

Raport z audytu jakościowego w Teatrze KTO

Kraków, 2018 r.

Audytor: dr hab. Roman Batko

Audyt przeprowadzony został na zlecenie Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa w dniach 20.11.2018-15.12.2018.

Audyt obejmował studia dokumentacji wewnętrznej, wywiady z pracownikami, obserwację działania teatru, uczestnictwo w dwóch spektaklach, w tym podczas premiery, badanie strony www i mediów społecznościowych, wywiady z interesariuszami.

Kryterium audytu stanowił podręcznik "Audyt jakościowy w miejskich instytucjach kultury w Krakowie" opracowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa w 2018 r. przez dra hab. Romana Batko.

Metodyka audytu została opisana w podręczniku.

Audyt przeprowadzony został w 18 obszarach zarządzania:

1. zarządzanie strategiczne i systemowe,
2. przywództwo,
3. kultura organizacyjna,
4. zarządzanie wiedzą,
5. zarządzanie ludźmi,
6. planowanie programu i nowych usług,
7. zarządzanie relacjami z mieszkańcami i innymi odbiorcami oferty kulturalnej,
8. zarządzanie relacjami z interesariuszami,
9. zarządzanie finansami i zamówienia publiczne,
10. zarządzanie operacyjne,
11. zarządzanie innowacjami i kreatywnością,
12. zarządzanie zmianą,
13. zarządzanie ryzykiem,
14. zarządzanie procesami i projektami,
15. zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi,
16. zarządzanie reklamą, marketingiem i promocją,
17. zarządzanie bezpieczeństwem informacji, w tym RODO,
18. procesy kontrolne, monitoring, ewaluacja, audyty, badania.

Szczegółowe informacje na temat działań audytowych:

1) lista pracowników Teatru KTO, z którymi przeprowadzono wywiad diagnostyczny w dniach 20 listopada 2018 r. i 3 grudnia 2018 r. w siedzibie Teatru przy ul. Krowoderskiej 74:

- Jerzy Zoń – Dyrektor Naczelny i Artystyczny
- Danuta Kulesz-Różycka – Asystentka Dyrektora,
- Łukasz Kania – Radca Prawny, Inspektor Ochrony Danych Osobowych.

2) przeprowadzono wywiad audytowy 17 października 2018 r. z Panią Katarzyną Olesiak Dyrektorem Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa

3) dokumenty poddane audytowi ujawnione zostały w treści raportu, w odniesieniu do poszczególnych punktów wymagań,

4) zbadano stronę internetową www.teatrkto.pl, jak również media społecznościowe Teatru KTO,

5) zbadano zasoby w Internecie, blogosferę, portale specjalistyczne poświęcone teatrowi według słów kluczowych powiązanych z #TeatrKTO

6) obserwacja prowadzona była w siedzibie Teatru przy ul. Krowoderskiej 74 i w Staromiejskim Centrum Kultury Młodzieży, ul. Wietora 15,

7) przeprowadzono 24 listopada 2018 r. obserwację spektaklu pt. "Chór sierot" w reżyserii Jerzego Zonia wystawianego w Staromiejskim Centrum Kultury Młodzieży, ul. Wietora 15 oraz wywiady z widzami,

Audyt prowadzono w oparciu o losowo wybraną próbkę, dlatego mogą istnieć zarówno niezgodności, które nie zostały zidentyfikowane podczas pracy audytora polegającej na studiach dokumentów, rozmowach z kadrą kierowniczą, pracownikami i interesariuszami Teatru KTO, jak i obszary, które potwierdzają spełnienie wymogów kryterium odniesienia, a których audytor w swojej pracy nie uwzględnił.

Raport z audytu jest dokumentem poufnym.

Konkluzja:

Audytór pozytywnie ocenia poziom zarządzania Teatrem KTO.

Należy, przed interpretacją wyniku audytu, uwzględnić specyfikę Teatru, jego niewielki na tle innych Teatrów, zasób kadrowy, a także fakt, iż Teatr znajduje się w okresie przejściowym, nie ma własnych sal do prezentacji spektakli i oczekuje na powstanie nowej siedziby (inwestycja jest w trakcie realizacji), dzięki której zasób kadrowy oraz możliwości organizacyjne Teatru znacznie się poszerzą.

Teatr KTO jest teatrem autorskim, nastawionym na prezentowanie nieodpłatnych spektakli "na ulicach" całego świata, przez to kadra oraz sfery "nieartystyczne" ograniczone są do niezbędnego minimum. Teatr nie posiada rozbudowanej kadry osób zatrudnionych – 14 pracowników etatowych. Wszyscy pracują w jednym miejscu i mają ze sobą oraz z Dyrektorem codziennie osobisty kontakt. Do dyspozycji mają zaledwie kilka pomieszczeń w wynajmowanym biurze. Po wybudowaniu nowej siedziby Teatr będzie dysponował większą liczbą pomieszczeń i będzie miał własną salę, gdzie będzie mógł prezentować swoje widowiska w większej liczbie również "na scenie" (z uwagi na brak własnej sali prezentacje spektakli odbywają się rzadziej w zależności od dostępności innych miejsc). Wówczas planowane jest znaczne poszerzenie sfery organizacyjnej oraz kadrowej Teatru KTO.

W wielu obszarach Teatr KTO brakuje systemowego podejścia do zarządzania. Są to procesy spontaniczne, podejmowane na bieżąco, co oczywiście powoduje, że Teatr ma cechy organizacji zwinnej i korzysta z szans, natomiast wystawiony jest na ryzyko zwłaszcza długoterminowe, których może nie dostrzegać bez systemowego zarządzania strategicznego.

Zarządzanie nie ma wymiaru systemowego, uporządkowanego i udokumentowanego.

Procesy realizowane są zgodnie z przyjętą praktyką i doświadczeniem zawodowym.

Podkreślić jednak należy przywódczy styl zarządzania dyrektora, wysoką pozycję Teatru w opinii środowiska także zmotywowany i zaangażowany Zespół.

Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki oceny audytowej Teatru KTO.

Najważniejsze potencjały doskonalenia koncentrują się wokół takich zagadnień, jak:

- pracy nad projektem infrastrukturalnym - nowa siedziba Teatru,
- kluczowych i operacyjnych wskaźniki sukcesu – rozbudowa palety mierników, jednoznaczne powiązanie z celami strategicznymi i operacyjnymi,
- powołania Rady Programowej/ Artystycznej,
- doskonalenia narzędzi oceny pracowników, systemów motywacyjnych, planowania szkoleń i oceny efektywności w tym zakresie,
- opracowania systemowego podejścia do planowania szkoleń w powiązaniu z lukami kompetencyjnymi pracowników,
- wprowadzenia programów stażowych,
- organizacji dni otwartych,
- opracowania procedury ochrony przed wyciekiem wiedzy (danych, informacji, wyników analizy), zwłaszcza po rozwiązaniu umowy z pracownikiem,
- systemowego zarządzania procesami w powiązaniu z delegacjami uprawnień i odpowiedzialności, zarządzaniem ryzykiem, a także wskaźnikami efektywności,
- doskonalenia systemu ewaluacji procesów i projektów wraz z podejmowaniem działań doskonalących i oceną ich efektywności,
- doskonalenie analityki, ewaluacji, raportowania i sprawozdawczości,
- wprowadzenia systemowych mechanizmów zarządzania wiedzą,
- wprowadzania do swojego programu innowacji społecznych, angażujących w proces innowacji nie tylko pracowników, ale mieszkańców i innych interesariuszy,
- wprowadzeniu systemu zarządzania ryzykiem,
- opracowaniu i przyjęcia metodologii badań jakości procesów w instytucji, gwarantującej poznanie zarówno potrzeb i wymagań mieszkańców oraz innych interesariuszy, jak i ocenę spełniania tych wymagań przez instytucję,

Ocena punktowa Teatru KTO

Kryteria oceny w zakresie:	Maksymalna liczba punktów dla zakresu:	Liczba punktów uzyskana przez Teatr KTO:
1. zarządzanie strategiczne i systemowe,	72 pkt.	51 pkt.
2. przywództwo,	72 pkt.	46 pkt.
3. kultura organizacyjna,	75 pkt.	57 pkt.
4. zarządzanie wiedzą,	69 pkt.	54 pkt.
5. zarządzanie ludźmi,	78 pkt.	52 pkt.
6. planowanie programu i nowych usług,	78 pkt.	47 pkt.
7. zarządzanie relacjami z mieszkańcami i innymi odbiorcami oferty kulturalnej	75 pkt.	48 pkt.
8. zarządzanie relacjami z interesariuszami,	75 pkt.	46 pkt.
9. zarządzanie finansami i zamówienia publiczne	78 pkt.	52 pkt.
10. zarządzanie operacyjne,	72 pkt.	46 pkt.
11. zarządzanie innowacjami i kreatywnością,	72 pkt.	46 pkt.
12. zarządzanie zmianą,	78 pkt.	63 pkt.
13. zarządzanie ryzykiem,	69 pkt.	32 pkt.
14. zarządzanie procesami i projektami,	84 pkt.	36 pkt.
15. zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi,	81 pkt.	60 pkt.
16. zarządzanie reklamą, marketingiem i promocją,	69 pkt.	66 pkt.
17. zarządzanie bezpieczeństwem informacji, w tym RODO	78 pkt.	78 pkt.
18. procesy kontrolne, monitoring, ewaluacja, audyty, badania.	69 pkt.	39 pkt.
SUMA PUNKTÓW	1344 pkt.	919 pkt.

Kryteria oceny w zakresie zarządzania strategicznego i systemowego	1. Czy została przeprowadzona w organizacji analiza SWOT? Czy wnioski z niej wyciągnięte zostały przełożone na zarządzanie strategiczne i systemowe? Czy instytucja powtarza systematycznie taką analizę i monitoruje zmiany? Nie. Uproszczona analiza przeprowadzona została na potrzebę opracowania Strategii rozwoju Teatru KTO na lata 2016-2022. Analiza SWOT zaplanowana jest w połowie 2019 r (związane jest to z prowadzoną inwestycją). Rekomendacja: Należy wprowadzić analizę SWOT lub inną analizę strategiczną, jako systematycznie wykorzystywane narzędzie zarządzania teatrem.	waga= 3 x 1 = 3
	2. Czy została opracowana i udokumentowana strategia, zawierająca misję, wizję i cele strategiczne? Czy zostały wskazane osoby odpowiedzialne za nadzorowanie realizacji poszczególnych celów strategii, a także ustanowione zostały kluczowe wskaźniki efektywności? Aktualna Strategia rozwoju Teatru KTO opracowana została na lata 2016-2022, zawiera charakterystykę, obszary działalności, analizę otoczenia, mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia, misję i wizję oraz kierunki rozwoju Teatru. Zespół opracowujący strategię odpowiada za realizację celów strategii.	waga= 3 x 3 = 9
	3. Czy ustanowiony został system monitorowania realizacji strategii? Czy podejmowane są działania, po analizie wyników z monitoringu, które mają na celu skorygowanie strategii i dostosowanie jej do zmieniającego się otoczenia lub możliwości/ zasobów organizacji? Czy tego typu działania są dokumentowane? Nie. Obecnie przebiega bez dokonywania dokumentacji, większość działań prowadzona jest ustnie.	waga= 3 x 0 = 0

	Rekomendacja: koniecznym wydaje się wprowadzenie bardziej systemowego narzędzia, np. corocznego przeglądu strategicznego i ewaluacji strategii, wraz z aktualizacją celów.	
	4. Czy strategia została przedstawiona pracownikom wraz z wyjaśnieniem roli każdego z nich w realizacji celów strategicznych poprzez przydzielenie konkretnych celów operacyjnych związanych z realizacją strategii? Strategia przekazana została pracownikom w formie mailowej oraz omówiona na spotkaniu z dyrektorem Teatru.	waga= 3 x 3 = 9
	5. Czy organizacja aktualizuje statut i regulaminy, aby umożliwiała realizację takich zadań, jakie wynikają ze strategii, a tym samym były dostosowane do zmian, jakie zachodzą wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu? Tak. Ostatnia aktualizacja Statutu była w 2012 r. roku. W 2019 r. planowana jest zmiana statutu po zakończeniu realizacji inwestycji.	waga= 2 x 3 = 6
	6. Czy struktura organizacyjna jest aktualna, adekwatna do bieżących zadań i stanu zatrudnienia? Czy wspiera procesy komunikacyjne, ułatwiając podejmowanie decyzji i przekazywanie ich zainteresowanym pracownikom? Kiedy była ostatni raz aktualizowana? Od początku istnienia Teatru (2005 r.) jako Miejskiej Instytucji Kultury struktura organizacyjna nie uległa zmianie. Teatr jest w trakcie opracowywania nowych struktur na potrzeby nowej siedziby (2019 r.).	waga= 2 x 1 = 2
	7. Czy instytucja reaguje na zmiany prawa dostosowując swoją dokumentację i system zarządzania do nowych przepisów? Czy jest wyznaczona osoba/ zespół, która monitoruje zmiany w prawie (także lokalnym) i inicjuje prace nad aktualizacją dokumentacji i systemu? Czy pracownicy są szkoleni ze zmian, jakie są	waga= 2 x 3 = 6

	wprowadzane w tym obszarze? Czy aktualizowany jest rejestr ryzyk i system zarządzania ryzykiem w odniesieniu do wprowadzanych zmian? Monitorowaniem zmian w prawie zajmuje się radca prawny, zatrudniony w 2017 r., który aktualizuje wszystkie dokumenty w tym obszarze oraz organizuje odpowiednie szkolenia.	
	8. Jak zorganizowany jest system komunikacji, zarówno z pracownikami, jak i z otoczeniem instytucji? Czy są dowody skuteczności działania przyjętych rozwiązań? Czy komunikację wspierają narzędzia informatyczne? Czy pracownicy są szkoleni z zasad dobrej komunikacji? System komunikacji, zarówno z pracownikami, jak i z otoczeniem instytucji jest głównie ustny, mailowy, telefoniczny. W przypadku otoczenia – dodatkowo platformy społecznościowe, strona internetowa. Dowody skuteczności działania przyjętych rozwiązań jest zwiększone zainteresowanie działalnością i ofertą Teatru. Komunikację wspierają narzędzia informatyczne. Pracownicy działu marketingu i promocji byli szkoleni z zasad komunikacji.	waga= 3 x 3 = 9
	9. Czy instytucja posiada plan zarządzania kryzysowego, którego elementem jest strategia komunikacji z uprawnieniami i odpowiedzialnościami przypisanymi do kluczowych pracowników, którzy będą natychmiast dostępni, jeśli zajdzie konieczność wdrożenia tego planu? Czy instytucja w ostatnich latach miała przypadki działania w sytuacji kryzysu wizerunkowego? Czy doświadczenia zgromadzone w takiej sytuacji stanowiły podstawę do podjęcia działań doskonalących? W 2016 roku Teatr był zmuszony opuścić swoją siedzibę, w której był od 35 lat. Jak mówi Dyrektor: "Zmierzyliśmy się ze zmianą miejsca i podjęciem natychmiastowych działań w sytuacji kryzysowej. Pełna mobilizacja pracowników oraz wsparcie środowisk (władze, widzowie) spowodowały, że sytuacja	waga= 2 x 2 = 4

	kryzysowa nie wpłynęła negatywnie na nasz wizerunek". Przed zmianą miejsca odbyły się trzy spotkania z pracownikami Teatru, podczas których omówione zostały zasady pozyskiwania widza, przystosowanie do pracy w nowym miejscu oraz przedstawienie nowego systemu organizacji pracy. Doświadczenia zgromadzone w takiej sytuacji stanowiły podstawę do podjęcia działań doskonalących. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	
	10. Czy instytucja uczestniczy w polskich/ międzynarodowych sektorowych sieciach współpracy? Czy analizuje korzyści, jakie płyną z członkostwa w tych sieciach? Czy wykorzystuje wiedzę i szanse, jakie płyną z tej współpracy? Czy jest w stanie wskazać przykłady takich działań w ostatnich latach? Tak. Związek Artystów Scen Polskich, Stowarzyszenie Dyrektorów Scen Polskich, Małopolska Organizacja Turystyczna, Unia Teatrów Ulicznych i Organizatorów Wydarzeń Plenerowych. Teatr wykorzystuje wiedzę i szanse, jakie płyną z tej współpracy. np. dzięki MOT Teatr miał możliwość promowania swojej oferty na międzynarodowych targach w Europie i na świecie.	waga= 1 x 3 = 3
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	pkt/ 51 pkt.	

