

Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030



KRAKÓW, czerwiec 2017

Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 został przygotowany przez Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa

Andrzej Kulig,

Zastępca Prezydenta Miasta Krakowa ds. Polityki Społecznej, Kultury i Promocji Miasta

Katarzyna Olesiak,

Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Magdalena Doksa-Tverberg,

Zastępca Dyrektora Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Dokument powstawał w modelu partycypacyjnym, przy zaangażowaniu przedstawicieli różnych środowisk sektora kultury.

Proces konsultacji dokumentu przeprowadziło **Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska**.

Opracowanie i redakcja tekstu Joanna Szulborska-Łukaszewicz

Spis treści

I.	WSTĘP. W KRĘGU POJĘĆ	5
	Co to jest KULTURA?	6
	Polityka kulturalna a strategia rozwoju kultury	8
	Kto odpowiada za rozwój kultury w Polsce?	9
	Zadania lokalnych samorządów w sferze kultury	10
	Co przesądza o sukcesie Miasta?	11
II.	METODOLOGIA.....	22
III.	POWIĄZANIA PROGRAMU ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI	27
IV.	KULTURA W KRAKOWIE – DOSTĘPNE RAPORTY, ANALIZY I PUBLIKACJE	31
V.	DIAGNOZA STANU KULTURY W KRAKOWIE. WYBRANE OBSZARY.....	37
	V.1. Realizacja Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie w latach 2010-2014. Najważniejsze efekty.....	37
	V.2. Wyniki badania sektora Kultury w Krakowie (2015)	40
	V.3. Wnioski zespołu roboczego ds. strategii rozwoju kultury	44
	V.4. Interesariusze sektora kultury w Krakowie.....	46
VI.	KULTURA W KRAKOWIE.	47
	VI.1. Analiza SWOT 2016.....	47
	VI.2. Identyfikacja najważniejszych problemów do rozwiązania w perspektywie do 2030 roku	56
VII.	ZAŁOŻENIA DO STRATEGII	58
VIII.	OBSZARY STRATEGICZNE.....	61
	VIII.1. Obszary strategicznego działania w sferze kultury w perspektywie 2030	63
	VIII.2. Ekosystem kultury w krakowie wymaga wzmocnienia.....	64
	VIII.3. Misja i wizja.....	66
IX.	PROGRAM ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE 2030. PRIORYTETY	69
X.	KONSULTACJE SPOŁECZNE	99
XI.	WDRAŻANIE PROGRAMU	101
	XI.1. Finansowanie zadań w ramach Programu Rozwoju Kultury 2030.....	101
XII.	MONITORING I EWALUACJA	108
	XII.1. Metody zbierania danych w procesie ewaluacji	108
	XII.2. Wskaźniki realizacji Programu Rozwoju Kultury 2030. Założenia	111

XII.3. Kryteria doboru wskaźników	113
XII.4. Dostępne źródła danych	113
XII.5. REKONSTRUKCJA CELÓW STRATEGICZNYCH.....	115
XII.6. Matryca celów	120
XII.7. Zestaw wskaźników na potrzeby systemu STRADOM.....	128
XIII.8. Ryzyka dla Programu Rozwoju Kultury 2030.....	129

I. WSTĘP. W KRĘGU POJĘĆ

Proces zarządzania strategicznego składa się z kilku etapów i obejmuje sformułowanie strategii, jej wdrażanie i ewaluację.

Czym jest strategia? Strategia to przemyślana ogólna koncepcja działania, to spójny zbiór kryteriów i zasad dotyczących decyzji oraz działań podejmowanych w określonym czasie. Te kryteria i zasady charakteryzują organizację i określają kierunki jej rozwoju w zmieniającym się otoczeniu. Stephen Cummings i David Wilson podkreślają, że strategia wyznacza „kurs” organizacji, kierunek jej rozwoju w czasie i przestrzeni¹. Według Petera Druckera strategia „*polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeśli jest to konieczne*”², zaś Lloyd L. Byars widzi strategię jako określenie i ocenę „*dostępnych dla organizacji możliwości realizacji celów i misji oraz wybór opcji, która zostanie zastosowana*”³.

W przypadku przygotowywanego przez samorząd gminny Programu Rozwoju Kultury w Krakowie 2030, w procesie uzgadniania celów, wzięto pod uwagę możliwości i kompetencje samorządu gminnego. Nawiązując do koncepcji A.D. Chandlera, z perspektywy samorządu strategia to nie tylko „*ustalenie podstawowych długoterminowych celów (...) oraz przyjęcie kierunków działania*”⁴, przedstawia ona także sposób alokacji zasobów, jakimi dysponuje samorząd, w celu możliwie najefektywniejszej realizacji przyjętych celów.

Sam termin „strategia” wywodzi się z greki. W języku tym oznaczał sztukę dowodzenia. Jak podaje Władysław Kopaliński, „strategia” to teoria i praktyka przygotowania oraz prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojennych. Już starożytni greccy dowódcy wojsk wiedzieli bowiem, że skuteczność działania zależy nie tylko od przypadku, ale od wielu czynników, wśród których najważniejsze to właściwe wykorzystanie zasobów w zależności od wyznaczonego celu oraz właściwego działania, przejawiającego się także w odpowiednich i w odpowiednim czasie podjętych decyzjach.

Decyzje te zapadają na różnych poziomach, wtedy, gdy kultura rywalizuje o zasoby gminy z innymi sektorami (oświatą, zdrowiem, drogami publicznymi). I wówczas, gdy chodzi o alokację zasobów pomiędzy różne grupy interesariuszy wewnątrz sektora kultury. Rywalizacja dotyczy wielu płaszczyzn, m.in.: wysokości środków finansowych, świadomości roli kultury i jej wagi w zmieniającym się świecie, eliminacji dominującego ekonomicznego punktu widzenia kultury, grożącego utratą wartości i komercjalizacją (niska konkurencja), kwestii kształcenia potrzeb uczestnictwa w kulturze, ruchu myśli, inspiracji, współpracy, itp.

Strategia spisana w formie dokumentu pozwala na przedstawienie lokalnej społeczności planowanych kierunków działania, określa priorytetowe pola aktywności samorządu, a także sposoby wykorzystania zasobów i potencjału kulturowego. Realizacja priorytetów w ramach przyjętego programu strategicznego może stanowić podstawę do oceny działań władz samorządowych przez społeczeństwo, które te władze wybrało.

¹ Za: Lidia Varbanova, „Zarządzanie strategiczne w kulturze”, Warszawa 2015, s. 217.

² Cyt. za: Krzysztof Obłój, Maciej Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2007, s. 127.

³ Za: Lidia Varbanova, jw. 217.

⁴ Cyt. za: James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s.267.

Co to jest KULTURA?

Pojęcie „kultura” nie jest jednoznaczne. W badaniu uczestnictwa Polaków w kulturze w 2014 roku słowo to było najczęściej kojarzone ze sztuką (41% respondentów), stylem życia (40,8%), edukacją i rodziną (32,7%), tradycją, zwyczajami i wspólnotą (32,1%), wiedzą i nauką (26,7%)⁵.

Choć w opinii wielu współczesnych „kultura ma znaczenie”⁶, „kultura się liczy”⁷, „kultura jest jak tlen”⁸, choć 81% respondentów ww. badań uznało, że kultura jest ważna, to z drugiej strony aż 48% respondentów nie miało zdania na temat oferty kulturalnej w miejscu swego zamieszkania. Nie byli z oferty ani zadowoleni, ani niezadowoleni. Najprawdopodobniej jej nie znają, nie korzystają z niej. Z kolei 16,5 % respondentów uważało, że kultura nie jest ważna, a 3% nie miało w ogóle zdania na ten temat⁹.

Warto wobec tego przed sformułowaniem oczekiwań i założeń dotyczących rozwoju kultury na poziomie samorządu, przed formułowaniem priorytetów do Programu Rozwoju Kultury w Krakowie, uzgodnić rozumienie terminu „kultura”. Ułatwi to proces dochodzenia do zdefiniowania wspólnych wartości i wspólnego dobra, co w tym przypadku wydaje się kluczowe.

Tak jak nie ma jednej kultury, nie ma jednolitego sposobu rozumienia tego terminu. Na temat jego interpretacji stworzono wiele teorii naukowych. Już w 1963 roku dwaj badacze kultury, A.L. Kroeber i C. Kluckhohn¹⁰, skatalogowali ok. 160 definicji kultury¹¹. Od tego czasu minęły 53 lata.

Odwołując się do Józefa Koźieleckiego, kultura to „wspólna tworzona przez ludzi przestrzeń wartości i symboli, wypadkowa „indywidualnych wrażliwości i kreatywności”¹², współtworzona na przestrzeni minionych epok i przez współczesnych. Powstałe w innych epokach zwyczaje, obiekty, dzieła sztuki, zabytki, materialne i niematerialne, są nieustająco odczytywane i poddawane interpretacji przez współczesnych. „Kultura nie jest grzeczna”, w kulturze zasada „grzeczny-bezpieczny” jest zabójcza¹³. Kultura nie jest – powtórzę za Janem Stanisławem Wojciechowskim, „skarbnicą trwałych wartości, norm i wzorów, lecz jest stanem ich kwestionowania”¹⁴. Stąd kulturę warto postrzegać jako proces poszukiwań i „dochodzenia do wartości”¹⁵.

W tym procesie istotną rolę odgrywają władze publiczne, do interpretacji, upowszechniania i odczytywania na nowo, dochodzi bowiem w wyniku procesów

⁵ Uczestnictwo ludności w kulturze, GUS 2014, s. 53.

⁶ Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington i inn., *Kultura ma znaczenie*, 2003.

⁷ Hasło zainicjowanej w 2010 roku przez Narodowe Centrum Kultury kampanii „Kultura się liczy!” dot. kultury. <http://www.nck.pl/profesjonalizacja/313406-kultura-sie-liczy-5/>

⁸ „Kultura jest jak tlen – wymiana duchowej energii, która następuje dzięki uczestnictwu w kulturze odpowiada rudymentalnej potrzebie ludzkości, jaką jest współuczestnictwo oraz przeżycie, katharsis” (Gabriel Gietzky, *Kultura jest jak tlen*, „Gazeta Finansowa” 17-23 kwietnia 2015, s. 49.

⁹ Uczestnictwo ludności w kulturze, jw., s. 55-56.

