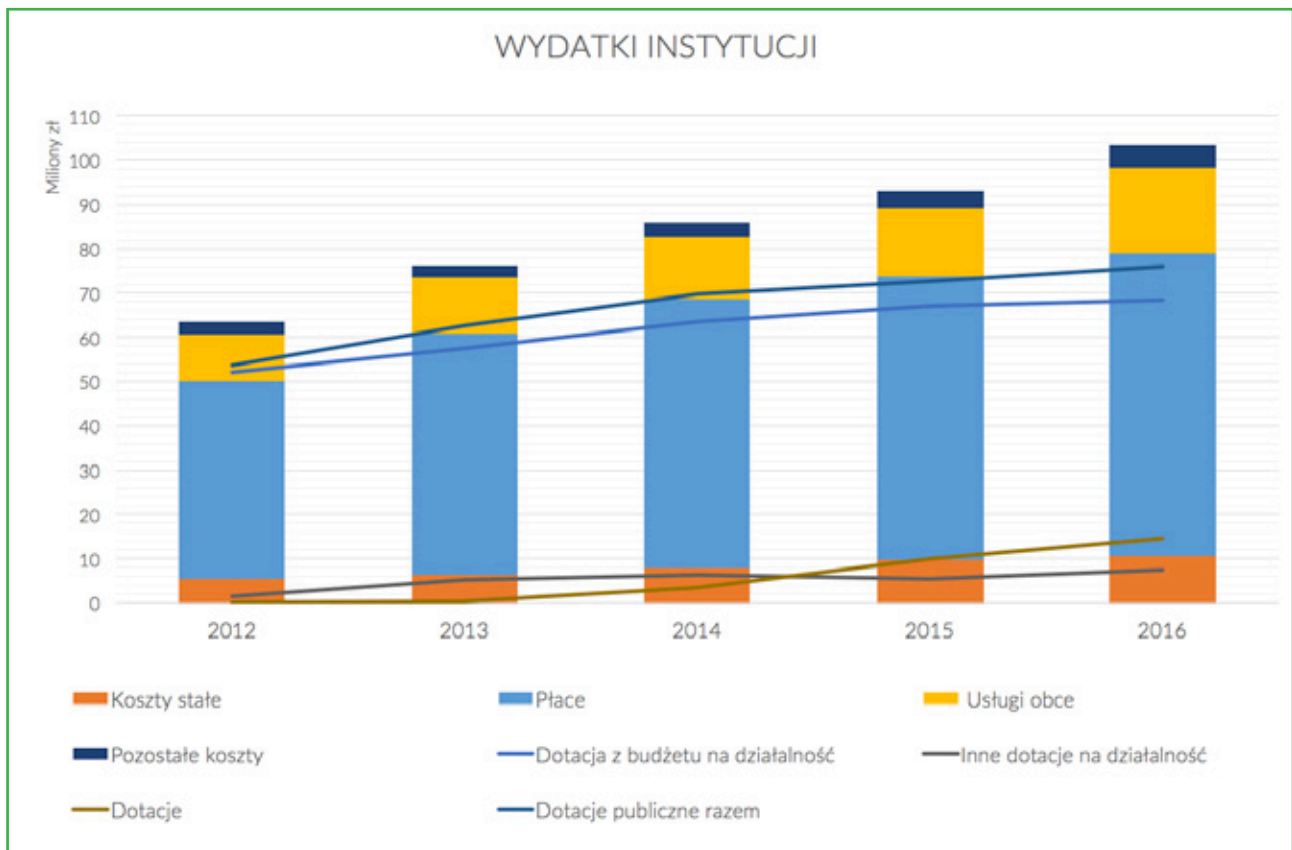
Muzea

Analizując przychody i wydatki muzeów warto zauważyć, że podobnie jak w przypadku domów kultury coraz większą rolę mają dotacje celowe oraz dotacje; jednocześnie niewielką część budżetu stanowią własne przychody (m.in. z biletów). Dotacje podmiotowe po wzroście w latach 2012–2014 zatrzymały się na w stałym poziomie. Podobny schemat można odnotować w przypadku dotacji celowych (choć z oczywistych przyczyn – przy dużo niższych kwotach). Rok 2014, w którym wzrost dotacji podmiotowych i celowych się zatrzymał, jest jednocześnie pierwszym rokiem dynamicznego wzrostu ostatniej kategorii dotacji. W efekcie muzea



stopniowo spadać – ale wciąż są to kilkakrotnie wyższe kwoty niż w 2012 roku. Może to potwierdzać wypowiedzi respondentów o ułatwieniach w pozyskiwaniu dotacji celowych (zapewnienie promesy) oraz o tym, że składając wnioski o dotacje celowe bierze się pod uwagę priorytety zapisane w strategii, by zwiększyć szanse otrzymania środków. Należy jednak podkreślić, że to stwierdzenie opiera się na interpretacji danych, które nie przedstawiają realizacji strategii. Natomiast poza skokiem finansowania pomiędzy 2012 i 2013 rokiem obserwujemy w tej kategorii stagnację finansowania.

w analizowanym okresie notowały stały, ale niewielki wzrost dochodów przy jednoczesnym zróżnicowaniu jego struktury. Z wywiadów z respondentami wynikało, że w przypadku dużych instytucji zapewnienie przez Urząd Miasta promesy finansowej – potrzebnej czasem do zapewnienia wkładu własnego przy składaniu wniosków grantowych – było problematyczne. Wobec braku danych finansowych odnoszących się *stricte* do realizacji strategii, trudno stwierdzić czy opisana wyżej sytuacji wynika z realizacji PRK 2020+ czy też niezależnie od tego dokumentu. Możliwe jest też, że wzrost udziału środków zewnętrznych wynika ze zmian personalnych – nowopowołane dyrekcje muzeów w 2014 roku zaczęły realizować swoje programy działania.



Ten przykład wyraźnie pokazuje skalę problemu, jaką jest niedopasowana do strategii sprawozdawczość. Nawet jeżeli można odnotować pozytywne zmiany, to trudno jest na podstawie danych i sprawozdań w tej formie stwierdzić, co dokładnie jest przyczyną tych zmian – czy mechanizmy pozyskiwania środków zapisane w strategii, czy też wprowadzenie konkursów na stanowiska dyrektorów muzeów.

Teatry

W przypadku teatrów różnica pomiędzy dotacjami a wydatkami, jakie ponoszą jest stosunkowo największa z dotychczas analizowanych instytucji kultury. Może to wynikać z faktu, że teatry mają też stosunkowo duże (zwłaszcza w porównaniu do bibliotek czy muzeów) możliwości zarabiania na swojej działalności. Faktem jest jednak, że te przychody stanowiły istotną część tylko w 2015 roku. Dotacje pokrywają tylko część kosztów stałych teatrów, natomiast podobnie jak w przypadku muzeów coraz mniejszą rolę we wzroście przychodów odgrywają dotacje podmiotowe na rzecz pozostałych kategorii dotacji. W analizowanym okresie teatry, podobnie jak muzea notowały stały wzrost przychodów (przy jednoczesnym zróżnicowaniu jego struktury). W 2016 roku dotacja podmiotowa teatrów została zwiększona o kwotę umożliwiającą stu procentowe pokrycie kosztów utrzymania.