Kryteria oceny w	1. Czy dyrekcja przyjęła spójny program zarządzania instytucją, określiła styl zarządzania i	waga= 3
------------------	--	---------

zakresie przywództwa	przekazała pracownikom własne rozumienie wartości i celów, jakie zamierza realizować kierując instytucją? Dyrektor i współzałożyciel Teatru KTO, Jerzy Zoń, kieruje nim od 1979, co sprawia, że jego styl zarządzania jest nie tylko autorski, ale nosi cechy zarządzania przywódczego. Wszystkie cele i wartości zawarte są w strategii oraz statucie instytucji. Dokumenty te zostały omówione na zebraniu pracowników z Dyrektorem.	x 3 = 9
	2. Czy dyrekcja promuje strategię instytucji, starając się pozyskać poprzez spotkania, szkolenia i osobisty przykład zaangażowania sojuszników zmiany wśród jak najszerszego grona pracowników? Czy pracownicy są zachęcani do zgłaszania własnych pomysłów i uwag, co do realizacji strategii? Czy są one brane pod uwagę przy modyfikacji/ aktualizacji strategii? Dyrektor zachęca pracowników do dyskusji dotyczących wszelkiego rodzaju zmian, pomysłów, uwag dotyczących strategii. Spotkania z zespołem odbywają się minimum raz w tygodniu.	waga= 3 x 3 = 9
	3. Czy dyrekcja wspiera kulturę współdziałania i otwartą komunikację? Czy system oceniania i motywowania zawiera elementy związane z tymi aspektami? Tak. Teatr nie posiada sformalizowanego systemu oceniania i motywowania. Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania, dostosowany do wielkości i potrzeb Teatru.	waga= 2 x 1 = 2

	4. Czy dyrekcja przyjmuje rolę mediatora i rozwiązuje konflikty, zachowując bezstronność i wykorzystując takie sytuacje do wzmocnienia zespołu, a nie eskalacji emocji, które przekładają się na negatywną atmosferę w pracy? Czy pracownicy widzą w dyrekcji mediatora i mentora? Dyrektor w opinii pracowników, to "absolutnie charyzmatyczna postać, doskonała intuicja w rozwiązywaniu konfliktów w zespole. Autorytet!" Pracownicy widzą w dyrekcji mediatora i mentora.	waga= 2 x 3 = 6
	5. Czy dyrekcja analizuje szanse, jakie płyną z otoczenia instytucji, aby wykorzystać je w strategii, programowaniu działalności, nowych usługach, projektach? Czy angażuje pracowników do podążania za takimi szansami? W ocenie dyrekcji i kadry kierowniczej bardzo ważnym elementem jest analiza otoczenia instytucji. Stanowi to niewątpliwie trzon programowania działalności. Dyrekcja angażuje pracowników do podążania za takimi szansami, przy czym nie ma to udokumentowanego, systemowego charakteru. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 3 x 1 = 3
	6. Czy dyrekcja promuje postawy uczciwości zawodowej, zapewniając takie procedury i systemy kontroli, aby pracownicy unikali konfliktu interesów przy podejmowaniu działań, zwłaszcza w zakresie programowania i zakupów?	waga= 3 x 2 = 3

	Tak. Określa to, m.in. regulamin udzielania zamówień oraz zakupów.	
	7. Czy dyrekcja i kadra kierownicza dostarcza pracownikom informacje, które są kompletne, aktualne i zrozumiałe, dostarczane na czas, dbając o jakość komunikacji i zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo pojawiania się niesprawdzonych lub, co gorsza, nieprawdziwych informacji? Tak, informacje przekazywane pracownikom są aktualne i kompletne. Najczęściej przekazywane ustnie lub w formie mailowej. Jeżeli dotyczy to np. zakresu obowiązków pracowników, przekazywane są osobiście w formie papierowej. Wielkość Załogi determinuje charakter komunikacji.	waga= 2 x 2 = 4
	8. Czy dyrekcja systematycznie spotyka się z kadrą kierowniczą w celu omówienia realizowanych celów strategicznych i operacyjnych, wyników monitorowania procesów i projektów, badań i analiz, a także potwierdzenia własnego zaangażowania w kluczowe procesy instytucji? W związku z tym, że tylko Główny Księgowy jest w randze kierownika Dyrektor codziennie spotyka się z p. księgową. Spotkania mają na celu omówienie np. sytuacji finansowej, sprawozdawczość itp.	waga= 2 x 3 = 6
	9. Czy dyrekcja dokonuje oceny kadry kierowniczej i przekazuje udokumentowaną informację zwrotną przydatną do dalszego rozwoju zawodowego? Dyrektor dokonuje oceny i przekazuje ją w formie ustnej. Jeżeli pracownik nie chce przyjąć do wiadomości oceny, następuje to w formie poleceń służbowych pisemnych.	waga= 3 x 1 = 3

	Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania w powiązaniu z zawartymi w pytaniach aspektami.	
	10. Czy wykorzystywane są techniki zarządzania pracą grupową w obszarze wiedzy, jak np. burza mózgów? Czy takie spotkania są dokumentowane, a ustalenia brane pod uwagę przez dyrekcję w procesie decyzyjnym? Burza mózgów jest bardzo popularną metodą pracy w Teatrze. Dotyczy realizacji projektów, sprzedaży nowych produktów (np. karta rodziny), promocji. Najczęściej nie jest to dokumentowane. Rekomendacja: zapisy z takich warsztatów powinny stanowić źródło inspiracji, do którego można po czasie powracać. Warto zadbać o to, aby były to działania systemowe.	waga= 1 x 1 = 1
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 46 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie kultury organizacyjnej	1. Czy instytucja buduje swoją tożsamość w integracji z kulturą organizacyjną wewnątrz i z wizerunkiem prezentowanym na zewnątrz organizacji? Jeśli tak, to czy widoczne są w planach, programach, w celach strategicznych i operacyjnych takie działania?	waga= 3 x 3 = 9
--	---	----------------------------

	Tak.	
	2. Czy instytucja zdefiniowała kluczowe wartości i wyraziła je w dokumencie strategicznym lub innym dokumencie o podobnej randze?	waga= 3 x 3 = 9
	Tak – strategia.	
	3. Czy organizowane są spotkania z pracownikami, podczas których dyskutowane są zagadnienia związane z tożsamością i czy pracownicy mają świadomość wpływu na kształtowanie tożsamości instytucji?	waga= 2 x 3 = 6
	Takie spotkanie są organizowane, szczególnie przy zatrudnieniu nowych pracowników lub realizacji kluczowych wydarzeń artystycznych (np. FTU).	
	4. Czy instytucja promuje kulturę relacyjną (budowanie relacji, sprzyjającej wymianie wiedzy i doświadczeń w atmosferze wzajemności)? Czy przeciwstawia się kulturze transakcyjnej opartej na interesownej wymianie zasobów wiedzy (lub innych zasobów) na ekwiwalentne zasoby (zasada: "coś za coś")?	waga= 2 x3 = 6
	W ocenie dyrekcji i kadry kierowniczej "przy naszej specyfice działalności zasada coś za coś nie ma racji bytu, staramy się promować kulturę relacyjną".	
	5. Czy opracowany został kodeks etyczny pracownika instytucji kultury lub inny dokument zawierający zasady i standardy postępowania, w tym zakazy i normy prewencyjne? Czy pracownicy zostali z nim zapoznani? Czy kadra zarządzająca instytucją w swoim codziennym	waga= 3 x 2 = 6

	działaniu jest przykładem dla pracowników stosowania się do wysokich standardów etycznych? Czy poprzez szkolenia i inne działania instytucji została zbudowana wśród pracowników świadomość wagi zagadnień etycznych w codziennej pracy? Czy zagadnienia związane z etyką są sprawozdawane w ramach kontroli zarządczej? Tak – kodeks etyczny został przedstawiony i rozesłany wszystkim pracownikom. Rekomendacja: co do szkoleń i kontroli zarządczej – warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	
	6. Czy budowana jest kultura jakości, która wiąże dobre wykonywanie zadań, spełniające wymagania mieszkańców i innych interesariuszy z aspektem etycznym? Czy pracownicy są świadomi, że praca pozbawiona jakości jest działaniem nieetycznym? Tak.	waga= 2 x 3 = 6
	7. Czy instytucja wprowadziła do systemu oceniania i systemu motywacyjnego elementy związane z kulturą organizacyjną? Czy są one związane z ambitnym realizowaniem zadań, wysoką kulturą osobistą, wkładem w budowanie tożsamości organizacyjnej zgodnej z misją i strategią organizacji? Nie. Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania w powiązaniu z zawartymi w pytaniach aspektami.	waga= 3 x 0 = 0
	8. W jaki sposób kultura organizacyjna została uwzględniona w szacowaniu ryzyka i szerzej w	waga= 2

	mechanizmach zarządzania ryzykiem? Czy kultura organizacji zachęca do przyjmowania ryzykownych wyzwań, czy raczej unikania ryzyka? Ryzyko jest wpisane w pracę Teatru, szczególnie jeżeli chodzi o działania artystyczne. Nie jest jednak systemowo zarządzane, zgodnie z powyższym opisem. Rekomendacja: koniecznym wydaje się wprowadzenie bardziej zaawansowanego narzędzia szacowania i zarządzania ryzykiem, które będzie uwzględniać jednoznacznie takie aspekty, jak powyżej.	x 0 = 0
	9. Czy kultura organizacyjna budowana jest na zaufaniu do pracowników? Czy pracownicy mają poczucie wsparcia ze strony dyrekcji, czy raczej spotykają się z brakiem zaufania i mocnymi mechanizmami kontrolnymi? Zaufanie jest dominującym elementem stylu zarządzania, przy czym podkreślana jest stanowczość i wysokie wymagania dyrekcji w stosunku do pracowników.	waga= 3 x 3 = 9
	10. Czy instytucja utrzymuje kontakt z emerytowanymi pracownikami, pamiętając o tym, że kultura organizacyjna tworzona jest w ciągłości pokoleniowej? Czy kolekcjonowane są artefakty związane z historią instytucji, gromadzone opowieści o instytucji, dokumentacja zdjęciowa, nagrania itp.? Tak – bardzo rozbudowane archiwum (zdjęcia, pamiątki, historia,) Publikacje jubileuszowe (30, 35, 40 lat Teatru KTO). Pracownicy emerytowani i przyjaciele Teatru zapraszani są na premiery, wigilie teatralne, spotkania.	waga= 2 x 3 = 6

Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt./ 57 pkt.
--	---------------

Kryteria oceny w zakresie zarządzania wiedzą	1. Czy instytucja wdrożyła mechanizmy systemowego zarządzania wiedzą? Czy oprócz gromadzenia danych prowadzona jest analityka uzyskanych informacji, a wyniki analizy przekazywane wszystkim pracownikom, którzy mogą je wykorzystać w swojej pracy? Instytucja wdrożyła mechanizmy systemowego zarządzania wiedzą. Oprócz gromadzenia danych prowadzona jest analityka uzyskanych informacji i przekazywanie jej wyników pracownikom, którzy mogą ją wykorzystać w swojej pracy. Jeżeli chodzi o wiedzę z zakresu obszaru prawnego w którym działa Instytucja, to została zatrudniona osoba na stanowisku prawnika, do zadań którego należy m.in. monitorowanie wszelkich zmian w regulacjach prawnych mających wpływ na działalność Instytucji. Oprócz gromadzenia danych prawnik dokonuje ich analizy oraz selekcji, a następnie przekazuje wyniki swojej analizy tym pracownikom, dla których wiedza ta może być istotna w wykonywaniu ich obowiązków pracowniczych. W Teatrze są zatrudnione osoby na stanowiskach związanym z promocją i marketingiem. Do zadań tych osób należy rozpoznanie potrzeb oraz wymogów odbiorców działalności Teatru. Wiedza ta następnie jest analizowana zaś wyniki analizy są przekazywane Dyrektorowi Teatru, aby mógł On zaplanować efektywne	waga= 3 x 3 = 9
--	---	--------------------

	działanie Teatru.	
	2. Czy instytucja opracowuje i systematycznie aktualizuje plany szkoleń? Czy są one powiązane z ocenami pracowników, strategicznymi celami i rozpoznanymi potrzebami/ wymaganiami mieszkańców, innych odbiorców oferty i interesariuszy? Czy została opracowana metodologia i oceniana jest skuteczność i efektywność szkoleń? Jaki procentowy udział w budżecie mają szkolenia? Jaka jest tendencja rok do roku w tym zakresie? W pewnym sensie, tak. Są to różnego rodzaju szkolenia odpowiadające na zapotrzebowanie, w tym szkolenia wewnętrzne - w ostatnim roku przeprowadzono szkolenia związane ze zmianami przepisów m.in. w zakresie ochrony danych osobowych, zamówień publicznych. Dodatkowo, Instytucja wysyła swoich pracowników na szkolenia zewnętrzne (promocja, projekty europejskie, kadry, płace itp.) oraz szkolenia organizowane przez Organizatora tj. Miasto Kraków. Szkolenia wynikają raczej ze spontanicznej reakcji dyrekcji na zgłoszone zapotrzebowanie na szkolenie lub szansę (zwłaszcza w przypadku szkoleń bez opłat). Rekomendacja: wprowadzić systemowe planowanie szkoleń, powiązać ten plan z identyfikacją luk kompetencyjnych pracowników. Przeprowadzać ocenę efektywności szkoleń.	waga= 3 x 1 = 3
	3. Czy zapewniony jest dostęp do źródeł wiedzy wszystkim pracownikom, którzy powinni z nich korzystać w swojej pracy (literatura fachowa, serwisy internetowe, szkolenia, udział w konferencjach itp.)?	waga= 3 x 3 = 9

