

**Raport z audytu jakościowego
w Orkiestrze Stołecznego Królewskiego
Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia**

Kraków, 2019 r.

Audytorzy:

dr hab. Roman Batko, prof. UJ

Katarzyna Baliga-Nicholson

Audyt przeprowadzony został na zlecenie Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa w dniach 28.11.2019 r. – 06.12.2019 r.

Audyt obejmował studia dokumentacji wewnętrznej, wywiady z pracownikami, obserwację działania, uczestnictwo w koncercie, badanie strony internetowej i mediów, w tym społecznościowych.

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

Metodyka audytu została opisana w podręczniku.

Audyt przeprowadzony został w 18 następujących 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) Przeprowadzono wywiad audytowy 28 listopada 2019 r. z Dyrektorem Sinfonietty Cracovii – Jerzym Dybałem, oraz 5 grudnia 2019 r. z Zastępcą Dyrektora – Anną Maciuk.

2) Dokumenty poddane audytowi:

- Statut Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Strategia i kierunki rozwoju dla Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia na lata 2017–2022,
- Misja Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Kodeks etyki pracowników Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Procedury kontroli zarządczej z dnia 10 grudnia 2019 r.,
- Regulamin Organizacyjny Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Zarządzanie ryzykiem w Orkiestrze Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Sprawozdanie roczne Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia za rok 2018,
- Bilans za rok 2018 Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Plany finansowe na rok 2019 Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Podsumowanie działalności Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia w latach 2014–2017,
- Regulamin dokonywania zamówień o wartości szacunkowej poniżej 30 000 euro, wobec których nie ma zastosowania Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych,
- Regulamin Ochrony Danych Osobowych dla Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,
- Rachunek zysków i strat za rok 2018 Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia,

- Raport z kontroli doraźnej przeprowadzonej przez Referat Kontroli Finansowej Biura Kontroli Wewnętrznej Urzędu Miasta Krakowa z dnia 9 listopada 2018 r.,
- Zarządzenie Dyrektora 3/2016 z dnia 10 października 2016 r. w sprawie Zasad ochrony i przetwarzania danych.

Inne dokumenty analizowane podczas audytu ujawnione zostały w treści raportu, w odniesieniu do poszczególnych punktów wymagań.

3) Zbadano stronę internetową sinfonietta.pl, a także media tradycyjne oraz cyfrowe, w tym media społecznościowe.

4) Zbadano zasoby w Internecie, blogosferę, portale specjalistyczne poświęcone kulturze muzycznej według słów kluczowych powiązanych z #Sinfonietta Cracovia.

5) Przeprowadzono obserwację próby generalnej do Sinfonietki Mikołajkowej, dnia 28 listopada w siedzibie SC, ul. Łokietka 14 w Krakowie.

6) Przeprowadzono obserwację koncertu Sinfonietta Mikołajkowa 6 grudnia 2019 r. w Auli Nowodworskiego przy ul. św. Anny 12 w Krakowie.

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 Sinfonietty Cracovii, jak i obszary, które potwierdzają spełnienie wymogów kryterium odniesienia, a których audytor w swojej pracy nie uwzględnił.

Raport z audytu jest dokumentem poufnym

Konkluzja

Z satysfakcją możemy powiedzieć, że podczas prac audytowych w Sinfonietcie Cracovii (w dalszej części raportu SC) byliśmy świadkami, że instytucja nie tylko działa świadomie i z licznymi sukcesami realizuje swoją misję w obszarze kultury muzycznej, ale jednocześnie na tym samym, światowym poziomie buduje kulturę organizacyjną, twórczo szukając sposobu działania najbardziej adekwatnego do zmieniających się wyzwań. Bez obaw sięga więc po technologie cyfrowe, rozwija metody i techniki zarządzania, dba o wszechstronny rozwój swoich pracowników – nie tylko artystów, ale również pracowników administracyjnych.

Widoczna na każdym kroku kultura partycypacyjna wsparta bardzo wyraźnym przywództwem ze strony Dyrektora – Jerzego Dybała, i Zastępcy Dyrektora, dr Anny Maciuk, harmonijnie łączy funkcjonowanie organizacji w polu artystycznym i zarządczym, co sytuuje zespół wśród awangardy zarówno muzycznej, jak i instytucjonalnej. Możemy – co zresztą zaznaczymy w szczegółowej części raportu – przywołać wiele przykładów świadomego budowania potencjału zespołu, jego międzynarodowej pozycji i marki oraz dbałości o detale. Orkiestra wróciła właśnie z tournée po Chinach i Korei Południowej, zaprasza do współpracy światowej sławy solistów i dyrygentów, m.in. wirtuoza fletu Philippe Bernold, siostry pianistki Katię i Marielle Labèque, skrzypka David Grimal, trębacza Gábora Boldoczki, pianistę Piotra Anderszewski, wenezuelskiego dyrygenta Rafaela Payare. Sinfonietta Festival zaprosił do występu instrumentalistów-wirtuozów, takich jak Wadim Gluzman, Dmitri Sitkowiecki czy Soyoung Yoon, oraz śpiewaków Tomasza Koniecznego, Stanleya Jacksona czy Ulrike Helzel. Sinfonietta Cracovia w ostatnich miesiącach zrealizowała także swój największy w ubiegłych latach cel strategiczny, jakim było pozyskanie odpowiadającego pozycji zespołu lokalu, który pozwala realizować zamierzenia artystyczne, ale jest także przestrzenią pod względem estetycznym i funkcjonalnym bardzo dobrze zorganizowaną. Zaangażowanie administracyjnej części zespołu w budowanie pozycji orkiestry ujawnia się w bardzo dobrze zarządzanych projektach, pozyskiwanych zewnętrznych funduszach, między innymi z grantów ministerialnych, jak również w dbałości o jakość języka oraz sprawną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, a także zarządzanie ryzykiem i kontrolę zarządczą.

Konkludując, warto podkreślić, że SC jest instytucją uczącą się. Podczas audytu uzyskaliśmy wiele dowodów na to, że kadra zarządzająca i pracownicy poprzeczkę stawiają sobie wysoko, są krytyczni wobec własnych działań, poszukują szans doskonalenia i rozwoju. Korzystając z rozwiązań sprawdzonych w teorii i praktyce zarządzania, twórczo zmieniają rozpoznane narzędzia i metody działania. Tym samym nie tylko absorbują wiedzę, ale także wprowadzają własny, kreatywny pierwiastek, dostosowując zarządzanie instytucją do lokalnych warunków i możliwości.

Jesteśmy głęboko przekonani, że SC jest organizacją zarządzaną wzorcowo, a tym samym powinna być ona ważnym benchmarkiem dla innych instytucji kultury Krakowa.

Najważniejsze potencjały doskonalenia koncentrują się wokół wymienionych niżej zagadnień:

- monitorowanie szans płynących z otoczenia, zwłaszcza w zakresie możliwości pozyskiwania grantów,
- kluczowe i operacyjne wskaźniki sukcesu – rozbudowa palety mierników, jednoznaczne powiązanie z celami strategicznymi i operacyjnymi,
- doskonalenie systemu motywacyjnego,
- ocena pracowników powiązana z informacją zwrotną dotyczącą rozwoju,
- opracowanie systemowego podejścia do planowania szkoleń w powiązaniu z brakami kompetencyjnymi pracowników,
- doskonalenie systemu ewaluacji procesów i projektów wraz z podejmowaniem działań doskonalących i oceną ich efektywności,
- wprowadzenie narzędzi analitycznych, które umożliwią systemową ocenę szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego (analiza przemian społecznych, technologicznych, uwarunkowań ekonomicznych itd.).

**Ocena punktowa Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietty
Cracovii**

Kryteria oceny w zakresie:	Maksymalna liczba punktów dla zakresu:	Liczba punktów uzyskana przez Sinfonietę Cracovię:
1. zarządzanie strategiczne i systemowe	72 pkt.	65 pkt.
2. przywództwo	72 pkt.	63 pkt.
3. kultura organizacyjna	75 pkt.	69 pkt.
4. zarządzanie wiedzą	69 pkt.	45 pkt.
5. zarządzanie ludźmi	78 pkt.	57 pkt.
6. planowanie programu i nowych usług	78 pkt.	78 pkt.
7. zarządzanie relacjami z mieszkańcami i innymi odbiorcami oferty kulturalnej	75 pkt.	64 pkt.
8. zarządzanie relacjami z interesariuszami	75 pkt.	57 pkt.
9. zarządzanie finansami i zamówienia publiczne	78 pkt.	72 pkt.
10. zarządzanie operacyjne	72 pkt.	67 pkt.
11. zarządzanie innowacjami i kreatywnością	72 pkt.	55 pkt.
12. zarządzanie zmianą	78 pkt.	65 pkt.
13. zarządzanie ryzykiem	69 pkt.	60 pkt.
14. zarządzanie procesami i projektami	84 pkt.	48 pkt.
15. zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi	81 pkt.	75 pkt.
16. zarządzanie reklamą, marketingiem i promocją	69 pkt.	63 pkt.
17. zarządzanie bezpieczeństwem informacji, w tym RODO	78 pkt.	75 pkt.
18. procesy kontrolne, monitoring, ewaluacja, audyty, badania	69 pkt.	53 pkt.
SUMA PUNKTÓW	1344 pkt.	1131 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? Analiza SWOT jest prowadzona na wewnętrzne potrzeby instytucji, poszczególne działy tworzą raporty, które składają się na pełną analizę. Równocześnie analiza SWOT jest wymagana w procesach pozyskiwania środków i przy realizacji dużych projektów. Wnioski z analizy zostały wyciągnięte i przełożone na działania strategiczne mające swoje odzwierciedlenie w strategii instytucji na lata 2017–2022. Ze względu na wielkość instytucji, strukturę zatrudnienia i jakość merytorycznego przygotowania pracujących w niej ludzi analiza SWOT pozwala na dodatkowe wzmacnianie dobrych stron orkiestry, poszukiwanie szans i zarządzanie ryzykiem. Rekomendacje: Zalecamy przeprowadzanie – w ramach kontroli zarządczej – raz w roku udokumentowanej analizy SWOT, niezależnie od działań opisanych powyżej.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	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? Strategia rozwoju instytucji określona jest w dokumencie: „Strategia i kierunki rozwoju dla Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia na lata 2017–2022”. Dokument uwzględnia ogólne wskaźniki efektywności. Cele oraz dokładne wskaźniki efektywności realizacji poszczególnych zadań w danym roku określone są w trybie projektowym dla poszczególnych wydarzeń, a	waga = $3 \times 3 =$ 9

	sposób ich definiowania określa Załącznik nr 1 do Procedur kontroli zarządczej: „Procedura opracowywania rocznego planu celów i zadań”. Wyznaczone są także osoby odpowiedzialne za nadzorowanie poszczególnych celów i związanych z nimi ryzyk (Rejestr ryzyk). Misja i wizja SC została opracowana i przyjęta Zarządzeniem nr 1/2019 Dyrektora Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia z dnia 28 stycznia 2019 r. Będzie ona dostępna na nowej stronie internetowej instytucji od stycznia 2020 r.	
	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? Zasady te określa między innymi Regulamin kontroli zarządczej (Załącznik nr 1 do Zarządzenia Dyrektora nr 11/2019 z dnia 10 grudnia 2019 r. Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia w sprawie wprowadzenia procedur kontroli zarządczej). Ponadto realizacja strategii jest monitorowana poprzez działania bieżące, między innymi spotkania wszystkich pracowników (w każdy poniedziałek), spotkania poszczególnych działów, spotkania projektowe, bieżące konsultacje pracowników z Zastępcą Dyrektora i Dyrektorem, aktualizację strategicznych zadań realizowanych w ramach działalności kulturalnej oraz głównych zadań inwestycyjnych.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	Strategia instytucji została przedstawiona pracownikom; jest także dostępna do wglądu dla wszystkich pracowników za pośrednictwem Intranetu. Pracownikom przydzielono zadania wynikające z realizacji celów strategicznych. Dyrektor wraz z Zastępcą codziennie przeprowadzają spotkania z pracownikami w celu omówienia bieżących zadań. Organizowane są także mniej formalne spotkania, które służą bezpośredniej komunikacji dotyczącej bieżących wydarzeń, odpowiedzialności, efektów czy ewaluacji celów.	
	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? Instytucja aktualizuje zarządzenia i regulaminy na bieżąco, tak aby umożliwiać realizację zadań wynikających z przyjętej strategii. Przykłady: Zarządzenie Dyrektora nr 6/2018 z dnia 14 grudnia 2018 r. w sprawie procedury kontrolnej dotyczącej zadań realizowanych przez pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem zadań związanych z opracowaniem rozwiązań wpływających na organizację pracy jednostki; Zarządzenie Dyrektora nr 1/2017 z dnia 2 stycznia 2017 r. w sprawie wprowadzenia prowizorium określającego tymczasowe zasady wynagradzania pracowników Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia; Zarządzenie Dyrektora nr 4/2017 z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie powołania Rady Artystyczno-Programowej Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia; Zarządzenie Dyrektora nr 1/2016 z dnia 29 czerwca 2016 r. w sprawie wprowadzenia Kodeksu etyki pracowników Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa	waga = 2 × 3 = 6

	Sinfonietta Cracovia. Regulaminy są dostosowane do zmian, jakie zaszły w instytucji i jej otoczeniu.	
	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? Struktura zawarta jest w Regulaminie organizacyjnym z dnia 6 maja 2019 r., jest ona aktualna i adekwatna do bieżących zadań i stanu zatrudnienia. Struktura opracowana jest w taki sposób, aby wspierała proces komunikacyjny. Pracownicy komunikują się za pomocą narzędzi cyfrowych, mailowo, telefonicznie oraz na spotkaniach z kadrą zarządzającą i podczas zebrań wewnętrznych.	waga = 2 × 3 = 6
	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 wprowadzane w tym obszarze? Czy aktualizowany jest rejestr ryzyk i system zarządzania ryzykiem w odniesieniu do wprowadzanych zmian? Instytucja reaguje na zmiany prawa, dostosowując swoją dokumentację do nowych przepisów. Przykłady: Zarządzenie Dyrektora nr 5/2016 z dnia 12 października 2016 r. w sprawie określenia zasad sposobu oraz trybu przyznawania i korzystania ze służbowych kart płatniczych przy dokonywaniu wydatków oraz rozliczania płatności dokonywanych przy ich wykorzystywaniu; Zarządzenie Dyrektora nr 2/2018 z dnia 25 maja 2018 r. w sprawie wprowadzenia polityki bezpieczeństwa danych osobowych oraz powołania Inspektora Danych Osobowych w Orkiestrze Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta	waga = 2 × 3 = 6