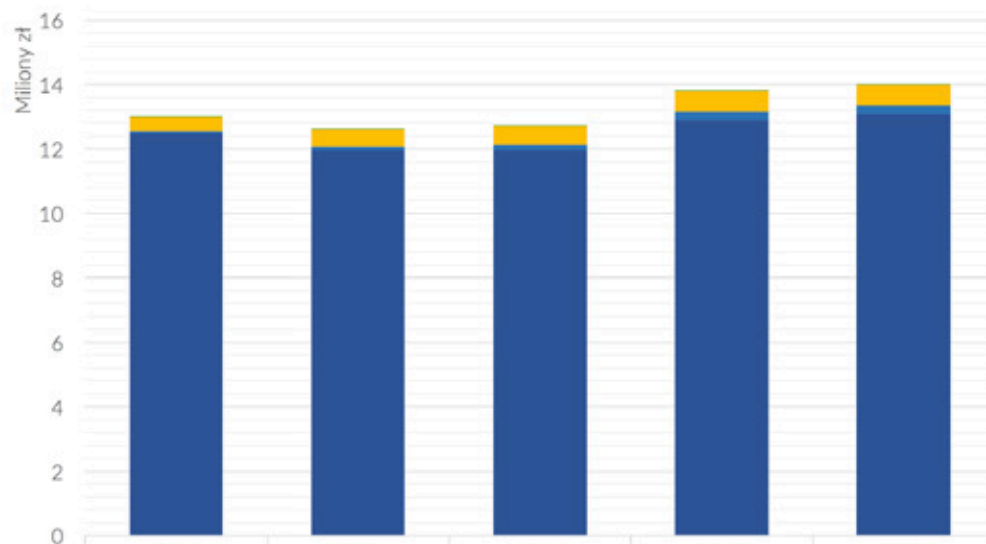
Miejska galeria sztuki

Jest to jedyna publiczna galeria, dlatego też jako jedyna reprezentuje galerie. Galeria w bardzo dużym stopniu opiera się na dotacji podmiotowej oraz – zwłaszcza od 2015 roku – na działalności odpłatnej. Warto zauważyć, że wartość dotacji – od punktu szczytowego w 2014 roku nieznacznie spada – przy czym pokrywa prawie całkowicie koszty działania instytucji. Trudno natomiast stwierdzić, czy ta sytuacja wynika z oszczędnego działania Galerii i rezygowania z pewnych działań, czy też z faktu, że dotacja jest faktycznie na tyle wysoka, że zaspakaja plany i potrzeby instytucji. W analizowanym okresie galeria sztuki odnotowała wzrost przychodów pomiędzy 2013 a 2015 rokiem, by następnie notować stagnację tego wzrostu (przy jednoczesnym niewielkim zróżnicowaniu jego struktury).

Pozostałe instytucje kultury

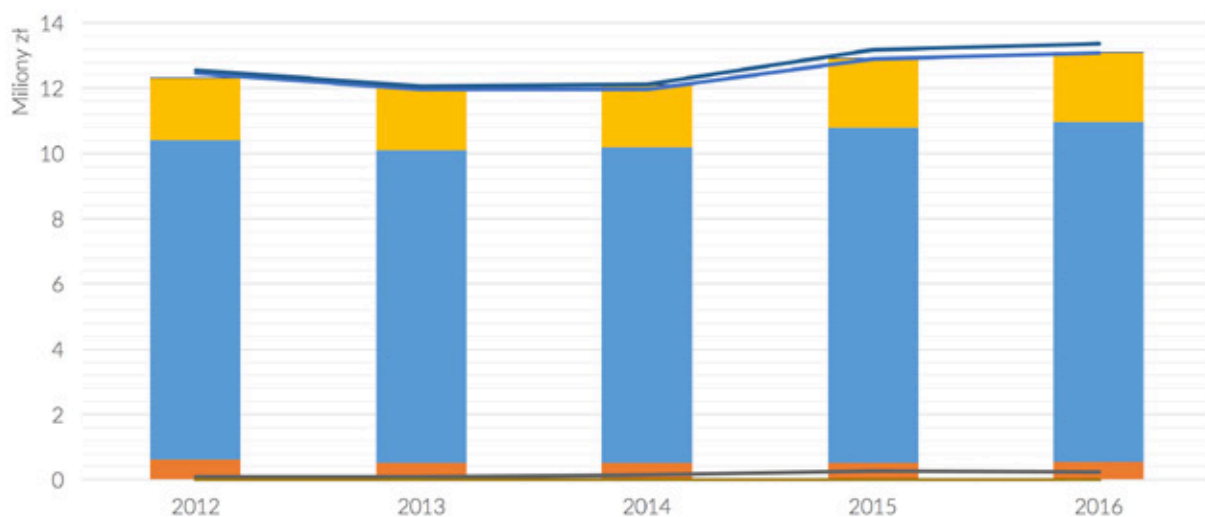
W tej kategorii mieszczą się EC1, Fabryka Sztuki oraz Centrum Dialogu. To, co łączy EC1 i Fabrykę Sztuki, to fakt, że przeprowadzano w nich duże inwestycje (EC1 wciąż jest w większym stopniu na etapie inwestycyjno-organizacyjnym niż normalnego działania), w związku z czym duża część środków im przekazywanych znajduje się w kategorii dotacje. Największą część przychodów i wydatków stanowią środki w dyspozycji EC1 (w 2016 roku

PRZYCHODY BIBLIOTEK



	2012	2013	2014	2015	2016
■ Pozostałe przychody	4 377	2 001	1 530	1 902	1 902
■ Dochody własne	440 949	530 252	567 198	614 977	632 110
■ Dotacje	0	0	0	0	0
■ Inne dotacje na działalność	72 620	93 007	159 598	264 069	253 998
■ Dotacja z budżetu na działalność	12 467 159	11 976 950	11 969 350	12 901 293	13 095 369

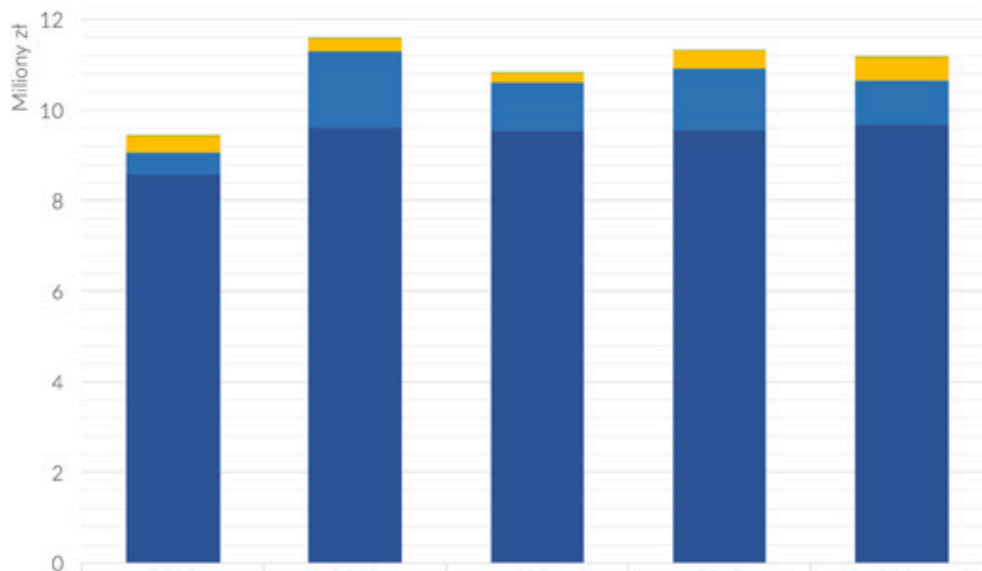
WYDATKI BIBLIOTEK



■ Koszty stałe	■ Płace
■ Usługi obce	■ Pozostałe koszty
— Dotacja z budżetu na działalność	— Inne dotacje na działalność
— Dotacje	— Dotacje publiczne razem