¹⁰ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Cambridge 1952, vol.47, nr 1.

¹¹ Szerzej zob.: J. Koźielecki [w:] tenże, *Transgresja i kultura*, Warszawa 2002, s.179.

¹² Tamże.

¹³ B. Szydłowski, zob.: *Kultura nie jest grzeczna*, z Bartoszem Szydłowskim, dyrektorem Łaźni Nowej rozmawia Rafał Stanowski, „Dziennik Polski” z 8.03.2013 r.

¹⁴ J.S. Wojciechowski, *Kultura i polityki*, Kraków 2004, s. 22.

¹⁵ J. Szulborska-Łukaszewicz, *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, [w]: „Zarządzanie w kulturze”, t. 10, red. E. Orzechowski, K. Plebańczyk, Kraków 2009, s. 345-354.

twórczych, najczęściej wieńczonych wydarzeniami, składającymi się na tzw. „działalność kulturalną”, którą zgodnie z *ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*¹⁶ może prowadzić w naszym kraju każdy, zarówno obywatele, instytucje publiczne, podmioty gospodarcze jak i organizacje pozarządowe. Najaktywniejsze jednak w tym obszarze są publiczne instytucje kultury (celowo do tych zadań powołane) oraz organizacje pozarządowe.

Kultura to nie tylko treści czy działania o charakterze symbolicznym, ale i nie mniej ważne relacje „budowane wokół uczestnictwa w kulturze”¹⁷, doświadczenia emocjonalne, zmysłowe, wspierające budowanie sieci czy powstawanie niszowych subkultur¹⁸ - „kulturalnych neoplemion”¹⁹, a to „powrót do tego, co w pojęciu kultury najbardziej pierwotne i oczywiste”²⁰, „żywa kultura”.

Autorzy raportu poświęconego współczesnym praktykom uczestnictwa w kulturze podkreślają wyczerpanie tradycyjnego modelu kultury opartego wyłącznie na oddziaływaniu wąsko rozumianych, tradycyjnie działających, instytucji kultury. Nowoczesne technologie, ich powszechna dostępność, spowodowały, iż zdecydowanej zmianie uległy współczesne wzorce uczestnictwa w kulturze. Instytucje kultury są potrzebne, ale wiele z nich, szczególnie w przypadku domów i ośrodków kultury, powinno koncentrować się na działaniach oddolnych, partycypacji, udostępnianiu przestrzeni na inicjatywy mieszkańców, aktywizacji społeczności, przyjmując rolę hubów aktywności²¹.

W tym kontekście warto przywołać tu definicję, sformułowaną przez Barbarę Fatygę: „Żywa kultura to wielowymiarowe środowisko (milieu) życia jednostek i grup społecznych oraz funkcjonowania instytucji społecznych, w którym zachodzą dynamiczne procesy, rozwijają się praktyki kulturowe, powstają mniej lub bardziej trwałe rezultaty (materialne i niematerialne wytwory) praktyk. Zarówno jednostki, grupy, instytucje, procesy, praktyki, jak i ich wytwory charakteryzują się zróżnicowanym, najczęściej wielowarstwowym i zmiennym nacechowaniem aksjologicznym oraz zróżnicowanymi, zmiennymi i wielowarstwowymi, najczęściej polisemicznymi, znaczeniami.”²². Definicja ta zdaje się obejmować wszelkie przejawy kultury (kulturę jako odświeżające praktyki, ale i szeroko pojmowaną kulturę codzienną, w wymiarze instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym, obejmującą jej oddolny wymiar), wszystkich jej interesariuszy i wszystkie organizmy współżyjące i współtworzące to środowisko. Pojawiające się w definicji odniesienia do dynamiki procesów, rozwoju praktyk kulturowych, w wyniku których powstają nowe rezultaty, zakładają ruch i zmianę.

Jako sektor, pod względem formalno-prawnym, kultura obejmuje „instytucje i organizacje zajmujące się sztukami wizualnymi, performatywnymi, literaturą oraz dziedzictwem”²³ wraz z przemysłami kreatywnymi i „różnorodnymi formami działalności

¹⁶ Dz.U. z 2012 r., poz. 406 ze zm.

¹⁷ *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Agata Bachórz, Karolina Ciechorska-Kulesza, Sławomir Czarnecki i in. (red.) Gdańsk 2014, s. 36.

¹⁸ *O popkulturze jako sieci relacji* zob.: A. Nacher, *Rubieże kultury popularnej. Popkultura w świecie przepływów*, Poznań 2012.

¹⁹ Jw.

²⁰ Jw.

²¹ Punkty koncentrujące różne inicjatywy oddolne.

²² Barbara Fatyga, *Słownik Teorii Żywej Kultury* na stronach Obserwatorium Żywej Kultury, <http://ozkultura.pl/slownik-teorii-zywej-kultury> [dostęp: 3 września 2016]

²³ J. Sanetra-Szeliga, *Kultura i rozwój miast. Wyzwania XXI wieku* [w:] *Pamięć, wybór, tożsamość. Szkice o mieście* red. K. Broński, R. Kusek, J. Sanetra-Szeliga, s. 184.

kulturalnej i jej rezultatami (produktami i usługami)”²⁴. Choć kultura (jej wytwory, produkty i usługi), stanowią wartość samą w sobie to jednak z perspektywy samorządu i polityków jest ona postrzegana i doceniana poprzez jej pożyteczne funkcje. Kultura jest traktowana jako narzędzie rozwiązywania wielu problemów społecznych, czy jako narzędzie promocji miast i regionów. Kwestii tych nie można pomijać, jednak warto pamiętać także o wartościach immanentnych kultury i sztuki, które odczuwamy naszymi zmysłami. O naszych odczuciach uczymy się mówić w procesie edukacji kulturowej poprzez praktykowanie uczestnictwa w kulturze i dialog.

Polityka kulturalna a strategia rozwoju kultury

Za politykę kulturalną w mieście odpowiadają nie tylko politycy, nie tylko urzędnicy, ale i mieszkańcy, zarówno jako uczestnicy wydarzeń kulturalnych, sponsorzy, jak i współtwórcy oferty (pomysłodawcy, inicjatorzy, wyborcy, animatorzy, menadżerowie, pracownicy sektora kultury, nabywcy biletów, wejściówek, zaproszeń, itp.).

Polityka kulturalna to instrument władzy, to „dekretacja zasad i wartości w społeczeństwie”²⁵, wreszcie to celowy system działań władz publicznych „zmierzający do ukształtowania kultury zgodnie z potrzebami społeczeństwa i w oparciu o uznawane przez nie wartości”²⁶. Tyle, że, jak zauważa Jan Stanisław Wojciechowski, we współczesnym społeczeństwie „obowiązuje akceptacja różnych wartości, nawet sprzecznych”, a władza jest stale kwestionowana i brak jej autorytetu, stąd też cele „nie mogą odnosić się do warstwy ideologicznej kultury, nie można wartościować co jest dobre, a co złe w samej kulturze i sztuce. Cele i wartości winny być tworzone na poziomie mechanizmów i warunków dla rozwoju kultury i artystów, powinny sprzyjać wolnemu rozwojowi sztuki i artystów” w ich odmienności i różnorodności, z uwzględnieniem w jakimś zakresie woli społeczeństwa, finansującego ten proces, a nie wyłącznie głosów decydentów w sferze kultury.²⁷

Polityka kulturalna bowiem to suma świadomych, ukierunkowanych przedsięwzięć i działań mających na celu **zaspokojenie potrzeb kulturalnych społeczeństwa** poprzez maksymalne wykorzystanie środków i dóbr, którymi społeczeństwo dysponuje w danym okresie.

Ze względu na trudności w doprecyzowaniu kryteriów i jednoznacznego określenia potrzeb społeczeństwa warto przywołać tu Petera Bendixena, który jako miejsce na politykę kulturalną wskazuje przestrzeń między zakazem ingerencji władz publicznych „w kulturę (w sensie ideologicznym) i pretensjami do kształtowania jej, między potencjalnym obowiązkiem wspierania kultury przez państwo i autonomią sztuki”²⁸. Pomiedzy tymi obszarami widzi Bendixen miejsce na systemowe rozwiązania, na zadania, projekty i programy z zakresu polityki kulturalnej oraz „ich realizację poprzez wspieranie kultury”²⁹.

²⁴ Tamże.

²⁵ J.S. Wojciechowski, jw.

²⁶ W. Dawidowicz, *Kultura-polityka-menedżeryzm. Podstawowe założenia polityki kulturalnej*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska [red.], *Kultura w gospodarce rynkowej*, Wrocław-Katowice 1994, s.20.

²⁷ J.S. Wojciechowski, *Kultura i polityki*, jw. s.102.

²⁸ P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 83.

²⁹ Tamże.

Narzędziem realizacji polityki kulturalnej są dokumenty strategiczne oraz programy.

Kto odpowiada za rozwój kultury w Polsce?

W wyniku reform przeprowadzonych w ostatniej dekadzie XX w. za zadania z zakresu zarządzania kulturą oraz za politykę kulturalną w Polsce odpowiada nie tylko Państwo, ale i samorządy. Polskie samorządy przeznaczają na kulturę zdecydowanie więcej środków niż Państwo. Udział wydatków samorządów w ogólnej kwocie wydatków publicznych na kulturę w 2015 roku stanowił 78,5% ogółu, zaś udział środków państwowych - 21,5%³⁰. Z budżetu publicznego finansowana jest działalność publicznych i niepublicznych instytucji kultury, projekty i inicjatywy kulturalne, artystyczne i edukacyjne podejmowane przez organizacje pozarządowe³¹, a także wynikające z polityki kulturalnej samorządów projekty własne (zakup usług).

Począwszy od połowy pierwszej dekady XXI wieku istotna rola w zakresie współtworzenia polityki kulturalnej przypadła OBYWATELOM. Hasła dotyczące partycypacji w procesie zarządzania kulturą zaczęto przekładać na konkretne praktyki, włączając w procesy decyzyjne przedstawicieli lokalnej społeczności (np. za pośrednictwem organizacji pozarządowych, komisji dialogu obywatelskiego, społecznych komisji eksperckich i doradczych). Coraz popularniejszym narzędziem, począwszy od 2011 roku staje się w Polsce także takie narzędzie jak budżet obywatelski, wdrażane zarówno na poziomie samorządów jak i instytucji kultury.