	Cracovia. Osobą odpowiedzialną za monitorowanie zmian w prawie jest Radca Prawny, osobą inicjującą zmiany w dokumentacji finansowej jest Główna Księgowa. Osobami inicjującymi zmiany w dokumentacji dotyczącej zarządzania są Dyrektor oraz Zastępca Dyrektora SC. Instytucja aktualizuje Rejestr ryzyk i system zarządzania ryzykiem w odniesieniu do wprowadzanych zmian. Aktualnie trwają prace nad oceną ryzyka na rok 2020 oraz aktualizacją rejestru z uwzględnieniem standardów wskazanych w podręczniku audytowym.	
	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 polega na bieżących spotkaniach, kontakcie bezpośrednim oraz telefonicznym czy mailowym. Dodatkowo komunikację wspierają narzędzia informatyczne, do których należą między innymi: G Suite (wszystkie aplikacje, szczególnie Google Sheets, Docs, Forms), Google Analytics, Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (Comarch Optima), aplikacja Wunderlist, WeTransfer, serwer wewnętrzny (Synology NAS), system masowej wysyłki wiadomości SCinfo, ujednolicone szablony planów pracy wraz z legendą. Pracownicy są szkoleni w trybie „on the job”, kultura organizacyjna wspiera także postawy samouczenia się i zdobywania nowych kompetencji, np. w komunikowaniu się za pomocą formularzy Excel.	waga = $3 \times 3 =$ 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	waga = $2 \times 1 =$ 2

	w ostatnich latach miała przypadki działania w sytuacji kryzysu wizerunkowego? Czy doświadczenia zgromadzone w takiej sytuacji stanowiły podstawę do podjęcia działań doskonalących? Instytucja nie posiada spisanego planu zarządzania kryzysowego, jednakże przewidziane rozwiązania systemowe zapewniają jej ciągłość działalności. Instytucja opracowała tryb postępowania dotyczący ewentualnych zagrożeń związanych z kryzysem wizerunkowym. Sporządzono i wprowadzono także Kodeks etyki oraz Regulamin organizacyjny, w których jasno i szczegółowo opisane są obowiązki pracowników w zakresie wizerunkowym. Rekomendacje: Należy opracować plan zarządzania kryzysowego, którego elementem będzie strategia komunikacji z uprawnieniami i odpowiedzialnościami przypisanymi do kluczowych pracowników, którzy będą natychmiast dostępni, jeśli pojawi się konieczność wdrożenia tego planu.	
	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? Instytucja uczestniczy w polskich oraz międzynarodowych sektorowych sieciach współpracy, analizuje korzyści, jakie wynikają z członkostwa w tych sieciach oraz wykorzystuje wiedzę i szanse płynące z tej współpracy. Orkiestra, wykorzystując sieci współpracy, występowała na całym świecie, między innymi w Tokio (Tokyo Bunka Kaikan Recital Hall); w Codalet we Francji (Abbaye Saint Michel de Cuxa); w	waga = 1 × 3 = 3

	Eltville am Rhein Niemczech (Kloster Eberbach), w Zagrzebiu (Vatroslav Lisinski Concert Hall); w Paryżu (Salle Gaveau), w Villach w Austrii (Congress Center Villach).	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	65 pkt./72 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie przywództwa	1. Czy dyrekcja przyjęła spójny program zarządzania instytucją, określiła styl zarządzania i przekazała pracownikom własne rozumienie wartości i celów, jakie zamierza realizować kierując instytucją? Dyrekcja przyjęła spójny program zarządzania instytucją, którego zasadnicze elementy, w tym wartości i cele wraz z harmonogramem działań ujęte zostały Strategii Regulaminie organizacyjnym i w Kodeksie etyki. Przyjęty styl zarządzania opiera się na demokratycznych wartościach oraz budowaniu silnego etosu pracy. Dzięki świadomemu zarządzaniu instytucją atmosfera w SC jest przyjazna, a kultura pracy wysoka.	waga = $3 \times 3 =$ 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 zachęceni do zgłaszania własnych pomysłów i uwag, co do	waga = $3 \times 2 =$ 6

	realizacji strategii? Czy są one brane pod uwagę przy modyfikacji/ aktualizacji strategii? Ze wszystkimi pracownikami odbywają się cotygodniowe spotkania, podczas których omawiane są między innymi projekty strategiczne. Ponadto pracownicy Zespołu ds. promocji, marketingu i organizacji widowni realizują własne pomysły i sieciują działania z innymi instytucjami. Głos pracowników artystycznych wybrzmiał szczególnie podczas obchodów dwudziestolecia SC. Inicjatywą – obecnie z powodu regulacji RODO wstrzymaną – było rozwinięcie oryginalnego narzędzia UnderBaton, które służyło zdalnej akceptacji wydatków przez Dyrektora. Pracownicy są szkoleni i zachęceni do rozwijania własnych umiejętności i zainteresowań.	
	3. Czy dykcja wspiera kulturę współdziałania i otwartą komunikację? Czy system oceniania i motywowania zawiera elementy związane z tymi aspektami? Dyrekcja wspiera kulturę współdziałania i otwartą komunikację poprzez bieżące działania (np. spotkania z pracownikami, spotkania indywidualne) oraz wprowadzone regulacje (Kodeks etyki, Regulamin organizacyjny, Zarządzenie Dyrektora nr 3/2019 z dnia 7 lutego 2019 r. w sprawie korzystania z aplikacji Wunderlist wspomagającej przepływ informacji pomiędzy działami Biura Orkiestry). Oceny pracowników i system motywowania uwzględniają takie elementy, jak jakość wykonywanej pracy, działania zespołowe oraz komunikację, nie ma jednak formalnie przyjętego systemu oceny i motywacji. Ze względu na wielkość instytucji i niewielki stopień fluktuacji pracowników przyjęte rozwiązania sprawdzają się w działaniu SC. Rekomendacje: System oceniania i motywowania powinien opierać się na przejrzystych kryteriach lub/i	waga = 2 × 3 = 6

	narzędziach wspierających oceny pracownicze oraz na strategii motywowania finansowego i pozafinansowego.	
	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? Dzięki osobistemu zaangażowaniu Dyrektora w bieżące działania orkiestry pracownicy widzą w nim mediatora i mentora oraz mają poczucie wsparcia.	waga = $2 \times 3 =$ 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? Dyrekcja na bieżąco analizuje szanse płynące z otoczenia instytucji i stara się wykorzystać je w strategii, programowaniu działalności, nowych usługach i projektach. Uwzględniane są wyniki ewaluacji przy tworzeniu i rozwijaniu projektów w kolejnych latach. Przykład mogą stanowić ankiety ewaluacyjne do anonimowej oceny artystów gościnnych czy raporty ewaluacyjne projektów oraz program wsparcia działaczy opozycji antykomunistycznej i osób represjonowanych z powodów politycznych.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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 = $3 \times 3 =$ 9

	Dyrekcja promuje postawy uczciwości w pracy zawodowej, co ma odzwierciedlenie zarówno w pracy bieżącej, jak i we wprowadzanych regulacjach. Przykład: Kodeks etyki oparty na wartościach, takich jak praworządność, równe traktowanie, w tym unikanie kierowania się pobudkami i interesami osobistymi bądź wystrzeganie się faworyzowania wybranych współpracowników czy rozwiązań organizacyjnych; bezstronność, obiektywizm, uczciwość i nienadużywanie uprawnień. Ponadto regulamin udzielanych zamówień przewiduje wykluczenie w prowadzonym postępowaniu osób powiązanych bądź będących w konflikcie interesów. Sinfonietta Cracovia przyjęła także regulamin rekrutacji, dzięki któremu system naboru do instytucji jest przejrzysty i zapewnia stosowanie kryteriów, które dają równe szanse wszystkim kandydatom.	
	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? Dyrekcja i kadra kierownicza, dbając o jakość komunikacji i zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo pojawiania się niesprawdzonych lub, co gorsza, nieprawdziwych danych, na bieżąco dostarcza wszelkich niezbędnych informacji, np. mailowo, poprzez protokoły spotkań, podczas rozmów indywidualnych, poprzez komunikaty i zarządzenia. Ponadto komunikacja i prawidłowość przepływu informacji są wspierane przez narzędzia elektroniczne.	waga = 2 × 3 = 6
	8. Czy dyrekcja systematycznie spotyka się z kadrami 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?	waga = 2 × 3 = 6

	Ponieważ instytucja zachowuje płaską strukturę organizacyjną oraz zatrudnia niewielką liczbę osób, kadra kierownicza ograniczona jest do jednej osoby w dziale administracyjnym. Dyrekcja natomiast systematycznie spotyka się ze wszystkimi pracownikami. Ponadto są zaangażowani w planowanie i ocenę ryzyka oraz w samoocenę kontroli zarządczej (regulamin kontroli zarządczej, kwestionariusze samooceny, arkusze analizy ryzyka i sprawozdania z ryzyka).	
	9. Czy dyrekcja dokonuje oceny kadry kierowniczej i przekazuje udokumentowaną informację zwrotną przydatną do dalszego rozwoju zawodowego? Dyrekcja dokonuje na bieżąco oceny Kierownika biura i przekazuje ustnie informacje pomocne w dalszym rozwoju zawodowym. Rekomendacja: Należy rozważyć wprowadzenie systemu oceny pracowników wraz z informacją zwrotną, która powinna stanowić podstawę planowania szkoleń i ścieżki rozwoju osobistego każdego pracownika.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	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? Tak, w projektach, w bieżącej pracy działów i np. w systemie zarządzania ryzykiem (procedury zarządzania ryzykiem) wykorzystywana jest praca grupowa typu burza mózgów.	waga = $1 \times 3 =$ 3
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna		

możliwa do uzyskania liczba punktów	63 pkt./72 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? Instytucja buduje swoją tożsamość na podstawie planów rozwoju oraz ich realizacji – co potwierdza także Kodeks etyki, który zespaja kulturę organizacyjną z wizerunkiem widocznym na zewnątrz instytucji. Potwierdza to również realizacja projektów, celów strategicznych i misji SC, która precyzuje, że „podstawowym celem działalności Orkiestry jest tworzenie i upowszechnianie kultury muzycznej, zaspokajanie potrzeb i dążeń kulturalnych publiczności Krakowa i Polski oraz godne reprezentowanie kultury polskiej za granicą”.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	2. Czy instytucja zdefiniowała kluczowe wartości i wyraziła je w dokumencie strategicznym lub innym dokumencie o podobnej randze? Kluczowe wartości zostały zdefiniowane i wyrażone między innymi w misji SC czy Kodeksie etyki. Oba dokumenty zawierają zbiór wartości i zasad, także w relacjach ze współpracownikami, które są kluczowe	waga = $3 \times 3 =$ 9

	dla działania oraz rozwoju instytucji.	
	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? Pracownicy są świadomi swojego wpływu na działania mające na celu kształtowanie tożsamości instytucji – jest to przedmiotem dyskusji na organizowanych spotkaniach (przykładem są protokoły i notatki ze spotkań). Ponadto pracownicy mają możliwość realizowania własnych projektów przy wsparciu instytucjonalnym.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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")? Instytucja promuje kulturę opartą na budowaniu relacji i sprzyjającą wymianie wiedzy oraz doświadczeń, a przeciwstawia się kulturze transakcyjnej, co wynika bezpośrednio z kluczowych wartości SC i ma przełożenie na realizowane i partnerskie projekty.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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 działaniu jest przykładem dla pracowników stosowania się do wysokich standardów etycznych?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	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? Kodeks etyki zawiera zasady i standardy postępowania, w zakresie zakazów i norm prewencyjnych odwołuje się natomiast do regulaminu pracy. Zostali z nim zapoznani wszyscy pracownicy orkiestry; ponadto taki obowiązek ma również każdy zatrudniony w momencie rozpoczęcia pracy. Kadra zarządzająca swoim codziennym działaniem stanowi przykład spełniania wysokich standardów etycznych, a nieetyczne postępowanie pracowników zostało zidentyfikowane jako ryzyko w arkuszu identyfikacji ryzyk. Zagadnienia związane z etyką są sprawozdawane w ramach kontroli zarządczej – w oświadczeniach o stanie kontroli zarządczej.	
	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? Zapoznając się z przyjętymi i propagowanymi przez instytucję wartościami wyrażonymi w Kodeksie etyki, Dyrekcja i pracownicy budują kulturę jakości bazujących na wymaganiach mieszkańców oraz innych interesariuszy. W konsekwencji pracownicy są świadomi tego, że praca pozbawiona jakości jest działaniem nieetycznym.	waga = 2 × 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	waga = 3 × 1 =

	osobistą, wkładem w budowanie tożsamości organizacyjnej zgodnej z misją i strategią organizacji? W instytucji nie została wprowadzona szczegółowa procedura oceniania i systemu motywacyjnego, jednakże elementy te ujęte są w Regulaminie organizacyjnym, a także w Regulaminie pracy i wynagradzania oraz w ankiecie identyfikacji ryzyka. Bieżąca ocena pracowników oraz ich motywacja znajduje przełożenie w przyznawanych premiach oraz nagrodach. Rekomendacje: Należy rozważyć wprowadzenie systemu oceniania i motywowania i powiązać go z innymi systemowymi elementami zarządzania, w tym z kulturą organizacyjną.	3
	8. W jaki sposób kultura organizacyjna została uwzględniona w szacowaniu ryzyka i szerzej w mechanizmach zarządzania ryzykiem? Czy kultura organizacji zachęca do przyjmowania ryzykownych wyzwań, czy raczej unikania ryzyka? Między innymi w Polityce zarządzania ryzykiem w Orkiestrze Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia kultura organizacyjna została ujęta jako jeden z istotnych czynników wpływających na funkcjonowanie instytucji. Kultura organizacji raczej zachęca do podejmowania działań o niskim współczynniku ryzyka, aby wyzwania stojące przed instytucją nie zaszkodziły jej; z kolei w przypadku zabiegów o podwyższonym stopniu ryzyka prowadzone są działania profilaktyczne mające na celu wyeliminowanie lub zmniejszenie go.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	Kultura organizacyjna budowana jest na zaufaniu, a pracownicy mają zapewnioną dużą autonomię w działaniu, co wynika ze wspierającego sposobu zarządzania. Pracownicy mają poczucie wsparcia i chęci rozwiązania ewentualnych konfliktów, co skutkuje mobilizacją do realizacji celów instytucji.	
	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.? Jako instytucja o stosunkowo niedługiej historii, SC nie ma, poza jedną osobą, pracowników emerytowanych. Utrzymuje kontakt z byłą pracownicą i zaprasza ją na wybrane wydarzenia. Archiwum SC gromadzi i porządkuje wszystkie istotne elementy związane z historią oraz działaniem instytucji, w tym zdjęcia, nagrania, recenzje etc.	waga = 2 × 3 = 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	69 pkt./75 pkt.	