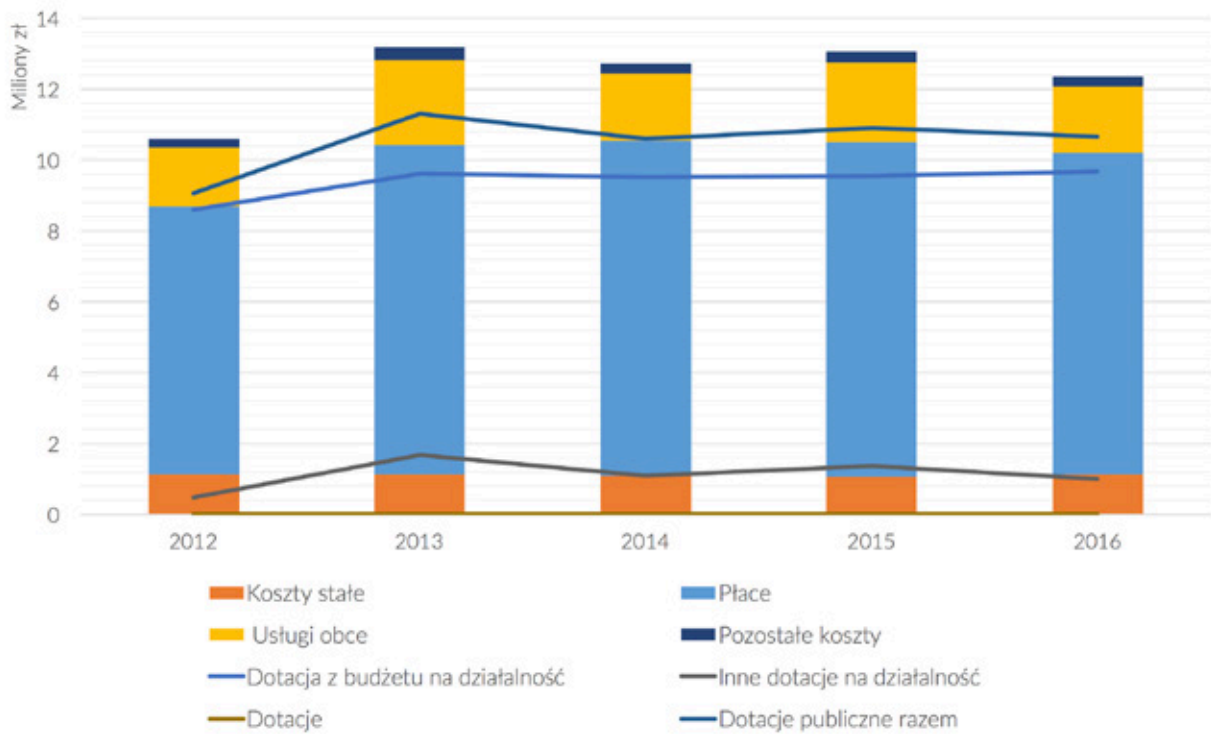
wydatki EC1 stanowiły 16 mln zł z 20 mln zł dla wszystkich instytucji kultury). Z tej przyczyny trudno o interpretację danych dla tej kategorii instytucji. W przypadku Centrum Dialogu oraz Fabryki Sztuki warto zauważyć podobny (choć inaczej rozłożony w czasie) rozkład dotacji celowych i podmiotowych – najpierw wzrost dotacji celowych (do 2014 roku), a następnie ich spadek. W przypadku Fabryki Sztuki ten spadek został skompensowany wzrostem wysokości dotacji podmiotowej, co w efekcie dało stale rosnący budżet (trzeba też zauważyć, że od 2015 roku połowę przychodu Fabryka Sztuki wypracowuje przez działalność operacyjną). Z kolei w Centrum Dialogu wysokość dotacji podmiotowej spadła w 2013 roku, by w kolejnych latach stopniowo rosnąć. W efekcie budżet tej instytucji w latach 2012 i 2013 podlegał wysokim wahaniom, zaś w latach 2015 i 2016 był porównywalny z budżetem z 2012 roku. EC1 oraz Fabryka Sztuki notują bardzo wysokie wzrosty przychodów, podczas gdy przychody Centrum Dialogu stagnują (przy dużych naprzemiennych spadkach i wzrostach).

PRZYCHODY DOMÓW KULTURY

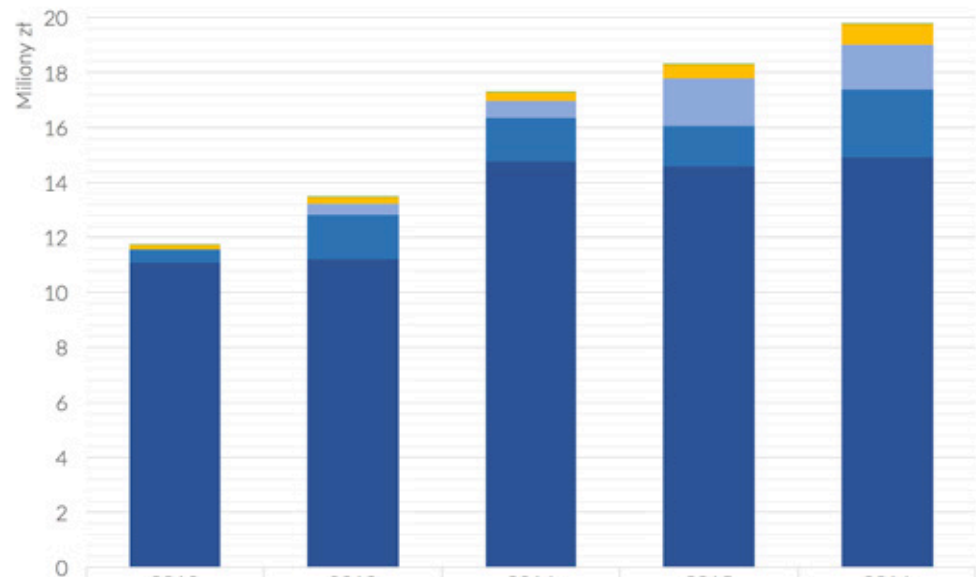


	2012	2013	2014	2015	2016
■ Pozostałe przychody	12 315	3 653	1 757	1 472	1 057
■ Dochody własne	384 155	288 687	213 579	402 854	507 628
■ Dotacje	0	0	0	0	0
■ Inne dotacje na działalność	468 544	1 674 969	1 078 827	1 357 322	979 913
■ Dotacja z budżetu na działalność	8 575 700	9 611 400	9 522 600	9 547 600	9 673 169