Środki publiczne są istotnym ale nie jedynym źródłem finansowania kultury, działalności kulturalnej w Polsce. Stąd warto pamiętać, że istotny wpływ na politykę kulturalną mają obywatele (poprzez dokonywanie wyborów: uczestnictwo/nie uczestnictwo; zakup biletów); wreszcie przedsiębiorcy (sektor prywatny) zarówno jako inicjatorzy działalności kulturalnej, organizatorzy wydarzeń, jak i sponsorzy.

Udział podmiotów prywatnych w finansowaniu kultury w Polsce nigdy nie został oszacowany (brak dostępnych danych). Znamy natomiast szacunkową wielkość wydatków w gospodarstwach domowych na bilety wstępu do teatrów, instytucji muzycznych i kina – w przeliczeniu na 1 osobę kwota ta stanowi 27,36 zł rocznie (2015 rok, więcej niż w 2014 roku o 11,2%)³².

Za politykę kulturalną w Polsce odpowiadają dziś także instytucje publiczne, organizacje pozarządowe. Istotne jednak czy włączają się w projektowanie współpracy dla dobra jej efektów na rzecz społeczności, w celu budowania relacji, czy widzą tylko „swoją kawałek tortu”³³.

Odwołując się do raportu DNA MIASTA³⁴, warto zauważyć, iż pojęcie polityki kulturalnej jest odmiennie rozumiane przez samorządowców (w tym urzędników), przedstawicieli instytucji kultury i organizacji pozarządowych. W przeprowadzonych

³⁰ *Kultura w 2015 r.*, Raport GUS, Warszawa 2016, s. 64.

³¹ Konkursy ofert organizowane w oparciu o zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

³² *Kultura w 2015 roku*, GUS, Warszawa 2016, s. 66

³³ Porównanie zapożyczone od prof. dr hab. Urszuli Grzełońskiej, która zwraca uwagę na problem organizacji, które pod pozorem dobra publicznego dbają wyłącznie o swoje dobro i swoje korzyści. Zob.: U. Grzełońska, *Ekonomiczny zarys sfery kultury, wystąpienie na seminarium naukowym Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN 24 maja 2007 roku*, tekst dostępny on-line [31.03.2014]: http://www.inepan.waw.pl/wydarzenia/seminaria_naukowe.html?id_seminarium=48

³⁴ A. CELIŃSKI, *Miejskie polityki kulturalne*, „Respublika Nowa” nr 21/2012.

przez Fundację „Respublika Nowa” badaniach respondenci najczęściej rozumieli politykę kulturalną jako:

- sposób zarządzania dostępnymi zasobami w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców;
- konkretną wizję zarządzania zadaniami sektora kultury, która nadaje jakiś wspólny kierunek i cel prowadzonym działaniom;
- instrument zmiany społecznej oraz integracji mieszkańców, w celu niwelowania różnic społecznych i tworzenia wspólnej tożsamości;
- narzędzie zarządzania służące racjonalizacji, efektywności, przejrzystości (*„konieczność racjonalizacji, porządkowania, planowania i podziału zadań, potrzebę przejrzystości finansów i rozwoju infrastruktury oraz konieczność współpracy różnych środowisk, osób, instytucji”*)³⁵.

Niezależnie od tego jednak politycy coraz lepiej rozumieją potrzebę inwestowania w kulturę i dostrzegają jej wpływ (nie do przecenienia) na inne dziedziny życia. Co nie znaczy, że kultura wymaga wsparcia wyłącznie z powodu jej wpływów na inne dziedziny życia, wymaga wsparcia także ze względu na jej immanentne wartości.

Zadania lokalnych samorządów w sferze kultury

Zadaniem gminy jest zaspakajanie potrzeb lokalnej społeczności³⁶. Aby jednak zaspakajać potrzeby, trzeba je uprzednio rozpoznać. Czy samorządy rozpoznają potrzeby swoich potencjalnych odbiorców?

Samorządy rozpoznają i zaspakajają potrzeby lokalnej społeczności w rozmaity sposób:

- 1) za pośrednictwem instytucji kultury, dla których są organizatorem,
- 2) poprzez zlecanie/powierzanie zadań z zakresu kultury organizacjom pozarządowym w trybie konkursów ofert na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 3) poprzez udzielenie dotacji narodowym instytucjom kultury,
- 4) poprzez zakup usług w dziedzinie kultury z uwzględnieniem podmiotów gospodarczych na podstawie Ustawy - Prawo zamówień publicznych,
- 5) za pomocą narzędzi ukierunkowanych na węższe grupy beneficjentów, artystów reprezentujących różne branże kultury i sztuki, licznie mieszkających w Krakowie (indywidualne nagrody i stypendia twórcze, pracownie twórcze, programy wsparcia dla osób prowadzących galerie sztuki, czy księgarnie).

Samorządy rozpoznają i zaspakajają potrzeby mieszkańców przede wszystkim za pośrednictwem instytucji kultury dla których są organizatorami. Rola publicznych instytucji kultury jest nie do przecenienia. Często nie zdajemy sobie sprawy z dobra, które posiadamy. Nie znaczy to, że instytucje te nie wymagają reform – zdecydowanie powinny rozwijać współpracę z trzecim sektorem, jednak to co niosą to stabilność w dostępie do oferty, profesjonalizm kadr, odpowiedzialność i umiejętność zarządzania środkami publicznymi.

³⁵ jw. s.93-94.

³⁶ Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Rozdział 2: Zakres działania i zadania gminy Art. 7. 1. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy.

W szczególności zadania własne obejmują sprawy:

9) kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami.

Zgodnie z zasadą subsydiarności to instytucje kultury, jako te, które są bliżej obywateli winny rozpoznawać potrzeby odbiorców i uczestników („(nie)uczestników”³⁷) życia kulturalnego. To organizator dokonuje wyboru dyrektora instytucji, na podstawie przedstawionego przez niego programu, w celu realizacji wskazanej w statucie misji instytucji kultury, aby decyzja o programie instytucji, o konkretnych wyborach z zakresu oferty, wynikała w większej mierze z preferencji obywateli-interesariuszy skupionych wokół instytucji a nie urzędników.

Współczesny interesariusz, odbiorca czy uczestnik oferty, zauważa Marek Krajewski, nie jest i nie powinien być pozbawiony głosu, może podejmować różnorodne role: konsumenta (dla którego sztuka jest źródłem przyjemności), narzędzia (gdzie uczestnik pozostaje instrumentem w rękach artysty), wreszcie routera – **jego podstawowym zadaniem jest wprawianie dzieła w ruch, a nie kontemplacja**, dzieło zaczyna „krążyć w globalnych sieciach komunikacyjnych i w efekcie tego ruchu obrasta w nowe sensy, użytki, zmienia się jego forma, jest aplikowane do nowych, nieoczekiwanych kontekstów, przepisywane na inne od pierwotnych media, miksowane z przemieszczającymi się w podobny sposób treściami kulturowymi”³⁸). Może też przyjąć rolę uczestnika. Uczestnictwo zakłada jednak dialog, a nie jednokierunkowy przekaz z perspektywy rozumniejszego i wiedzącego więcej. Odbiorca wykorzystuje zasoby kulturowe, tworząc na ich bazie własne dzieła i przekazy. Jakość tych przekazów nie może nam być jednak obojętna.

Zmiany w sposobach uczestnictwa w kulturze (w tym także obserwowany odpływ widowni), spowodowały, że w centrum zainteresowania wielu instytucji i organizatorów wydarzeń kulturalnych znalazł się odbiorca. Problemy dotyczące budowania relacji z publicznością przy wykorzystaniu nowych mediów, mediów społecznościowych, dały nowe szanse w zakresie tzw. rozwoju widowni (z ang. *Audience development*). Zgodnie z definicją Arts Council of England „*Termin Rozwój Widowni opisuje działalność, której celem jest odpowiadanie na potrzeby istniejącej i potencjalnej widowni oraz wspieranie organizacji zajmujących się sztuką i kulturą w rozwijaniu istniejących już relacji z publicznością*”³⁹. W programie rozwoju kultury w Krakowie kwestie rozwoju widowni stają się istotnym wyzwaniem.

Co przesądza o sukcesie Miasta?

Jak pisze Charles Landry, o sukcesie miasta przesądza kreatywność „*jego mieszkańców i władz*”⁴⁰. I rzeczywiście potwierdza to przypadek Krakowa, od wieków bazującego na kreatywności lokalnej społeczności, ale i społeczności napływowej – studentów tu podejmujących studia, w Krakowie szukających swego miejsca pracy i zamieszkania. Punktem wyjściowym dla tej kreatywności nieustająco pozostaje jednak dziedzictwo kulturowe Krakowa, materialne i niematerialne, *genius loci* Krakowa: zabytki, pamięć, tradycje, rozpoznawalne w kraju i na świecie instytucje, uczelnie, wreszcie wydarzenia, zarówno te spektakularne, wielkie, często plenerowe, jak i te realizowane w unikalnym labiryncie krakowskich piwnic artystycznych. Kreatywność

³⁷ Termin (nie)uczestnik nie odnosi się do osób, które zupełnie nie praktykują kultury, Zob. Raport *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie uczestnictwa)*, Gdańsk 2014, s.39.

³⁸ Marek Krajewski, *Od odbiorcy do uczestnika. Znikający widz i jego współcześni następcy* [w:] Monika Kędziora, Witold Nowak, Justyna Ryczek (red.), *Co z tym odbiorcą?*, Poznań 2012, s. 84-88.

³⁹ Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta, Poznań 2015, s. 53.

⁴⁰ Charles Landry, *Kreatywne miasto*, Warszawa 2013, s. 25.

mieszkańców stymulowała władze samorządowe i odwrotnie wiele pomysłów zainicjowanych przez władze samorządowe było bodźcem dla kreatywności mieszkańców miasta.

Kluczowym punktem w debacie o kulturze Krakowa od zawsze było jego dziedzictwo kulturowe, materialne i niematerialne. Dziedzictwo to, kultura, stanowi największy potencjał Krakowa. Kultura była i jest podstawowym atutem miasta, jego najistotniejszą marką.