Kryteria oceny w	1. Czy instytucja wdrożyła mechanizmy systemowego zarządzania wiedzą? Czy oprócz gromadzenia	waga =
------------------	--	--------

zakresie zarządzania wiedzą	danych prowadzona jest analityka uzyskanych informacji, a wyniki analizy przekazywane wszystkim pracownikom, którzy mogą je wykorzystać w swojej pracy? Systemowe zarządzanie wiedzą w instytucji funkcjonuje w sposób praktyczny poprzez zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników. Systemowe działania polegają na organizowaniu szkoleń i doskonalenia zawodowego, zarządzaniu zasobami wiedzy (gromadzenie wiedzy, analiza, udostępnianie wiedzy), a także na informatycznym wspomaganiu zarządzania wiedzą (tworzenie i korzystanie z baz danych, oprogramowanie, serwery i sieci komputerowe). Rekomendacja: Warto rozważyć opracowanie systemowych mechanizmów zarządzania wiedzą, które będą integrować wymienione wyżej aspekty, w większym zakresie włączając wyniki analizy danych dla pracowników.	$3 \times 1 = 3$
	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? Nie jest prowadzony rejestr ani plan szkoleń dla pracowników; decyzja o udziale danego pracownika w szkoleniu podejmowana jest na bieżąco – zgodnie z potrzebami pracowników i ewentualnymi zmianami przepisów. Rekomendacje: Sugerujemy rozważenie systemowego planowania szkoleń, które można byłoby powiązać	waga = $3 \times 1 = 3$

	z rozpoznaniem braków kompetencyjnych pracowników oraz prowadzeniem oceny efektywności szkoleń.	
	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.)? Instytucja zapewnia pracownikom dostęp do źródeł wiedzy, a także do literatury specjalistycznej, obejmujący nie tylko wgląd do wewnętrznych zasobów instytucji, ale także do innych źródeł zewnętrznych.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	4. Czy instytucja wprowadziła procedury ochrony przed wyciekami 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? Instytucja nie wprowadziła formalnych procedur ochrony przed wyciekami wiedzy, ale ze względu na wielkość instytucji i brak zdarzeń związanych z wyciekami wiedzy w przeszłości, Rejestr ryzyk oraz regulacje kontroli zarządczej są wystarczające na tym etapie rozwoju orkiestry. Rekomendacja: Należy rozważyć opracowanie procedury ochrony przed wyciekami wiedzy.	waga = $2 \times 1 =$ 2
	5. Czy opracowano procedurę określania wymagań dla firm szkoleniowych, wyboru najlepiej spełniającej oczekiwania i monitorowania jakości usługi szkoleniowej? Z uwagi na niewielki udział wydatków na szkolenia w kosztach instytucji SC nie opracowała odrębnych	waga = $2 \times 1 =$ 2

	procedur określających wymagania dla firm szkoleniowych, jednakże w przypadku konieczności wyboru wykonawcy zewnętrznego zastosowanie znajduje ogólna procedura udzielania zamówień publicznych. Wybór firmy szkoleniowej zawsze poprzedzony jest analizą informacji dostępnych online i badanie jakości usług potencjalnych firm szkoleniowych. Rekomendacja: Warto założyć bazę firm szkoleniowych/trenerów, którzy zostali pozytywnie ocenieni lub/i cieszą się renomą w środowisku, aby planując szkolenia, łatwo się z nimi skontaktować w celu złożenia zapytania ofertowego.	
	6. Czy podejmowane są próby zarządzania tzw. wiedzą ukrytą (<i>tacit knowledge</i>) poprzez budowanie 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? Pracownicy starsi stażem lub ci, którzy mają dużą wiedzę w danej dziedzinie, zawsze są zachęceni do dzielenia się wiedzą z młodszymi, co ma bezpośrednie potwierdzenie w szkoleniach wewnętrznych prowadzonych przez pracowników, a także w praktycznym wdrażaniu nowych pracowników w ich obowiązki.	waga = 2 × 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? Każdy pracownik ma dostęp do prawa zewnętrznego i wewnętrznego – szczególnie poprzez dostęp za	waga = 3 × 3 = 9

	pośrednictwem Intranetu, a także do archiwum, odpowiedniej literatury specjalistycznej, baz danych i dzięki bezpośrednim konsultacjom z radcami prawnymi.	
	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? Nie została wyznaczona osoba/zespół zapewniający monitorowanie zmian w tym zakresie i bieżącą aktualizację zasobów wiedzy, w związku z tym trudno mówić o systemowym rozwiązaniu – do obowiązków każdego pracownika należy dbałość o aktualizację zasobów wiedzy i monitoring potrzeb w tym zakresie. Rekomendacje: Warto rozważyć wyznaczenie takiej osoby, do zadań której należałoby monitorowanie zmian i aktualizacja wiedzy organizacyjnej.	waga = $2 \times 1 =$ 2
	9. Czy dostęp do wiedzy wspierany jest przez narzędzia informatyczne? Czy jest możliwość autoryzowanego, wirtualnego dostępu do bazy wiedzy, plików itp. Tak, pracownicy mają dostęp do serwerów, na których znajdują się wewnętrzne bazy wiedzy i plików, a także do aktualizowanego na bieżąco kalendarza Google i innych dokumentów online.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	10. Czy instytucja korzysta z elektronicznych kalendarzy i innych tego typu narzędzi pozwalających zarządzać pracą grupową, dostępnością pracowników i zasobów (np. sal, sprzętu itp.)? Tak, są to: dostęp do kalendarza Google oraz współdzielone pliki czy wewnętrzna baza danych.	waga = $1 \times 3 =$ 3

Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	45 pkt./69 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? Pracownicy instytucji są świadomi misji i celów strategicznych placówki. Zarówno komórki organizacyjne, jak i poszczególni pracownicy mają wyznaczone cele operacyjne, a z wykonanych zadań są rozliczani przez kadrę zarządzającą.	waga = 3 × 3 = 9
	2. Czy pracownicy mają udokumentowany przydział ról organizacyjnych, aktualne zakresy zadań, zdefiniowane uprawnienia i odpowiedzialności? Pracownicy instytucji mają udokumentowany przydział ról organizacyjnych, aktualne zakresy zadań oraz zdefiniowane uprawnienia i odpowiedzialności, między innymi w pisemnych zakresach obowiązków i kartach stanowiskowych, które są zgodne z zadaniami nakreślonymi w Regulaminie organizacyjnym.	waga = 3 × 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.? W instytucji nie została wprowadzona szczegółowa procedura oceniania i systemu motywacyjnego, jednakże jej elementy znajdują się w Regulaminie organizacyjnym oraz w Regulaminie pracy i wynagradzania. Bieżąca ocena pracowników, w tym ocena postaw etycznych oraz ich motywacja, znajduje bezpośrednie przełożenie w przyznawanych premiach i nagrodach. Ponadto SC, dokonując bieżącej analizy wyników pracy zatrudnionych osób, dostosowuje strukturę organizacyjną, by jak najefektywniej wykorzystać potencjał, umiejętności i kompetencję posiadane lub nabywane przez pracowników. Rekomendacja: Należy rozważyć wprowadzenie systemu oceniania i motywowania pracowników.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	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)?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	W instytucji istnieje sformalizowana procedura rekrutacyjna. Sinfonietta Cracovia, ogłaszając nabór na dane stanowisko, dokładnie (adekwatnie do stanowiska) określa wymagania zdefiniowane w ogłoszeniu. Wprowadzone zasady rekrutacyjne, uwzględniając ryzyko zatrudnienia niekompetentnej osoby, przeciwdziałają temu, gdyż procedura (ogłoszenie i wyniki) naboru jest upubliczniona. Sama procedura rekrutacyjna przewiduje zatrudnienie osoby z wyłączeniem przyjętych zasad, gdyż w przypadku instytucji artystycznej, jaką jest orkiestra, nie można wykluczyć możliwości zatrudnienia np. konkretnego artysty, który jednocześnie nie byłby znajomym któregoś z pracowników lub współpracowników. Jednakże, w celu zapewnienia transparentności procesu naboru opartego na konkurencyjności, procedura jest wspierana przez organ złożony z obiektywnych ekspertów.	
	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? Za wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika na stanowisko pracy oraz za adaptację do kultury organizacyjnej instytucji i zrozumienie powierzonych zadań odpowiada cały zespół, szczególnie bezpośredni przełożony. Tak, jak się już zdarzało w innych przypadkach, nie obniżamy punktacji za brak procedury w tym obszarze, gdyż uznajemy, że ze względu na specyfikę i wielkość organizacji nie jest ona na tym etapie konieczna. Rekomendacja: Warto rozważyć wdrożenie procedury wprowadzania nowo zatrudnionego pracownika na	waga = 2 × 3 = 6

	stanowisko pracy, co może usprawnić procesy adaptacyjne.	
	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? Instytucja dba o integrację pracowników i budowę zespołu, między innymi poprzez organizację spotkań, wyjazdów integracyjno-szkoleniowych i uroczyste rozpoczęcie sezonu artystycznego. Kultura pracy opiera się na współpracy i wspólnotowości, które są jednymi z nadrzędnych wartości instytucji, co ma odzwierciedlenie między innymi w Kodeksie etyki i Regulaminie organizacyjnym. Ocena pracowników, dokonywana przez Dyrektora i Zastępcę Dyrektora, uwzględnia różne aspekty pracy, w tym jakość pracy zespołowej. Rekomendacje: Warto rozważyć wprowadzenie powyższej tematyki do planowanych szkoleń, jak również, o czym już była mowa, wdrożyć system oceniania i motywowania pracowników, który będzie uwzględniał różne aspekty zarządzania.	waga = 3 × 2 = 6
	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? Orkiestra nie realizuje w tej chwili programów stażowych.	waga = 2 × 0 = 0

	Rekomendacje: Zważywszy na nieliczny zespół SC, a równocześnie ambitne cele, jakie stawia przed instytucją Dyrekcja i Organizator, warto rozważyć wzmocnienie zespołu o stażystów, którzy mogliby wykonywać wartościową pracę wspierani przez doświadczonych pracowników orkiestry.	
	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? Instytucja dba o swój wizerunek wewnątrz i na zewnątrz, co oznacza również przykładanie uwagi do tworzenia takich warunków pracy, by zyskać ocenę wiarygodnego i pożądanego pracodawcy. Monitorowana jest opinia na rynku pracy – nie ma żadnych negatywnych opinii o instytucji jako pracodawcy.	waga = 2 × 3 = 6
	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? Instytucja nie opracowała szczegółowych zasad postępowania w przypadku działań mobbingowych. W tym zakresie mają zastosowanie bezpośrednio przepisy Prawa pracy oraz Kodeksu etyki. Instytucja jest w trakcie pracy nad wprowadzeniem procedury antymobbingowej, która ma mieć także wymiar szkoleniowy i prewencyjny. Rozwiązania, jakie przyjęto w projektowanej procedurze antymobbingowej, bazują na pogłębionej analizie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań instytucji oraz gromadzeniu wiedzy na	waga = 3 × 1 = 3

	temat najlepszych rozwiązań. W instytucji nie zdarzyły się potwierdzone wyrokiem sądowym przypadki mobbingu.	
	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.? Ze względu na mały zespół każda dłuższa nieobecność jest natychmiast zauważana i podejmowane są działania, aby znaleźć zastępstwo za czasowo nieobecnego pracownika. Wyniki analizy przekładają się na zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza w projektach, w których występują określone ramy czasowe i nie można przesunąć terminu zakończenia prac.	waga = $2 \times 3 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	78 pkt./58 pkt.	