WYDATKI DOMÓW KULTURY

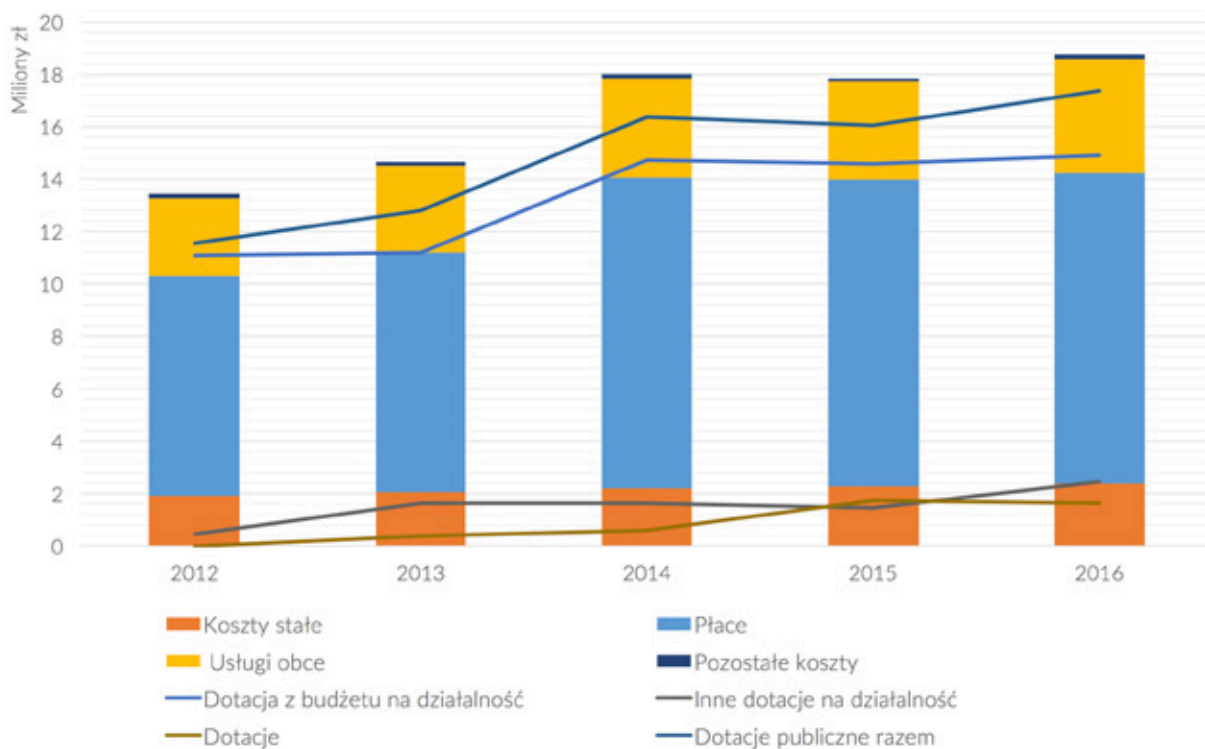


PRZYCHODY MUZEÓW

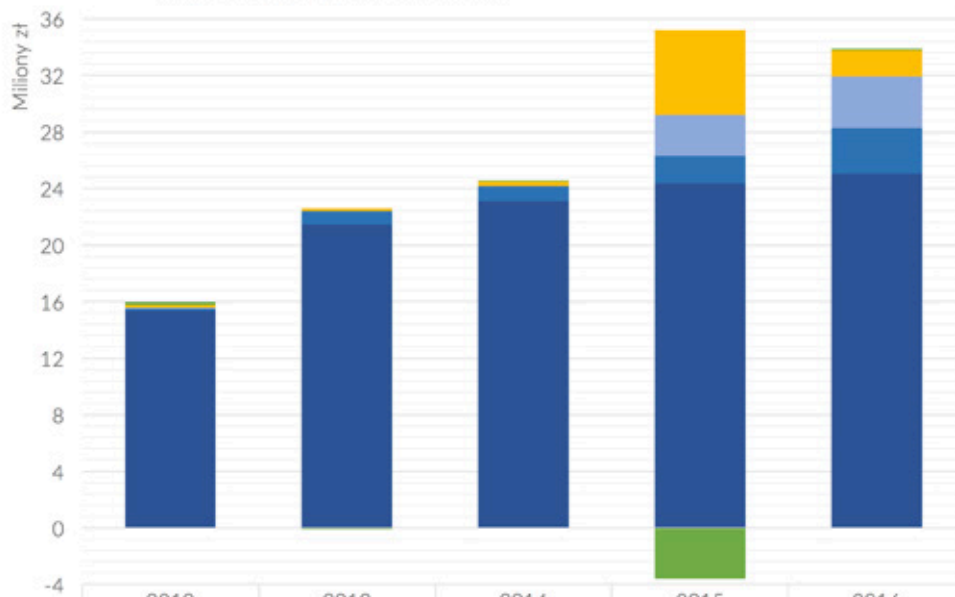


	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	2 390	1 632	4 268	4 756	8 540
Dochody własne	166 181	259 314	303 804	484 897	758 704
Dotacje	1 976	393 384	597 528	1 738 109	1 627 085
Inne dotacje na działalność	452 376	1 612 399	1 612 518	1 458 044	2 457 518
Dotacja z budżetu na działalność	11 091 300	11 203 900	14 741 800	14 597 100	14 907 960