Jeśli tworzenie to proces, patrząc na Kraków z perspektywy czasu, sięgając wstecz tylko ostatniej dekady XX wieku, trzeba zauważyć, że mimo często przypisywanego Krakowowi stereotypowego wizerunku miasta konserwatywnego, władze Krakowa, niejednokrotnie podejmowały wielkie wyzwania, których realizacja nie pozostawała i nie pozostaje bez wpływu na obecną pozycję Krakowa na arenie kulturalnej w kraju i na świecie. Wystarczy przywołać tu działania prof. J. Purchli, który u progu okresu transformacji, jako zastępca Prezydenta Miasta Krakowa ds. kultury⁴¹, zabiegał o otwarcie Krakowa na Europę i świat. Jak wspomina po latach: *„Kraków był pierwszym miastem na wschód od Łaby, które już rok po upadku żelaznej kurtyny znalazło się wśród miast gospodarzy Europejskich Miast/Stolic i Miesiący Kultury. Nominacja Krakowa przez Radę Europejską na organizatora pierwszego Europejskiego Miesiąca Kultury (EMK) było ogromnym sukcesem samorządu miejskiego w pierwszym roku jego istnienia. U podstaw starań o zdobycie tego prestiżowego tytułu leżało przekonanie, że potencjał intelektualny i artystyczny miasta oraz siła jego dziedzictwa to strategiczny zasób prorozwojowy Krakowa.”*⁴²

Samorząd krakowski działa wielokierunkowo. Z jednej strony, konsekwentnie, od lat 90. XX wieku rozwijana jest marka Krakowa jako miasta festiwalu, czego swoistym ukoronowaniem może być tytuł uzyskany w 2016 roku. Z drugiej, pielęgnowane są lokalne tradycje, a edukacja regionalna stanowi istotny wątek edukacji kulturowej. Stopniowo zmieniło się podejście krakowian do zabytków. Już w połowie lat 90. XX w. zaczęto myśleć o rewitalizacji zdegradowanych przestrzeni miejskich poprzez kulturę, choć brakowało wówczas i środków i odwagi we wdrażaniu zmiany. W połowie lat 90. XX wieku władze miasta podjęły decyzję o rewitalizacji dzielnicy Kazimierz poprzez kulturę, tam projektując utworzenie Muzeum Inżynierii Miejskiej (tzw. Kwartal św. Wawrzyńca)⁴³, lokując także w tej dzielnicy prywatne galerie sztuki. A przecież zdecydowaną zmianę w podejściu do zabytków w Polsce przyniosła dopiero ostatnia dekada. Wówczas dopiero zaczęto myśleć o efektywniejszym wykorzystaniu dziedzictwa materialnego na rzecz współczesnych pokoleń poprzez nadawanie historycznej tkance nowych funkcji. Przyczyniły się do tego trendy i programy europejskie.

Od początku istnienia reaktywowanego samorządu, za pośrednictwem instytucji kultury i lokalnych organizacji pozarządowych, Miasto stara się rozwijać i wspierać ofertę z zakresu edukacji kulturowej i artystycznej, poprawiać jej dostępność, nie tylko po to, aby przeciwdziałać wykluczeniu, ale po to, aby poziom uczestnictwa krakowian

⁴¹ Zastępca Prezydenta Miasta Krakowa ds. kultury w okresie od 25 VI 1990 do 15 marca 1991. Zob. J. Szulborska-Łukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009, s. 400.

⁴² *Laboratorium zmiany*, Z profesorem Jackiem Purchlą rozmawia Joanna Sanetra Szeliga, „Herito” nr 5/2011, s. Projekt – Europejski Miesiąc Kultury, skrócona formuła Europejskich Miast/Stolic Kultury – stworzony został po roku 1989 przez Wspólnoty Europejskie, rozpoczynając proces reintegracji Europy poprzez włączenie nowych demokracji we wspólne życie kulturalne, prezentację różnorodności kulturowej kontynentu, pobudzenie dialogu międzykulturowego i wzajemne poznanie.

⁴³ Projekt Kwartal Św. Wawrzyńca - budowa centrum kulturowego na krakowskim Kazimierzu, Muzeum Inżynierii Miejskiej. Program: Małopolski Regionalny Program Operacyjny.

w kulturze nie był powierzchowny, a coraz pełniejszy, świadomy i stymulował własne poszukiwania i rozwój mieszkańców⁴⁴. W działaniach Gminy od lat istotne są wątki edukacji regionalnej, poprzez wspieranie i celebrowanie jubileuszy, rocznic związanych z wielkimi postaciami miasta, promowanie wiedzy o *genius loci* Krakowa.

Samorządowcy poszukiwali także nieustająco narzędzi efektywnego zarządzania zadaniami kultury: we współpracy z miastem Rochester już w 1994 roku wprowadzono w gminie Kraków budżet zadaniowy, powołano do życia pierwsze Centrum Informacji Kulturalnej (1994 r. w strukturach ówczesnego wydziału ds. kultury; od stycznia 1997 r. w strukturach KBF⁴⁵, powstał wówczas Krakowski KARNET (pierwszy numer informatora kulturalnego wydano w 1996 roku), jako platforma informacji o wydarzeniach kulturalnych, do dziś – obok Magicznego Krakowa – stanowi główne źródło informacji o ofercie miasta. Jako jedno z pierwszych w Polsce miast, Kraków podjął się współprowadzenia instytucji (Krakowski Teatr Scena STU, 1997 r. we współpracy z ówczesnym Województwem Małopolskim). W Krakowie powstał pionierski w skali kraju Gminny Program Dofinansowań (1993), tu zrodziła się koncepcja nagradzania mecenasów (1996). Tu powstał pierwszy w Polsce program wsparcia dla prywatnych galerii sztuki (1996), a wiele lat później i księgarń (2013). W Krakowie lokowano artystów w pracowniach twórczych z zasobów Gminy (co stało się szczególnie istotne po 1989 r., kiedy spółdzielnie mieszkaniowe nagminnie wypowiadały artystom lokale).

Już w latach 90. XX w. samorządowcy w Krakowie myśleli o kształceniu kadr dla kultury. W MCK już wówczas odbywały się spotkania specjalistów w zakresie zarządzania kulturą⁴⁶. Samorząd krakowski przyczynił się do powstania na Uniwersytecie Jagiellońskim jednego z pierwszych w kraju kierunków studiów w zakresie zarządzania kulturą⁴⁷.

Wspomniany już proces festiwalizacji życia kulturalnego rozpoczęto w latach 90. XX w. (na miarę możliwości ówczesnego budżetu kultury): podjęto organizację Festiwalu Krakowskiego jako własnej marki miasta⁴⁸ (Festiwal Krakowski '94 odbył się w dniach od 17 czerwca do 3 lipca 1994 r.⁴⁹); w ramach konkursów ofert wyodrębniony był specjalny priorytetowy obszar: FESTIWALE⁵⁰; podjęto starania o przyznanie Krakowowi tytułu Europejskiego Miasta Kultury ESK 2000⁵¹; zrealizowano Festiwal Kraków 2000 (jako czteroletni program z wielkim finałem w 2000 roku; w programie „Kraków 2000” pojawił się zrealizowany w 2000 roku program OPOŃCZA,

⁴⁴ M. Krajewski i J. Orlik o poziomie uczestnictwa w kulturze

⁴⁵ *Miejskie Instytucja Kultury. Przewodnik*, Kraków 2000, s. 80.

⁴⁶ *Zarządzanie kulturą*, 1993.

⁴⁷ Studia w zakresie zarządzania kulturą i Szkoła Zarządzania Kulturą UJ w Rynku Głównym 8 w Krakowie.

⁴⁸ Jak pisze prof. J. Purchla: „to samorząd miejski zaczął świadomie tworzyć już w roku 1990 „przemysł festiwalowy”. W przypadku Krakowa stał się on szybko istotną częścią polityki marketingowej miasta i narzędziem strategii samorządowej. Wystarczy uświadomić sobie różnorodne skutki sukcesu Festiwalu Kultury Żydowskiej dla obrazu Krakowa za granicą, ale i dla rewitalizacji Kazimierza, czy też przypomnieć znaczenie Europejskiego Miesiąca Kultury w roku 1992 w otwieraniu naszego miasta na świat i wychodzeniu z izolacji. Dziś dylemat polega na właściwych proporcjach w dzieleniu przez samorząd środków na kulturę. Chodzi więc o pytanie, ile „igrzysk”, a ile np. codziennych działań kulturalnych w dzielnicach.” Ł. Gazur, *Kultura jest jak sport wyczynowy*, Rozmowa z prof. Jackiem Purchlą, „Dziennik Polski” z 11 kwietnia 2013 r., s. 10A.

⁴⁹ Festiwal Krakowski 1994 (czerwiec, w terminie Święta Miasta), festiwale z okresu 1996-1999, zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, jw. s. 236-240.

⁵⁰ Gminny Program Dofinansowań (1993-1999), zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, s. 207.

⁵¹ Rok 2000 pokazał, że współpraca jest możliwa, w różnych wymiarach – międzynarodowa i lokalna

uwzględniający oddolną kreatywność i inicjatywę lokalnych organizacji pozarządowych Krakowa), powołano do życia Biuro Festiwalowe Kraków 2000⁵².

Pozostawienie po 2000 roku biura festiwalowego jako instytucji kluczowej dla marketingu miasta i polityki festiwalowej, a więc wyznaczenie jej nowych celów – to decyzje odważne, ale także dzięki nim Kraków jest dziś postrzegany jako najpiękniejsze, najatrakcyjniejsze miasto świata, czy Najlepsze Miasto Festiwalowe Świata (2016). To KBF z ramienia Gminy Miejskiej Kraków stał się integratorem marek festiwalowych poprzez zainicjowanie i realizację rozwijanej z sukcesem przez lata koncepcji „Siedmiu Zmysłów”⁵³. To Krakowskie Biuro Festiwalowe, wykorzystując potencjał Krakowa skutecznie zabiegało o tytuł MIASTA LITERATURY UNESCO dla Krakowa. Literatura i książka stały się istotnym elementem marki miasta.