Kryteria oceny w	1. Czy instytucja planuje program/ nowe usługi zgodnie z przyjętą procedurą? Czy procedura ta	waga =
------------------	---	--------

zakresie planowania programu i nowych usług	zawiera wskazania dotyczące terminów, sposobu zbierania propozycji programowych, zarówno wewnątrz instytucji, jak i z badań odbiorców oferty?	$3 \times 3 = 9$
	Planowanie programu i nowych usług zgodnie z określonym w strategii kierunkiem jest kreowane przez Dyrektora. Instytucja reaguje na bieżące potrzeby rynku, zmieniający się kontekst społeczny i kulturowy. Program na dany rok przekazywany jest do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.	
	2. Czy propozycje programowe/ nowe usługi zgodne są z tożsamością instytucji i jej wizerunkiem? 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 są zgodne z tożsamością i wizerunkiem instytucji, co widoczne jest w odniesieniu do zapisów statutowych SC, planów rozwojowych i planów działalności. Zarówno dzięki angażowaniu pracowników, jak i poprzez współpracę z interesariuszami instytucja wzmacnia swój pozytywny wizerunek. W SC powołana została Rada Artystyczno-Programowa, która wspiera swoim autorytetem orkiestrę. Za kształt programu odpowiada Dyrektor, który konsultuje go z Radą.	waga = $3 \times 3 = 9$
	3. Czy propozycje programowe/ nowe usługi są konsultowane z Wydziałem Kultury i Dziedzictwa	waga =

	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? Propozycje programowe/nowe usługi są konsultowane z Wydziałem Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa. Propozycje programowe SC są zgodne z przyjętą strategią i Programem Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030. Orkiestra jako instytucja artystyczna zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej działa w oparciu o plany repertuarowe przekazywane do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.	$3 \times 3 =$ 9
	4. Czy instytucja planując program/ nowe usługi dba o różnorodność oferty? Czy wybór artystów/ wykonawców usług nie budzi wątpliwości, co do jakości propozycji, wyrażanej opinią krytyki/ środowiska? Działalność kulturalna SC obejmuje szereg różnorodnych działań: od edukacyjnych (Akademia orkiestrowa, Sinfonietka, kurs dyrygencki, chór dziecięcy) poprzez koncerty, organizację festiwalu (Sinfonietta Festival), po działania komercyjne (nagrania muzyki filmowej i reklamowej w podkrakowskim Alvernia Studios) oraz realizację projektu Eliptica Show w Warszawie. Różnorodność oferty jest nie tylko przedmiotowa, ale również podmiotowa. Przyjęta strategia sprzyja poszerzaniu kręgu odbiorców.	waga = $3 \times 3 =$ 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? Budżet zadaniowy pozwala na określenie wysokości wydatków. Wydatki są systematycznie monitorowane, a analizy przeprowadzane kwartalnie. Po zakończeniu projektu wykonywane są analizy mające na celu określenie prawidłowości planowania budżetowego.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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 rozumie symulację jako pewną formę planowania, co – biorąc pod uwagę wielkość orkiestry – uznaje się za zasadne. Projekt jest wprowadzany do budżetu zadaniowego i konsultowany z księgowością; dyscyplina finansowa widoczna jest na każdym etapie przygotowania. Wyniki analizy uwzględniane są w zarządzaniu ryzykiem; równocześnie zapobiega się występowaniu ryzyka poprzez działania naprawcze i prewencyjne.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	7. Czy planując program/ wprowadzając nowe usługi instytucja przygotowuje symulacje (bazując na wiedzy z poprzednich realizacji podobnych projektów, benchmarkingu itp.) dotyczące sukcesu	waga = $2 \times 3 =$

	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? Sinfonietta Cracovia zarówno na potrzeby bieżące, jak i potrzeby programowania repertuaru w przyszłości analizuje dane dotyczące efektywności proponowanych usług/realizowanych projektów, a wnioski uwzględniane są we wskaźnikach efektywności w przypadku realizacji projektów podobnych lub tożsamyh w kolejnych latach.	6
	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? W procesie planowania programów – w realizacji projektów zarówno kulturalnych, jak i inwestycyjnych – SC stosuje: metodologię zarządzania projektowego uwzględniającą zarządzanie zespołem poprzez przypisanie konkretnych zadań poszczególnym pracownikom; metodologię zarządzania jakością poprzez wyznaczenie celów do osiągnięcia oraz ustalenie harmonogramu realizacji poszczególnych zadań i działań w ramach tychże; komunikację i promocję poprzez opracowanie planu działań wraz z harmonogramem z uwzględnieniem zdefiniowanych odbiorców i mierzalnych efektów.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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	waga = $2 \times 3 =$ 6

	dodatkowe wydarzenie (np. wystawa towarzysząca spektaklowi)? Sinfonietta Cracovia współpracuje z innymi miejskimi instytucjami kultury, zarówno w zakresie koordynacji wydarzeń, jak i poszerzania/wzbogacania oferty. Taka współpraca dotyczyła działań z Capellą Cracoviensis czy Muzeum MOC AK. Stosowany jest kalendarz Google, do którego dostęp mają wszystkie instytucje. Przy organizacji wydarzeń o charakterze festiwalowym wypracowana została ścisła komunikacja i współpraca, np. z Krakowskim Biurem Festiwalowym.	
	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? Przy kolejnym planowaniu programu/nowych usług brane są pod uwagę wszystkie elementy zasygnalizowane wśród pytań powyżej. Założeniem wprowadzania nowego programu/usługi jest ich dostosowanie do zmieniających się oczekiwań interesariuszy SC oraz uwzględnianie wcześniej zaobserwowanych błędów, w tym błędów planistycznych, i identyfikowanego lub zmaterializowanego ryzyka, z zastrzeżeniem, że ich realizacja zależy od możliwości techniczno-organizacyjno-finansowych instytucji.	waga = 3 × 3 = 9
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa	78 pkt./78 pkt.	

do uzyskania liczba punktów	
-----------------------------	--

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? Zgodnie z przepisami Systemu Identyfikacji Wizualnej Miasta Krakowa na każdym druku (plakaty, repertuary, ulotki) czy reklamie widnieje logo miasta. Informacje o Organizatorze dotyczą także strony internetowej i profesjonalnych spotów reklamowych. Monitorowana jest liczba osób uczestniczących w wydarzeniach korzystających z Karty Osoby Niepełnosprawnej i Krakowskiej Karcie Miejskiej, a wyniki realizacji powyższych programów są przekazywane w miesięcznych raportach do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.	waga = 3 × 3 = 9
	2. Czy instytucja buduje długotrwałe relacje z odbiorcami oferty poprzez wprowadzanie programów	waga =

	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? Orkiestra skutecznie i konsekwentnie popularyzuje swoją działalność wśród mieszkańców Krakowa, mającą bezpośrednie przełożenie na liczebność grona jej słuchaczy – między innymi poprzez niestandardowe działania zachęcające do aktywnego uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych, takich jak koncerty oraz akcje flashmobowe w niecodziennych lokalizacjach: w tramwaju, na lotnisku, w galeriach handlowych, szpitalach, centrum krwiodawstwa, odbywających się w ramach cyklu – i pod hasłem – „Daj się zaskoczyć!”. Sinfonietta Cracovia zintensyfikowała aktywność w mediach społecznościowych (Facebook, YouTube) oraz zainicjowała działalność w nowych platformach (Twitter, Instagram). Orkiestra oferuje zniżki na bilety na różne wydarzenia, utrzymuje kontakt mailowy z wybranymi grupami osób, ze stowarzyszeniami, z instytucjami, uniwersytetami, szkołami itp.	$3 \times 3 = 9$
	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? Na bieżąco monitorowane są kanały komunikacji z mieszkańcami, takie jak strona internetowa, Facebook, korespondencja mailowa. Z roku na rok widoczny jest wzrost liczby osób odwiedzających te kanały. Wysoka frekwencja w wydarzeniach organizowanych przez orkiestrę świadczy o odpowiednim	waga = $2 \times 3 = 6$

	informowaniu mieszkańców o ofercie kulturalnej.	
	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? Do tej pory w SC nie były przeprowadzane formalne badania odbiorców oferty kulturalnej, utrzymuje ona jednak stały kontakt z odbiorcami poprzez media społecznościowe, kontakt osobisty i korespondencję mailową. Rekomendacje: Warto rozważyć systemowe włączenie, choćby konsultacyjne, do prac orkiestry odbiorców oferty kulturalnej.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	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? Jednym z priorytetów Dyrektora wyrażonym w Strategii było kompleksowe opracowanie strategii wizerunkowo-marketingowej, która stanowiłaby odbicie pozytywnych zmian w instytucji i charakterze jej działalności artystycznej. Sinfonietta Cracovia stworzyła zupełnie nową, spójną i estetyczną identyfikację wizualną orkiestry oraz jej produktów: cykli koncertowych, konkursów, kursów etc. Rozpoznawalność marki wśród mieszkańców Krakowa, a także w Polsce i za granicą jest znacząca, o czym świadczą zaproszenia do nagrania płyt przez najważniejsze, światowe wytwórnie płytowe, a także	waga = $3 \times 2 =$ 6

	zaproszenia na koncerty do wielu prestiżowych sal koncertowych Europy i świata.	
	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 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? Instytucja angażuje się w realizację tzw. projektów obywatelskich, co prowadzi do ukonstytuowania się wizerunku orkiestry jako instytucji wrażliwej na problemy społeczne i potrzeby osób zagrożonych wykluczeniem z życia kulturalnego (między innymi działania w ramach współpracy z Lions Club, Fundacją Dom Nadziei, Stowarzyszeniem Tęcza oraz organizacjami wspierającymi osoby niepełnosprawne (dzieci i młodzież autystyczną, osoby głuche).	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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? Sytuacja lokalowa SC znacząco się zmieniła w 2019 r., co niewątpliwie przyczyni się do lepszej i częstszej komunikacji z mieszkańcami. Są oni zapraszani na próby, aby mogli poznać orkiestrę i zobaczyć	waga = $2 \times 2 =$ 4

	pracę z artystami „od środka”. Sinfonietta Cracovia zamierza organizować również kameralne koncerty w obecnej siedzibie. Komentarze i uwagi widzów, opinie o wizerunku i jakości – czy to dotyczące wydarzenia, czy samej instytucji – przekazywane są w rozmowach z zespołem artystycznym lub z pracownikami biura. W zależności od rodzaju komentarza wprowadzane są poprawki do działalności koncertowej. Ponadto SC uczestniczy w wielu programach/festiwalach zewnętrznych, podczas których istnieje możliwość zaprezentowania się zarówno stałemu gronu słuchaczy, jak i nowym osobom zainteresowanym muzyką/instytucją kultury bądź chcącym spędzić wolny czas na uczestnictwie w wydarzeniach kulturalnych.	
	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? Instytucja utrzymuje stały kontakt ze swoimi odbiorcami. Działania obserwujących fanpage na Facebooku są na bieżąco monitorowane.	waga = 2 × 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 doskonałe na podstawie uwag korzystających z tych systemów, a także nowych technologii? Czy prowadzona jest analityka dotycząca tych narzędzi? Tak, wprowadzono sprzedaż internetową za pośrednictwem zewnętrznej bileterii TicketPro i Bilety 24. Generowane są szczegółowe raporty sprzedaży.	waga = 2 × 3 = 6

	Sinfonietta Cracovia jest w trakcie implementacji zakupionego profesjonalnego systemu sprzedaży biletów i organizacji widowni TicketManager, który umożliwi zwiększenie wskaźników sprzedaży własnej – między innymi dzięki sprawnemu systemowi rezerwacji i organizowaniu akcji promocyjnych, sprzedaży z dużym wyprzedzeniem czasowym oraz możliwości zakupu karnetów i cyklicznych biletów abonamentowych.	
	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? Organizacja przestrzeni, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne są przemyślane, spójne i zgodne z przyjętą linią identyfikacyjną SC.	waga = $2 \times 3 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	64 pkt./75 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania	1. Czy instytucja zidentyfikowała swoich interesariuszy (np. społeczność lokalna, Urząd Miasta Krakowa, odbiorcy oferty – przy czym tej grupie poświęcony został osobny punkt standardu, inne	waga = $3 \times 3 =$
---------------------------------------	---	--

relacjami z interesariuszami	instytucje kultury, media, stowarzyszenia)? Czy posiada dokument, w którym zdefiniowane zostały podstawowe potrzeby i wymagania interesariuszy oraz sposoby komunikowania się z nimi? Instytucja zdefiniowała swoich interesariuszy. Komunikacja odbywa się poprzez stronę internetową, Facebook, Instagram oraz podczas bieżących wydarzeń. Usystematyzowanie koncertów Sinfonietty i pogrupowanie ich w atrakcyjne dla publiczności cykle skierowane do różnych grup docelowych okazało się znakomitą odpowiedzią na potrzeby rynku. Cykle cieszą się ogromną popularnością wśród krakowian i systematycznie zwiększają swoją rozpoznawalność, co przekłada się na znacznie większą frekwencję na koncertach. Renoma artystów, których udało się wstępnie zaprosić do współpracy na następne lata, oraz wprowadzenie nowego cyklu „Berlińczycy z Sinfoniettą” stanowią gwarancję dynamicznego rozwoju popularności koncertów Sinfonietty Cracovii. Rekomendacje: Instytucja zidentyfikowała swoich interesariuszy, ale połączenie tej wiedzy z analizą podstawowych potrzeb i wymagań interesariuszy wymaga dopracowania.	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? Strategia SC skorelowana jest z wymaganiami interesariuszy. Rekomendacja: opracowując cele operacyjne dla strategii, należy ustanawiać takie, które bezpośrednio będą się odnosić do wymagań i oczekiwań interesariuszy uzyskiwanych z badań i analizy.	waga = 3 × 1 = 3
	3. Czy instytucja kultury realizuje politykę kulturalną wyrażoną w strategii Miasta Krakowa i innych	waga =

	dokumentach? Jeśli tak, to w jaki sposób włączyła zapisy tej polityki do swoich dokumentów programowych? Promocja Miasta Krakowa jest jednym z kluczowych założeń SC wpisanym w strategię rozwoju instytucji, zakładającą planowanie wydarzeń koncertowych z uwzględnieniem rocznic, jubileuszy i festiwali miejskich, takich jak Festiwal Muzyki Filmowej, Wianki – Święto Muzyki, Opera Rara, Forum ekonomiczne w Krynicy, konferencje itd.	$3 \times 3 =$ 9
	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? Sprawozdania miesięczne przekazywane do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa jednoznacznie wskazują, w jaki sposób i w jakich działaniach instytucja realizowała politykę kulturalną Miasta Krakowa wraz z określeniem osiągniętych wskaźników, gdyż przekazywane informacje obejmują między innymi: liczbę wydarzeń, frekwencję, ilość sprzedanych biletów, główne projekty instytucji, projekty kontynuowane, duże kampanie promocyjne, współpracę krajową i międzynarodową, pozyskiwanie środków zewnętrznych, nagrody i wyróżnienia, plany strategiczne.	waga = $3 \times 3 =$ 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	waga = $3 \times 3 =$ 9

	Programowa/ Artystyczna z dyrekcją instytucji? Czy sugestie zgłaszane podczas posiedzeń Rady Programowej/ Artystycznej mają odzwierciedlenie w programie instytucji i w jej strategii? Instytucja powołała Radę Artystyczno-Programową. Organizowane są spotkania dyskusyjne i kursy mistrzowskie dla orkiestry we współpracy z Radą zespołu.	
	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.? Tak, instytucja wykazuje postawę otwartości na współpracę z interesariuszami. Jednym z przykładów jest organizowanie konkursów oraz wspieranie wielu innych inicjatyw mających na celu promowanie wybitnie uzdolnionych polskich instrumentalistów. Dotychczasowe działania obejmowały między innymi: • konkurs na występ z Sinfonietą Cracovią zorganizowany we współpracy z Akademią Muzyczną w Krakowie, • plebiscyt internetowy Sinfonietty Cracovii i TVP Kultura na występ z orkiestrą dla jednego z uczestników Konkursu Skrzypcowego im. H. Wieniawskiego w Poznaniu, • intensywną współpracę koncertową i fonograficzną z Szymonem Nehringiem – młodym krakowskim pianistą, laureatem I nagrody Konkursu Pianistycznego im. A. Rubinsteina oraz finalistą ostatniej edycji Konkursu Chopinowskiego.	waga = 2 × 3 = 6
	7. Czy instytucja buduje relacje z organizacjami pozarządowymi wspierającymi działalność statutową instytucji kultury oraz przedstawicielami biznesu w kontekście umów partnerskich i fundraisingu?	waga = 2 × 3 =