WYDATKI MUZEÓW

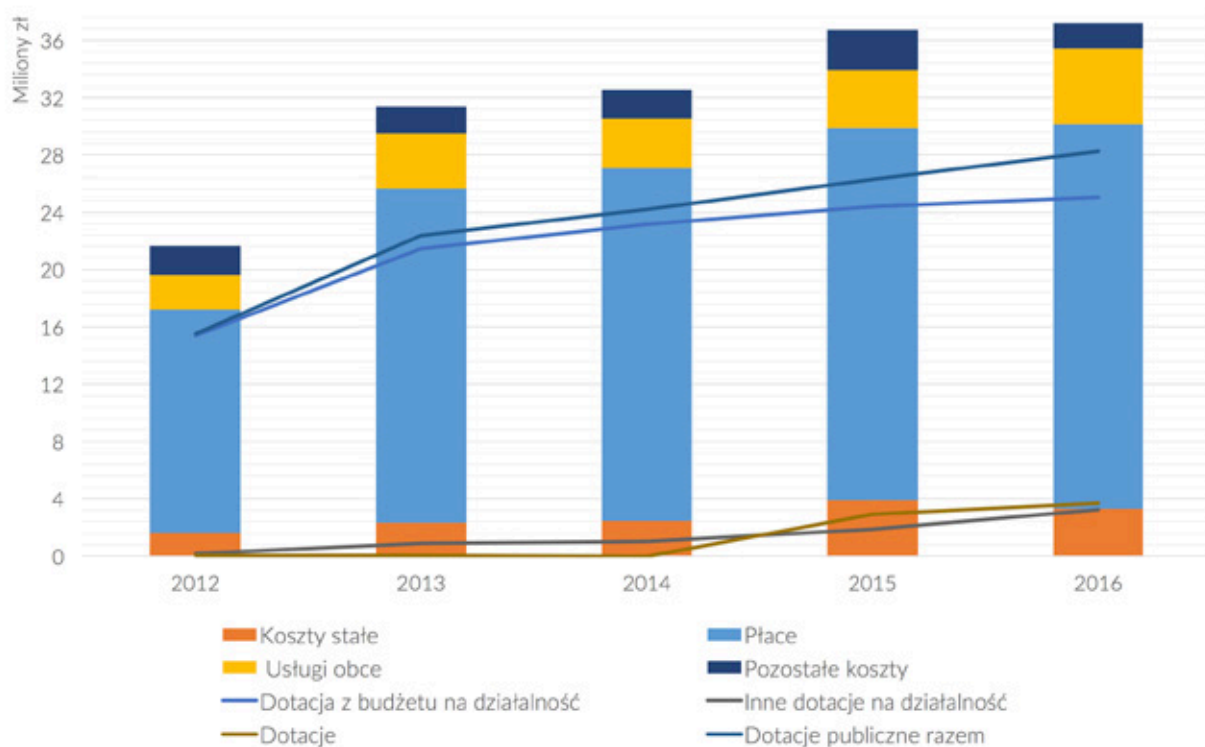


PRZYCHODY TEATRÓW

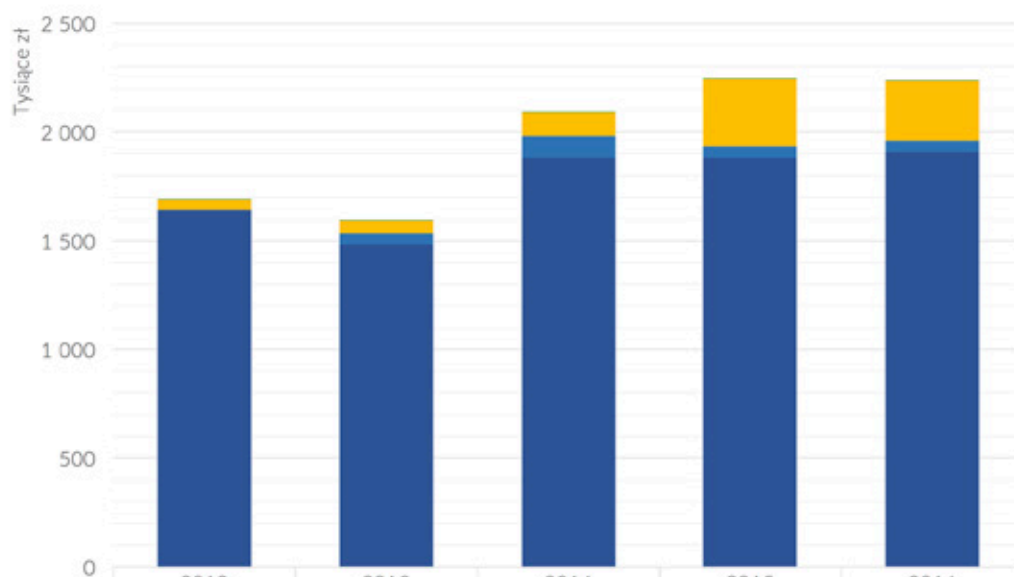


	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	213 642	-2 945	9 431	-3 620 885	129 903
Dochody własne	224 478	166 373	330 868	6 030 039	1 850 744
Dotacje	34 026	38 729	6 125	2 932 922	3 673 364
Inne dotacje na działalność	150 000	900 150	1 044 500	1 891 677	3 225 075
Dotacja z budżetu na działalność	15 370 100	21 465 110	23 141 010	24 392 278	25 027 838

WYDATKI TEATRÓW

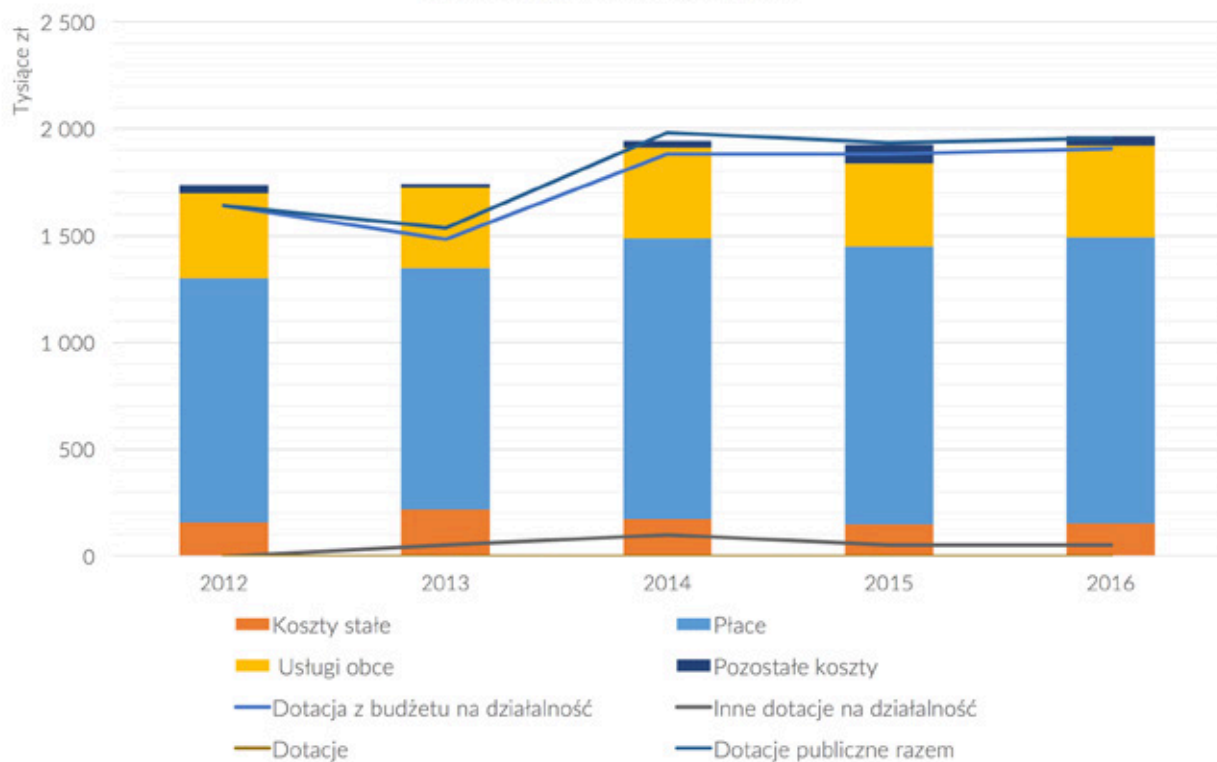


PRZYCHODY GALERII SZTUKI

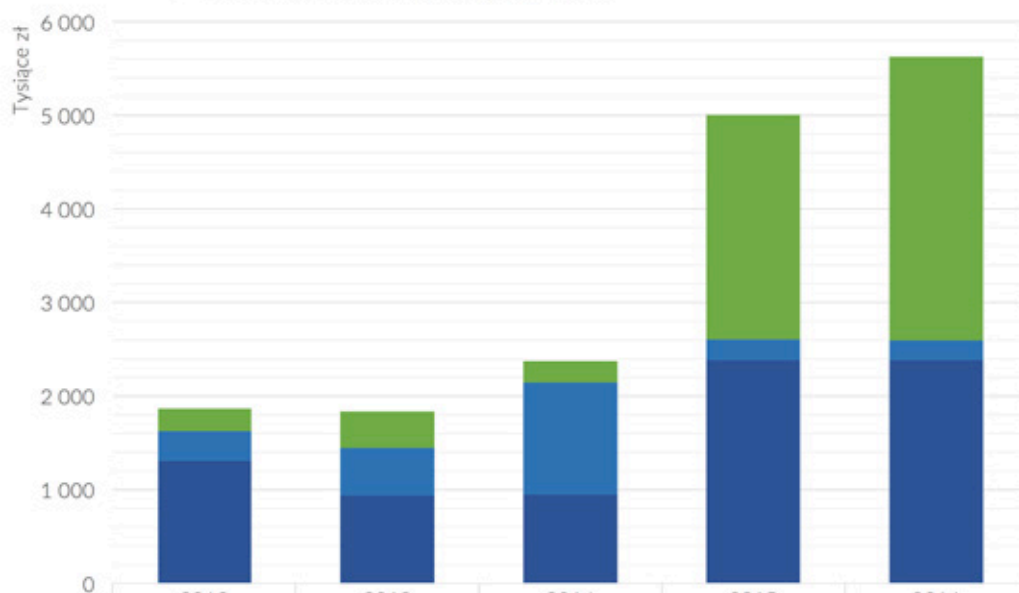


	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	211	188	1 939	282	432
Dochody własne	48 588	57 979	107 653	312 862	278 563
Dotacje	0	0	0	0	0
Inne dotacje na działalność	0	50 476	100 000	50 000	50 000
Dotacja z budżetu na działalność	1 641 500	1 483 000	1 883 000	1 883 000	1 907 990