Działania władz Krakowa, na tle innych polskich samorządów, zawsze wyprzedzały swoje czasy. Programy samorządu krakowskiego nigdy nie były oderwane od potrzeb i oczekiwań mieszkańców miasta⁵⁴. Rzadko kto w Polsce postrzegał wówczas kulturę jako istotny czynnik rozwoju miasta czy regionu. W dyskusjach o budżecie dla kultury wielu polityków uważało ją wciąż (jeszcze na przełomie XX i XXI wieku) jako obszar bezproduktywny, generujący wyłącznie koszty. To dzięki otwartości władz Krakowa na kreatywność mieszkańców, dzięki kreatywności samorządowców, bazującej na dziedzictwie kulturowym i kapitale społecznym, dziś miasto znajduje się w czołówce najbardziej atrakcyjnych na świecie. W 2015 roku odwiedziło Kraków ponad 10 mln gości i turystów, jedną trzecią stanowili goście zza granicy⁵⁵.

We wrześniu 2016 r. został uhonorowany przez międzynarodowe jury tytułem Światowego Miasta Festiwalu i Wydarzeń Kulturalnych 2016. Nagrodzono Kraków w uznaniu „*dla konsekwencji w budowaniu pozycji lidera wśród miast festiwalowych Europy Środkowo-Wschodniej*”. Tym samym doceniono działania władz miasta ukierunkowane na coraz większe angażowanie w ramach festiwalu lokalnych społeczności (wzrost uczestnictwa w kulturze), nową infrastrukturę koncertową (ICE Kraków, Tauron Arena), współpracę międzysektorową przy realizacji wydarzeń, przyciąganie międzynarodowej publiczności dzięki szerokiej i zróżnicowanej ofercie kulturalnej, a tym samym ich wpływ społeczny, ekonomiczny i wizerunkowy na rozwój miasta⁵⁶.

„Festiwalowe czynią nasze miasto miejscem lepszym do życia, wydobywają jego tożsamość, generują niebywały ekonomiczny wzrost i wzmacniają kompetencje kulturowe mieszkańców. Razem jesteśmy Najlepszym Miastem Festiwalowym Świata!”⁵⁷

⁵² Uchwała nr LXIX/681/97 Rady Miasta Krakowa z 15 stycznia 1997 roku.

⁵³ Filip Berkowicz, pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. kultury.

⁵⁴ *Badania potrzeb mieszkańców*, więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, jw., s. 235-248; współpraca Gminy Miejskiej Kraków z Konwentem Stowarzyszeń Twórczych, zob.: tamże, s.321.

⁵⁵ *Ruch turystyczny w Krakowie w 2016 roku*, Krzysztof Borkowski, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2016.

⁵⁶ Dotychczas nagrodę IFEA otrzymały takie miasta jak Londyn, Sydney, Rotterdam, Rejkiawik, Ottawa i Boston. Wręczenie prestiżowych nagród International Festivals & Events Association (IFEA) World Festival & Event City 2016 miało miejsce 27 września 2016 r. w Tucson.

⁵⁷ http://krakow.pl/otwarty_na_swiat/media_zagraniczne/203924,102,komunikat,krakow_wyrozniony_prestizowym_tytułem_ifea_world_festival__event_city_2016.html

Kraków

- siódma pozycja na liście **najatrakcyjniejszych miejsc na świecie**, wg rankingu magazynu „Travel&Leisure” 2015, przed Bangkokiem i Barceloną. Wśród miast europejskich Kraków zajął trzecie miejsce, tuż za Rzymem i Florencją⁵⁸. W 2009 r. w rankingu tego samego miesięcznika turyści z całego świata umieścili Kraków na piątym miejscu. Wśród miast europejskich zyskał wówczas wyższą lokatę niż m.in. Paryż, Barcelona czy Praga⁵⁹.

- W 2012 roku około 47 tys. czytelników uznało Kraków za jedno z dziesięciu **najpiękniejszych miast w Europie**. Ranking przeprowadzony przez jedno z najbardziej prestiżowych pism podróżniczych „Condé Nast Traveler”. Wśród 10. najpiękniejszych miast Europy według „Condé Nast Traveler” znalazły się: Florencja, Barcelona, Rzym, Paryż, Wiedeń, Wenecja, Budapeszt, Kraków, Salzburg.

- Centrum historyczne Krakowa znalazło się w grupie najwyżej ocenionych miejsc UNESCO na świecie w rankingu „National Geographic Traveller Magazine” (2010 r.).

- W 2011 r. Kraków znalazł się na drugim miejscu w rankingu przygotowanym przez opiniotwórczy portal turystyczny Zoover. Kraków otrzymał nagrodę Zoover City Trip Award.

- Prestiżowy FDI Magazine (część Financial Times Ltd) opublikował jeden z najważniejszych raportów oceniających europejskie miasta i regiony pod względem rozwoju gospodarczego: „The European Cities and Regions of the Future 2010/11”, w którym Kraków i Małopolska zajęły wysokie lokaty.

- Kraków znalazł się na drugiej pozycji w 2008 r. w rankingu brytyjskiego opiniotwórczego dziennika „The Guardian”. Kraków zaraz po australijskim Sydney uznany został przez czytelników dziennika drugim **„najciekawszym miejscem poza granicami kraju”**. W 2008 r., wg ekspertów Project Spaces (PPS) - amerykańskiej organizacji non profit prowadzącej od 30 lat działania na rzecz rewitalizacji miejskich przestrzeni publicznych, Rynek Główny w Krakowie został znany za najlepszy plac świata⁶⁰.

- International Congress and Convention Association (ICCA) w raporcie statystycznym w 2009 r. dotyczącym **międzynarodowego rynku spotkań stowarzyszeń** uplasował Polskę na 27. miejscu, a wśród polskich miast Kraków zajął drugą pozycję.

- Ranking polskich miast **najbardziej atrakcyjnych dla biznesu** opublikował (2009 r.) prestiżowy miesięcznik „Forbes”. Kraków po raz kolejny zajął drugą lokatę, ustępując jedynie stolicy.

- W rankingu 50 najpopularniejszych kierunków szukanych w 2008 roku przez mieszkańców Wielkiej Brytanii na jednej z największych internetowych wyszukiwarek połączeń lotniczych Skyscanner, Kraków znalazł się na 26. miejscu.

- Wśród **wydarzeń kulturalnych 2008 roku**, największym echem poza granicami Polski odbił się Festiwal Sacrum Profanum. 6. edycja festiwalu znalazła się na liście **najciekawszych wydarzeń kulturalnych**, rekomendowanych przez specjalistyczny brytyjski miesięcznik muzyki klasycznej

„Gramophone”. http://krakow.pl/odwiedz_krakow/aktualnosci/18702,31,komunikat,krakow_wsrod_naj

⁵⁸ Respondenci wypowiadali się na temat miast, oceniając ich wygląd i krajobraz, wartość kulturalną, pytano o przyjazność mieszkańców, sklepy i kulinaria. Zob.: https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=66114 [data odczytu: 15.09.2016].

⁵⁹ http://krakow.pl/odwiedz_krakow/aktualnosci/18702,31,komunikat,krakow_wsrod_najpiekniejszych.html

⁶⁰ http://krakow.pl/odwiedz_krakow/aktualnosci/18702,31,komunikat,krakow_wsrod_najpiekniejszych.html

- jedna z siedmiu **najmodniejszych destynacji turystycznych** 2006 r. wg rankingu Orbitz.com, jednej z dwóch największych amerykańskich internetowych agencji podróży.⁶¹

- Kraków na pierwszym miejscu w sercach wielu mieszkańców Krakowa.

Choć pojawiają się nieustająco krytyki, że ani w latach 90. XX w. ani później na przełomie wieków, w konsekwencji realizacji programu Kraków 2000 nie powstała w Krakowie żadna nowa infrastruktura na rzecz kultury⁶², to jednak kreatywność władz, konsekwencje ich działań wywarły niewątpliwie istotny wpływ na rozwój miasta, rozwój i doświadczenia kadr kultury w Krakowie i w Polsce, zaś zapotrzebowanie na nową infrastrukturę stało się priorytetem dla samorządu krakowskiego po wejściu Polski do UE i przy udziale funduszy europejskich.

Wśród przełomowych dla Krakowa inwestycji w infrastrukturę kultury warto wymienić: Rynek Podziemny (2010), Fabrykę Schindlera (2010), Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAR (2011), Muzeum Inżynierii Miejskiej, Centrum Kongresowe ICE KRAKÓW, ARENA KRAKÓW (2013), Muzeum Historyczne Miasta Krakowa - Pałac Pod Krzysztofory, czy Teatr Variete (2015); na terenie Nowej Huty zaś Teatr Łaźnia Nowa, oraz rozbudowę Nowohuckiego Centrum Kultury. Wspólną inwestycją samorządu gminnego i województwa małopolskiego przy udziale funduszy europejskich była nowa siedziba Muzeum Armii Krajowej im. Emila Fieldorfa „Nila” (2011).

Wśród inwestycji samorządu wojewódzkiego warto wymienić: budynek Opery Krakowskiej (2009), Muzeum Lotnictwa Polskiego (2010), Małopolski Ogród Sztuki (2012, rewitalizacja kwartału w rejonie ul. Rajskiej), Muzeum Tadeusza Kantora i siedzibę Ośrodka Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora „Cricoteka” (2014).

Rozwinęła się także i uległa znacząco poprawie infrastruktura państwowych-narodowych instytucji kultury położonych na terenie Krakowa: Muzeum Narodowe sfinalizowało inwestycje i otworzyło nowe oddziały, które świadczą usługi w dziedzinie kultury w oparciu o najnowsze standardy: Ośrodek Kultury Europejskiej „Europeum”, Europejskie Centrum Numizmatyki Polskiej – Muzeum im. Emeryka Hutten-Czapskiego, oraz Pawilon Czapskiego.

Zmodernizowano krakowskie place: Rynek Główny; Mały Rynek; Plac Szczepański. Istotną inwestycją, z perspektywy mieszkańców, jest Kładka Bernatka, łącząca Kazimierz z Podgórzem.

Ogromnym sukcesem Krakowa, bazującym na kreatywności władz Miasta było utworzenie **Parku Kulturowego Stare Miasto** – jako wzorcowego, pionierskiego w skali kraju, rozwiązania dla miast zabytkowych, mającego na celu poprawę estetyki miasta i ochronę zabytkowej substancji oraz historycznego krajobrazu kulturowego. W ramach programu wypracowano efektywne narzędzia służące ochronie i lepszemu wykorzystaniu walorów kulturowych oraz przyrodniczo-krajobrazowych Starego Miasta. Wzrosła identyfikacja mieszkańców, właścicieli posesji i użytkowników lokali z dziedzictwem kulturowym Starego Miasta.