	Tak, wszyscy pracownicy mają zapewniony dostęp do źródeł wiedzy potrzebnych im do wykonywania pracy. Zakupywana jest fachowa literatura (księgowość, kadry, dane osobowe).	
	4. Czy instytucja wprowadziła procedury ochrony przed wyciekiem wiedzy (danych, informacji, wyników analizy), zwłaszcza po rozwiązaniu umowy z pracownikiem? Czy przypadki wycieku wiedzy są badane i podejmowane są działania prawne w tym zakresie? Czy takie przypadki uwzględnione są w rejestrze ryzyk i czy są zarządzane? W pewnym sensie; instytucja wprowadziła stosowne procedury ochrony przed wyciekiem danych, wprowadzając Politykę Bezpieczeństwa oraz powołując Inspektora Ochrony Danych Osobowych. Dodatkowo, każdy z pracowników podpisując umowę o pracę składa oświadczenie o tym, że zobowiązuje się zachować w tajemnicy informacje dotyczące danych osobowych oraz informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Rekomendacja: warto rozważyć wprowadzenie opisanych powyżej rozwiązań systemowych.	waga= 2 x 2 = 4
	5. Czy opracowano procedurę określania wymagań dla firm szkoleniowych, wyboru najlepiej spełniającej oczekiwania i monitorowania jakości usługi szkoleniowej? Nie, aczkolwiek przy wyborze oferty firmy szkoleniowej szczegółowo badane są opinie nt danej firmy, a także czy oferta danej firmy spełnia oczekiwania. Rekomendacja: opracować procedurę określania wymagań dla firm szkoleniowych.	waga= 2 x 1 = 2
	6. Czy podejmowane są próby zarządzania tzw. wiedzą ukrytą (<i>tacit knowledge</i>) poprzez budowanie	waga= 2

	mechanizmów sukcesji wiedzy, zachęcanie doświadczonych pracowników do prowadzenia szkoleń wewnętrznych, publikowania materiałów, nagrywania filmów, takie organizowanie zespołów, aby doświadczony pracownik mógł się dzielić wiedzą i umiejętnościami z pracownikami z krótkim stażem pracy? Instytucja podejmuje próby zarządzania tzw. wiedzą ukrytą. Doświadczeni pracownicy dzielą się na spotkaniach wewnętrznych swoją wiedzą i doświadczeniem z zakresu swoich specjalizacji.	x 3 = 6
	7. Czy zapewniony jest dostęp każdego pracownika do prawa zewnętrznego i wewnętrznego, procedur i wszelkiej dokumentacji, z której powinien korzystać wykonując swoje zadania? Tak. Każdy pracownik ma dostęp do aktów prawnych, procedur oraz wszelkiej dokumentacji, która jest mu potrzebna do prawidłowego wykonywania zadań.	waga= 3 x 3 = 9
	8. Czy została wyznaczona osoba/ zespół zapewniający monitorowanie zmian w tym zakresie i bieżącą aktualizację zasobów wiedzy? Czy te działania są skuteczne? Czy zasoby wiedzy są aktualizowane na bieżąco? Tak, radca prawny, którego zadaniem jest m.in. bieżąca aktualizacja zasobów wiedzy w zakresie obszarów prawnych, wokół których porusza się Teatr.	waga= 2 x 3 = 6
	9. Czy dostęp do wiedzy wspierany jest przez narzędzia informatyczne? Czy jest możliwość autoryzowanego, wirtualnego dostępu do bazy wiedzy, plików itp.	waga= 2 x 3 = 6

	Dostęp do wiedzy jest wspierany przez narzędzie informatyczne, (Wolters Kluwer, Lex). W Teatrze znajduje się wewnętrzna sieć oraz wspólny dysk twardy z dostępem z poziomu komputerów pracowników. Na dysku tym umieszczane są materiały, które mogą okazać się być pomocne dla pracowników do prawidłowego wykonywania zadań. (Wrzucacz – potoczna nazwa)	
	10. Czy instytucja korzysta z elektronicznych kalendarzy i innych tego typu narzędzi pozwalających zarządzać pracą grupową, dostępnością pracowników i zasobów (np. sal, sprzętu itp.)? Instytucja nie korzysta z elektronicznych kalendarzy, gdyż nie jest to niezbędne przy tak niewielkim zespole osobowym jaki posiada Instytucja oraz z uwagi na fakt, iż cały zespół ma codziennie ze sobą kontakt osobisty.	waga= 1 x 0 = 0
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 54 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania ludźmi	1. Czy pracownicy są świadomi misji, wizji i celów strategicznych instytucji i potrafią powiązać sens własnych działań i cele za które odpowiadają ze strategią instytucji? Czy pracownicy mają wyznaczone indywidualne cele operacyjne? Czy są rozliczani z ich osiągnięcia?	waga= 3 x 1 = 3
--	--	----------------------------

	i potrafią powiązać sens własnych działań i cele za które odpowiadają ze strategią instytucji? Tak, pracownicy są świadomi, a także mają wyznaczone indywidualne cele operacyjne. Pracownicy są rozliczani, ale w sposób spontaniczny, ustny, w działaniu, a nie systemowo, poprzez elementy zarządzania strategicznego, zarządzania przez cele, używanie mechanizmów ewaluacyjnych itp. Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania w powiązaniu z zawartymi w pytaniach aspektami.	
	2. Czy pracownicy mają udokumentowany przydział ról organizacyjnych, aktualne zakresy zadań, zdefiniowane uprawnienia i odpowiedzialności? Tak, każdy z pracowników posiada swój zakres obowiązków w którym zostały zdefiniowane wymagania, uprawnienia i odpowiedzialność	waga= 3 x 3 = 9
	3. Czy został opracowany system oceniania i motywowania? Czy pracownicy znają i rozumieją zasady oceny? Czy wyniki oceny są analizowane i stanowią podstawę ścieżki rozwoju pracownika? Czy system premiowania i nagradzania odnosi się do przyjętych kryteriów? Czy odwołuje się do postawy etycznej pracowników i można go określić, jako obiektywny? Czy wysoko oceniani pracownicy są awansowani, przydzielane są im nowe zadania, podwyżki płac itp.?	waga= 3 x 2 = 6

	W Teatrze stosowany jest regulamin wynagradzania, który ustala zasady na jakich odbywa się premiowanie. Każdy z pracowników obowiązkowo zapoznaje się z regulaminem wynagradzania oraz jest informowany indywidualnie przez Dyrektora o zasadach oceny. Premiowanie odbywa się częściowo w ramach premii regulaminowej (kryteria „twarde”), a częściowo w ramach premii uznaniowej (kryteria „miękkie”). W zakresie premii uznaniowej pod uwagę brana jest m.in. postawa etyczna pracowników. Z uwagi na niewielki zespół kadrowy do awansów dochodzi rzadko, niemniej wysoko oceniani pracownicy premiowani są nowymi odpowiednimi dla ich kompetencji zadaniami oraz podwyżkami płac. Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania w powiązaniu z zawartymi w pytaniach aspektami.	
	4. Czy jest udokumentowana procedura rekrutacyjna? Czy w przypadku ogłoszenia rekrutacji zdefiniowane są adekwatne do stanowiska wymagania? Czy zasady rekrutacyjne uwzględniają ryzyko (i przeciwdziałają mu) zatrudnienia niekompetentnej osoby? Czy zdarzają się przypadki zatrudniania osób poza procedurą rekrutacyjną, znajomych, członków rodzin, itp. (dotyczy to wszelkich form zatrudnienia, nie tylko na umowy o pracę, ale również zlecenia czy o dzieło)? Nie, ale przed przeprowadzeniem rekrutacji definiowane są cele i zadania dla których następuje rekrutacja. Ryzyko to jest uwzględniane, dlatego też pracownicy najpierw otrzymują umowy na	waga= 3 x 2 = 6

	czas próbny. Nie zdarzają się przypadki zatrudniania osób poza procedurą rekrutacyjną, znajomych, członków rodzin, itp. (dotyczy to wszelkich form zatrudnienia, nie tylko na umowy o pracę, ale również zlecenia czy o dzieło). Rekomendacja: należy wprowadzić udokumentowaną procedurę rekrutacyjną.	
	5. Czy istnieje procedura wprowadzenia nowozatrudnionego pracownika na stanowisko pracy? Czy ten proces jest udokumentowany w zakresie zarządzania ryzykiem? Czy wyznaczana jest osoba odpowiedzialna za pomoc nowozatrudnionemu pracownikowi w adaptacji do kultury organizacyjnej instytucji i powierzonych zadań? Czy pracownik otrzymuje informację zwrotną o postępach w adaptacji i jakości pracy? Nie jest to proces sformalizowany, posiadający procedurę. Nowozatrudniony pracownik otrzymuje opiekuna. Informację zwrotną otrzymuje poprzez rozmowy z bezpośrednim przełożonym oraz Dyrektorem Instytucji. Rekomendacja: warto rozważyć wprowadzenie udokumentowanej procedury.	waga= 2 x 1 = 2
	6. Czy instytucja dba o integrację pracowników i budowę zespołu? Czy organizowane są w tym zakresie warsztaty i szkolenia? Czy promowana jest kultura współpracy w miejsce rywalizacji? Czy współpraca i działanie zespołowe są uwzględniane w ocenie pracowników i w systemie motywacyjnym?	waga= 3 x 3 = 9

	Tak, odbywa się to m.in. poprzez wspólne spotkania świąteczne, wspólne wyjścia na premiery widowisk organizowanych przez Teatr itp. Z uwagi na niewielki zespół kadrowy nie ma stanowisk, które musiałyby ze sobą prowadzić rywalizację. Ponadto Dyrektor Instytucji często organizuje spotkania ze wszystkimi pracownikami, na których omawiane są bieżące problemy w komunikacji. Współpraca i działanie zespołowe są uwzględniane w ocenie pracowników i przy podejmowaniu decyzji o przyznaniu premii uznaniowej.	
	7. Czy w ramach zarządzania talentami instytucja wprowadza programy stażowe i przydziela wykwalifikowanych pracowników do sprawowania opieki nad stażystami, a zarazem uzyskuje informację zwrotną o wyjątkowej przydatności stażysty do realizacji zadań instytucji i, w miarę możliwości, proponuje mu pracę lub współpracę? Instytucja ze względu na niewielkie możliwości lokalowe oraz kadrowe, nie prowadzi na chwilę obecną programów stażowych, niemniej, po upływie okresu przejściowego i wybudowaniu siedziby, Instytucja - jak deklaruje Dyrektor – wprowadzi tego typu programy.	waga= 2 x 0 = 0
	8. Czy instytucja zabiega o tworzenie takich warunków pracy, aby zyskać ocenę wiarygodnego i pożądanego pracodawcy? Czy monitorowane są opinie na rynku pracy o marce, jaką ma wśród poszukujących pracy instytucja? Dyrektor Instytucji stara się uzyskiwać od obecnej kadry pracowniczej opinie na temat Instytucji jako pracodawcy i na tej podstawie wprowadzane są następnie stosowne rozwiązania zwiększając	waga= 2 x 1 = 2

	atrakcyjność Instytucji jako pracodawcy Monitoring prowadzony jest za pośrednictwem obecnych pracowników, jak również przyszli kandydaci są rozpytywani o znajomość marki Instytucji, motywację do aplikowania do Instytucji oraz zasłyszane opinie. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	
	9. Czy zostały opracowane i udokumentowane zasady postępowania w przypadku działań mobbingowych? Czy pracownicy zostali z nimi zapoznani? Jeśli zdarzyły się przypadki mobbingu, to jakie działania podjęła instytucja, aby zarządzać ryzykiem w tym obszarze i zabezpieczyć się przed kolejnymi przypadkami? Zostały opracowane i udokumentowane zasady postępowania w przypadku działań mobbingowych i pracownicy zostali z nimi zapoznani. Przypadki mobbingu nie występują.	waga= 3 x 3 = 9
	10. Czy analizowany jest poziom absencji chorobowej pracowników? Czy długotrwała nieobecność pracowników jest zarządzana poprzez podział obowiązków, czasowe zatrudnienie zastępców itp.? Czy wyniki analizy przekładają się na zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza w projektach, w których występują określone ramy czasowe i nie można przesunąć terminu zakończenia prac, np. premiera, wernisaż itp.? Analizowany jest poziom absencji chorobowej pracowników. Nieobecność pracowników jest	waga= 2 x 3 = 6

	zarządzana poprzez podział obowiązków, a jeżeli obecność jest bardzo długa, to następuje zatrudnienie nowej osoby na zastępstwo. Przy każdym większym projekcie angażowana jest większa ilość pracowników, co w przypadku dłuższej absencji jednego z pracowników pozwala scedować jego obowiązki na innego członka zespołu.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 52 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie planowania programu i nowych usług	1. Czy instytucja planuje program/ nowe usługi zgodnie z przyjętą procedurą? Czy procedura ta zawiera wskazania dotyczące terminów, sposobu zbierania propozycji programowych, zarówno wewnątrz instytucji, jak i z badań odbiorców oferty? Ze względu na specyfikę, Teatr planuje program na dwa miesiące do przodu. Posiada procedurę ustalania programu, procedura nie zawiera określonych terminów, terminy te są dostosowywane do wolnych terminów wynajmowanych sal, pracy grafika i drukarni (przykładowo: program na listopad i grudzień był przygotowany w październiku, obecnie przygotowywany jest program na styczeń).	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy propozycje programowe/ nowe usługi zgodne są z tożsamością instytucji i jej wizerunkiem?	waga= 3

	Czy prowadzone są badania mające wskazać, czy program instytucji jest w opinii pracowników zgodny z tożsamością instytucji, a na zewnątrz, czy wzmacnia pozytywny wizerunek wśród mieszkańców i innych interesariuszy? Czy program działania jest konsultowany/ uzgadniany z Radą Programową/ Artystyczną (por. pkt.5 kryterium: Kryteria oceny w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami)? Czy program działania uzyskał akceptację Rady Programowej/ Artystycznej? Propozycje programowe/ nowe usługi zgodne są z tożsamością instytucji i jej wizerunkiem W teatrze nie istnieje Rada Artystyczna. Program jest konsultowany między dyrekcją a działem koordynacji artystycznej. Rekomendacja: powołania Radę Programowej/ Artystycznej.	x 1 = 3
	3. Czy propozycje programowe/ nowe usługi są konsultowane z Wydziałem Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa? Czy są zgodne z przyjętą strategią i polityką kulturalną Miasta Krakowa? Czy w przypadku instytucji artystycznych (orkiestry, teatry, zespoły tańca) tworzone są na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej plany repertuarowe (art. 11a) i czy są przekazywane do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa? Tak, jako instytucja miejska Teatr przedstawia plany repertuarowe Wydziałowi Kultury oraz sprawozdania po ich realizacji.	waga= 3 x 3 =9
	4. Czy instytucja planując program/ nowe usługi dba o różnorodność oferty? Czy wybór artystów/	waga= 3

	wykonawców usług nie budzi wątpliwości, co do jakości propozycji, wyrażanej opinią krytyki/ środowiska? Teatr dba o różnorodność oferty. "Przewagą naszego teatru jest to, jak mówi Dyrektor, że proponujemy widzom spektakle plenerowe jak i sceniczne. W ofercie scenicznej mamy własne produkcje jak też spektakle gościnne, widzowie mają do wyboru komedie, monodramy, dramaty. Największą wagę przywiązujemy do opinii widzów i uczestników wydarzeń kulturalnych".	x 3 = 9
	5. Czy instytucja planując program/ nowe usługi wprowadza odpowiednie pozycje do budżetu/ planu finansowego? Czy poziom wydatkowania środków, związany z realizacją programu/ wprowadzenia nowych usług jest monitorowany? Czy prowadzone są analizy po zakończeniu projektu mające na celu określenie prawidłowości planowania budżetowego? Instytucja planując program/ nowe usługi wprowadza odpowiednie pozycje do budżetu/ planu finansowego, gdyż taki plan budżetowy jest wymagany przez Wydział Kultury UMK. Poziom wydatkowania środków, związany z realizacją programu/ wprowadzenia nowych usług jest monitorowany. Prowadzone są analizy po zakończeniu projektu mające na celu określenie prawidłowości planowania budżetowego (przy premierach omawianie na zebraniach, przy dużych projektach sprawozdania do Wydziału Kultury UM Krakowa). Rekomendacja: bardziej generalna – dotyczy analityki, nie tylko w zakresie tego punktu: należy wprowadzić systemowe narzędzia, określić obszary stałej analizy, sposoby gromadzenia danych,	waga= 3 x 2 = 6

	sposoby raportowania i podejmowania działań doskonalących.	
	6. Czy instytucja prowadzi symulacje bazując na wiedzy z poprzednich realizacji podobnych projektów, benchmarkingu itp.) dotyczące zakupów związanych z realizacją programu/ wprowadzania nowych usług w odniesieniu do ustawy o zamówieniach publicznych (koszty osobowe, marketingu, innych usług i towarów)? Czy uwzględnia wyniki analizy w zarządzaniu ryzykiem? Instytucja prowadzi symulacje bazując na wiedzy z poprzednich realizacji podobnych projektów, benchmarkingu itp.) dotyczące zakupów związanych z realizacją programu/ wprowadzania nowych usług w odniesieniu do ustawy o zamówieniach publicznych (koszty osobowe, marketingu, innych usług i towarów) Wyniki analizy w zarządzaniu ryzykiem są brane pod uwagę, ale nie dokumentowane. Rekomendacja: jak wyżej, bardziej generalna – dotyczy analityki, nie tylko w zakresie tego punktu: należy wprowadzić systemowe narzędzia, określić obszary stałej analizy, sposoby gromadzenia danych, sposoby raportowania i podejmowania działań doskonalących.	waga= 2 x 1 = 2
	7. Czy planując program/ wprowadzając nowe usługi instytucja przygotowuje symulacje (bazując na wiedzy z poprzednich realizacji podobnych projektów, benchmarkingu itp.) dotyczące sukcesu nowego programu/ usług: przychody z biletów i innych opłat, frekwencja, zainteresowanie mediów, krytyki itp. i określa skuteczność (celowość, sensowność) i efektywność (gospodarność) wydatkowania środków publicznych?	waga= 2 x 1 = 2