WYDATKI GALERII SZTUKI

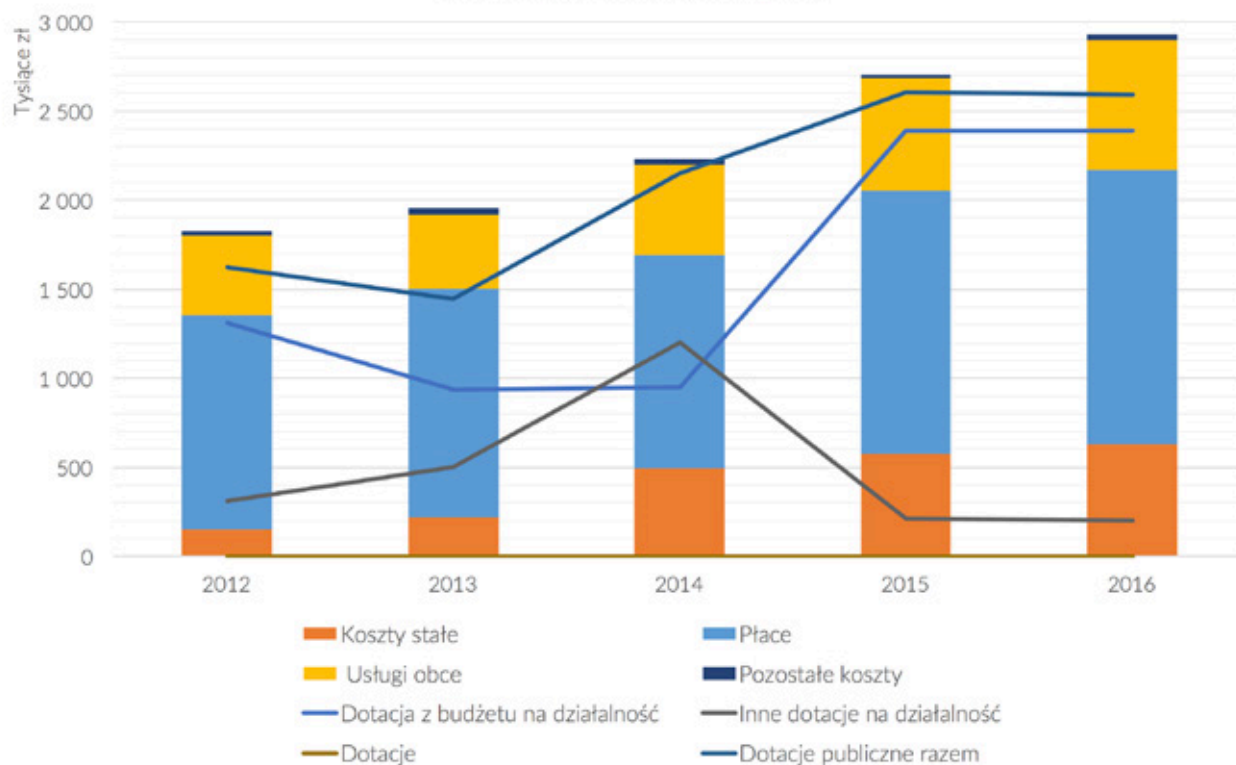


PRZYCHODY FABRYKI SZTUKI

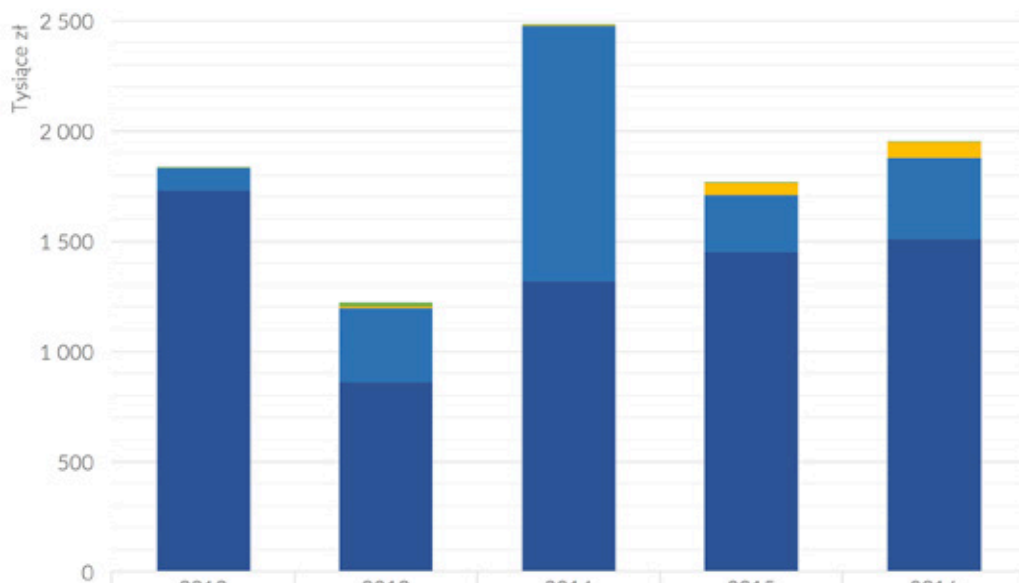


	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	246 458	394 641	226 842	2 406 486	3 028 081
Dochody własne	0	0	0	0	0
Dotacje	0	0	0	0	0
Inne dotacje na działalność	312 300	504 444	1 201 648	215 284	204 444
Dotacja z budżetu na działalność	1 313 400	940 000	947 000	2 390 000	2 390 000