Jak pisze Ch. Landry, zasoby kulturowe są naturalnymi surowcami miast, problemem jest to „*jak sobie radzić z ograniczeniem wyobraźni, ponieważ możliwości*

⁶¹ http://krakow.pl/odwiedz_krakow/aktualnosci/18702,31,komunikat,krakow_wsrod_najpiekniejszych_.html

⁶² Pomysł zagospodarowania Zakrzówka na potrzeby festiwalu Z. Preisnera pojawił się zbyt późno, aby go - przy braku własności gruntu - w oczekiwanym terminie zrealizować.

eksploatowania i pomnażania zasobów są nieograniczone"⁶³. Dziedzictwo kulturowe, artyści, twórcy, animatorzy, instytucje kultury i ich kadry, są najistotniejszymi surowcami Krakowa. Mają świadomość tego samorządowcy. Możliwości ograniczają jednak ramy prawne, których zmiana wykracza często poza kompetencje samorządu.

Choć z perspektywy mieszkańca miasta kwestie formalno-prawne nie są istotne, mieszkańcy mają prawo oczekiwać dobrej, atrakcyjnej, oferty kulturalnej i artystycznej, niekoniecznie wnikając w niuanse organizacji i finansowania, to jednak nie można tych kwestii pomijać. Skoro w wyniku rozwoju demokracji, w myśl zasady subsydiarności, wprowadzono w naszym kraju zdecentralizowany system zarządzania kulturą, skoro na terenie miasta przeplatają się kompetencje organów państwa i trzech szczebli samorządów, mieszkańcy powinni mieć choć minimalną świadomość, kto i w jakim zakresie, za które zadania szeroko pojętej kultury realizowane w ich miastach i regionach odpowiada.

Na terenie gminy miejskiej Kraków współistnieją bardzo różnorodne podmioty działające w sferze kultury:

- a) **instytucje kultury** (narodowe/państwowe, regionalne, miejskie),
- b) **organizacje pozarządowe** (stowarzyszenia, fundacje, związki kościelne i wyznaniowe; jedne prowadzą działalność kulturalną we własnych siedzibach, inne korzystają z gościnnych przestrzeni),
- c) **podmioty gospodarcze** (prywatne podmioty, m. in. księgarnie, galerie sztuki, impresariaty, agencje artystyczne),
- d) **placówki oświatowo-wychowawcze**, w tym młodzieżowe domy kultury (jednostki budżetowe),
- e) **nieformalne ugrupowania i ruchy miejskie**,
- f) **uczelnie, w tym uczelnie artystyczne**.

Gmina nie ma bezpośredniego wpływu na działalność innych niż gminne instytucje kultury (co wynika z zapisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁶⁴). W ramach budżetu oświaty Gmina Miejska Kraków finansuje także działalność młodzieżowych domów kultury (placówki oświatowo-wychowawcze)⁶⁵. Współpracuje jednak i udziela wsparcia różnym podmiotom działającym w sferze kultury w Krakowie. Ceni i wspiera w różny sposób, w ramach istniejących warunków formalno-prawnych i finansowych, regionalne i narodowe instytucje kultury działające na terenie Krakowa⁶⁶.

Zasada subsydiarności wydaje się tu kluczowa: po pierwsze nie przeszkadzać. Zadaniem Gminy jest więc stworzenie w ramach obowiązujących reguł prawnych takich warunków, które przyczynią się do zaspokojenia potrzeb kulturowych mieszkańców, potrzeb bardzo różnorodnych, zarówno w zakresie partycypacji, jak i kreacji wielkich wydarzeń, m. in. poprzez wspieranie systemowe procesu edukacji kulturowej, stawiającej na budowanie społeczeństwa, dla którego kultura i uczestnictwo w kulturze są pierwszą potrzebą.

⁶³ Ch. Landry, *ibid.* s. 60.

⁶⁴ Dz. U. z 2012 r. poz. 406 z późn. zm.

⁶⁵ Koordynacją i nadzorowaniem pracy tych placówek zajmuje się Wydział Edukacji UMK.

⁶⁶ W przypadku regionalnych instytucji kultury – zakup usług (na podstawie ustawy Prawo zamówień Publicznych); w przypadku narodowych instytucji kultury, mających swoje siedziby na obszarze działania Gminy Miejskiej Kraków – dotacja na podstawie *Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania dotacji państwowym instytucjom kultury przez jednostki samorządu terytorialnego* (Dz. U. z 2007 r. Nr 120, poz. 821) lub zakup usług.

Raz jeszcze warto podkreślić, że Gmina Miejska Kraków realizuje swoje zadania w zakresie kultury na rzecz lokalnej społeczności przede wszystkim:

- 1) **za pośrednictwem miejskich instytucji kultury**, dla których jest organizatorem.
- 2) **poprzez zlecanie/powierzenie zadań z zakresu kultury organizacjom pozarządowym** w trybie konkursów ofert na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
- 3) **poprzez dotacje dla narodowych instytucji kultury.**
- 4) **poprzez zakup usług w dziedzinie kultury** (prawo zamówień publicznych).
- 5) **za pomocą narzędzi ukierunkowanych na węższe grupy beneficjentów, artystów reprezentujących różne branże kultury i sztuki**, licznie mieszkających w Krakowie (nagrody i stypendia twórcze, pracownie twórcze itp.).

Gmina nie ma zbyt wielu możliwości wsparcia finansowego przedsiębiorstw kreatywnych działających w sferze kultury. Nie przeszkadzać im w rozwoju – to podstawowe wyzwanie, a w miarę możliwości ułatwiać im funkcjonowanie, m. in. udzielając wsparcia logistycznego.

Największa część środków z budżetu Gminy Miejskiej Kraków jest corocznie przeznaczana na utrzymanie i działalność samorządowych instytucji kultury. W 2010 roku Gmina Kraków na prowadzenie własnych gminnych instytucji kultury (bez inwestycji) przeznaczyła 3,38 % ogółu swoich wydatków, 52,14% wydatków na kulturę. W 2014 roku 3,11% ogółu wydatków i 49,13% wydatków na kulturę. W latach 2011 i 2012 % udział wydatków na instytucje kultury przekraczał 60% wydatków Miasta na kulturę. W 2015 roku natomiast stanowił wartość 71,61%.

Rodzaj wydatku	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wydatki Miasta ogółem (zł)	3 364 487 928	3 319 300 471	3 488 358 626	3 639 799 260	4 074 523 803	4 213 940 360
WYDATKI NA KULTURĘ z inwestycjami	218 203 166	185 490 998	174 993 086	220 825 618	315 362 412	191 023 266
% udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta	6,49	5,59	5,02	6,07	7,74	4,53
Wydatki na instytucje kultury z inwestycjami	160 172 089	153 046 135	161 485 106	201 952 564	262 907 026	161 867 771
Wydatki na instytucje kultury bez inwestycji	113 774 633	124 369 250	113 208 413	109 858 510	126 565 461	136785000
% udział wydatków na instytucje kultury (bez inwestycji) w budżecie kultury	52,14	67,05	64,69	49,75	40,13	71,61

Tabela: Wydatki GMK na kulturę w latach 2010-2015.

Warto jednak zauważyć, że na przestrzeni ostatniej dekady wzrosła liczba miejskich instytucji kultury, czyli tych dla których organizatorem lub współorganizatorem jest Gmina Miejska Kraków. W 2004 roku w rejestrze instytucji kultury GMK były 22 podmioty, w tym jedna instytucja współprowadzona (Muzeum Armii Krajowej). Ponadto Gmina współprowadziła jedną instytucję kultury (Krakowski Teatr Scena STU) wpisaną do rejestru prowadzonego przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. W 2009 roku w ww. rejestrze było już 28, a w 2010 roku 29 gminnych instytucji kultury⁶⁷. Od roku 2014 pod opieką Gminy (jako organizatora lub współorganizatora) znajdowało się 31 samorządowych instytucji kultury, w tym 4 współprowadzone⁶⁸. Ciągłej reorganizacji podlega infrastruktura filii w ramach istniejących instytucji. W ostatnich latach wzrosła ich liczba. W 2015 roku z kolei podjęto ważną strategiczną decyzję o połączeniu 4 gminnych bibliotek i połączenie ich w jedną Bibliotekę Kraków⁶⁹.

Zgodnie z obowiązującą *ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej „prowadzenie działalności kulturalnej jest zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym”*⁷⁰, jednak, co istotne *„jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym”*⁷¹. Ustawowym obowiązkiem Gminy, jako Organizatora instytucji kultury jest zabezpieczenie instytucjom kultury środków niezbędnych *do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona*⁷².

Każda z instytucji kultury ma wyznaczoną jej misję, swoich interesariuszy (wśród nich także organizacje pozarządowe). Misję stara się, komunikować i konsekwentnie realizować w ramach posiadanego i w miarę możliwości powiększanego samodzielnie budżetu (pozyskiwane dotacje z funduszy województwa, programów operacyjnych ministerstwa ds. kultury, funduszy europejskich, innych źródeł).

Skoro kultura to uprawa, a uprawa wymaga systematyczności i stabilności, to *„instytucja utrzymywana z pieniędzy publicznych, nawet jeśli w stopniu minimalnym, to jednak zapewnia”*⁷³ tę systematyczność i stabilność.

To gminne instytucje kultury, będąc bliżej mieszkańca powinny włączać go w projektowanie i działania podejmowane na rzecz mieszkańców. Mimo licznych krytyk kierowanych pod adresem sektora publicznego, warto przestać powtarzać stereotypowe poglądy, które dziś w wielu przypadkach niewiele już mają wspólnego z rzeczywistością. W ciągu ostatniej dekady krakowskiej instytucje kultury zmieniły się zdecydowanie, starają się nadążać za zmianami zachodzącymi w otaczającym je świecie, zmianami potrzeb uczestników i odbiorców oferty, starają się widzieć istotę partycypacji i korzyści płynące dla nich z dialogu z odbiorcą. Jednak szeroko rozwinięta jest także kultura nie uczestnictwa i obarczanie wyłączną winą za to nie uczestnictwo publicznymi

⁶⁷ Nowa instytucja Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAR (2010), W 2013 roku powstała nowa instytucja: Muzeum PRL-u (w organizacji), nowa instytucja kultury: Teatr Variete (2014)

⁶⁸ Wśród współprowadzonych wpisanych do rejestru innego organizatora niż GMK: Krakowski Teatr Scena STU, Instytut Dialogu Międzykulturowego; współprowadzone wpisane do rejestru GMK: Muzeum Armii Krajowej, Muzeum PRL-u (w organizacji).