	Odbywa się to na zasadzie ustnych oraz. analizy i porównań raportów ze spektakli (frekwencja, ilość sprzedanych biletów) Rekomendacja: jak wyżej, bardziej generalna – dotyczy analityki, nie tylko w zakresie tego punktu: należy wprowadzić systemowe narzędzia, określić obszary stałej analizy, sposoby gromadzenia danych, sposoby raportowania i podejmowania działań doskonalących.	
	8. Czy w procesie planowania programu/ nowych usług instytucja stosuje metodologię zarządzania projektowego, uwzględniając w planie zarządzanie zespołem, jakością, czasem, komunikacją, oprócz finansów, o których mowa powyżej? Tak, ale znów ze względu na specyfikę Teatru i małą liczbę zatrudnionych osób, wszystko odbywa się podczas wspólnych spotkań – przedstawienie projektu, rozdzielenie zadań, określenie ryzyka, kontrola przebiegu zadań, komunikacji, zarządzanie czasem itp. Wykorzystywana jest wiedza pracowników zarządzających projektami. Nie ma jednak, jak w wielu innych obszarach zarządzania Teatrem podejścia systemowego. Nie ma czegoś, co można by nazwać "podręcznikiem zarządzania projektem", a tym samym nie jest przyjęta jedna metodyka, nie jest aktualizowana systemowo, a jedynie przez decyzję zarządzającego. Szkolenia, o czym już była mowa, też nie są planowane zgodnie ze sztuką. Rekomendacja: opracować metodykę zarządzania projektami, nadać jej wymiar formalny, rozwijać	waga= 2 x 1 = 2

	i doskonalić, a także systematycznie szkolić wykonawców.	
	9. Czy planując program/ nowe usługi instytucja współpracuje z innymi miejskimi instytucjami kultury, aby skoordynować daty premier, wernisaży, eventów i nie dopuścić do zdublowania się terminów wydarzeń oraz wzbogacić/ uatrakcyjnić program/ nową usługę (np. wspólny bilet czy też dodatkowe wydarzenie (np. wystawa towarzysząca spektaklowi)? Tak, istnieje kalendarz google imprez artystycznych z dostępem dla każdej instytucji. Przeważnie terminy wydarzeń w sprawdzane są telefonicznie lub na stronach www innych instytucji. Rekomendacja: warto rozważyć realną współpracę.	waga= 2 x 1 = 2
	10. Czy przy kolejnym planowaniu programu/ nowych usług brane są pod uwagę wszystkie elementy, które zostały wśród powyższych pytań zasygnalizowane, aby nowy program/ usługi lepiej spełniały oczekiwania mieszkańców i innych interesariuszy, a także odnosiły się do błędów planistycznych i zidentyfikowanego ryzyka z poprzedniej realizacji procesu? Tak, są omawiane i analizowane nowe usługi, programy wnioski po realizacji pomagają w uniknięciu błędów przy kolejnych realizacjach. Rekomendacja: nadać tym działaniom bardziej systemowego podejścia.	waga= 3 x 1 = 3
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt./ 47 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania relacjami z mieszkańcami i innymi odbiorcami oferty kulturalnej	1. Czy instytucja zabiega o budowanie takiego wizerunku wśród mieszkańców i innych odbiorców oferty kulturalnej, który byłby zgodny z jej tożsamością i wpływał na reputację, opartą na zaufaniu i lojalności? Czy instytucja podkreśla w swoich działaniach tożsamość z Miastem Kraków? Czy instytucja komunikuje, iż jest instytucją kultury Miasta Krakowa, dofinansowywaną z budżetu (podatków mieszkańców) Miasta Krakowa? Czy instytucja realizuje programy miejskie: Krakowska Karta Rodziny 3+, Krakowska Karta Osoby Niepełnosprawnej oraz Karta Krakowianina? Czy analizuje i przekazuje w sprawozdaniach wyniki swojego zaangażowania w realizację tych programów? Tak.	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy instytucja buduje długotrwałe relacje z odbiorcami oferty poprzez wprowadzanie programów lojalnościowych, tworzenie środowiska przyjaciół instytucji, równocześnie oferując bonusy za takie zaangażowanie w życie instytucji? Czy takie informacje można znaleźć na stronie www i w mediach społecznościowych? Tak.	waga= 3 x 3 = 9
	3. Czy instytucja monitoruje skuteczność kanałów i narzędzi komunikacyjnych, przez które przekazuje informacje o swojej działalności mieszkańcom i innymi odbiorcom oferty kulturalnej? Czy takie informacje są przekazywane z odpowiednim wyprzedzeniem?	waga= 2 x 3 = 6

	Tak.	
	4. Czy mieszkańcy i inni odbiorcy oferty kulturalnej są angażowani w badania, na przykład analizę SWOT instytucji? Czy zgłaszane przez nich uwagi są brane pod uwagę przy opracowywaniu planu strategicznego, jak i planów programowych/ nowych usług? Brak udokumentowania rozmów i uwag zgłaszanych przez odbiorców oferty kulturalnej. Rekomendacja: warto rozważyć systemowe włączenie do prac Teatru odbiorców oferty kulturalnej.	waga= 3 x 0 = 0
	5. Czy instytucja świadomie buduje wartość marki w kontaktach z mieszkańcami i innymi odbiorcami oferty kulturalnej? Czy badana jest rozpoznawalność marki wśród mieszkańców Krakowa, a jeśli ma to uzasadnienie, w Polsce i zagranicą? Czy wyniki tych badań przekładają się na konkretne działania mające na celu utrwalenie lub wzmocnienie świadomości marki? Nie. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 3 x 0 = 0
	6. Czy instytucja angażuje się w realizację tzw. projektów obywatelskich, tzn. zgłaszanych przez mieszkańców/ grupy docelowe? Czy współpracuje z Radami Dzielnic jako przedstawicielami mieszkańców i dysponentami budżetów dzielnicowych? Jak wygląda współpraca w tym zakresie zarówno pod względem programu (w jakim stopniu instytucja realizuje sugestie programowe Rad	waga= 3 x 0 = 0

	Dzielnic) jak i finansów? Czy instytucja wprowadza własne programy społeczne, ułatwiające mieszkańcom z grup defaworyzowanych korzystanie z oferty programowej? Czy informuje mieszkańców o takich możliwościach? Nie. Rekomendacja: warto rozważyć zaangażowanie Teatru w projektach obywatelskich i wprowadzanie, w miarę możliwości, własnych programów społecznych.	
	7. Czy ogłaszane są dni otwarte, podczas których jest możliwość poznania lepiej instytucji? Czy instytucja wykorzystuje takie okazje do poznania opinii mieszkańców o ofercie, jakości i wizerunku instytucji? Czy prowadzi analizę takich informacji? Czy mają one wpływ na działalność instytucji? Do 2016 roku (siedziba przy Gzysików) Teatr otwierał „drzwi” przy każdej nocy Teatrów Krakowskich, Festiwalu teatralnych odbywających się w Krakowie (np. współpraca z Festiwalem Boska Komedia. Aktualnie, czeka na nową siedzibę.	waga= 2 x 3 = 6
	8. Czy pracownik/ zespół odpowiedzialny za media społecznościowe na bieżąco reaguje na komentarze mieszkańców i innych interesariuszy pozostawione na instytucjonalnym blogu/ Facebooku/ Twitterze/ Instagramie itp. i systematycznie udziela odpowiedzi? Tak, codziennie.	waga= 2 x 3 = 6

	9. Czy jest wprowadzony system elektronicznego rejestrowania się na usługi oferowane przez instytucję (np. zakup biletów, zapisy na zajęcia)? Czy rozwiązania te są doskonalone na podstawie uwag korzystających z tych systemów, a także nowych technologii? Czy prowadzona jest analityka dotycząca tych narzędzi? Tak, przy pomocy systemów zewnętrznych. Planuje wprowadzenie własnego systemu po przeprowadzce do własnej siedziby.	waga= 2 x 3 = 6
	10. Czy organizacja przestrzeni, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne jest przemyślane, spójne, estetyczne i zgodne z zasadami używania logotypu instytucji? Czy sprzyja komfortowi pracy i dobrej komunikacji z mieszkańcami i interesariuszami? Oznakowanie biura jest przemyślane i skuteczne (nazwa na budynku), natomiast w pozostałych miejscach prezentacji spektakli, stosowane są plakaty oraz foldery opatrzone znakami graficznymi. Oznakowanie jest zgodne z zasadami wytyczonymi przez Miasto Kraków. Docelowe rozwiązania pojawią się w nowej siedzibie.	waga= 2 x 3 =6
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt./ 48 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami	1. Czy instytucja zidentyfikowała swoich interesariuszy (np. społeczność lokalna, Urząd Miasta Krakowa, odbiorcy oferty – przy czym tej grupie poświęcony został osobny punkt standardu, inne instytucje kultury, media, stowarzyszenia)? Czy posiada dokument, w którym zdefiniowane zostały podstawowe potrzeby i wymagania interesariuszy oraz sposoby komunikowania się z nimi? Tak, m.in. umowy z UM, z Małopolską Organizacją Turystyczną, sponsorami, patronami medialnymi.	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy strategia instytucji odnosi się do wymagań interesariuszy? Czy badany jest stopień realizacji tych wymagań i oczekiwań? Czy wyniki analizy uwzględniane są podczas aktualizacji strategii i w bieżącym zarządzaniu operacyjnym? Tak, wymagania interesariuszy są priorytetowe. Stopień realizacji tych wymagań i oczekiwań oceniany jest tylko intuicyjnie Teatr, aby prawidłowo funkcjonował i wciąż się rozwijał, musi brać pod uwagę oczekiwania i wymagania interesariuszy, analizować je aby móc im sprostać. Rekomendacja: należy prowadzić badania i analizy w powyższym zakresie i przekładać wyniki na działalność operacyjną.	waga= 3 x 0 = 0
	3. Czy instytucja kultury realizuje politykę kulturalną wyrażoną w strategii Miasta Krakowa i innych dokumentach? Jeśli tak, to w jaki sposób włączyła zapisy tej polityki do swoich dokumentów programowych?	waga= 3 x 3 = 9

	Tak. Reprezentowanie Miasta Krakowa jest jedną z misji teatru – została wpisana w strategię rozwoju teatru.	
	4. Czy sprawozdania przekazywane do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego zawierają jednoznaczne określenie w jaki sposób i w jakich działaniach instytucja realizowała politykę kulturalną Miasta Krakowa? Czy w tego typu sprawozdaniach występują analizy i mierniki pozwalające odnieść się do stopnia realizacji tych zadań? Tak. Teatr odnosi się do wszystkich wymaganych przez Organizatora pól sprawozdawczych.	waga= 3 x 3 = 9
	5. Czy organizacja powołała Radę Programową/ Artystyczną, do której zaprosiła przedstawicieli swoich kluczowych interesariuszy, aby korzystać z ich wiedzy i autorytetu przy planowaniu programu i innych działań strategicznych w danym roku? Jak często spotyka się Rada Programowa/ Artystyczna z dyrekcją instytucji? Czy sugestie zgłaszane podczas posiedzeń Rady Programowej/ Artystycznej mają odzwierciedlenie w programie instytucji i w jej strategii? Teatr nie posiada Rady Programowej, wszystkie tematy dotyczące strategii są omawiane na zebraniach pracowników z dyrekcją. Rekomendacja: warto rozważyć powołanie Rady Programowej/ Artystycznej.	waga= 3 x 0 = 0
	6. Czy instytucja wykazuje postawę otwartości na współpracę z interesariuszami poprzez współtworzenie tzw. inkubatorów kultury, platform współpracy i wymiany doświadczeń, realizację inicjatyw oddolnych, współpracy ze stowarzyszeniami lokalnymi, itp.?	waga= 2 x 3 = 6

	Tak, np. Stowarzyszenia Seniorów – bezpłatne wejściówki, Stowarzyszenie Fotogalicja – organizowanie wystaw fotograficznych podczas festiwalu, Fundacja Tytano – organizowanie spektakli z wolnym wstępem dla widzów.	
	7. Czy instytucja buduje relacje z organizacjami pozarządowymi wspierającymi działalność statutową instytucji kultury oraz przedstawicielami biznesu w kontekście umów partnerskich i fundraisingu? Jaki jest procentowy udział w budżecie tych działań? Jaka jest tendencja rok do roku? Czy wśród celów operacyjnych można znaleźć związane z tego typu działalnością? Tak. Teatr współpracuje m.in. z Fundacją Tytano, Krakowskim Stowarzyszeniem Fotogalicja, krakowskimi zrzeszeniami studenckimi, stowarzyszeniem All in UJ, Krakowskimi Centrami Seniora, Klubem Seniora „Jędrus”, Związkiem Nauczycielstwa Polskiego sekcja emerytów. Rekomendacja: należy zintensyfikować działania z przedstawicielami biznesu w kontekście umów partnerskich i fundraisingu.	waga= 2 x 2 = 4
	8. Czy instytucja zabiega o pozyskanie wolontariuszy do realizacji swoich procesów? Czy w dokumentacji wewnętrznej określone są wymagania wobec wolontariuszy? Czy przed przystąpieniem do pracy wolontariusze są szkoleni? Czy praca wolontariuszy jest monitorowana i oceniana? W jaki sposób instytucja informuje potencjalnych zainteresowanych, o tym, że mogą zostać wolontariuszami? Czy takie informacje można znaleźć na stronie www lub w mediach społecznościowych instytucji?	waga= 2 x 3 = 6