	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? Sinfonietta Cracovia nawiązała bliski kontakt z najważniejszymi światowymi agencjami artystycznymi, które w kolejnych latach będą aktywnie poszukiwać możliwości występów dla SC, reprezentując orkiestrę na poszczególnych rynkach krajowych i ułatwiając jej dostęp do światowej czołówki dyrygentów oraz solistów. Plany artystyczne na najbliższe lata oparte są między innymi na współpracy z renomowanymi, wiodącymi prym na międzynarodowym rynku agencjami, takimi jak: IMG, Askonas Holt, CCM International, Koransha Japan czy czeska JVS Group. Nie jest prowadzona rachunkowość analityczna w tym zakresie. Cele te zostały zapisane w strategii instytucji. Rekomendacje: należy wprowadzić do analityki budżetowej instytucji dane związane z realizacją umów partnerskich i fundraisingu.	6
	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? Orkiestra nie zabiegała dotąd o pozyskanie wolontariuszy do realizacji swoich procesów.	waga = $2 \times 0 =$ 0

	Rekomendacje: Warto rozważyć ustanowienie takiej współpracy i zdefiniować potencjalne pola.	
	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? Pracownicy SC prowadzą wywiady ustnie z powodu specyficznej atmosfery koncertowej. Wszystkie uwagi i komentarze z mediów społecznościowych są przekazywany do odpowiednich osób, natomiast tego typu działania nie mają charakteru systemowego. Reprezentantem interesariuszy jest też Rada Artystyczno-Programowa, która ma głos doradczy w wielu kwestiach programowych i planistycznych. Rekomendacje: Podczas opracowywania planów instytucji warto angażować przedstawicieli interesariuszy i konsultować z nimi nowe cele SC, a także opiniować projekty.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	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? Sinfonietta Cracovia współpracuje z licznymi podmiotami, takimi jak: • Pablo Casals Festival (Francja), Storioni Festival (Holandia), Festiwal w Dubrowniku (Chorwacja), Warszawska Jesień, Chopin i jego Europa, Szalone Dni Muzyki w Warszawie,	waga = $1 \times 3 =$ 3

	Wielkanocny Festiwal Ludwiga van Beethovena, Międzynarodowy Festiwal im. Krzysztofa Pendereckiego – poziom 320, Muzeum Narodowe w Krakowie, Uniwersytet Jagielloński, Opera Rara, Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia, agencje: IMC, CCM International, Askonas Holt, międzynarodowy kolektyw producencki JVS Group (tourne z muzyką filmową), co w oczywisty sposób przekłada się na korzyści dla orkiestry. Doświadczenia zdobywane w wyniku współpracy przekładają się na strategię działania instytucji.	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	57 pkt./75 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? Instytucja posiada aktualną politykę rachunkowości, która jest stosowana w praktyce.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	2. Czy instytucja opracowała instrukcję obiegu i kontroli dokumentacji finansowo-księgowej? Czy jest ona aktualna i czy jest stosowana w praktyce? W instytucji funkcjonuje instrukcja obiegu i kontroli dokumentacji finansowo-księgowej.	waga = $3 \times 3 =$ 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? Zarówno plan, jak i wszelkie sprawozdania sporządzane są prawidłowo i składane w terminie.	waga = $3 \times 3 =$ 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? Konstrukcja budżetu jest skorelowana ze strategią – chcąc skutecznie realizować cele strategiczne, wprowadza się korekty do budżetu. Wszystkie aktualizacje dokumentów sporządzane są przez Główną Księgową, a następnie akceptowane przez Zastępcę Dyrektora i Dyrektora SC.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	5. Czy instytucja poszukuje możliwości uzyskania dodatkowych wpływów do budżetu poprzez działania przedsiębiorcze, jak np. współpraca z biznesem w zakresie świadczonych usług, wynajem powierzchni itp.? Jaki procent budżetu stanowią takie wpływy? Wśród działań komercyjnych zleconych przez inne podmioty na wyróżnienie zasługuje współpraca z kolektywem producenckim JVS Group oraz planowane na kilka lat trasy, podczas których prezentowana będzie muzyka filmowa (wykonawstwo symultaniczne wraz z projekcją kinową) do filmów <i>Harry Potter</i> oraz <i>Gwiezdne wojny</i> – największych francyz filmowych w historii. Ponadto planowana jest współpraca z agencją Makroconcert, udział w projekcie Punk Symfonicznie, nagrania muzyki filmowej i reklamowej w podkrakowskim Alvernia Studio oraz realizacja projektu Eliptica Show w Warszawie.	waga = $3 \times 2 =$ 6

	Rekomendacje: Warto wprowadzić narzędzia analityczne, które pozwolą jednoznacznie określać kwoty pozyskane do budżetu dzięki przedsiębiorczym działaniom SC.	
	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? Instytucja na bieżąco prowadzi analizę skutecznego pozyskiwania środków zewnętrznych (są to środki pochodzące z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Centrum Kultury oraz Instytutu Muzyki i Tańca). Dla przykładu, w latach 2015– 2017 pozyskała 519 tys. zł z dotacji MKiDN. Rekomendacje: Warto wprowadzić bardziej zaawansowaną analitykę pozwalającą jednoznacznie zidentyfikować wszystkie pozyskane środki z ich podmiotowym i przedmiotowym opisem.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	7. Czy wprowadzając nowy projekt/ nową usługę instytucja opracowuje szczegółowy kosztorys w powiązaniu z poszczególnymi pozycjami budżetu/ planu finansowego? Wprowadzając nowy projekt/nową usługę, instytucja opracowuje szczegółowy kosztorys w powiązaniu z poszczególnymi pozycjami budżetu/planu finansowego.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	Instytucja ma opracowany „Regulamin dokonywania zamówień o wartości szacunkowej poniżej 30 000 Euro, do których nie stosuje się Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych”, a zawarte w nim procedury są przez SC stosowane. Prowadzony jest także rejestr udzielanych zamówień publicznych.	
	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? 9 listopada 2018 r. Referat Kontroli Finansowej Biura Kontroli Wewnętrznej Urzędu Miasta Krakowa przedstawił Dyrektorowi SC Protokół z kontroli doraźnej, w którym opisane zostały cztery niezgodności. Biorąc pod uwagę te ustalenia, Dyrektor SC podjął działania doskonalące mające na celu zabezpieczenie instytucji przed podobnymi zdarzeniami w przyszłości. Zostały one udokumentowane w Sprawozdaniu z realizacji zaleceń pokontrolnych z dnia 10 grudnia 2018 r.	waga = 2 × 3 = 6
	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? Instytucja jest zaawansowana w stosowaniu narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie, w tym zarządzanie finansami i zamówienia publiczne. Są to między innymi: G Suite (wszystkie aplikacje –	waga = 2 × 3 = 6

	szczególnie Google Sheets, Docs, Forms – praca wspólna), Google Analytics, Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (Comarch Optima), aplikacja Wunderlist, WeTransfer, serwer wewnętrzny (Synology NAS), system masowej wysyłki wiadomości SCinfo, ujednolicone szablony planów pracy wraz z legendą. Pracownicy są szkoleni z obsługi i wykorzystania tych narzędzi, a efektywność wdrożonych rozwiązań jest na bieżąco monitorowana.	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	72 pkt./78 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? Instytucja posiada zintegrowaną, aktualną dokumentację wewnętrzną obejmującą regulaminy i procedury służące właściwemu zarządzaniu operacyjnemu, które są na bieżąco aktualizowane. Aktualizacja dokumentacji jest skorelowana ze zmianami formalno-prawnymi oraz bieżącymi potrzebami.	waga = 3 × 3 = 9
	2. Czy pracownicy na bieżąco otrzymują pisemne zmiany zakresu obowiązków, uprawnienia i	waga =

	odpowiedzialności, pełnomocnictwa związane z przydzielanymi zadaniami? Zarówno na etapie zatrudniania, jak i w procesie wszelkich zmian zachodzących w stosunku pracy każdy pracownik otrzymuje pisemny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności związanych z przydzielonymi zadaniami w postaci karty stanowiskowej.	$2 \times 3 =$ 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. Weryfikacja następuje między innymi poprzez bieżącą sprawozdawczość podczas cotygodniowych spotkań Dyrekcji z pracownikami; monitoring realizowanych zadań i celów w danych komórkach jest wspierany zaawansowanymi narzędziami elektronicznymi, dzięki którym proces raportowania i dyskusowania o wynikach przebiega efektywnie.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	4. Czy system zarządzania operacyjnego jest skorelowany ze strategią? Czy są w nim widoczne powiązania celów operacyjnych z celami strategicznymi? System zarządzania operacyjnego jest ściśle skorelowany ze strategią. Cele operacyjne wynikają z celów strategicznych instytucji, co znajduje odzwierciedlenie w działaniach faktycznych oraz regulacjach. Statut, zasady kontroli zarządczej, plan działalności, procedura zarządzania ryzykiem itd. są skorelowane. Dzięki temu każdy proces realizacji celów operacyjnych służy wykonaniu celów strategicznych i misji SC.	waga = $2 \times 3 =$ 6

	5. Czy są definiowane, a jeśli tak, to gdzie są określone zasady zarządzania jakością, zwłaszcza w odniesieniu do oferty instytucji kultury? O jakości oferty świadczą wysokie oceny ze strony środowisk branżowych, a także niezmiennie wysoka frekwencja na wydarzeniach organizowanych przez SC. Zasady zarządzania opierają się na pielęgnowaniu wysokiej jakości w obszarach takich jak relacje ze słuchaczami, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście systemowe, nastawienie na rozwój, podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Przyjęte zasady i wartości ściśle odzwierciedlają tożsamość instytucji oraz jakość oferty SC. Zaangażowanie wszystkich pracowników i budowanie silnego etosu pracy pozwala instytucji wywiązywać się z obowiązku zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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? Przy podejmowaniu decyzji instytucja korzysta z różnorodnych źródeł danych, które identyfikuje w zależności od rodzaju decyzji. Przykład: w przypadku działalności statutowej robi to między innymi poprzez analizę potrzeb odbiorców oferty kulturalnej (ewaluacje projektów). Decyzje zarządcze są podejmowane również na podstawie zgromadzonych i przeanalizowanych danych (np. dane statystyczne frekwencji i wpływów). Pod uwagę brane są także informacje płynące z platform cyfrowych, dane pozyskane podczas rozmów ze słuchaczami, sieci kontaktów w świecie artystycznym, analizy szans z otoczenia (możliwości uzyskania dofinansowania czy dotacji).	waga = $2 \times 2 =$ 4
	7. Czy na podstawie monitoringu i raportowania zbierane są informacje o wszelkich niezgodnościach	waga =

	(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? Wszelkie ewentualne niezgodności, uwagi i opinie płynące od pracowników czy interesariuszy są przyjmowane w formie ustnej i na bieżąco analizowane. Dzięki takim działaniom podejmowane są kroki doskonalące. Instytucja prowadzi rejestr skarg i wniosków w formie udokumentowanej – papierowej. Do dnia audytu nie wpłynęły żadne skargi ani wnioski. Ryzyko wystąpienia niezgodności (prawne, związane z jakością, terminowością lub błędami ludzkimi) uwzględnione jest w rejestrze ryzyk SC.	$3 \times 2 =$ 6
	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 Biuletyn Informacji Publicznej (BIP): https://www.bip.krakow.pl/?bip_id=488; strona ta jest aktualna. Wyznaczono też osobę odpowiedzialną za nadzór nad stroną BIP oraz za aktualizację zamieszczonych tam informacji. Komunikacja z wnioskodawcami przebiega drogą mailową. Nie zdarzały się przypadki skarg sądowych na administracyjne decyzje odmowy dostępu do	waga = $2 \times 3 =$ 6

	informacji publicznej ani skargi na bezczynność instytucji.	
	9. Czy wdrażane są systemy informatyczne wspierające zarządzanie operacyjne? Czy pracownicy są szkoleni z obsługi i wykorzystania tych narzędzi? Czy monitorowana jest efektywność wdrożonych rozwiązań? Instytucja wdraża wiele rozwiązań informatycznych, których zadaniem jest wspieranie zarządzania operacyjnego. Są to między innymi G Suite (wszystkie aplikacje – szczególnie Google Sheets, Docs, Forms – praca wspólna), Google Analytics, Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (Comarch Optima), aplikacja Wunderlist, WeTransfer, serwer wewnętrzny (Synology NAS), system masowej wysyłki wiadomości SCinfo, ujednolicone szablony planów pracy wraz z legendą, kalendarz Google, aplikacja webowa Asana. Pracownicy są szkoleni w obszarze użycia przyjętych rozwiązań; efektywność rozwiązań jest monitorowana.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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? Instytucja prowadzi rejestr umów. Umowy są łatwo dostępne, co pozwala na szybki wgląd w takie dokumenty przez wszystkich pracowników odpowiedzialnych za realizację umowy, również w zakresie kryteriów jakościowych i warunków odbioru przedmiotu umowy.	waga = $2 \times 3 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna		

możliwa do uzyskania liczba punktów	67 pkt./72 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? Instytucja wprowadza działania innowacyjne w obszarze zarządzania, rozwiązań artystycznych i zarządzania talentami. Innowacje są zasilane pracą całego zespołu, przyjętej strategii i stylu przywództwa.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	2. Czy instytucja wprowadza do swojego programu innowacje społeczne, angażujące w proces innowacji nie tylko pracowników, ale mieszkańców i innych interesariuszy? Tak, na przykład poprzez regularne angażowanie lokalnej społeczności do projektów artystycznych instytucji (chór dziecięcy, projekty dla amatorów). W podsumowaniu działalności SC za lata 2014–2017 czytamy: „Podejmowane są działania konsekwentnie popularyzujące markę Orkiestry wśród mieszkańców Krakowa mające bezpośrednie przełożenie na liczebność grona jej słuchaczy – między innymi poprzez niestandardowe działania zachęcające do aktywnego uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, takich jak koncerty oraz akcje flashmobowe w niecodziennych lokalizacjach: w tramwaju, na lotnisku, w	waga = $3 \times 3 =$ 9

	galeriach handlowych, szpitalach, centrum krwiodawstwa odbywające się w ramach cyklu – i pod hasłem – „Daj się zaskoczyć!”.	
	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.? Sinfonietta Cracovia wspiera kreatywne postawy, innowacyjność, rozwój i poszerzanie kompetencji pracowników, którzy w instytucji mogą zarówno realizować własne projekty, jak i brać czynny udział w programowaniu części dużych projektów. Pracownicy są zachęceni do podejmowania działań nieszablonowych i do pewnego stopnia eksperymentalnych bądź ryzykownych, a ich zaangażowanie ma przełożenie na powierzanie im nowych zadań – co przekłada się na poszerzanie im kompetencji – oraz na gratyfikacje finansowe, np. w postaci premii uznaniowych.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	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? Sinfonietta Cracovia promuje perspektywę przyszłości, stawiając ambitne wyzwania i cele przed pracownikami, których realizację wspiera merytorycznie kadra zarządzająca.	waga = $2 \times 3 =$ 6