⁶⁹ Do roku 1990, w dobie PRL-u, biblioteki te funkcjonowały jako jedna biblioteka.

⁷⁰ Art. 9.2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. z 2012 r., poz. 406

⁷¹ Art. 9.1 jw.

⁷² Art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. z 2012 r., poz. 406.

⁷³ Anna Kopeć rozmawia z Piotrem Tomaszukiem, *Z teatrów takich jak „Wierszalin” się nie odchodzi, w nich co najwyżej się umiera*, „Kurier Poranny” nr 209 z 27.10.2016 r.

instytucji kultury, jako nie nadążających za duchem czasów. Tymczasem to, z czym instytucje publiczne nie nadążają to efektywna, skuteczna komunikacja o swojej strategii, zbyt niska skuteczność dotarcie z informacją o ofercie, która – jeśli nie uwzględnia potrzeb uczestników życia kulturalnego to najczęściej z prozaicznego powodu – w miarę jedzenia apetyt rośnie.

Sektorowe podejście do finansowania kultury nie wynika z niedoceny organizacji pozarządowych, ruchów miejskich, czy podmiotów gospodarczych przez władze samorządowe. Wszystkie te grupy interesariuszy są istotne z perspektywy Miasta, jednak działania Miasta nie mogą lekceważyć ustawowo nałożonych na gminę obowiązków, wynikających z zapisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2012 r., poz. 406 z późn. zm.), ustawy o finansach publicznych, czy prawa zamówień publicznych (wymieniono tylko nieliczne a kluczowe dla realizacji zadań z obszaru kultury ustawy).

Warto też pamiętać, że instytucje kultury dysponują ogromnym potencjałem – zarówno pod względem kadry specjalistów w dziedzinie kultury, jak i zasobami materialnymi – infrastrukturą, wraz z wyposażeniem i wiedzą specjalistyczną, pozyskiwaną często przez lata w wyniku codziennych doświadczeń.

Tylko gminne instytucje kultury w 2015 roku zatrudniały pracowników na 1640 etatach przeliczeniowych, tj. o 251 więcej niż w 2008 roku (1389 etatów). Analizując poszczególne kategorie gminnych instytucji, warto zauważyć, że spadło w tym czasie o 17,5 % zatrudnienie na etatach w domach, centrach i ośrodkach kultury (z 405,5 etatu w 2008 do 334,5 w 2015 r.), a także w instytucjach muzycznych o 32,8%⁷⁴. Wzrosło natomiast zatrudnienie w samorządowych teatrach (o ok. 6%), muzeach (o niemal 52 % warto jednak pamiętać iż powołano nową instytucję MOCAK i nowe oddziały MHMK w tym Podziemny Rynek i Fabrykę Schindlera), galerii (o niemal 59%) i biurze festiwalowym (o 157% w stosunku do 2008 roku).

Samorząd podejmuje działania wychodzące naprzeciw pozasektorowemu myśleniu o kulturze: temu służy program dotacyjny wspierający te organizacje pozarządowe, które w sposób ciągły przez cały rok prowadzą działalność kulturalną, podobnie jak publiczne instytucje kultury.

Samorząd przestrzega zapisów *ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, zlecając na ich podstawie szereg zadań w dziedzinie kultury organizacjom pozarządowym i związkom wyznaniowym działającym na terenie Krakowa, wyłaniając te podmioty w drodze konkursu w trybie jawnej konkurencji, starając się stosować przejrzyste kryteria. Z roku na rok, uwzględniając zapotrzebowanie i wzrastającą kreatywność środowiska, Gmina Kraków przeznacza coraz większe środki na ten cel. Z 4 mln 300 tys. zł na dotacje dla organizacji pozarządowych z budżetu Gminy Miejskiej Kraków w 2010 roku, w 2013 roku kwota wzrosła do 7 mln 300 tys. zł, zaś w 2015 roku wyniosła 11,5 mln zł na zadania zlecone organizacjom pozarządowym. Wartość ta stanowi ok. 7,9% budżetu kultury i w ujęciu procentowym lokuje Kraków na drugim miejscu za Poznaniem (14,3% budżetu kultury). Najwięcej środków (19 mln zł) przeznacza na dotacje dla organizacji pozarządowych Warszawa, jednak kwota ta stanowi 5,3% ogółu budżetu miasta)⁷⁵.

Otwarte konkursy ofert w sferze kultury sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego realizowane są zgodnie z przepisami *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, która weszła

⁷⁴ Spadek ten wiązał się z reformą orkiestry Capella Cracoviensis.

⁷⁵ *Miejskie polityki kulturalne 2016*, A.Celiński, J. Burszta, Z. Penza, M. Sęk, M. Wenzel, Warszawa 2016, s. 57.

w życie z początkiem 2004 roku. W latach 2005-2008 rocznie realizowano po 3-4 konkursy ofert. Łącznie wpływało corocznie ponad 200 wniosków (w 2006 roku 262 oferty). W 2005 roku dotacje uzyskał 76 projektów, w latach 2006-2007 mniej już, bo 60-61 projektów, co spotykało się z krytyką, że środki są rozdrabniane a dotacje zbyt niskie, aby zrealizować projekt (średnia dotacja w tym czasie wynosiła ok. 32 do 35 tys. zł).

W 2008 wyraźnie zmieniła się tendencja Miasta – wzrosły środki na zadania w ramach konkursu ofert o niemal 48% w stosunku do 2007 roku, przyznano mniej, tylko 41 dotacji, średnia wysokość dotacji wzrosła do ok. 94 tys. zł.⁷⁶ W latach 2009-2010 Gmina Miejska Kraków realizowała jeden konkurs rocznie, uczestniczyło w nim około 130-160 projektów, z których już tylko 33 uzyskiwały dotacje.

Na wniosek środowisk twórczych w 2010 roku wzrosła liczba konkursów na realizację działań kulturalnych przez organizacje pozarządowe, co stanowiło realizację jednego z priorytetów *Strategii Rozwoju Kultury na lata 2010-2014*. O ile w 2010 roku przeprowadzono tylko jeden konkurs, w którym obok siebie konkurowały o dotacje duże festiwale i małe okazjonalne projekty, już w 2011 roku zorganizowano dwa konkursy, w następnych zaś latach 4 (2012), 6 (2013) a nawet 8 (2015). Co więcej, również w ramach realizacji *Strategii Rozwoju Kultury na lata 2010-2014*, począwszy od roku 2012 wprowadzono dotacje trzyletnie na (2012-2014 i 2015-2017), co miało stanowić wsparcie głównie dla projektów festiwalowych, w ich przypadku planowanie wymaga bowiem stabilności finansowej.

Istotnym, innowacyjnym w skali kraju, działaniem Gminy Miejskiej Kraków było wyodrębnienie środków i organizacja konkursu na program dla księgarń pt. „Upowszechnianie literatury i działalność wydawnicza – Działalność kulturalna prowadzona w księgarniach stacjonarnych funkcjonujących na obszarze Gminy Miejskiej Kraków”. Podstawę prawną dla tego konkursu stanowiła wprowadzone ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ale podmioty, które uzyskały wsparcie realizują zaakceptowane zadania we współpracy z księgarniami i na ich terenie⁷⁷.

W miarę możliwości, w ramach dostępnych narzędzi prawnych i środków budżetowych, Gmina będzie starała się podejmować nowe wyzwania, w tym będzie poszukiwała narzędzi stymulujących współpracę międzysektorową, sieciowanie, budowanie relacji.

Wyzwaniem dla Miasta będzie stymulowanie współpracy bazującej na kadrach oraz infrastrukturze instytucji publicznych (utrzymywanych z budżetu miasta), kadrach i dostępnej infrastrukturze organizacji pozarządowych, krakowskich księgarń i kawiarni literackich, a także wszystkich innych potencjałach sektora kultury i gospodarki. Za ich pośrednictwem są i będą realizowane oddolne inicjatywy mieszkańców Krakowa (subkultur, nisz).

Kluczowymi partnerami w zakresie realizacji zadań publicznych w sferze kultury pozostaną samorządowe instytucje kultury, które są – lub mogą być – atrakcyjnymi partnerami dla innych podmiotów sektora kultury dla współrealizacji wielu zadań.

⁷⁶ Wyliczenia własne na podstawie danych z Tabeli VIII.7, Raport o stanie miasta za rok 2008, Kraków 2009, s. 126

⁷⁷ Wyniki konkursu ogłoszone zarządzeniem nr 620/2016 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 15 marca 2016 r. Ogółem rozdysponowano na ten cel w 2016 roku kwotę 200 000 zł.

II. METODOLOGIA

Proces prac nad projektem dokumentu dot. programu rozwoju kultury w Krakowie 2030 rozpoczęto już w trakcie realizacji priorytetów wyznaczonych w poprzednim dokumencie strategicznym na lata 2010-2014, dokonując corocznie analizy poziomu zmian, które udało się wprowadzić bądź szukając przyczyn niepowodzeń.

W pracach nad projektem uwzględniono głosy środowisk twórczych i mieszkańców Krakowa, eksplikowane podczas licznych spotkań różnego rodzaju zespołów zadaniowych funkcjonujących przy Wydziale Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w tym kilku zespołów do spraw strategii (zewnętrznego i wewnętrznego), wywiady i wypowiedzi eksperckie oraz dyskusje publikowane na łamach prasy i w mediach, a także wywiady przeprowadzone specjalnie na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków, w ramach realizowanych badań.

Przebieg prac nad przygotowaniem dokumentu

ETAP I DIAGNOSTYCZNY (do końca II kwartału 2016)

I. Stały monitoring i analiza potrzeb sektora kultury w oparciu o coroczną ewaluację programów, zadań i projektów realizowanych z udziałem Gminy Miejskiej Kraków na podstawie danych z monitoringu:

- a) Analiza sprawozdań z wykonania budżetu przez miejskie instytucje kultury.
- b) Analiza sprawozdań z realizacji zadań zleconych przez Gminę Miejską Kraków organizacjom trzeciego sektora.
- c) Analiza poziomu zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności w tym twórców i artystów na podstawie danych dot. programów własnych Gminy Miejskiej Kraków w zakresie kultury.
- d) Stały monitoring i analiza materiałów prasowych i innych mediów w zakresie opinii na temat sektora kultury w Krakowie.
- e) Analiza zmian zachodzących w sektorze kultury w ostatniej dekadzie, szczególnie po 2010 roku, w kontekście założeń Strategii Rozwoju Kultury 2010-2014.