	Tak, okazjonalnie przy większych projektach. Nabór ogłaszany jest w mediach społecznościowych i na stronie www, przekazywany przez pracowników. Wolontariusze są wprowadzani i przygotowywani do swoich zadań, Mają swoich opiekunów, którzy czuwają nad ich pracą i do których mogą w każdej chwili zwrócić się z każdym pytaniem.	
	9. Czy interesariusze są angażowani w badania, na przykład analizę SWOT instytucji? Czy zgłaszane przez nich uwagi są brane pod uwagę przy opracowywaniu planu strategicznego, jak i planów programowych/ nowych usług? Nie. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 3 x 0 = 0
	10. Czy instytucja kultury ma zawarte umowy partnerskie z podobnymi instytucjami polskimi i zagranicznymi? Czy są analizowane korzyści, jakie płyną z takiego partnerstwa? Czy instytucja uczestniczy w związkach/ stowarzyszeniach polskich/ międzynarodowych, które zrzeszają branżowe instytucje? Czy doświadczenia tam zdobywane przekładają się na strategię działania instytucji? Tak, np. każdego roku Teatr zawiera kilkadziesiąt umów z teatrami nieinstytucjonalnymi na przygotowanie Nocy Teatrów. Ze względu na specyfikę Teatru takie analizy odbywają się ustnie podczas spotkań dyrekcji z pracownikami i wspólnie wyciągane są wnioski. Instytucja uczestniczy w związkach/ stowarzyszeniach polskich/ międzynarodowych, które	waga= 1 x 3 = 3

	zrzeszają branżowe instytucje, np. Unia Teatrów Ulicznych i Organizatorów Wydarzeń Plenerowych. Chcąc się rozwijać Teatr korzysta z doświadczeń innych i inspiruje się twórczością pokrewnych instytucji, tak polskich, jak i zagranicznych.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 46 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania finansami i zamówień publicznych	1. Czy instytucja opracowała politykę rachunkowości? Czy jest ona aktualna i czy jest stosowana w praktyce? Tak, Polityka rachunkowości oraz wydawnictwo „Plan kont z komentarzem dla instytucji kultury” autor Urszula Pietrzak stan prawny na 01-01-2018 r.	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy instytucja opracowała instrukcję obiegu i kontroli dokumentacji finansowo-księgowej? Czy jest ona aktualna i czy jest stosowana w praktyce? Tak: Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów, Instrukcja inwentaryzacyjna oraz dodatkowe dokumenty i informacje, Instrukcja kasowa, Wzory stosowanych w księgowości druków i zestawień, Wzory pieczętek służących do opisywania dokumentów źródłowych. Dokumenty te są aktualizowane i ponownie przedstawiane do zapoznania się przez Pracowników (za podpisem).	waga= 3 x 3 = 9

	3. Czy instytucja terminowo i poprawnie składa plan finansowy, a także sprawozdania z wykonania planu finansowego (za I półrocze oraz po zakończeniu danego roku obrachunkowego) oraz inne sprawozdania finansowe do Organizatora? Tak – sprawozdania do Organizatora oraz do GUS składane są terminowo i poprawnie.	waga= 3 x 3 = 9
	4. Czy konstrukcja budżetu/ planu finansowego jest skorelowana ze strategią? Czy są wprowadzane do obu dokumentów korekty, aby instytucja mogła skutecznie realizować cele strategiczne? Budżet i plan są skorelowane, a w ciągu roku są wprowadzane korekty (na przykład w roku 2018 korekty były wprowadzane czterokrotnie). Ewentualne przekroczenia budżetu wynikają, w ocenie Dyrektora i Głównej Księgowej, z: braku własnej siedziby, braku własnej sceny, ze zbyt szerokiej i aktywnej realizacji zadań statutowych w zakresie działań artystycznych. W zakresie zarządzania ryzykiem w dziale księgowości stosowana jest zasada samokontroli, która pozwala każdemu pracownikowi na wstępną kontrolę księgowości poprzez sprawdzenie sum zapisów na określonych kontach księgowych lub grupach kont księgowych. Ponadto Administrator Systemu posiada opracowany schemat procedur, po zastosowaniu których może kontrolować pracę całego działu księgowego w zakresie wskaźnikowym dla poszczególnych grup kont. Rekomendacja: należy wyciągać wnioski z planowania i realizacji poprzednich budżetów i wiązać je jednoznacznie z celami strategicznymi i operacyjnymi.	waga= 2 x 1 = 2
	5. Czy instytucja poszukuje możliwości uzyskania dodatkowych wpływów do budżetu poprzez	waga= 3

	działania przedsiębiorcze, jak np. współpraca z biznesem w zakresie świadczonych usług, wynajem powierzchni itp.? Jaki procent budżetu stanowią takie wpływy? Tak, dodatkowe źródła finansowania są poszukiwane. Wpływy stanowią około 1 % budżetu (sponsorzy). Rekomendacja: nowa siedziba powinna wzmocnić działania przedsiębiorcze Teatru.	x 1 = 3
	6. Czy instytucja prowadzi analizy skutecznego pozyskiwania środków zewnętrznych (spoza budżetu Organizatora) oraz oceny jaką część budżetu/ przychodów instytucji stanowią środki z budżetu Organizatora, a jaką środki zewnętrzne (własne i obce) biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności? Zgodnie ze statutem Teatr prowadzi działalność artystyczną w szerokim zakresie: spektakle sceniczne i plenerowe, warsztaty artystyczne, usługi reklamowe, sprzedaż wydawnictw tematycznych. Środki zewnętrzne własne stanowią około 19,3 % budżetu, a środki od Organizatora stanowią około 80,7 % budżetu.	waga= 3 x 3 = 9
	7. Czy wprowadzając nowy projekt/ nową usługę instytucja opracowuje szczegółowy kosztorys w powiązaniu z poszczególnymi pozycjami budżetu/ planu finansowego? Jeśli idzie o koszty poszczególnych spektakli, są one możliwe do zaplanowania i monitorowania, natomiast jest znacznie trudniejsze określenie przychodów z poszczególnych spektakli.	waga= 2 x 0 = 0

	Rekomendacja: należy wprowadzić bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	
	8. Czy zostały opracowane procedury w zakresie prawa zamówień publicznych oraz zamówień i konkursów, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 30 000 euro? Czy są one aktualne i stosowane w praktyce? Czy prowadzony jest rejestr udzielanych zamówień publicznych oraz zamówień do kwoty 30 tys. euro netto? Tak.	waga= 3 x 3 = 9
	9. Jakie były wyniki ostatnich kontroli zewnętrznych w instytucji w zakresie zarządzania finansami i zamówień publicznych? Czy instytucja usunęła niezgodności, wprowadziła uzupełnienia analizy ryzyka i procedur, podjęła działania doskonalące? Czy badana jest skuteczność wprowadzonych rozwiązań? Główny księgowy przedkłada Dyrektorowi Teatru sprawozdanie finansowe po zakończeniu miesiąca na podstawie danych wygenerowanych z programu księgowego, określających przychody, koszty i wynik finansowy za dany miesiąc oraz narastająco. Ponadto Dyrektor informowany jest na bieżąco o stanie środków pieniężnych na rachunku bankowym bieżącym. Dyrektor decyduje o realizacji przelewów na podstawie zestawienia zobowiązań jednostki. Ostatnia kontrola w zakresie finansowym przeprowadzona została w 2016 roku. Zostało opracowane tabelaryczne zestawienie zaleceń wraz z informacją o ich realizacji, czyli wnioski pokontrolne zostały bądź zrealizowane bądź też są nadal w trakcie realizacji.	waga= 2 x 1 = 2

	Rekomendacja: należy zintensyfikować działania w celu realizacji zaleceń pokontrolnych.	
	10. Czy wdrażane są systemy informatyczne wspierające zarządzanie finansami i zamówienia publiczne? Czy pracownicy są szkoleni z obsługi i wykorzystania tych narzędzi? Czy monitorowana jest efektywność wdrożonych rozwiązań? Nie. Rekomendacja; należy rozważyć zakup nowego oprogramowania w tym zakresie po zmianie siedziby.	waga= 2 x 0 = 0
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 52 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania operacyjnego	1. Czy system zarządzania instytucją posiada zintegrowaną, aktualną dokumentację? Czy zostały opracowane regulaminy i procedury, które są wskazane jako najlepsze praktyki wykonywania określonych zadań? Jak często przeglądana i aktualizowana jest dokumentacja systemu zarządzania? System zarządzania Instytucją zawarty został w Statucie. System ten jest aktualny i dostosowywany do bieżących potrzeb Instytucji. W Instytucji tworzone są stosowne regulaminy i procedury w zakresie zarządzania.	waga= 3 x 1 = 3
--	---	----------------------------

	Rekomendacja: wprowadzenie zarządzania strategicznego (m.in. celów strategicznych i operacyjnych, wyników monitorowania procesów i projektów, badań i analiz) i wprowadzenie stałych spotkań z kadrą kierowniczą Teatru w celu omawiania poziomu realizacji, doskonalenia, nowych pomysłów itp.	
	2. Czy pracownicy na bieżąco otrzymują pisemne zmiany zakresu obowiązków, uprawnienia i odpowiedzialności, pełnomocnictwa związane z przydzielanymi zadaniami? Tak, zmiany zakresu obowiązków, uprawnienia i odpowiedzialności oraz pełnomocnictwa związane z przydzielanymi zadaniami są przekazywane również w formie pisemnej.	waga= 2 x 3 = 6
	3. Czy pracownicy są świadomi zadań i celów, które mają realizować? Czy wyposażeni są w narzędzia do monitorowania jakości osiągniętych rezultatów i celów? Czy wprowadzono system raportowania i dyskusowania o wynikach? Pracownicy są świadomi zadań i celów, które mają realizować. Instytucja stara się na bieżąco monitorować oraz dyskutować z pracownikami na temat osiągniętych rezultatów i celów. Rekomendacja: w przyszłości warto rozważyć wprowadzenie systemu raportowania o wynikach.	waga= 3 x 2 = 6
	4. Czy system zarządzania operacyjnego jest skorelowany ze strategią? Czy są w nim widoczne powiązania celów operacyjnych z celami strategicznymi? Tak, zarządzanie operacyjne jest skorelowane ze strategią opracowaną w dokumencie „Strategia rozwoju”, przy czym nie ma to charakteru systemowego, a raczej spontanicznych rozmów,	waga= 2 x 1 = 2

	dyskusji, codziennej pracy. Rekomendacja: bardziej generalna – dotyczy analityki, nie tylko w zakresie tego punktu: należy wprowadzić systemowe narzędzia, określić obszary stałej analizy, sposoby gromadzenia danych, sposoby raportowania i podejmowania działań doskonalących.	
	5. Czy są definiowane, a jeśli tak, to gdzie są określone zasady zarządzania jakością, zwłaszcza w odniesieniu do oferty instytucji kultury? Nie, są wyrażane ustnie, na bieżąco, na pewno nie systemowo. Rekomendacja: ustanowić zasady zarządzania jakością w Teatrze.	waga= 3 x 0 = 0
	6. Czy instytucja identyfikuje źródła danych niezbędne do podejmowania decyzji? Czy dane te są gromadzone, poddawane analityce i na tej podstawie podejmowane są decyzje zarządcze? Tak, Instytucja identyfikuje źródła danych niezbędnych do podejmowania decyzji. Dyrektor przed podjęciem decyzji dokonuje analizy przekazanych mu danych przez pracowników. Nie są jednak gromadzone takie dane. Rekomendacja: jak wyżej, bardziej generalna – dotyczy analityki, nie tylko w zakresie tego punktu: należy wprowadzić systemowe narzędzia, określić obszary stałej analizy, sposoby gromadzenia danych, sposoby raportowania i podejmowania działań doskonalących.	waga= 2 x 1 = 2
	7. Czy na podstawie monitoringu i raportowania zbierane są informacje o wszelkich niezgodnościach	waga= 3

	(prawnych, związanych z jakością, terminowością, błędami ludzkimi itp.)? Czy w instytucji jest prowadzony rejestr skarg i wniosków? Czy niezgodności, skargi i wnioski są analizowane i czy wyniki tej analizy przekładają się na konkretne działania doskonalące system zarządzania? Czy wyniki analizy są wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem? Instytucja zbiera opinie od interesariuszy i pracowników opinie na temat wszelkich niezgodności. Wszelkie skargi i wnioski są analizowane, zaś wyniki tych analiz przekładają się na ulepszanie systemu zarządzania.	x 3 = 9
	8. Czy instytucja prowadzi Biuletyn Informacji Publicznej (BIP)? Czy jest on systematycznie aktualizowany? Czy jest prowadzony rejestr informacji udzielanych w trybie dostępu do informacji publicznej? W jaki sposób instytucja proceduje decyzje, zwłaszcza w zakresie odmowy? Jak przebiega komunikacja z wnioskodawcami? Czy zdarzały się przypadki skutecznych skarg sądowych na decyzje administracyjne odmowy dostępu do informacji publicznej lub skargi na bezczynność instytucji? Instytucja prowadzi BIP, który jest systematycznie aktualizowany. Wyznaczona jest osoba odpowiedzialna za prawidłowe przekazywanie danych. Rejestr informacji udzielanych w trybie dostępu do informacji publicznej nie jest prowadzony, gdyż żadne zapytanie o informacje publiczną dotychczas nie wpłynęło do Instytucji.	waga= 2 x 3 = 6
	9. Czy wdrażane są systemy informatyczne wspierające zarządzanie operacyjne? Czy pracownicy są szkoleni z obsługi i wykorzystania tych narzędzi? Czy monitorowana jest efektywność	waga= 2 x 3 = 6

	wdrożonych rozwiązań?	
	Instytucja jest małą jednostką, zatrudniającą mniej niż 15 pracowników w przeliczeniu na etaty, natomiast Dyrektor ma codzienny, bezpośredni kontakt z pracownikami. Wykorzystywanym narzędziem wspierającym zarządzanie operacyjne jest poczta e-mail.	
	10. Czy prowadzony jest rejestr umów? Czy umowy są łatwo dostępne dla wszystkich pracowników odpowiedzialnych ze strony instytucji za realizację umowy, także w zakresie kryteriów jakościowych i warunków odbioru przedmiotu umowy?	waga= 2 x 3 = 6
	Tak, rejestr umów jest prowadzony, zaś osoba odpowiedzialna ze strony realizacji umowy w łatwy sposób może odszukać umowę.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 46 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania innowacjami i kreatywnością	1. Czy instytucja w swojej polityce, strategii, programach itp. wspiera procesy innowacyjne, rozumiane jako kreowanie nowego programu i usług, czy też wprowadzenie nowego sposobu działania instytucjonalnego?	waga= 3 x 3 = 9
---	---	--------------------

	Tak.	
	2. Czy instytucja wprowadza do swojego programu innowacje społeczne, angażujące w proces innowacji nie tylko pracowników, ale mieszkańców i innych interesariuszy? Tak, aczkolwiek są tutaj potencjały doskonalenia. Rekomendacja: rozwinąć w nowej siedzibie tego typu działania.	waga= 3 x 1 = 3
	3. Czy instytucja budując kulturę organizacyjną wspiera postawy kreatywne swoich pracowników? Czy w systemie oceniania i motywowania zachęca się pracowników do podejmowania działań, które są nieszablonowe, preferuje wolność sądów, zakłada się tolerancję dla błędów, jeśli wiążą się one z podjęciem ryzyka, eksperymentem artystycznym? Czy pracownicy są oceniani pod kątem innowacyjności i kreatywności? Czy innowacyjni i kreatywni pracownicy są awansowani, przydzielane są im nowe zadania, podwyżki płac itp.? Tak, aczkolwiek ma to wymiar, ze względu na wielkość i kulturę organizacyjną, spontaniczny, a nie systemowy. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 3 x 1 = 3
	4. Czy instytucja promuje perspektywę przyszłości, stawiając ambitne wyzwania i cele przed pracownikami i podkreślając, że rutyna przeszłości osłabia innowacyjność i kreatywność w ramach zamkniętych, nierzadko zbiurokratyzowanych struktur?	waga= 2 x 3 = 6