	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)? Nieograniczanie kompetencji i kreatywności pracowników w obrębie sztywnych ram zakresu obowiązków, umożliwianie realizacji własnych projektów oraz zgłaszanie uwag i propozycji do projektów strategicznych daje pracownikom SC możliwość bezpośredniego wpływu na przyszłość instytucji.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	6. Czy instytucja wprowadza do swojej praktyki dyskusowanie o bieżących wyzwaniach, a zwłaszcza planowaniu i wyznaczaniu celów strategicznych takie narzędzia wspierające twórcze myślenia, jak <i>design thinking</i>, burza mózgów lub inne podobne? W instytucji prowadzone są dyskusje o bieżących wyzwaniach na płaszczyźnie wewnątrzdziałowej i poprzez burze mózgów podczas określania celów operacyjnych. Ma to przełożenie na szerszą dyskusję o planach i celach strategicznych instytucji, prowadzoną podczas spotkań Dyrekcji z pracownikami.	waga = $2 \times 2 =$ 4
	7. Czy instytucja aplikuje o środki pozabudżetowe w programach, które wspierają innowacje? Czy osiągnęła sukcesy w tym zakresie? Instytucja regularnie i skutecznie aplikuje o środki pozabudżetowe w programach zewnętrznych, nie są one jednak bezpośrednio związane z zagadnieniami innowacyjności, chociaż niektóre z rozwiązań infrastrukturalnych w nowej siedzibie niewątpliwie do takich możemy zaliczyć (akustyka, zakup instrumentów).	waga = $2 \times 1 =$ 2

	Rekomendacje: Zalecamy poszukiwanie i aplikowanie w programach wspierających innowacyjność instytucji.	
	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? Chociaż nie ma zaawansowanych rozwiązań systemowych w tym zakresie, w oczywisty sposób instytucja zabiega o talenty. Prowadzony jest monitoring branży, pracownicy artystyczni są wybierani w drodze przesłuchań, a pracownicy biurowi zgodnie z postępowaniem rekrutacyjnym. Rekomendacje: Sugerujemy sformalizowanie tego obszaru w postaci dokumentu przyjętego i wdrożonego systemu zarządzania talentami powiązanego z planami szkoleniowymi i ocenami.	waga = $2 \times 1 = 2$
	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? W planie szkoleń wewnętrznych nie ma szkoleń z zakresu innowacyjności i kreatywności, jednakże plan przewiduje szkolenia w innych obszarach, które realizowane będą w miarę zgłaszanych przez pracowników potrzeb. Ponadto pracownicy czynnie uczestniczą w konferencjach poruszających między innymi zagadnienia kreatywności i innowacyjności.	waga = $2 \times 1 = 2$
	10. Czy pracownicy uczestniczą w ważnych wydarzeniach sektorowych (premiery spektakli, wernisaże, eventy itp.), mając możliwość obserwowania osiągnięć innych instytucji, także w	waga = $2 \times 3 =$

	zakresie innowacji i kreatywności?	6
	Pracownicy SC uczestniczą w wydarzeniach instytucji zewnętrznych – nie tylko tych, z którymi współpracują. Są także zapraszani do udziału w ważnych wydarzeniach organizowanych przez inne placówki kulturalne.	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	55 pkt./72 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania zmianą	1. Czy znaczące/ strategiczne zmiany organizacyjne poprzedzone są przygotowaniem planu? Czy na bieżąco monitorowane są skutki wprowadzania zmiany?	waga = $3 \times 3 =$ 9
	Strategiczne zmiany organizacyjne inicjowane przez instytucję są poprzedzone przygotowaniem planu, którego wprowadzenie w życie jest na bieżąco monitorowane i ewentualnie modyfikowane. Najlepszym przykładem takiego działania jest przygotowanie zmian organizacyjnych związanych z rozpoczęciem realizacji projektu, w którego efekcie SC zmieniła siedzibę tymczasową na budynek przy ul. Łokietka 14.	
	2. Czy dyrekcja instytucji spotyka się z pracownikami, aby przedstawić potrzebę zmiany, przekazać	waga =

	wszelkie istotne informacje na ten temat, łącznie z perspektywą czasową, konsekwencjami dla organizacji, które towarzyszą zmianie, a przede wszystkim korzyściami, które zmiana ma przynieść? Dyrekcja spotyka się z pracownikami, aby przedstawić potrzebę zmiany oraz przekazać wszelkie istotne dane na ten temat. Na spotkaniach prezentowane są rozwiązania i informacje wraz z perspektywą czasową; ponadto sekretariat rozsyła informacje przypominające i podsumowujące wnioski oraz zadania omówione podczas takich spotkań.	$3 \times 3 =$ 9
	3. Czy instytucja wprowadzając zmianę dba o to, aby tak zmodyfikować system motywacyjny, aby wywołać zaangażowanie pracowników w proces zmiany? Instytucja, wprowadzając zmiany, dba o to, by miało to przełożenie na motywację pracowników, których zmiany te dotyczą, np. w przypadku zmiany wiążącej się z powierzeniem nowych obowiązków ma to bezpośredni wpływ na wysokość wynagrodzenia. Rekomendacja: Należy rozważyć uzupełnienie systemu oceniania i motywowania o wspomniane wyżej zagadnienia.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	4. Czy pracownicy są szkoleni, jak radzić sobie ze zmianą organizacyjną? Czy szkolenia są przygotowane tak, aby były dopasowane do specyfiki instytucji? Instytucja sporadycznie i spontanicznie organizuje szkolenia wewnętrzne dotyczące planowanych zmian. Rekomendacja: Należy wprowadzić planowanie szkoleń we wszystkich obszarach instytucji,	waga = $3 \times 1 =$ 3

	uwzględniając powyższą tematykę.	
	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 komunikuje kluczowym interesariuszom planowane zmiany i analizuje informacje zwrotne pod kątem ich akceptacji. Istotna w tym wymiarze jest współpraca z Wydziałem Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa oraz z Radą Artystyczno-Programową.	waga = $3 \times 3 =$ 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 wprowadzenia zmiany? Instytucja jest przygotowana do zarządzania oporem wobec zmiany, ale nie ma systemowych rozwiązań w tym obszarze, ponieważ Dyrektor kieruje się zasadą wysłuchania drugiej strony. Na spotkaniach poznaje opinie swoich pracowników i prowadzi z nimi partnerskie dyskusje. Opór wobec zmiany nie był diagnozowany ze względu na wielkość instytucji – dialog jest, także w naszej opinii, wystarczającym rozwiązaniem.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	7. Czy organizacja zarządza ryzykiem w kontekście planowanej zmiany? Czy monitoruje wystąpienie niepożądanego ryzyka w kontekście zmiany? W SC prowadzona jest analiza ryzyka w zakresie przedmiotowym zmiany; zmianę postrzega się w ujęciu	waga = $2 \times 3 =$ 6

	procesowym.	
	8. Czy instytucja identyfikuje skutki zmiany dla kultury organizacyjnej? Czy świadomie podejmuje ryzyko modyfikacji kultury organizacyjnej przez wprowadzaną zmianę? Instytucja przed dokonaniem zmian analizuje ich potencjalne skutki oraz wybiera optymalne rozwiązanie, co ma przełożenie na uzasadnienie wprowadzanych zmian. Można je odnaleźć między innymi w przedstawianych głównym interesariuszom dokumentach.	waga = $2 \times 2 =$ 4
	9. Czy instytucja jest przygotowana do zarządzania mniej znaczącymi zmianami, takimi jak wprowadzenie nowych pracowników do organizacji, zmianami struktury organizacyjnej czy 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? Instytucja jest przygotowana do zarządzania mało znaczącymi zmianami poprzez wypracowane sposoby działania. Zatrudnienie nowych pracowników, wdrażanie nowych systemów, dostosowywanie instytucji do wymogów prawnych nie kolidują z dotychczasowymi zadaniami i w żaden sposób nie wpływają na działalność operacyjną SC. Nie ma sformalizowanego systemu wdrażania i monitorowania takich zmian, występują one w mikroskali i nie można jednoznacznie ocenić przygotowania instytucji do pojawienia się ich w bardziej mierzalnej skali.	waga = $2 \times 2 =$ 4
	10. Czy instytucja korzysta z doświadczeń sektorowych w zakresie wprowadzania zmiany	waga =

	organizacyjnej? Wprowadzając istotne zmiany, instytucja zasięga opinii Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa, a także zaprzyjaźnionych instytucji o podobnym profilu działalności. Notatki ze spotkań są prowadzone w wersji elektronicznej.	$2 \times 3 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	65 pkt./78 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania ryzykiem	1. Czy został formalnie wprowadzony system zarządzania ryzykiem, opracowana dokumentacja i metodologia szacowania ryzyka? Instytucja formalnie wprowadziła system zarządzania ryzykiem, opracowała dokumentację i metodologię szacowania ryzyka: Procedury kontroli zarządczej oraz Zarządzanie ryzykiem w Orkiestrze Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia. W ramach kontroli zarządczej na początku każdego roku kalendarzowego przeprowadzane jest szacowanie ryzyka, wpisywana punktacja, a na koniec roku następuje weryfikacja.	waga = $3 \times 3 =$ 9
---	--	---

	2. Czy została powołana osoba/ zespół do bieżącego zarządzania ryzykiem w instytucji? Czy osoba/ zespół otrzymała pisemnie uprawnienia i odpowiedzialności związane z tymi zadaniami? Zarządzanie ryzykiem w SC, zgodnie z odpowiednimi zapisami w dokumentacji, realizowane jest przez osoby pełniące funkcje zarządcze w orkiestrze, tj. Dyrektora, Zastępcę Dyrektora oraz Głównego Księgowego.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	3. Czy ryzyka zostały zidentyfikowane i oszacowane z udziałem dyrekcji i kadry kierowniczej instytucji? Jak wyżej.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	4. Czy podczas identyfikacji i analizy ryzyka uwzględniony został kontekst, w jakim działa instytucja, wymagania odbiorców oferty i innych interesariuszy? Kontekst środowiska zewnętrznego został zidentyfikowany, a jego analiza uwzględniona, szczególnie w obszarze występowania ryzyka – działalności statutowej.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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? Każde ryzyko jest ocenione pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia oraz oceny skutków i jego wagi. Arkusze identyfikacji ryzyka – Katalog ryzyk ogólnych i Rejestr ryzyk na rok [...] – określają	waga = $3 \times 3 =$ 9

	metody działania mające na celu eliminację lub minimalizację skutków wystąpienia ryzyka.	
	6. Czy ryzyka uznane za znaczące zostały uwzględnione w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym? Czy zostały systemowo przypisane do procesów i projektów, które realizuje instytucja? System zarządzania ryzykiem oparty jest na analizie dokumentów o znaczeniu strategicznym, a także na procesach operacyjnych. Warto zaznaczyć, że ryzyka są przypisywane do projektów służących realizacji wyszczególnionych celów wraz ze wskazaniem właściciela ryzyka oraz działań profilaktycznych.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	7. Czy ryzyko jest monitorowane na bieżąco w procesach i projektach? Czy podejmowane są działania, jeśli wynik monitorowania ryzyka wskazuje na tendencję do wystąpienia negatywnych skutków dla instytucji w badanym obszarze? Na każdym etapie realizacji procesów i projektów monitoruje się ryzyka mogące w nich się pojawić. W przypadku dostrzeżenia tendencji do wystąpienia ryzyka podejmowane są działania, aby ich negatywne skutki zmniejszyć lub całkowicie wyeliminować.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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? Instytucja nie dysponuje analizami w zakresie potencjalnego ryzyka niewykorzystania szans, chociaż z wywiadów z Dyrekcją można stwierdzić, że świadomość szans, jakie stoją przed orkiestrą, jest bardzo	waga = $3 \times 0 =$ 0

	wysoka i są podejmowane działania, aby te szanse wykorzystać – najlepszym przykładem jest zdobycie własnej, dającej zupełnie nowe możliwości siedziby. Rekomendacja: Warto rozważyć uzupełnienie systemu zarządzania ryzykiem o aspekt utraconych szans.	
	9. Czy organizacja korzysta z doświadczeń sektorowych, publikacji i analiz związanych ze specyfiką ryzyka i wprowadza dobre praktyki wynikające z benchmarkingu w tym zakresie? Instytucja korzysta z dobrych praktyk oraz zasięga informacji o podobnych realizowanych zadaniach, zatem także o potencjalnych ryzykach, które się z nimi wiążą. Służy temu między innymi współpraca z legendarnym festiwalem Warszawska Jesień w ramach cyklu „Muzyka bez poklasku”, bliska, stała współpraca z Europejskim Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach, współpraca oraz wspólne występy z Capellą Cracoviensis oraz NFM Orkiestra Leopoldinum z repertuarem przeznaczonym na dwie orkiestry, a także współpraca ze szwajcarską fundacją CultureALL prowadzoną przez wybitnego dyrygenta i animatora kultury Johna Axelroda.	waga = 1 × 3 = 3
	10. Czy sprawozdawczość w zakresie kontroli zarządczej w obszarze zarządzania ryzykiem jest spójna z powyższymi kryteriami? Sprawozdawczość w zakresie kontroli zarządczej w obszarze zarządzania ryzykiem jest spójna z przyjętymi w tym obszarze kryteriami.	waga = 2 × 3 = 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa	60 pkt./69 pkt.	