WYDATKI FABRYKI SZTUKI

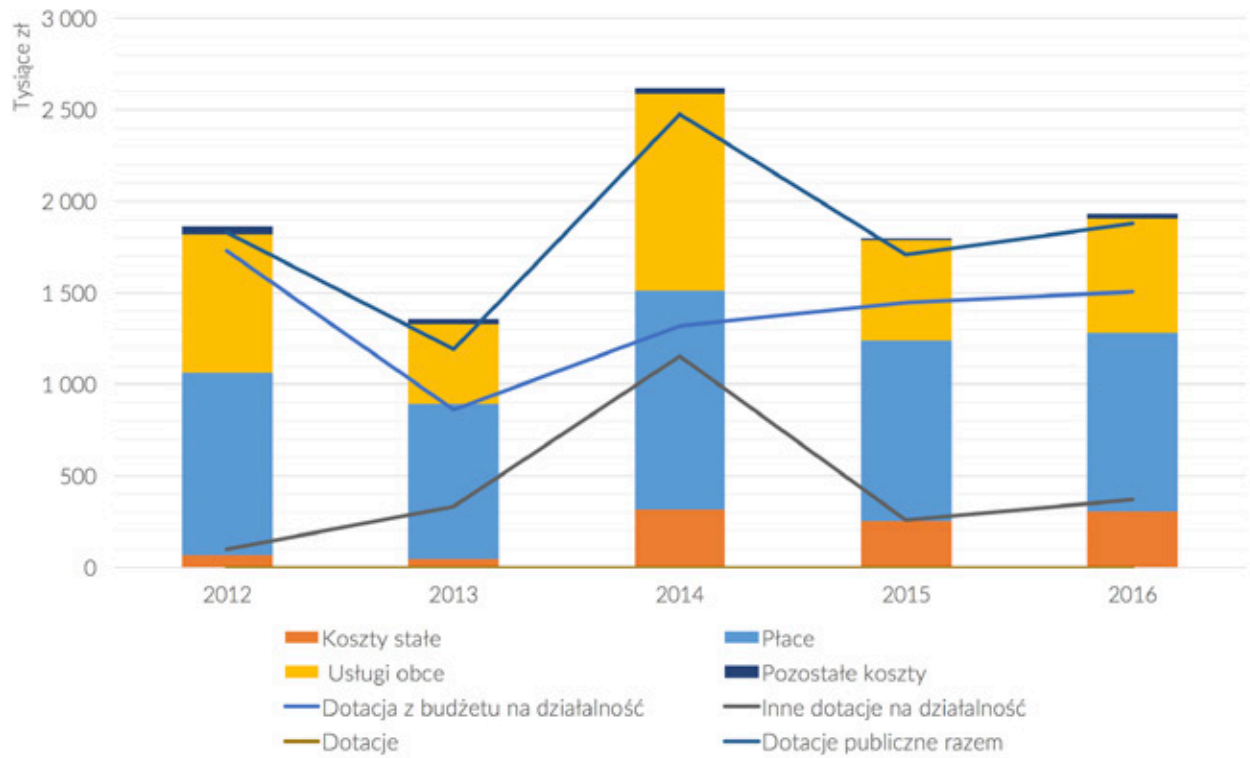


PRZYCHODY CENTRUM DIALOGU

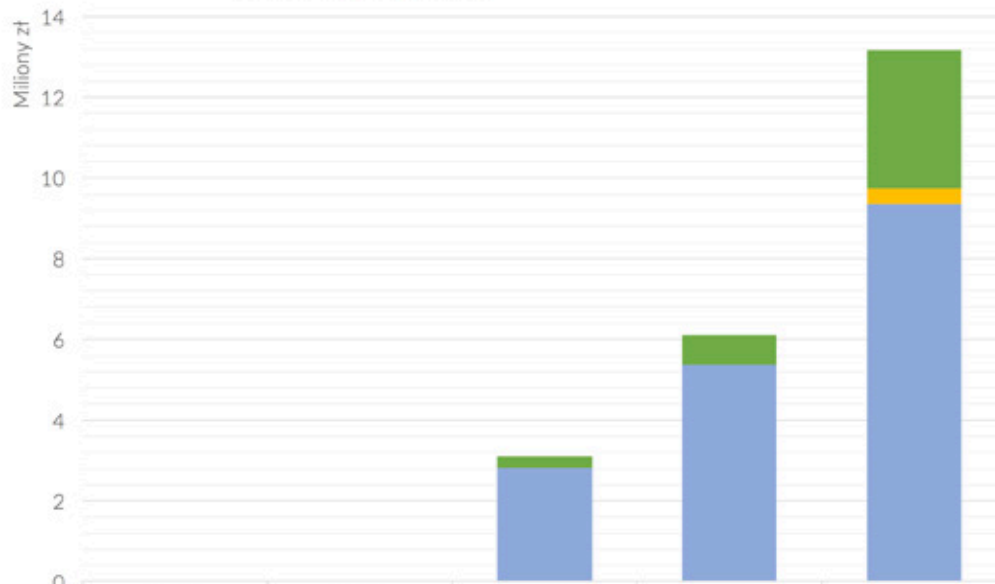


	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	139	15 148	1 577	46	249
Dochody własne	628	11 231	5 337	56 872	71 695
Dotacje	0	0	0	0	0
Inne dotacje na działalność	100 247	333 650	1 156 450	259 230	372 201
Dotacja z budżetu na działalność	1 729 200	860 000	1 317 000	1 448 000	1 507 350

WYDATKI CENTRUM DIALOGU

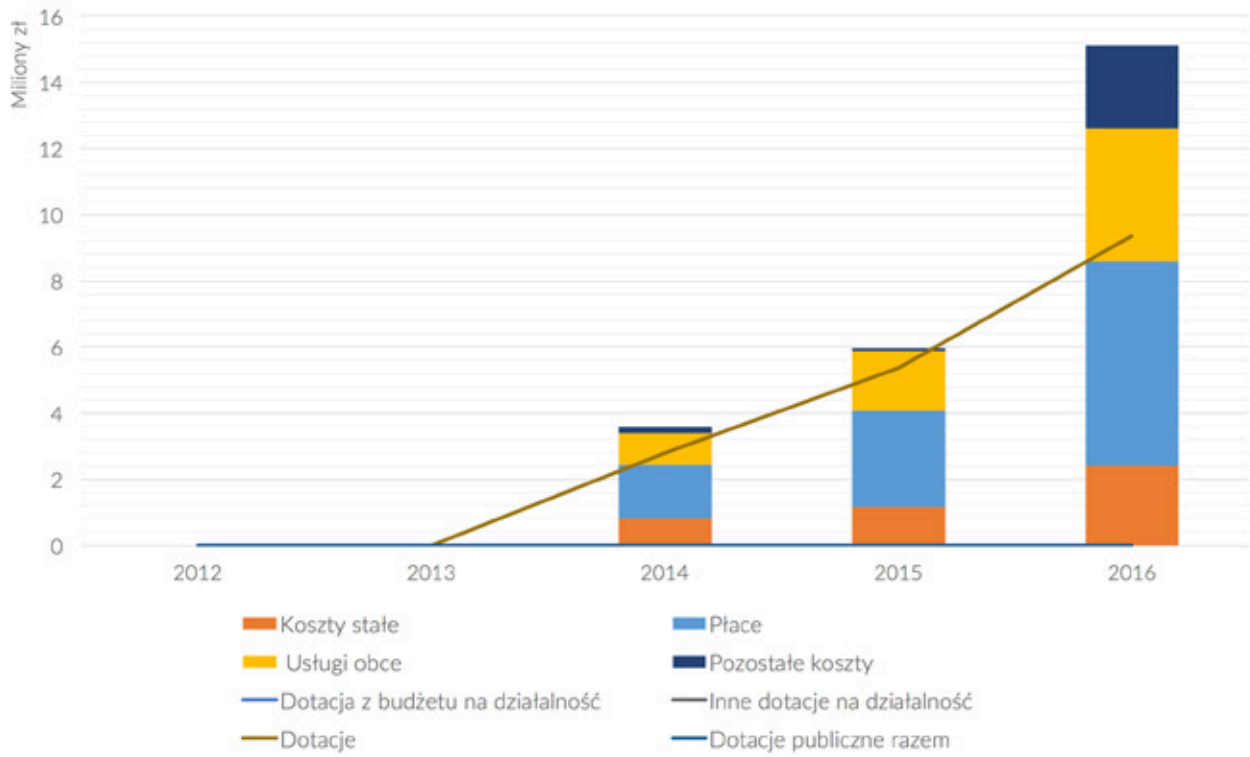


PRZYCHODY EC1



	2012	2013	2014	2015	2016
Pozostałe przychody	-	-	282 394	741 134	3 415 715
Dochody własne	-	-	305	60	382 180
Dotacje	-	-	2 814 468	5 380 335	9 362 141
Inne dotacje na działalność	-	-	-	-	-
Dotacja z budżetu na działalność	-	-	-	-	-

WYDATKI EC1



PODSUMOWANIE II

Ewaluacja pokazała, że to nie treść PRK 2020+, a sposób jego wdrażania i związany z nim dobór wskaźników wymaga dokonania zmian.