	W opinii pracowników: "Praca w Teatrze KTO jest bardzo urozmaicona, dzięki spektaklom ulicznym, festiwalom teatrów ulicznych, widowiskom, które przygotowujemy, spektaklom scenicznym. Nie ma miejsca ani czasu na rutynę".	
	5. Czy pracownicy mają poczucie wpływu na przyszłość instytucji i swobodę działania, niekoniecznie w ramach istniejącej struktury (np. w ramach projektów, które organizują zespół wokół celu projektu, a nie struktury organizacyjnej)? W opinii pracowników: "Praca w teatrze jest dla nas, pracowników pasją i poczuciem misji, nasz Teatr skupia silne osobowości, które starają się wpływać czynnie na to, co Teatr tworzy, na przygotowywane projekty".	waga= 3 x 3 = 9
	6. Czy instytucja wprowadza do swojej praktyki dyskusowanie o bieżących wyzwaniach, a zwłaszcza planowaniu i wyznaczaniu celów strategicznych takie narzędzia wspierające twórcze myślenie, jak <i>design thinking</i>, burza mózgów lub inne podobne? Teatr określił powyższe, jako główne narzędzia pracy; z racji małej liczby zatrudnionych osób, szczególnie często stosowana jest burza mózgów. Jak mówią pracownicy: "to są najczęstsze metody stosowane w naszym teatrze, spotykamy się w gabinecie u dyrektora i wiele zagadnień rozwiązujemy dzięki tym metodom, głównie burzy mózgów. Ale nie zapisujemy, nie dokumentujemy wyników, lecz przechodzimy od razu do ich realizowania. Wykorzystujemy te wyniki przy realizacji kolejnych zadań, projektów".	waga= 2 x 2 = 4

	Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	
	7. Czy instytucja aplikuje o środki pozabudżetowe w programach, które wspierają innowacje? Czy osiągnęła sukcesy w tym zakresie? Tak, chociażby projekt związany z nową siedzibą.	waga= 2 x 3 = 6
	8. Czy instytucja wprowadziła systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania talentami? Czy ten aspekt jest brany pod uwagę w kryteriach rekrutacyjnych, ścieżce kariery, planach szkoleniowych i ocenie pracowników? Nie. Rekomendacja: warto rozważyć systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 2 x 0 = 0
	9. Czy w planach szkoleń instytucji znajdują się takie pozycje, które wprost odnoszą się do innowacyjności i kreatywności? Czy pracownicy biorą udział w konferencjach poświęconych takiej tematyce? Nie. Rekomendacja: należy wprowadzić systemowe planowanie szkoleń, uwzględniając w nim różne aspekty, w tym innowacyjność i kreatywność.	waga= 2 x 0 = 0
	10. Czy pracownicy uczestniczą w ważnych wydarzeniach sektorowych (premiery spektakli,	waga= 2

	wernisaże, eventy itp.), mając możliwość obserwowania osiągnięć innych instytucji, także w zakresie innowacji i kreatywności? Pracownicy Teatru KTO uczestniczą we wszystkich projektach Teatru, spektaklach, widowiskach, premierach, a także bardzo często uczestniczą w spektaklach innych teatrów, premierach i festiwalach, np. Boska Komedia., Materia Prima. Z wypowiedzi dyrektora i pracowników: "Staramy się uczestniczyć w jak największej ilości wydarzeń kulturalnych w Krakowie, teatralnych jak i muzycznych. Teatr jest nie tylko naszą pracą, ale również pasją, pracownicy Teatru KTO chodzą na wszystkie spektakle i premiery Teatru, ale także na wiele spektakli i premier prezentowanych przez inne teatry. Staramy się również uczestniczyć w festiwalach – Boska komedia – mamy potwierdzenie mailowe rezerwacji grupowych. Na pozostałe wydarzenia nie mamy potwierdzenia obecności, ponieważ nie zachowujemy zaproszeń, czy też biletów, głównie są to wejściówki bezpłatne, zamawiane telefonicznie".	x 3 = 6
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt./ 46 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania	1. Czy znaczące/ strategiczne zmiany organizacyjne poprzedzone są przygotowaniem planu? Czy na bieżąco monitorowane są skutki wprowadzania zmiany?	waga= 3 x 3 = 9
---------------------------------------	--	--------------------

zmianą	Każde znaczące zmiany organizacyjne poprzedzone są przygotowaniem stosownego planu oraz analizą sytuacji, szans oraz zagrożeń związanych z tymi zmianami. Instytucja stara się na bieżąco monitorować skutki wprowadzanych zmian oraz wprowadzać niezbędne korekty. Nie ma to systemowego wymiaru, ze względu na wielkość organizacji, o czym już była mowa w tym raporcie.	
	2. Czy dyrekcja instytucji spotyka się z pracownikami, aby przedstawić potrzebę zmiany, przekazać wszelkie istotne informacje na ten temat, łącznie z perspektywą czasową, konsekwencjami dla organizacji, które towarzyszą zmianie, a przede wszystkim korzyściami, które zmiana ma przynieść? Przed podjęciem decyzji o przeprowadzeniu istotnych zmian w funkcjonowaniu organizacyjnym Instytucji, Dyrektor organizuje osobiste spotkania z pracownikami, których ta zmiana ma dotyczyć. Na spotkaniach tych przedstawia swoją wizję oraz kierunek i uzasadnienie zmian, jednocześnie wsłuchując się w opinie pracowników na ten temat oraz uwzględniając je w procesie podejmowania decyzji.	waga= 3 x 3 = 9
	3. Czy instytucja wprowadzając zmianę dba o to, aby tak zmodyfikować system motywacyjny, aby wywołać zaangażowanie pracowników w proces zmiany? Przy każdej zmianie generującej powstanie dodatkowych obowiązków lub powodującej zwiększenia zakresu odpowiedzialności pracowników, Dyrektor Instytucji dostosowuje system	waga= 3 x 1 = 3

	motywacyjny, tak aby wywołać większe zaangażowanie pracowników w proces zmian. Rekomendacja: należy opracować system oceniania i motywowania w powiązaniu z zawartymi w pytaniach aspektami.	
	4. Czy pracownicy są szkoleni, jak radzić sobie ze zmianą organizacyjną? Czy szkolenia są przygotowane tak, aby były dopasowane do specyfiki instytucji? Tego typu szkolenia nie są przeprowadzane, niemniej jednak Dyrektor Instytucji wspiera swoich pracowników w dostosowaniu się do zmian organizacyjnych. Rekomendacja: planowanie szkoleń powinno odbywać się w oparciu o ocenę pracownika i diagnozowaną lukę kompetencyjną w stosunku do zakresu zadań i zarządzania strategicznego Teatrem. Powinno mieć wymiar systemowy – planowania, realizacji i oceny, badania efektywności.	waga= 3 x 0 = 0
	5. Czy instytucja komunikuje się z kluczowymi interesariuszami konsultując z nimi planowaną zmianę i analizuje informację zwrotną pod kątem akceptacji przez interesariuszy zmiany? Tak, Instytucja dostosowuje swoją organizację do potrzeb zgłaszanych przez interesariuszy.	waga= 3 x 3 = 9
	6. Czy instytucja przygotowana jest do zarządzania oporem wobec zmiany? Czy diagnozuje przyczyny oporu? Czy spotyka się z pracownikami wyrażającymi opór wobec zmiany, aby poznać ich argumenty i podjąć próbę dialogu, aby zbliżyć stanowiska, co do przedmiotu/ zakresu/ czasu	waga= 3 x 3 = 9

	wprowadzenia zmiany? Dyrektor Instytucji wsłuchuje się w opinie swoich pracowników, uwzględniając je przy wprowadzaniu zmian. W przypadku zasadności argumentów ze strony pracowników, Dyrektor podejmuje próby dialogu co do zakresu tych zmian oraz momentu ich wprowadzenia. Do tej pory w Teatrze KTO nie było sytuacji w której należałoby zarządzać oporem wobec zmiany.	
	7. Czy organizacja zarządza ryzykiem w kontekście planowanej zmiany? Czy monitoruje wystąpienie niepożądanego ryzyka w kontekście zmiany? Przed wprowadzeniem każdej istotnej zmiany Instytucja dokonuje oceny ryzyka związanego z planowaną zmianą. Po wprowadzeniu tych zmian na bieżąco prowadzony jest ich monitoring, aby jak najlepiej odpowiadać na pojawiające się, a niemożliwe do przewidzenia, ryzyka w kontekście tych zmian.	waga= 2 x 3 = 6
	8. Czy instytucja identyfikuje skutki zmiany dla kultury organizacyjnej? Czy świadomie podejmuje ryzyko modyfikacji kultury organizacyjnej przez wprowadzaną zmianę? Instytucja przed wprowadzeniem zmian każdorazowo stara się ustalić, jakie skutki zmiana ta będzie nosiła dla kultury organizacyjnej. Jeżeli zmiana jest konieczna, to Instytucja podejmuje ryzyka związane z wprowadzeniem tej zmiany.	waga= 2 x 3 = 6
	9. Czy instytucja jest przygotowana do zarządzania mniej znaczącymi zmianami, takimi jak wprowadzenie nowych pracowników do organizacji, zmianami struktury organizacyjnej czy	waga= 2 x 3 = 6

	innych elementów systemu zarządzania, wdrożeniem nowych (lub modyfikacją) systemów informatycznych, zmianą wymagań prawnych, wprowadzaniem nowych usług? W jaki sposób zarządza takimi zmianami? Czy monitoruje skutki wprowadzenia zmian na działalność operacyjną instytucji? Teatr jest przygotowana do zarządzania mniej znaczącymi zmianami. Takie zmiany są zresztą dość często przeprowadzane w Teatrze i przebiegają pomyślnie. W ostatnim roku zatrudniono kilka nowych osób na nowych stanowiskach – osoby te zostały z powodzeniem wprowadzone do swoich obowiązków, wdrożono nowy system informatyczny oraz wprowadzono zmiany dostosowujące do nowych przepisów (RODO).	
	10. Czy instytucja korzysta z doświadczeń sektorowych w zakresie wprowadzania zmiany organizacyjnej? Przed wprowadzeniem każdej większej zmiany, Instytucja zasięga opinii Organizatora oraz stara się korzystać z doświadczeń innych instytucji kultury, zarówno tych z Krakowa, jak i z całej Polski.	waga= 2 x 3 = 6
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 63 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania ryzykiem	1. Czy został formalnie wprowadzony system zarządzania ryzykiem, opracowana dokumentacja i metodologia szacowania ryzyka? Teatr jest w trakcie opracowywania przedmiotowej dokumentacji oraz jej wdrażania.	waga= 3 x 1 = 3
	2. Czy została powołana osoba/ zespół do bieżącego zarządzania ryzykiem w instytucji? Czy osoba/ zespół otrzymała pisemnie uprawnienia i odpowiedzialności związane z tymi zadaniami? W związku z faktem, iż Teatr jest w okresie opracowywania oraz wdrażania zasad zarządzania ryzykiem w Instytucji, tego typu osoba/zespół nie został jeszcze powołany, niemniej po wdrożeniu tych zasad Instytucja zamierza stworzyć w swoim zasobie kadrowym rolę związaną z bieżącym zarządzaniem ryzykiem w Instytucji.	waga= 2 x 0 = 0
	3. Czy ryzyka zostały identyfikowane i oszacowane z udziałem dyrekcji i kadry kierowniczej instytucji? Tak, pomimo, że nie jest wdrożone systemowe zarządzanie ryzykiem, Instytucja na bieżąco stara się identyfikować oraz szacować ryzyka występujące w Instytucji. Dyrektor Teatru oraz kadra kierownicza w sposób czynny bierze udział w powyższym procesie.	waga= 2 x 2 = 4
	4. Czy podczas identyfikacji i analizy ryzyka uwzględniony został kontekst, w jakim działa instytucja, wymagania odbiorców oferty i innych interesariuszy? Tak, jak wyżej, w procesie identyfikacji i analizy ryzyka uwzględniany jest kontekst, w którym	waga= 2 x 1 = 2

	działania instytucja, analizowane są wymogi odbiorców ofert oraz interesariuszy. Rekomendacja: należy jednak przyjąć określoną metodologię, i wspierać intuicyjną ocenę.	
	5. Czy określono dla każdego zidentyfikowanego ryzyka znaczenie (wagę) dla instytucji i prawdopodobieństwo jego wystąpienia? Czy zostały wdrożone działania mające zabezpieczyć instytucję przed zmaterializowaniem się niepożądanych ryzyk? Tak, jak wyżej, Teatr na bieżąco stara się oceniać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyk związanych z jego działalnością. Wynikiem takich analiz jest podejmowanie każdorazowo zindywidualizowanych działań mających na celu uniknięcie lub zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia danych ryzyk. Rekomendacja: należy jednak przyjąć określoną metodologię, i wspierać intuicyjną ocenę.	waga= 3 x 1 = 3
	6. Czy ryzyka uznane za znaczące zostały uwzględnione w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym? Czy zostały systemowo przypisane do procesów i projektów, które realizuje instytucja? Tak, jak wyżej, każde ryzyko, które zostaje uznane za znaczące uwzględniane jest w procesie zarządzania strategicznego i operacyjnego. Identyfikacja ryzyka oraz ustalenie prawdopodobieństwo jego wystąpienia odbywa się indywidualnie w odniesieniu do każdorazowych procesów i projektów realizowanych w Instytucji. Rekomendacja: należy jednak przyjąć określoną metodologię, i wspierać intuicyjną ocenę.	waga= 3 x 1 = 3
	7. Czy ryzyko jest monitorowane na bieżąco w procesach i projektach? Czy podejmowane są	waga= 2

	działania, jeśli wynik monitorowania ryzyka wskazuje na tendencję do wystąpienia negatywnych skutków dla instytucji w badanym obszarze? Tak. Instytucja stara się na bieżąco monitorować możliwość wystąpienia oraz oceniać skalę ryzyka indywidualnie w odniesieniu do procesów i projektów podejmowanych w ramach działalności Instytucji. Jeżeli wynik ww. działań prowadzi do wniosków, iż istnieje znaczna szansa wystąpienia określonego ryzyka, natychmiast wdrażane są działania mające na celu zminimalizowanie lub wyeliminowanie tegoż ryzyka. Jeżeli natomiast powyższe jest niemożliwe a ryzyko jest znaczne, wówczas podejmowana jest decyzja o zmodyfikowaniu lub całkowitemu zaniechaniu procesów lub projektów je generujących. Rekomendacja: należy jednak przyjąć określoną metodologię, i wspierać intuicyjną ocenę.	x 2 = 4
	8. Czy proces zarządzania ryzykiem w instytucji obejmuje również szacowanie ryzyka polegającego na niewykorzystywaniu szans, które mogą pojawić się w przyszłości? Czy są na to dowody, że instytucja przeprowadza takie analizy? Tak. Instytucja stara się na bieżąco reagować na pojawiające się „okazje”, szacując ryzyko związane z powyższym. Instytucja nie dokumentuje powyższego, ale jest w stanie opisać lub przekazać przykłady takich sytuacji. Rekomendacja: należy jednak przyjąć określoną metodologię, i wspierać intuicyjną ocenę.	waga= 3 x 2 = 6
	9. Czy organizacja korzysta z doświadczeń sektorowych, publikacji i analiz związanych ze specyfiką ryzyka i wprowadza dobre praktyki wynikające z benchmarkingu w tym zakresie?	waga= 1 x 3 = 3

	Tak. Instytucja stara się na bieżąco aktualizować swoje podejście w tym zakresie, korzystając z wiedzy i doświadczeń sektora instytucji kultury w Krakowie, w Polsce oraz na całym świecie.	
	10. Czy sprawozdawczość w zakresie kontroli zarządczej w obszarze zarządzania ryzykiem jest spójna z powyższymi kryteriami? Tak, aczkolwiek z zastrzeżeniami zgłoszonymi co do systemowego zarządzania ryzykiem, które właśnie jest wdrażane w Teatrze.	waga= 2 x 2 = 4
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 32 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania procesami i projektami	1. Czy zostały ustanowione mechanizmy pozwalające analizować organizację procesu, szczególnie pod kątem wejść do procesu, rozumianych jako zidentyfikowane potrzeby i zasoby jak i rezultatów, a także poprawności i kompletności sekwencji zadań w procesie? Czy został wyznaczony lider kierujący procesem? Czy ma zdefiniowane uprawnienia i odpowiedzialność i związane z rolą lidera procesu? Nie. Wypowiedź dyirekcji i kadry kierowniczej: "w naszym teatrze nie wyznaczono lidera procesu.	waga= 3 x 0 = 0
--	--	--------------------