do uzyskania liczba punktów	
-----------------------------	--

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? Instytucja, ze względu na wielkość, jest w stanie prowadzić analizy organizacji procesu pod kątem wejść poprzez przydzielenie odpowiedzialności wykwalifikowanym pracownikom, których kompetencje, wiedza i profesjonalizm zasilają cały proces. Ze względu na strukturę organizacyjną i autonomię stanowisk liderami są pracownicy koordynujący dany projekt i to oni są odpowiedzialni za czynności w danym procesie. Dyrektor i Zastępca Dyrektora SC nadzorują procesy, a w niektórych przypadkach sami nimi kierują, przydzielają zasoby oraz delegują zadania związane z realizacją procesów. Uprawnienia i obszar odpowiedzialności są zawarte w kartach stanowiskowych. Rekomendacje: Mając na uwadze ciągłość trwania instytucji, przekazywanie wiedzy kolejnym pracownikom, a także możliwość doskonalenia stosowanego modelu zdecydowanie zalecamy opracowanie jasnych mechanizmów służących analizie procesów pod kątem wejść, a także poprawności i	waga = $3 \times 1 =$ 3
--	--	---

	kompletności sekwencji wszystkich zadań w procesie.	
	2. Czy zostały zidentyfikowane i opisane wszystkie kluczowe procesy instytucji? Czy została opracowana mapa procesów, dokument przedstawiający powiązania procesów? W ocenie Dyrekcji SC kluczowe procesy instytucji zostały zdefiniowane w strategii, planach działalności oraz w zarządzaniu ryzykiem SC. Na podstawie tych dokumentów można opracować – w razie potrzeby – pełną mapę procesów. Rekomendacja: Jak wyżej; warto dokonać analizy procesów i opisać je zgodnie ze sztuką zarządzania.	waga = $3 \times 1 =$ 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? Dla procesów określone są szczegółowe cele operacyjne uwzględniające założenia zasady SMART, a także rezultaty (ilościowe i jakościowe), efekty i wskaźniki (Załącznik nr 1 do Procedur kontroli zarządczej – Procedura opracowywania rocznego planu celów i zadań). Osiągnięcie celów i rezultatów jest monitorowane i raportowane.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	4. Czy zostały ustanowione zasady oceny jakości realizowanego procesu? Czy są widoczne w procedurach, szkoleniach pracowników, zarządzaniu ryzykiem? Metody oceny jakości realizowanych procesów zależą od ich specyfiki. Całościowo każdy projekt poddawany jest ewaluacji z użyciem przeważnie kilku narzędzi, np. obserwacji uczestniczącej czy ankiet.	waga = $2 \times 2 =$ 4

	Każdy z podprocesów poddawany jest odrębnej ocenie, na którą składają się struktura organizacyjna, ryzyka, efekty.	
	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? Dokumentacja SC zawiera spójne, analizowane pod kątem aktualności procedury i instrukcje wykonawcze wymagane przepisami prawa. Dokumentacja ta jest łatwo dostępna. Pracownicy są mocno zaangażowani w proces realizacji poszczególnych projektów, są świadomi ich istnienia. Instytucja nie opracowała jednak pełnego zestawu procedur ani instrukcji wykonawczych, co można tłumaczyć brakiem rzeczywistej potrzeby przy niewielkim zespole, pracującym ze sobą na co dzień.	waga = $2 \times 1 =$ 2
	6. Czy instytucja wprowadziła zarządzanie projektami, jako sposób realizacji zadań mających wyodrębniony cel, określony rezultat, budżet i ramy czasowe? Każdy z realizowanych przez SC projektów ma określone cele i rezultaty, wskaźniki i efekty oraz konkretny budżet i szczegółowy harmonogram wykonywania poszczególnych działań realizowanych w ramach zadania (wnioski o dofinansowanie, aktualizacje wniosków i raporty z rozliczeń końcowych zadań).	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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	waga = $3 \times 1 =$ 3

	monitorowanie realizacji zadań przez przeszkolonych pracowników? Jak już wspomniano w kilku miejscach raportu, w SC nie są planowane szkolenia w odniesieniu do identyfikowanych braków kompetencyjnych, jakkolwiek pracownicy uczestniczą w szkoleniach nieplanowanych. Doskonala swoje umiejętności także poprzez samokształcenie. Skuteczność szkoleń oceniają wykwalifikowani pracownicy, monitorując jakość realizacji zadań. Rekomendacje: Planując szkolenia, należy rozważyć rozszerzanie ich tematyki o zagadnienia jak powyżej.	
	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? Metodologia zarządzania projektami nie jest formalnym systemem, odnosi się jednak do sprawdzonej praktyki. Z uwagi na specyfikę działalności instytucji każdy projekt jest inny i niepowtarzalny, a co za tym idzie – metodologia działań jest dostosowana indywidualnie do specyfiki projektu. Po akceptacji Dyrekcji zostaje wdrożony plan zarządzania danym projektem. Dzięki indywidualnemu podejściu do każdego z nich możliwe jest unikanie błędów, doskonalenie projektu oraz jego realizacja zgodnie ze strategią instytucji i planem koncertów.	waga = 3 × 2 = 6
	9. Czy zarządzający projektami posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie? Czy mają ukończone szkolenia w tym zakresie?	waga = 3 × 2 =

	Osoby zarządzające projektami mają doświadczenie, ale nie posiadają udokumentowanych szkoleń w zakresie zarządzania projektami. Rekomendacje: Planując szkolenia, należy rozważyć rozszerzanie ich tematyki o zagadnienia dotyczące zarządzania procesami.	6
	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? Każdy zrealizowany projekt podlega ewaluacji, a wyniki analizy są podstawą modyfikacji założeń, sposobu realizacji, w tym zarządzania oraz określania ryzyka w kolejnych projektach. W efekcie takich działań wszyscy pracownicy uczestniczący w realizacji projektu, zarówno w trakcie, jak i po zakończeniu, posiadają wiedzę dotyczącą sukcesów lub błędów, a na ich podstawie przygotowywane są propozycje mające na celu doskonalenie realizowanych projektów, w tym wyeliminowanie słabych stron. Rekomendacja: Warto rozważyć bardziej systemowe i oparte na klasycznej literaturze przedmiotu podejście do tego zagadnienia.	waga = $3 \times 2 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa	48 pkt./84 pkt.	

do uzyskania liczba punktów	
-----------------------------	--

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 zapewnia pracownikom środki do realizacji powierzonych im zadań zdefiniowanych w zakresach czynności w procesach i projektach. Zapewnione są zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne, tj. stanowiska pracy są wyposażone w sprzęt komputerowy, dostęp do baz wiedzy, literatury, Internetu, niezbędnego oprogramowania itd. Potrzeby w zakresie infrastruktury są na bieżąco zgłaszane Dyrekcji, która po analizie podejmuje decyzję o uruchomieniu środków i proceduje zakup (zgodnie z Regulaminem dokonywania zamówień o wartości szacunkowej poniżej 30 000 Euro, do których nie stosuje się Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych). Każdy zakup zgłaszany przez pracownika jest najpierw weryfikowany przez Główną Księgową oraz Zastępcę Dyrektora i ostatecznie zatwierdzany przez Dyrektora SC.	waga = 3 × 3 = 9
	2. Czy instytucja systematycznie inwentaryzuje swoje zasoby materialne i na podstawie analizy	waga =

	planuje modernizację zasobów, zwłaszcza pod kątem funkcjonalności niezbędnej do realizacji kluczowych procesów i projektów? Czy znajduje to odzwierciedlenie w budżecie/ planie finansowym? Instytucja inwentaryzuje swoje zasoby materialne i na tej podstawie modyfikuje stan własnych zasobów, co znajduje odzwierciedlenie w planie finansowym/budżecie projektu. W 2019 r. SC pozyskała nową siedzibę, gdzie zostały przeprowadzone prace, które skutkują posiadaniem infrastruktury o nowoczesnej i bardzo estetycznej funkcjonalności, niezbędnej do realizacji kluczowych procesów i projektów.	$2 \times 3 = 6$
	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? Zasady BHP są stosowane. Każdy z pracowników jest przeszkolony w tym obszarze, wypadków nie było, zatem i rejestr ryzyk nie wymagał aktualizacji.	waga = $3 \times 3 = 9$
	4. Czy wnioski z przeglądów rocznych i pięcioletnich infrastruktury budowlanej przekładane są na plany remontowe i inwestycyjne? Czy odpowiednie zapisy znajdują się w budżecie? Lokal, w którym aktualnie działa instytucja, jest lokalem wynajętym na podstawie umowy najmu. Wszelkie przeglądy techniczne oraz remonty wykonuje właściciel budynku.	waga = $3 \times 3 = 9$
	5. Czy instytucja przygotowuje dokumentację projektową i aplikuje o środki finansowe, także	waga =

	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? Tak, instytucja przygotowuje dokumentację finansową oraz skutecznie aplikuje o środki finansowe na modernizację infrastruktury, czego dowodem jest wyposażenie biur – zwłaszcza sali prób – i zakup instrumentów dla orkiestry.	$3 \times 3 =$ 9
	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? Dział Finansowo-Księgowy prowadzi ewidencję majątku, która obejmuje również wartości niematerialne i prawne – wynika to z obowiązków powierzonych Głównej Księgowej. Nie ma szczegółowych procedur, wartości niematerialne i prawne to głównie programy komputerowe, które podlegają regulacjom określonym w umowach o ich użytkowaniu. Rekomendacje: Należy przeprowadzić analizę ryzyka związanego z nieodpowiednim zabezpieczeniem wartości prawnych i niematerialnych, zwłaszcza w zakresie realizacji spektakli i innych wydarzeń scenicznych, a także wprowadzić ich rejestr. Warto rozważyć prawną ochronę logotypu instytucji.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	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 zlecanych zewnętrznym podmiotom? Czy stosowany jest logotyp i herb Miasta Krakowa oraz hasło "Instytucja kultury Miasta Krakowa" na wszystkich materiałach informacyjnych i	waga = $3 \times 3 =$ 9

	promocyjnych identyfikujących instytucję (zgodnie z Systemem Identyfikacji Wizualnej Krakowa)? Instytucja posiada ujednoliconą identyfikację wizualną w postaci Księgi Identyfikacji SC. W myśl wytycznych Organizatora każde opracowanie promocyjne i informacyjne musi być zgodne z Systemem Identyfikacji Wizualnej Krakowa. Druki SC są każdorazowo akceptowane przez Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Wydział Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Krakowa.	
	8. Czy zasoby IT są dostosowane do zadań statutowych, strategii, procesów i projektów realizowanych w instytucji? Zasoby IT są dostosowane do zadań statutowych, strategii, procesów i projektów realizowanych w instytucji.	waga = $3 \times 3 =$ 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? Modernizacja i optymalizacja zasobów IT są powiązane z przeglądem wydajności sprzętu, sieci oraz oprogramowania i są uwzględniane w planach budżetowych w kolejnych latach. Aktualnie, po przeprowadzce do nowej siedziby, SC nie ma problemów w zakresie wydajności sprzętu IT.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	10. Czy ryzyko związane z IT jest oszacowane i zarządzane? Szacowanie bezpieczeństwa systemu występuje w procedurach zarządzania ryzykiem oraz w samoocenie	waga = $2 \times 3 =$ 6

	kontroli zarządczej. Szczegółowe regulacje dotyczące bezpieczeństwa IT są uwzględnione w Zarządzeniu Dyrektora 3/2016 z dnia 10 października 2016 r. w sprawie zasad ochrony i przetwarzania danych oraz w Regulaminie ochrony danych osobowych dla Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia.	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	75 pkt./81 pkt.	

Kryteria oceny w zakresie zarządzania reklamą, marketingiem i promocją	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? Jaka pozycję w budżecie instytucji stanowią środki na reklamę i promocję? Plan działań marketingowych dotyczy obszarów związanych z umacnianiem wizerunku oraz budowaniem rozpoznawalnej marki SC. Reklama i promocja instytucji prowadzone są głównie poprzez media społecznościowe, a wyniki ich efektywności są monitorowane i analizowane na bieżąco. Reklama outdoorowa opiera się na plakataowaniu i kolportażu ulotek programowych. Plan budżetowo-finansowy i	waga = $3 \times 3 =$ 9
--	--	---

	kosztorysy koncertów dostosowane są pod względem wyboru promocji do specyfiki i wielkości danego projektu, dlatego nie było możliwe podanie całkowitych środków na reklamę i promocję, zależą one bowiem od wielu czynników.	
	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 osiąmane? Czy są na bieżąco monitorowane? Wyznaczone zostały osoby: do komunikacji za pomocą mediów społecznościowych (Pomocnik ds. mediów społecznościowych, artysta), do komunikacji z widzami (Specjalistka ds. promocji, marketingu i organizacji widowni). Cele PR ustalone są z Dyrekcją i na bieżąco monitorowane, za merytoryczną i językową warstwę komunikatów odpowiada Zastępca Dyrektora.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	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? Strona instytucji jest estetyczna, prosta w obsłudze, atrakcyjna i prowadzona na bieżąco. Jest ona administrowana, prowadzona i monitorowana przez pracownika administracji. Obecnie przechodzi gruntowną modernizację i od nowego roku zostanie uruchomiona w nowej odsłonie.	waga = $3 \times 3 =$ 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?	waga = $3 \times 3 =$ 9