Ze względu na to, że ta ewaluacja dokonywana jest w trakcie realizacji celów zapisanych w PRK 2020+ uważamy, że na dalszych etapach prac główny nacisk powinien być położony na zmianę sposobu monitorowania i przyjętego modelu komunikacji PRK 2020+.

Istotne jest także zredefiniowanie roli instytucji kultury w całości procesu i przyjęcie przez nie roli podmiotów współodpowiedzialnych za właściwą realizację PRK 2020+.

Osoby, które wzięły udział w naszych badaniach generalnie akceptowały wizję zawartą w tym dokumencie, ale zwracały uwagę na konieczność doprecyzowania jego zapisów. Postulat ten wpisuje się w nasze spostrzeżenia dotyczące formułowania zapisów działań i ich interpretacji.

Dlatego pierwszą rekomendacją jest konieczność aktualizacji, uporządkowania i doprecyzowanie działań zapisanych w PRK 2020+.

Rekomendacja ta jest w naturalny sposób powiązana z kolejną, czyli koniecznością weryfikacji wskaźników realizacji poszczególnych zadań. W samej strategii zapisano konieczność tworzenia wskaźników we współpracy z instytucjami kultury. Pokazuje to świadomość autorów tego dokumentu, że specyfika pracy poszczególnych instytucji uniemożliwia stworzenie uniwersalnych rozwiązań. Fakt ten można również traktować jako zaproszenie do wspólnej pracy nad systemem wskaźników skierowane zarówno do UMŁ, jak i instytucji kultury.

Niestety, zaproszenie to nie zostało nigdy w pełni wykorzystane i w trakcie realizacji celów zapisanych w dokumencie nie doszło do wypracowania zestawu wskaźników, który można by uznać za satysfakcjonujący i użyteczny z punktu widzenia PRK 2020+.

W efekcie dobrane wskaźniki – na co częściej zwracaliśmy uwagę w tym raporcie – są często niedopasowane do istoty poszczególnych działań i nie dają szansy na potwierdzenie osiągnięcia pożądanego przez te działania rezultatów. Nie są również pomocne w pracy instytucji kultury, które traktując sprawozdawczość jako przykry obowiązek czy też formę kontroli. Bez wspólnego wypracowania zestawu wskaźników uwzględniających oczekiwania

i specyfikę poszczególnych instytucji kultury nigdy nie będą miały one szansy stać się użytecznym narzędziem, które instytucje będą wykorzystywać również do pracy nad poprawą swojego własnego działania.

Kolejną rekomendacją jest konieczność uspołnienia sposobu monitorowania i systemu sprawozdawczości wpisanego w PRK 2020+.

Obecny sposób uniemożliwia obiektywne śledzenie postępów w realizacji strategii. Nie buduje całościowego obrazu realizacji PRK 2020+ i w konsekwencji jest często nieprzydatny w podejmowaniu decyzji dotyczących polityki kulturalnej. Obecny system monitoringu jest nie tylko niefunkcjonalny, ale również nie spełnia swojej innej podstawowej roli, czyli mobilizowania kluczowych aktorów i osób odpowiedzialnych za realizację PRK 2020+ do koncentracji na tych działaniach, które są istotne z punktu widzenia samego dokumentu. Zbyt wielu aktorów – zarówno instytucje kultury, jak i władze miasta – w wyniku tej słabości – traktuje PRK 2020+ jako dokument o znacznie niższym statusie, niż to by wynikało z zakładanej roli strategii. Można nawet powiedzieć, że właśnie przez wadliwy system monitorowania i sprawozdawczości PRK 2020+ jest marginalizowana i obecnie traktowana jest jako dokument poboczny i pozbawiony jakiegokolwiek znaczenia dla bieżącej polityki kulturalnej miasta. Nie stanowi też podstawy do oceny jakościowej. W konsekwencji dokument strategiczny dla sektora kultury bywa marginalizowany.

Dlatego ta rekomendacja powinna zostać uznana za priorytetową. Bez sprawnego systemu monitoringu realizacji PRK 2020+ każdy dokument strategiczny – niezależnie od trafności wyznaczonych w nim priorytetów – będzie tracił na znaczeniu i nie będzie kształtował polityki kulturalnej miasta.

Istotne jest również, aby w strukturze Wydziału Kultury pojawiło się dodatkowe stanowisko pracy zajmowane przez osobę odpowiedzialną przede wszystkim za monitorowanie procesu realizacji PRK 2020+. Wśród jej narzędzi pracy powinna zaś znaleźć się jednolita, elektroniczna baza danych zawierająca wszystkie kluczowe informacje i pozwalająca na ich szybką analizę.

Dokonanie aktualizacji treści samego dokumentu czy poprawienie wskaźników nie

przyniesie żadnych efektów, jeżeli władze miasta nie będą w stanie w sposób przejrzysty sprawdzić stanu realnego wykonania założonych planów. Bez takiej wiedzy nie jest możliwe budowanie konstruktywnych wniosków, które mogłyby wesprzeć pracę osób i podmiotów zaangażowanych w dalszą realizację PRK 2020+.

Rekomendujemy pilne wykonanie konkretnych działań w tej kwestii, czyli np. wyodrębnienia w strukturze Wydziału Kultury jednego lub najlepiej dwóch etatów, dla osób zajmujących się bieżącą analizą realizacji PRK 2020+ (bez łączenia tej pracy z innymi obowiązkami); wprowadzenia elektronicznego sposobu sprawozdawczości instytucji kultury – również w wymiarze finansowym, który miałby też cechy ujednociające ich kształt i treść (oczywiście z zachowaniem specyfiki poszczególnych typów instytucji); czy w końcu wprowadzenia programu szkoleń i warsztatów dla osób mających zajmować się współpracą przy realizacji PRK 2020+ w poszczególnych instytucjach kultury. Tylko takie zmiany przyczynią się do poprawy jakości komunikacji procesu realizacji PRK 2020+, a poprzez to przywróceniu właściwego statusu tego dokumentu.

Nasza ostatnia rekomendacja dotyczy zaś powrotu do samego początku prac nad PRK 2020+. Otóż

pracom nad aktualizacją treści dokumentu powinna towarzyszyć również publiczna debata poświęcona wypracowaniu wspólnego definicji i roli dokumentu strategicznego w kulturze.

Zbyt często w trakcie naszego raportu spotykaliśmy się z odmiennym rozumieniem znaczenia strategii w polityce kulturalnej. Bez wypracowania wspólnej platformy porozumienia w tej kwestii proces aktualizacji będzie znacznie bardziej skomplikowany, a jego efekty nie będą satysfakcjonujące.

FUNDACJA RES PUBLICA
im. HENRYKA KRZECZKOWSKIEGO

ul. Gałczyńskiego 5
00-362 Warszawa
kontakt@dnamiasta.pl

respublica
DAJE DO MYŚLENIA