	Do tej pory nie rozpatrywaliśmy naszej instytucji pod tym kontem, być może jest to związane z bardzo kameralnym zespołem". Rekomendacja: jak już wielokrotnie tutaj mówiono, brakuje systemowego podejścia do zarządzania. Są to procesy spontaniczne, podejmowane na bieżąco, co oczywiście powoduje, że Teatr ma cechy organizacji zwinnej i korzysta z szans, natomiast wystawiony jest na ryzyka zwłaszcza długoterminowe lub trendy, których może nie dostrzegać bez systemowego zarządzania strategicznego i procesowego.	
	2. Czy zostały zidentyfikowane i opisane wszystkie kluczowe procesy instytucji? Czy została opracowana mapa procesów, dokument przedstawiający powiązania procesów? Wszystkie kluczowe procesy w Instytucji zostały zidentyfikowane, jednakże nie zostały udokumentowane. Rekomendacja: jak wyżej.	waga= 3 x 1 = 3
	3. Czy zostały określone dla wszystkich procesów cele operacyjne zgodnie z zasadą SMART? Czy zostały ustalone zasady monitorowania i raportowania osiągnięcia rezultatów w procesach w powiązaniu z realizacją celów? Cele zostały wyznaczone, a monitorowanie oraz raportowanie osiągniętych rezultatów wykonywane jest na bieżąco. Rekomendacja: jak wyżej.	waga= 3 x 1 = 3

	4. Czy zostały ustanowione zasady oceny jakości realizowanego procesu? Czy są widoczne w procedurach, szkoleniach pracowników, zarządzaniu ryzykiem? Dyrektor na bieżąco określa zasady oceny jakości realizowanego procesu. Nie są one jednak widoczne w procedurach, szkoleniach pracowników, zarządzaniu ryzykiem. Rekomendacja: jak wyżej.	waga= 2 x 1 = 2
	5. Czy dokumentacja zawiera spójne, przeglądane pod kątem aktualności procedury i instrukcje wykonawcze? Czy pracownicy zaangażowani w proces są świadomi ich istnienia? Czy są one łatwo dostępne? Tak, aczkolwiek z powyższymi zastrzeżeniami.	waga= 2 x 2 = 4
	6. Czy instytucja wprowadziła zarządzanie projektami, jako sposób realizacji zadań mających wyodrębniony cel, określony rezultat, budżet i ramy czasowe? Tak, zadania są organizowane w formie projektów, które posiadają z góry określony ściśle cel, założenie osiągnięcia rezultatu, budżet oraz ramy czasowe (np. „Festiwal Ulica”). Wykorzystywana jest wiedza pracowników zarządzających projektami. Nie ma jednak, jak w wielu innych obszarach zarządzania Teatrem podejścia systemowego. Nie ma czegoś, co można by nazwać "podręcznikiem zarządzania projektem", a tym samym nie jest przyjęta jedna metodyka, nie jest aktualizowana systemowo, a jedynie przez decyzję zarządzającego. Szkolenia, o czym już była mowa, też nie są planowane zgodnie ze sztuką.	waga= 3 x 1 = 3

	Rekomendacja: opracować metodykę zarządzania projektami, nadać jej wymiar formalny, rozwijać i doskonalić, a także systematycznie szkolić wykonawców.	
	7. Czy plany szkoleń instytucji obejmują szkolenie pracowników z zarządzania procesami i projektami? Czy rekrutacja na szkolenie obejmuje wszystkich zaangażowanych w realizację procesów i projektów pracowników? Czy oceniana jest skuteczność szkoleń poprzez monitorowanie realizacji zadań przez przeszkolonych pracowników? Pracownicy zgłaszają chęć odbycia szkoleń w zależności od projektów które są realizowane, Nie zdarzyło się żeby pracownik został potraktowany odmownie. Skuteczność szkoleń widoczna jest w efektach realizowanych zadań. Rekomendacja: należy, o czym już była mowa, wprowadzić planowanie szkoleń we wszystkich obszarach organizacji, uwzględniając powyższą tematykę.	waga= 3 x 1 = 3
	8. Czy została opracowana i przyjęta metodologia zarządzania projektami? Czy jest aktualizowana po ewaluacji projektu w odniesieniu do zmaterializowanego ryzyka, błędów i obszarów do doskonalenia? Czy jest wyznaczona osoba dbająca o aktualizację metodyki? Czy są prowadzone szkolenia dla członków zespołu projektowego z metodyki zarządzania projektami wdrożonej przez instytucję? Wykorzystywana jest wiedza pracowników zarządzających projektami. Nie ma jednak, jak w wielu innych obszarach zarządzania Teatrem podejścia systemowego. Nie ma czegoś, co można by nazwać "podręcznikiem zarządzania projektem", a tym samym nie jest przyjęta jedna metodyka,	waga= 3 x 1 = 3

	nie jest aktualizowana systemowo, a jedynie przez decyzję zarządzającego. Szkolenia, o czym już była mowa, też nie są planowane zgodnie ze sztuką. Rekomendacja: opracować, jak wyżej już powiedziano, metodykę zarządzania projektami, nadać jej wymiar formalny, rozwijać i doskonalić, a także systematycznie szkolić wykonawców.	
	9. Czy zarządzający projektami posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie? Czy mają ukończone szkolenia w tym zakresie? Tak, osoba każdorazowo wyznaczana do zarządzania danym projektem posiada odpowiednie kompetencje i doświadczenie.	waga= 3 x 3 = 9
	10. Czy prowadzona jest ewaluacja projektów? Czy analiza przeprowadzana na podstawie wyników ewaluacji jest podstawą modyfikacji metodologii zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem? Czy w ramach zarządzania wiedzą pracownicy uczestniczący w realizacji projektu otrzymują w trakcie i po zakończeniu projektu informację zwrotną o sukcesach, jak również o błędach i porażkach wraz z propozycją działań doskonalących przy kolejnych realizacjach projektów? Tak, z każdorazowego, zakończonego projektu wyciągane są wnioski na przyszłość, które są wdrażane w następnym projekcie. Po zakończeniu projektu przeprowadza się grupowe spotkania osób, które były zaangażowane w projekt celem omówienia rzeczy, które się udały, jak również po to, aby porozmawiać o błędach i porażkach. Takie spotkanie kończy się wyciągnięciem wniosków, które są przy następnym projekcie realizowane. Rekomendacja; wprowadzić systemową, udokumentowaną ewaluację w stosunku do wszystkich	waga= 3 x 2 = 6

	projektów.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 36 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi	1. Czy instytucja zapewniła zasoby pracownikom do realizacji ich zadań zdefiniowanych w zakresach czynności, w procesach i projektach? W jaki sposób pracownicy zgłaszają potrzeby w odniesieniu do infrastruktury? Kto je analizuje i podejmuje decyzje, co do zasadności? Czy wystąpiły przypadki braku realizacji zadań instytucji lub obniżenia pożądanego poziomu jakości ze względu na braki w infrastrukturze? Instytucja, ze względu na tymczasowość siedziby i prace nad realizacją projektu związanego z nową siedzibą, zapewniła w wystarczającym stopniu, zasoby pracownikom do realizacji ich zadań. Pracownicy zgłaszają potrzeby w odniesieniu do infrastruktury indywidualnie do Dyrektora, który wraz z Główną Księgową i Pracownikiem technicznym analizuje i podejmuje decyzje, co do zasadności. Nie wystąpiły przypadki braku realizacji zadań instytucji lub obniżenia pożądanego poziomu jakości ze względu na braki w infrastrukturze.	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy instytucja systematycznie inwentaryzuje swoje zasoby materialne i na podstawie analizy planuje modernizację zasobów, zwłaszcza pod kątem funkcjonalności niezbędnej do realizacji	waga= 2 x 3 = 6

	kluczowych procesów i projektów? Czy znajduje to odzwierciedlenie w budżecie/ planie finansowym?	
	Tak.	
	3. Czy instytucja dokonuje przeglądów infrastruktury pod kątem BHP i na bieżąco zapewnia bezpieczne środowisko pracy? Czy zdarzyły się wypadki przy pracy? Czy ich źródło było w infrastrukturze? Jakie działania zostały podjęte po wystąpieniu wypadku przy pracy? Czy zaktualizowano rejestr ryzyk w odniesieniu do takiego zdarzenia? Instytucja dokonuje przeglądów infrastruktury pod kątem BHP i na bieżąco zapewnia bezpieczne środowisko pracy. Nie zdarzyły się wypadki przy pracy.	waga= 3 x 3 = 9
	4. Czy wnioski z przeglądów rocznych i pięcioletnich infrastruktury budowlanej przekładane są na plany remontowe i inwestycyjne? Czy odpowiednie zapisy znajdują się w budżecie? Punkt ten – ze względu na tymczasowość siedziby i realizowaną inwestycję związaną z nową siedzibą nie dotyczy Teatru. Audytor, nie chcąc zaburzać wyniku w zakresie punktacji, przydzielił w tym przypadku i innych analogicznych w tym raporcie, maksymalną liczbę punktów.	waga= 3 x 3 = 9
	5. Czy instytucja przygotowuje dokumentację projektową i aplikuje o środki finansowe, także pozabudżetowe, na modernizację infrastruktury? Jak wyglądała sytuacja w tym zakresie w poprzednich latach? Czy wyznaczona została osoba monitorująca możliwości pozyskania środków na remonty i inwestycje?	waga= 3 x 3 = 9

	Tak, w odniesieniu do nowej siedziby Teatru.	
	6. W jaki sposób instytucja zarządza wartościami niematerialnymi i prawnymi? Czy są przyjęte procedury w tym zakresie? Czy prowadzony jest rejestr, który pozwala na analitykę? Nie. Rekomendacja: konieczne jest systemowe podjęcie działań w tym zakresie.	waga= 3 x 0 = 0
	7. Czy opracowane zostały zasady używania i ochrony logotypu instytucji? Czy te zasady są stosowane zarówno w materiałach opracowywanych wewnątrz organizacji, jak i w pracach zleczanych zewnętrznym podmiotom? Czy stosowany jest logotyp i herb Miasta Krakowa oraz hasło "Instytucja kultury Miasta Krakowa" na wszystkich materiałach informacyjnych i promocyjnych identyfikujących instytucję (zgodnie z Systemem Identyfikacji Wizualnej Krakowa)? Nie zostały opracowane zostały zasady używania i ochrony logotypu instytucji? Natomiast logotyp i herb Miasta Krakowa oraz hasło "Instytucja kultury Miasta Krakowa" są stosowane na wszystkich materiałach informacyjnych i promocyjnych identyfikujących instytucję (zgodnie z Systemem Identyfikacji Wizualnej Krakowa). Rekomendacja: należy podjąć prace nad opracowaniem zasady używania i ochrony logotypu instytucji.	waga= 3 x 1 = 3

	8. Czy zasoby IT są dostosowane do zadań statutowych, strategii, procesów i projektów realizowanych w instytucji? Tak, chociaż są to – ze względu na tymczasowość siedziby i wielkość Teatru – rozwiązania minimalne.	waga= 3 x 3 = 9
	9. Czy modernizacja i optymalizacja zasobów IT jest powiązana z przeglądem wydajności sprzętu, sieci oraz oprogramowania i czy jest uwzględniana w planach budżetowych w kolejnych latach? Tak, jak wyżej.	waga= 2 x 3 = 6
	10. Czy ryzyko związane z IT jest oszacowane i zarządzane? Nie. System zarządzania ryzykiem jest wdrażany, o czym była mowa w kryterium 13.	waga= 2 x 0 = 0
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 60 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania reklamą, marketingiem i	1. Czy instytucja planuje reklamę i promocję? Czy takie plany zawierają kluczowe wskaźniki efektywności? Czy monitorowana i oceniana jest skuteczność realizacji planu, a także przyjętych narzędzi i kanałów, którymi przekazywana jest reklama i działania promocyjne? Jaką pozycję w	waga= 3 x 3 = 9
--	--	----------------------------

promocją	budżecie instytucji stanowią środki na reklamę i promocję? Reklama i promocja jest planowana na każde wydarzenie przygotowywane przez Teatr. Długoterminowe planowanie utrudnia jednak brak własnych pomieszczeń. Plany promocyjne tworzone są i kosztorysowane przed dużymi imprezami plenerowymi oraz przed wyjazdami na Festiwale w Polsce i zagranicą. Promocja repertuarowych spektakli scenicznych jest prowadzona na bieżąco przy prezentacji każdego kolejnego dwumiesięcznego programu i przed prezentacją kolejnego spektaklu. Skuteczność realizacji planu, a także przyjętych narzędzi i kanałów, którymi przekazywana jest reklama i działania promocyjne jest prowadzona w formie podsumowań ustnych. W budżecie instytucji środki na reklamę i promocję Festiwalu Teatrów Ulicznych stanowią około 15 %. Pozostała część promocji skupia się głównie na bezpłatnych źródłach i nośnikach lub w formie barteru.(około 10 %).	
	2. Czy wyznaczona została osoba/ zespół do komunikacji z mieszkańcami i innymi interesariuszami przy pomocy strony www i mediów społecznościowych? Czy wyznaczone zostały cele dla tej osoby/ zespołu? Czy są one osiągane? Czy są na bieżąco monitorowane? Tak, jest to dział promocji i organizacji widowni. Po stracie siedziby, prezentując spektakle w trzech, czasem czterech nowych miejscach, udało się Teatrowi zatrzymać widzów, a nawet pozyskać nowych. Bieżące monitorowanie odbywa się przy pomocy organizacji widowni i promocja – rozmowy z	waga= 2 x 3 = 6

	widzami, maile, media społecznościowe, itp.	
	3. W jaki sposób strona internetowa instytucji spełnia wymagania estetyki, przejrzystości, atrakcyjności i aktualność treści, łatwości nawigowania? Czy monitorowane są witrynami innych sektorowych organizacji w celu benchmarkingu i doskonalenia strony www? Wypowiedź pracowników: "Staraliśmy się, aby nasza strona była przejrzysta i prosta w poruszaniu się po niej, nie spotkaliśmy się z krytyką internautów, że np. nasza strona sprawia problemy, że trudno odnaleźć konkretne informacje. Ale w związku ze zmianami i realizacją inwestycji planowana jest zmiana szaty graficznej i funkcjonalności strony internetowej. Przeprowadzono wstępne badania rynku, zebrano oferty na wykonanie takiej usługi. Regularnie odwiedzamy strony internetowe innych instytucji kultury, komunikujemy się w sprawach realizacji zadań artystycznych, wymieniamy doświadczenia".	waga= 3 x 3 = 9
	4. Czy strona www spełnia wymagania międzynarodowym standardu WCAG 2.0 (<i>Web Content Accessibility Guidelines</i>), czyli jest dostępna dla użytkowników nienależnie od ich niepełnosprawności, wieku, używanego sprzętu i oprogramowania? Strona www spełnia większość wymagań, ale planowane jest uruchomienie nowej strony, aby opowiadała obecnym wymaganiom i zapotrzebowaniu, z wszelkimi nowinkami technologicznymi, dogodnymi m.in. dla użytkowników z niepełnosprawnościami.	waga= 3 x 2 = 6
	5. Czy instytucja zawarła umowy z partnerami medialnymi? Czy monitorowane jest wywiązywanie się wzajemne z zawartych umów? Czy analizowane są korzyści wynikające z partnerstwa	waga= 2 x 3 = 6