	Strona internetowa SC w nowej wersji spełnia wymagania międzynarodowych standardów WCAG 2.0.	
	5. Czy instytucja zawarła umowy z partnerami medialnymi? Czy monitorowane jest wywiązywanie się wzajemne z zawartych umów? Czy analizowane są korzyści wynikające z partnerstwa 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? SC zawarła umowy z partnerami medialnymi. Są to partnerzy stali: RMF Classic, Polmic.pl, Kraków.pl, Dwutygodnik Kraków.pl, partnerzy większości realizowanych przedsięwzięć: TVP Kraków, AMS, Karnet, ArtPost, InYourPocket. Analizowane są korzyści wynikające z partnerstwa. Instytucja nie dostrzega deficytu komunikacyjnego, zatem nie poszukuje aktywnie kolejnych partnerów medialnych, pozostając otwarta na nowe szanse.	waga = 2 × 3 = 6
	6. Czy zawierane umowy sponsorskie są monitorowane pod kątem potwierdzenia, że wszystkie przewidziane obowiązki zostały zadowalająco spełnione? Zawarte umowy sponsorskie są monitorowane pod kątem potwierdzenia, że wszystkie przewidziane obowiązki zostały zadowalająco spełnione. Osobą odpowiedzialną za umowy sponsorskie i monitorowanie jest Zastępca Dyrektora.	waga = 2 × 3 = 6
	7. Czy są opracowane mechanizmy uzyskiwania informacji od pracowników na temat planów, realizacji wydarzeń (premier, wernisaży, eventów itp.) i wszelkich innych ważnych informacji,	waga = 3 × 3 =

	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? Sinfonietta Cracovia posiada wypracowany mechanizm komunikacji między pracownikami dotyczący planów i realizacji wydarzeń. Służą do tego dokumenty elektroniczne, aplikacje cyfrowe i Intranet. Obecność w mediach społecznościach prowadzona jest na bieżąco, a koordynator projektu ma swój merytoryczny wkład do mediów społecznościowych na temat realizowanych projektów.	9
	8. Czy instytucja korzysta z narzędzi do pomiaru, monitorowania i analizy mediów społecznościowych (np. <i>Google Analytics</i>)? Na podstawie analizy publikacji medialnych systematycznie realizowane są działania, które poprawiają skuteczność marketingową, pozwalają na szybką reakcję i wzmocnienie pozycji instytucji na rynku. Dużą wagę przywiązuje się do analizy recenzji, jakie ukazują się zarówno w Internecie, jak i w wydaniach gazetowych. Recenzje są gromadzone i archiwizowane. Statystyki strony i mediów społecznościowych prowadzone są na bieżąco.	waga = $1 \times 3 =$ 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? Wszelkie opinie umieszczane w mediach elektronicznych są przedmiotem analizy i mają wpływ na projektowanie nowej oferty instytucji. Stanowią one obszar działania PR. Reakcja na komentarze odbywa	waga = $2 \times 3 =$ 6

	się na bieżąco. 10. Czy odpowiedzialni za rozwój mediów społecznościowych pracownicy uczestniczą w szkoleniach i konferencjach podnoszących ich kompetencje w tym zakresie? Nie ma formalnie zaplanowanych szkoleń w tym obszarze, ale oczekuje się, że osoba na tym stanowisku będzie proaktywna i będzie zdobywać kompetencje poprzez gromadzenie wiedzy i uczenie się od najlepszych specjalistów, których osiągnięcia można obserwować w Internecie. Rekomendacje: Planując szkolenia, warto uwzględnić ten obszar, zważywszy na jego rosnącą rangę w komunikacji z odbiorcami oferty SC.	waga = $2 \times 0 =$ 0
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	63 pkt./69 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? Została opracowana polityka bezpieczeństwa danych osobowych/ bezpieczeństwa informacji instytucji	waga = $3 \times 3 =$ 9
---	---	---

	uwzględniająca wymagania RODO, co znalazło odzwierciedlenie w zarządzeniu Dyrektora w sprawie Zasad ochrony i przetwarzania danych oraz w Regulaminie ochrony danych osobowych dla Orkiestry Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa Sinfonietta Cracovia. Orkiestra zawiera odpowiednie umowy i stosuje konieczne procedury, jeśli powierza firmom zewnętrznym przetwarzanie danych osobowych.	
	2. Czy polityka bezpieczeństwa danych osobowych/ bezpieczeństwa informacji instytucji jest monitorowana, prowadzone są zaplanowane kontrole/ audyty i podejmowane są działania doskonalące? Polityka bezpieczeństwa danych osobowych instytucji jest monitorowana, zapewnia się jej doskonalenie. Nie wystąpiły związane z tym incydenty.	waga = 3 × 3 = 9
	3. Czy pracownicy zostali przeszkoleni? Czy są świadomi własnej roli w systemie bezpieczeństwa informacji, zwłaszcza w kontekście wymagań RODO? Wszyscy pracownicy zostali przeszkoleni oraz zobowiązani do zapoznania się z dokumentacją RODO. Na podstawie wywiadów stwierdzono, że pracownicy są świadomi wymagań RODO. Każda z zatrudnionych osób upoważniona przez Dyрекję do przetwarzania danych osobowych podpisała stosowne oświadczenie.	waga = 3 × 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?	waga = 3 × 3 = 9

	Dyrektor powołał IOD. Zakres odpowiedzialności oraz uprawnienia zostały określone w umowie świadczenia usługi. Kwalifikacje osoby pełniącej funkcję IOD zostały zweryfikowane na podstawie przedstawionych certyfikatów, świadectw i doświadczeń zawodowych. Praca nadzorowana jest na bieżąco podczas spotkań z Dyrekcją.	
	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? Instytucja jest przygotowana systemowo do podjęcia działań, jeśli dojdzie do incydentu naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych. Do czasu audytu nie odnotowano incydentów naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych, tak więc dane są bezpieczne i skutecznie chronione.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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? Mechanizmy zapewniające ciągłość działania systemów IT zostały wdrożone w orkiestrze. Tworzone są kopie zapasowe i archiwalnych zbiorów danych osobowych. Wykonanie procedury zostało powierzone	waga = $3 \times 2 =$ 6

	podmiotowi zewnętrznemu, który pełni funkcję Administratora Systemu Informatycznego (ASI). Rekomendacje: Warto rozważyć opracowanie i stosowanie procedury systemowego testowania poprawności wykonania kopii oraz zdywersyfikować lokalizacyjnie przechowywanie kopii.	
	7. Czy system zarządzania ryzykiem instytucji został zaktualizowany w kontekście wymagań RODO? System zarządzania ryzykiem instytucji został zaktualizowany zgodnie z wymaganiami RODO.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	8. Czy instytucja prowadzi rejestr przetwarzania danych osobowych? Czy go aktualizuje i zarządza nim? Instytucja prowadzi rejestr przetwarzania danych osobowych. Jest on nadzorowany i aktualizowany.	waga = $2 \times 3 =$ 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? Instytucja wdrożyła infrastrukturalne zabezpieczenia związane z ochroną danych osobowych i bezpieczeństwem informacji, zwłaszcza w tzw. obszarach przetwarzania danych osobowych. Dostęp do obszarów przetwarzania danych jest zabezpieczony i kontrolowany, stosowana jest także zasada czystego biurka i czystego ekranu.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	10. Czy są stosowane systemy bezpieczeństwa (alarmy, system gaszenia) i systemy środowiskowe	waga =

	(temperatura, wilgotność) zainstalowane w pomieszczeniach, w których znajdują się instalacje informatyczne, bazy danych lub nośniki zawierających dane osobowe oraz w archiwum? Orkiestra ma podpisane umowy, których postanowienia nadzoruje, z właścicielem lokalu, a także z firmami zewnętrznymi, które zapewniają bezpieczeństwo funkcjonowania instytucji.	$2 \times 3 =$ 6
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	75 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 SC ustanowione zostały procedury kontrolne w ramach kontroli zarządczej, które są na bieżąco aktualizowane w związku ze zmianą stanu faktycznego lub prawnego, a także w wyniku zaleceń pokontrolnych przedstawianych przez organy zewnętrzne. Pracownicy zapoznawani są z procedurami lub aktualizacjami już obowiązującymi. Wyniki kontroli są podstawą podejmowania działań doskonalących i wprowadzania niezbędnych zmian.	waga = $3 \times 3 =$ 9
--	---	---

	2. Czy planowanie kontroli, audytów, ewaluacji powiązane jest systemowo z zarządzaniem ryzykiem? Czy wyniki działań kontrolnych, jako sprzężenie zwrotne, wpływają na modyfikację zarządzania ryzykiem? Orkiestra nie prowadzi własnych audytów, a jedynie ewaluację projektów, poddawana jest także kontrolom zewnętrznym. Wnioski pokontrolne były realizowane na bieżąco. Wyniki działań kontrolnych wpłynęły bezpośrednio na modyfikację zarządzania ryzykiem. Rekomendacje: Warto rozważyć wdrożenie własnych mechanizmów audytowych i procedur związanych z podejmowaniem działań doskonalących oraz z systemową modyfikacją zarządzania ryzykiem.	waga = $3 \times 2 =$ 6
	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? Instytucja wypracowała własne metody ewaluacji strategii oraz kluczowych procesów i projektów, na bieżąco podejmuje też działania doskonalące w odniesieniu do wyników przeprowadzonych ewaluacji. Widoczne są one zarówno w sprawozdawczości, jak i w planowaniu. Rekomendacje: Należy rozważyć udoskonalenie metod ewaluacji strategii poprzez systemowe, jednoznaczne powiązania celów strategicznych z operacyjnymi i dopasowaną do tego modelu analityką.	waga = $3 \times 1 =$ 3
	4. Czy 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? Czy jest wyznaczona	waga = $2 \times 2 =$ 4

	osoba/ zespół do koordynowania i nadzorowania tych działań? Czy jest prowadzona analityka i podejmowane działania doskonalące? Dyrektor i Zastępca Dyrektora SC dokonują oceny wyników prowadzonej działalności systematycznie podczas cotygodniowych spotkań. Nadzór nad wynikami finansowymi sprawuje Główna Księgowa. Analityka i działania doskonalące dotyczą dokumentów strategicznych, programowych, budżetu, umów, dokumentacji projektowej i wyznaczonych celów operacyjnych oraz kluczowych wskaźników efektywności, a wyniki analityki skutkują działaniami doskonalącymi. Rekomendacje: Jak wyżej.	
	5. Czy instytucja prowadzi systematyczne badania odbiorców swojej oferty? Czy wyniki badań są analizowane i stanowią podstawę modyfikacji programu, usług i sposobu działania? Instytucja jest w stałym kontakcie z odbiorcami swojej oferty koncertowej. Bierze pod uwagę wszelkie opinie i sugestie słuchaczy, ulepszając swoją ofertę koncertową. Odbiorcy oferty na bieżąco i swobodnie mogą wydawać swoje opinie na profilu Facebook. Rekomendacje: Biorąc pod uwagę sukcesy polskie i zagraniczne oraz wielkość instytucji, rozbudowane systemy badania odbiorców oferty byłyby naddatkowe. Do rozważenia pozostaje opracowanie formalnych ram dla systemu badań, które mogłyby być pomocne w analizie zasobów internetowych.	waga = $3 \times 3 =$ 9
	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	waga = $3 \times 2 =$ 6

	wprowadzonych zmian w tym zakresie? Sinfonietta Cracovia po otrzymaniu raportów z wewnętrznych i zewnętrznych działań kontrolnych i audytowych przeprowadza analizę zaleceń pokontrolnych obejmującą również między innymi analizę ryzyka i doskonalenie instytucji, wprowadzane zmiany są monitorowane i analizowane pod względem skuteczności. Przykładem mogą być działania doskonalące udokumentowane w Sprawozdaniu z realizacji zaleceń pokontrolnych z dnia 10 grudnia 2018 r.	
	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? Instytucja deklaruje, że sprawozdania opierają się na wiarygodnych źródłach uzyskiwanych od właściwych pracowników, odpowiedzialnych merytorycznie za dany zakres informacji. Sporządzane przez SC sprawozdania przygotowywane są na podstawie wiarygodnych danych uzyskanych z monitorowania celów i procesów oraz analiz wyników badań. Podczas audytu do wglądu okazano między innymi sprawozdania merytoryczne oraz sprawozdanie finansowe przekazywane do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego do Urzędu Miasta Krakowa.	waga = $2 \times 3 =$ 6
	8. Czy jest przyjęta metodologia badań jakości procesów w instytucji, gwarantująca poznanie zarówno potrzeb i wymagań mieszkańców oraz innych interesariuszy, jak i ocenę spełniania tych wymagań przez instytucję?	waga = $2 \times 2 =$ 4

	Orkiestra stara się dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców poprzez media społecznościowe oraz rozmowy kulturalne po koncertach w celu poznania ich potrzeb i oczekiwań. Obecność SC na najważniejszych scenach muzyki klasycznej w Polsce i za granicą jest potwierdzeniem jakości i skuteczności tych działań.	
	9. Czy instytucja monitoruje badania sektorowe, których wyniki są publikowane? Czy podejmuje działania doskonalące, jeśli analiza takich badań wskazuje na konieczność zmiany? Instytucja monitoruje publikowane wyniki badań sektorowych, analizując je pod kątem przydatności, potencjalnego wykorzystania w działaniach doskonalących i zarządzaniu.	waga = 1 × 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? Sinfonietta Cracovia ma rozbudowaną sieć współpracy z instytucjami/organizacjami/festiwalami/salami koncertowymi zarówno w Polsce, jak i na świecie. Są to między innymi: Festival Pablo Casals (najstarszy i najbardziej prestiżowy festiwal muzyki kameralnej w Europie), Seoul Music Festival, Daegu International Music Festival (najbardziej uznane festiwale muzyki klasycznej w Korei Południowej), Festiwal Wiosenny w Tokio (prestiżowy japoński festiwal realizowany w słynnej sali Tokyo Bunka Kaikan), Naantali Music Festival (prestiżowy fiński festiwal muzyki klasycznej), Music festiwal Mahler Jihlava (znaczący czeski festiwal muzyki klasycznej), Classic Concerts Management – CCM (jedna z największych i najbardziej znaczących agencji koncertowych w Europie), Askonas Holt (jedna z	waga = 1 × 3 = 3

	największych i najbardziej znaczących agencji koncertowych w Europie), Armstrong International Music & Arts Enterprises Ltd. (najważniejsza agencja koncertowa organizująca trasy europejskich orkiestr w Azji), Wiener Konzerthaus, Wiener Musikverein, Salle Gaveau (najważniejsze europejskie sale koncertowe). Instytucja wymienia się doświadczeniem i wiedzą. Udział w tego typu sieciach współpracy pozwala instytucji prowadzić analizy benchmarkingowe mające określić miejsce orkiestry wśród innych, podobnych organizacji polskich i zagranicznych, zwłaszcza poprzez uświadomienie sobie obszarów do doskonalenia i korzystanie z najlepszych praktyk w sektorze	
Uzyskana liczba punktów/ maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	53 pkt./69 pkt.	