	medialnego i podejmowane decyzje dotyczące kontynuacji (lub nie) zawartych umów? Czy poszukiwani są kolejni partnerzy medialni, jeśli instytucja obserwuje jakiś deficyt komunikacyjny w obszarze, gdzie nie ma zawartych umów z partnerami? Instytucja zawarła umowy z partnerami medialnymi. Część umów jest stałych, rocznych – odnawialnych, np. Radio Kraków, TVP3 Kraków, Karnet, część jest zawierana przed konkretnymi wydarzeniami, np. Festiwal ULICA – TVP Kultura, Dziennik Polski itp. Obie strony umów muszą przedstawić wykonanie działań, na które się umówiły. Korzyści wynikające z partnerstwa medialnego są analizowane, dlatego też z częścią Partnerów Medialnych Teatr utrzymuje stałą współpracę, a część jest sprawdzana przy pojedynczych wydarzeniach, a od efektów zależy, czy ta współpraca zostaje przedłużona. Wypowiedź pracowników Teatru: "zawsze staramy się pozyskać nowych partnerów, ponieważ im większy oddźwięk w mediach, o tym co robimy, tym lepiej dla Teatru, tym większe zainteresowanie widzów, szczególnie w Krakowie, gdzie wydarzeń kulturalnych jest naprawdę imponująca ilość".	
	6. Czy zawierane umowy sponsorskie są monitorowane pod kątem potwierdzenia, że wszystkie przewidziane obowiązki zostały zadowalająco spełnione? Tak. Jest to stały kontakt ze sponsorem podczas danego wydarzenia, a także spotkania i rozmowy ze Sponsorami na temat wspólnych realizacji zadań po zakończeniu umowy.	waga= 2 x 3 = 6
	7. Czy są opracowane mechanizmy uzyskiwania informacji od pracowników na temat planów,	waga= 3

	realizacji wydarzeń (premier, wernisaży, eventów itp.) i wszelkich innych ważnych informacji, które mogą być wykorzystane we wpisach w kanałach mediów społecznościowych? Czy są wskazane terminy/ cykliczność dostarczania informacji przez pracowników, aby zachować jak najszerszą tematycznie i prowadzoną na bieżąco agendę instytucji w mediach społecznościowych? W przypadku Teatru KTO odbywa się to w obrębie jednego pokoju, codziennie wspólnie omawiane są bieżące wydarzenia, wszelkie informacje dotyczące wydarzeń wychodzące do mediów są omawiane i akceptowane przez cały zespół, i dopiero wtedy przekazywane do mediów społecznościowych. Terminy i cykliczność narzuca program.	x 3 = 9
	8. Czy instytucja korzysta z narzędzi do pomiaru, monitorowania i analizy mediów społecznościowych (np. <i>Google Analytics</i>)? Tak, jest to Google Analytics, a także statystyki i powiadomienia na Facebooku.	waga= 1 x 3 = 3
	9. Czy opinie o ofercie wyrażane w mediach społecznościowych lub w inny sposób (np. maile) są gromadzone, analizowane i stanowią wejścia do procesu projektowania nowej oferty instytucji? Tak, analizy z mediów społecznościowych oraz uwagi wysyłane widzów są dyskutowane, i na ich podstawie wyciągane są wnioski.	waga= 2 x 3 = 6
	10. Czy odpowiedzialni za rozwój mediów społecznościowych pracownicy uczestniczą w szkoleniach i konferencjach podnoszących ich kompetencje w tym zakresie?	waga= 2 x 3 = 6

	Tak np. szkolenie w UM Krakowa, czy też udział w konferencji w Lusławicach na zaproszenie Wydziału Kultury.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 66 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji, w tym RODO	1. Czy została opracowana polityka bezpieczeństwa danych osobowych/ bezpieczeństwa informacji instytucji uwzględniająca wymagania RODO? Czy są zawierane odpowiednie umowy i stosowane procedury, jeśli instytucja powierza na zewnątrz przetwarzanie danych osobowych? Tak, w Instytucji opracowana została Polityka Bezpieczeństwa Danych Osobowych. Każdy przypadek powierzenia przetwarzania danych osobowych jest analizowany przez powołanego w Instytucji Inspektora Ochrony Danych Osobowych oraz zawierane i ewidencjonowane są stosowne umowy w tym zakresie.	waga= 3 x 3 = 9
	2. Czy polityka bezpieczeństwa danych osobowych/ bezpieczeństwa informacji instytucji jest monitorowana, prowadzone są zaplanowane kontrole/ audyty i podejmowane są działania doskonalące? Tak, Polityka Bezpieczeństwa jest monitorowana na bieżąco przez powołanego w Instytucji Inspektora Ochrony Danych Osobowych.	waga= 3 x 3 = 9

	3. Czy pracownicy zostali przeszkoleni? Czy są świadomi własnej roli w systemie bezpieczeństwa informacji, zwłaszcza w kontekście wymagań RODO? Tak, pracownicy zostali przeszkoleni przez radcę prawnego, który opracował oraz wdrożył regulacje RODO do Instytucji. Pracownicy na bieżąco współpracują z wyznaczonym w Instytucji Inspektorem Ochrony Danych Osobowych.	waga= 3 x 3 = 9
	4. Czy został powołany inspektor ochrony danych osobowych? Czy zostały sprecyzowane jego odpowiedzialności i uprawnienia? Czy posiada odpowiednie kompetencje udokumentowane odpowiednimi poświadczeniami ukończenia studiów podyplomowych/ kursów/ szkoleń? W jaki sposób jego praca jest nadzorowana przez dyrekcję? Tak, Inspektor Danych Osobowych został powołany. Jego odpowiedzialności i uprawnienia wynikają z RODO. Posiada odpowiednie kompetencje – jest radcą prawnym oraz posiada ukończenie szkolenia dot. RODO. Jego praca jest nadzorowana poprzez składanie przez niego ustnych raportów ze stanu bezpieczeństwa ochrony danych osobowych.	waga= 3 x 3 = 9
	5. Czy instytucja jest przygotowana systemowo do podjęcia działań, jeśli zdarzy się incydent naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych? Czy jeśli zdarzyły się incydenty podjęto odpowiednie czynności, zgodnie z wymaganiami RODO? Czy jeśli takie zdarzenie miało miejsce został zweryfikowany system zarządzania ryzykiem? Tak, Instytucja jest przygotowana systemowo do incydentów naruszenia ochrony danych	waga= 3 x 3 = 9

	osobowych. Zostały opracowane procedury rozpoznania oraz zgłoszenia takich incydentów. Nie zdarzyły się incydenty.	
	6. Czy instytucja wprowadziła mechanizmy w zakresie ciągłości działania i ochrony baz danych, dokumentacji itp.? Czy wykonywane są regularnie kopie zapasowe i czy testowana jest poprawność wykonania kopii? W jaki sposób zapewnia się, że dostęp do kopii zapasowych jest ograniczony i ściśle nadzorowany? Czy instytucja ma pewność, że każdy krytyczny system informatyczny jest w stanie odtworzyć z kopii zapasowych w odpowiednim czasie? Tak, Instytucja wprowadziła mechanizmy w zakresie ciągłości działania i ochrony baz danych. Dostęp do komputerów jest hasłowany, zaś każdy komputer używany do przetwarzania danych osobowych posiada mechanizm automatycznego wykonywania kopii zapasowych. Instytucja współpracuje z firmą informatyczną, która nadzoruje prawidłowość systemu wykonywania kopii zapasowych.	waga= 3 x 3 = 9
	7. Czy system zarządzania ryzykiem instytucji został zaktualizowany w kontekście wymagań RODO? Tak.	waga= 2 x 3 = 6
	8. Czy instytucja prowadzi rejestr przetwarzania danych osobowych? Czy go aktualizuje i zarządza nim? Tak.	waga= 2 x 3 = 6

	9. Czy instytucja wdrożyła infrastrukturalne zabezpieczenia związane z ochroną danych osobowych i bezpieczeństwem informacji, zwłaszcza w tzw. obszarach przetwarzania danych osobowych? Czy dostęp do obszarów przetwarzania danych jest zabezpieczony i kontrolowany? Czy stosowana jest zasada czystego biurka i czystego ekranu? Tak, Instytucja wdrożyła infrastrukturalne zabezpieczenia. Komputery posiadają zabezpieczenia dostępowe (tylko użytkownicy posiadający założone konto mają dostęp do komputera, indywidualne hasło dostępowe, firewall oraz ochrona antywirusowa). Również zabezpieczone zostały papierowe nośniki danych. Szafki w których przechowywane są dokumenty zawierające dane osobowe są zamykane na klucz. W pomieszczeniach, w których przechowywane są dane osobowe, osoby nieuprawnione do przetwarzania danych mogą przebywać tylko w obecności osób upoważnionych. Pomieszczenia, w których są przetwarzane dane osobowe są zamykane na klucz podczas nieobecności osób upoważnionych. Stosowana jest zasada czystego biura i czystego ekranu.	waga= 2 x 3 = 6
	10. Czy są stosowane systemy bezpieczeństwa (alarmy, system gaszenia) i systemy środowiskowe (temperatura, wilgotność) zainstalowane w pomieszczeniach, w których znajdują się instalacje informatyczne, bazy danych lub nośniki zawierających dane osobowe oraz w archiwum? Pomieszczenia, w których obecnie urzęduje Instytucja są pomieszczeniami tymczasowymi. Instytucja jest na progu zmian, budując nową siedzibę. W związku z przejściowym stanem, wszelkiego rodzaju dodatkowe systemy bezpieczeństwa nie są instalowane, niemniej w	waga= 2 x 3 = 6

	pomieszczeniach tych znajduje się gaśnica, zaś nośniki zawierające dane osobowe przechowywane są w taki sposób, aby ograniczyć zagrożenia zewnętrzne.	
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 78 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie procesów kontrolnych, monitoringu, ewaluacji, audytów i badań	1. Czy ustanowione zostały procedury kontrolne? Czy pracownicy znają te procedury? Czy wyniki kontroli są podstawą – po analizie – podejmowania działań doskonalących? W Teatrze opracowane zostały procedury kontrolne w odniesieniu do istotnych sfer działalności instytucji. Każdy z pracowników jest informowany o treści powyższych procedur. Instytucja stara się wyciągać wnioski płynące z kontroli. Rekomendacja: koniecznym wydaje się wprowadzenie bardziej systemowego narzędzia w zakresie działań kontrolnych, a zwłaszcza wprowadzania działań doskonalących.	waga= 3 x 1 = 3
	2. Czy planowanie kontroli, audytów, ewaluacji powiązane jest systemowo z zarządzaniem ryzykiem? Czy wyniki działań kontrolnych, jako sprzężenie zwrotne, wpływają na modyfikację zarządzania ryzykiem? Reakcja na zarządzanie ryzykiem jest adekwatna do zgłoszonych uwag, jednak w związku z faktem, że Teatr właśnie wdraża zasady zarządzania ryzykiem, nie ma wymiaru systemowego.	waga= 3 x 1 = 3

	3. Czy przyjęto metodologię ewaluacji strategii, kluczowych procesów i projektów? Czy proces ewaluacji jest prowadzony zgodnie z przyjętymi zasadami? Czy podejmowane są na bieżąco działania doskonalące w odniesieniu do wyników ewaluacji? Ewaluacja strategii jest doraźna, a także istnieje system monitorowania realizacji strategii, który opiera się na comiesięcznej sprawozdawczości zewnętrznej oraz raportach finansowych. Działania te są udokumentowane w postaci raportów i sprawozdań. Rekomendacja: warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga= 3 x 2 = 6
	4. Czy na bieżącą prowadzona jest ewaluacja działań instytucji, zwłaszcza w odniesieniu do dokumentów strategicznych i programowych, budżetu, umów, dokumentacji projektowej, wyznaczonych celów operacyjnych i kluczowych wskaźników efektywności? Czy jest wyznaczona osoba/ zespół do koordynowania i nadzorowania tych działań? Czy jest prowadzona analityka i podejmowane działania doskonalące? Na bieżąco prowadzona jest ewaluacja działań instytucji, zwłaszcza w odniesieniu do dokumentów strategicznych i programowych, budżetu, umów, dokumentacji projektowej, wyznaczonych celów operacyjnych i kluczowych wskaźników efektywności. Wyznaczona została osoba do koordynowania i nadzorowania tych działań na stanowisku Asystent Dyrektora Teatru. Wyniki analizy przekładają się na konkretne działania, które są wdrażane w życie.	waga= 2 x 3 = 6

	5. Czy instytucja prowadzi systematyczne badania odbiorców swojej oferty? Czy wyniki badań są analizowane i stanowią podstawę modyfikacji programu, usług i sposobu działania? Instytucja zbiera bezpośrednio oraz pośrednio informacje pochodzące od odbiorców swojej oferty. Informacje te są analizowane przez wyznaczone do tego osoby w Teatrze, zaś wynik tej analizy przekłada się bardzo często na modyfikację repertuaru lub sposobu działania. Rekomendacja: warto wprowadzić bardziej systemowe (i systematyczne) działania w tym zakresie.	waga= 3 x 2 = 6
	6. Czy po otrzymaniu raportów z wewnętrznych i zewnętrznych działań kontrolnych i audytowych przeprowadza się analizę w kierunku zarządzania ryzykiem i doskonalenia organizacji? Czy monitorowane są wprowadzone zmiany? Czy prowadzona jest analityka, co do skuteczności wprowadzonych zmian w tym zakresie? Tak, przy wszystkich zastrzeżeniach wcześniej zgłoszonych do systemowego zarządzania ryzykiem i analityki systemowej.	waga= 3 x 1 = 3
	7. Czy sporządzane przez instytucję sprawozdania odnoszą się do wiarygodnych danych uzyskanych z monitorowania celów i procesów, analiz wyników badań, a także wyników kontroli lub audytów wewnętrznych i zewnętrznych? Tak, wszelkie sprawozdania przygotowywane przez Instytucje opierają się na wiarygodnych materiałach źródłowych.	waga= 2 x 3 = 6
	8. Czy jest przyjęta metodologia badań jakości procesów w instytucji, gwarantująca poznanie	waga= 2

	zarówno potrzeb i wymagań mieszkańców oraz innych interesariuszy, jak i ocenę spełniania tych wymagań przez instytucję? Nie ma takiej metodologii. Rekomendacja: należy opracować i przyjąć metodologię badań jakości procesów w instytucji, gwarantująca poznanie zarówno potrzeb i wymagań mieszkańców oraz innych interesariuszy, jak i ocenę spełniania tych wymagań przez instytucję	x 0 = 0
	9. Czy instytucja monitoruje badania sektorowe, których wyniki są publikowane? Czy podejmuje działania doskonalące, jeśli analiza takich badań wskazuje na konieczność zmiany? Tak, Teatr stara się być na bieżąco z powyższym.	waga= 1 x 3 = 3
	10. Czy są prowadzone sektorowe analizy benchmarkingowe mające określić miejsce instytucji kultury wśród innych, podobnych organizacji polskich i zagranicznych, zwłaszcza poprzez uświadomienie sobie obszarów do doskonalenia i korzystanie z najlepszych praktyk w sektorze? Tak, Teatr w swojej działalności ma styczność z instytucjami kultury z całego świata. Podejmując współpracę z innymi Instytucjami Teatr stara się podpatrywać i następnie wprowadzać do swojej działalności elementy stanowiące najlepsze praktyki sektora.	waga= 1 x 3 = 3
Maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania	pkt. / 39 pkt.	

KONIEC