II. Badania literatury przedmiotu, obejmującej dane pierwotne i zastane (wtórne).

1. Analiza dostępnych zestawień, analiz, raportów i publikacji.

- a) Raporty o stanie miasta za lata 2010-2015, Rozdział VIII: Kultura (coroczne przygotowanie tych raportów i analiza porównawcza danych).

- b) Analizy danych przekazywanych corocznie do Systemu Analiz Samorządowych Związku Miast Polskich (okres 2010-2015).
- c) Analiza danych w raportach dot. sektora kultury w Krakowie i Małopolsce: (raporty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego dot. KULTURY, raporty GUS, w tym Ośrodka Statystyki Kultury GUS).
- d) Raporty i opracowania branżowe, w tym m. in. Instytutu Teatralnego, Instytutu Muzyki i Tańca oraz Narodowego Centrum Kultury.
- e) Analiza artykułów i wywiadów prasowych dot. kultury w Krakowie, w tym cykl publikacji „Dziennika Polskiego” pod hasłem: „Kultura Pod ścianą”⁷⁸.
- f) Coroczne sprawozdania z realizacji programu współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi w dziedzinie kultury i sztuki.

2. Systematyzacja i klasyfikacja pozyskanych danych.

Przetworzenie danych pierwotnych na materiał wtórny. Analiza i interpretacja zamknięte syntezą badań w postaci przedstawionej poniżej diagnozy stanu, a także sformułowanie wniosków, które stanowią podstawę dla przygotowania strategii rozwoju.

III. Badania empiryczne (z zastosowaniem takich narzędzi jak ankiety, wywiady indywidualne, wywiady grupowe, dyskusje problemowe, obserwacja, warsztaty)

- a) 4 spotkania *Konwentu ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014* (20 marca 2013, 25 kwietnia 2013, 27 maja 2013, 12 listopada 2013) - dyskusje nt. kondycji kultury w Krakowie.
- b) Udział pracowników wydziału ds. kultury w pracach zespołu ds. Strategii Rozwoju Krakowa w latach 2013-2015 w zakresie dot. kultury: 4 spotkania w 2013 roku (4 X, 16 X, 3 XII, 17 XII); 3 spotkania w 2014 (24 IV, 15 maja, 29 maja), 2 spotkania w 2015 roku.
- c) Specjalne (zorganizowane z inicjatywy Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK) spotkanie przedstawicieli sektora kultury (reprezentujących różne branże i organizacje różne pod względem formalno-prawnym) na temat aktualizacji diagnozy sektora kultury i analizy SWOT, jako element prac nad Strategią Rozwoju Krakowa 13 grudnia 2013 r.
- d) Udział Miasta Kraków w projekcie badawczym „DNA miasta: Miejskie polityki kulturalne 2013”, zob. Artur Celiński, *Miejskie polityki kulturalne* [w:] „Res Publica Nowa” nr 21/2013, s. 92-104.
- e) „DNA miasta: Miejskie polityki kulturalne 2015”, „Res Publica Nowa”. Badania porównawcze prezentujące Kraków na tle innych polskich miast. Raport opublikowany w miesięczniku „Miasta” nr 4(12)/2015, s. 29-56.
- f) „*Krakowska kultura – stan obecny i perspektywy rozwoju*” - badania przeprowadzone dla celów wypracowania strategii rozwoju kultury w Krakowie na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków przez wyłonioną

⁷⁸ Zestawienie artykułów zob.: rozdz. IV.

w przetargu firmę Agrotec Polska Spółka z o.o. W badaniu uczestniczyło ponad 8,6 tys. respondentów. [„Raport końcowy z badania sektora kultury Krakowska kultura – stan obecny i perspektywy rozwoju”, Kraków 2015].

- g) *„Biblioteka Kraków. Stan obecny oraz kierunki rozwoju jednolitej sieci miejskich bibliotek w Krakowie. Projekt badawczo-konsultacyjny”*, Kraków 2016 - badania przeprowadzone przez Małopolski Instytut Kultury.
- h) Udział pracownika wydziału ds. kultury UMK w pracach Rady Działalności Pożytku Publicznego oraz Komisji Dialogu Społecznego ds. Kultury.
- i) Dwa wywiady grupowe z udziałem członków zespołu roboczego ds. strategii rozwoju kultury w Krakowie (pierwszy 26 stycznia 2016 r. w gabinecie Dyrektora Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego z Jego udziałem; 15.02.2016, drugi w Magistracie z udziałem Prezydenta A. Kuliga).
- j) Dwa spotkania środowiskowe (połączone z dyskusją), poświęcone prezentacji badań dot. kondycji sektora kultury w Krakowie w 2015 roku z udziałem zespołu roboczego ds. strategii:
 - (a) 2 lutego 2016
 - prezentacja badań przeprowadzonych przez firmę AGROTEC.
 - (b) 22 kwietnia 2016
 - prezentacja wyników badań przeprowadzonych przez firmę AGROTEC,
 - prezentacja wyników badań przeprowadzonych przez Fundację RES PUBLICA,
 - prezentacja wstępnego projektu matrycy celów strategicznych oraz projektu misji do programu strategicznego dot. rozwoju kultury w Krakowie 2030.
- k) Aktywny udział pracowników wydziału ds. kultury w spotkaniach stolików KULTURA w ramach warsztatów dot. projektowania Strategii Rozwoju Krakowa 2030 (28 czerwca 2016 r., 26 września 2016 r.).

IV. Identyfikacja głównych problemów.

ETAP II PLANISTYCZNY (III i IV kwartał 2016 roku)

- V. Opracowanie założeń do programu rozwoju kultury 2030.
- VI. Sformułowanie Programu Rozwoju Kultury w Krakowie 2030.

ETAP III PLANISTYCZNY (I i II kwartał 2017 roku)

- VII. Konsultacje społeczne.
- VIII. Przedstawienie projektu dokumentu Radzie Miasta Krakowa.

Przedstawiony poniżej schemat przedstawia proces prac nad strategią.



W kontekście rozumienia pojęcia „**efektywności**” w sferze kultury, przyjęto założenia wypracowane przez firmę Public Profits Sp. z o.o. na zlecenie Województwa Małopolskiego w raporcie *Efektywność regionalnych instytucji kultury – audyt*⁷⁹, gdzie efektywność jest rozumiana jako „skuteczność w realizacji założonych celów, zdolność do realizacji strategii/ misji, ale również optymalizacja kosztowa i sprawność działania oraz zgodność podejmowanych działań/ inicjatyw z potrzebami i oczekiwaniami społecznymi”⁸⁰. W odniesieniu do publicznych instytucji kultury autorzy raportu pokazują dwa konteksty: „(1) wewnętrzny, wewnątrzorganizacyjny (związany z kosztami, zasobami i sposobem ich wykorzystania w celu realizacji misji) oraz (2) zewnętrzny (społeczny) związany ze stopniem społecznego zalegitymizowania poszczególnych instytucji kultury”⁸¹.

Efektywność instytucji kultury powinna być oceniana z uwzględnieniem trzech wskaźników:

- (1) stopnia realizacji zadań statutowych w stosunku do zakładanych planów krótko- i średniookresowych,
- (2) stopnia uwzględnienia potrzeb i oczekiwań społecznych (aspekt „elastyczności podażowej”),
- (3) optymalnego zarządzania zasobami (m.in. organizacyjnymi, finansowymi, symbolicznymi)⁸².

Warto także podkreślić, że w przypadku sektora kultury, w tym także instytucji kultury, efektywność nie jest jednoznaczna z zasadą „maksimum efektów przy minimum nakładów/środków”, bowiem „minimalizacja kosztów może tu szybciej niż gdziekolwiek indziej doprowadzić do niemożności zrealizowania wyznaczonych celów/ zadań”⁸³. Należy pamiętać, co podkreśla Joanna Orlik, że „sensem istnienia instytucji kultury jest ruch myśli wywołany w odbiorcy przez jej wytwory. Instytucja kultury, z której wychodzimy nieporuszeni, obojętni, nie wzbogaceni, tacy sami, nie ma racji bytu. Jeśli nie zachwyca, to przegrała, jeśli nie porusza, to nie spełnia swego podstawowego zadania. Jeśli bulwersuje, to doskonale, to znaczy, że dotyka ważnej społecznie sfery. Jeśli nikogo nie obchodzi, równie dobrze może zostać zamknięta. Inna rzecz, czy musi w tym samym stopniu dotykać wszystkich, którzy korzystają z jej oferty – na pewno nie. Ale trzeba wówczas zadać sobie pytanie, czy nie odpowiadamy na potrzebę wyłącznie garstki zapaleńców, bo dokąd wtedy mają się ze swoimi pytaniami udać inni członkowie społeczności”⁸⁴.

⁷⁹ *Efektywność regionalnych instytucji kultury – audyt. Raport końcowy*, Public Profits Sp. z o.o. na zlecenie Województwa Małopolskiego, 2008.

⁸⁰ Jw. s. 5.

⁸¹ Jw.

⁸² Jw.

⁸³ Jw.

⁸⁴ Joanna Orlik, *Instytucja kultury jako ameba*, [w:] *Instytucje w czasach kryzysu*, pod red. Jacka Sójki, Przemysława Kieliszewskiego, Piotra Landsberga i Marcina Poprawskiego, Poznań 2010, s. 123.

Zadaniem instytucji kultury i organizacji działających w sferze kultury jest nie tylko odpowiadać na popyt, czyli zaspakajać potrzeby lokalnej społeczności, ale także, co jest ogromnie istotne, kreować popyt na określone treści kulturowe, poprzez edukację kulturalną i artystyczną.

III. POWIĄZANIA PROGRAMU ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

POZIOM EUROPEJSKI

- Europejska Konwencja Kulturalna, przyjęta 19 grudnia 1954 r. w Paryżu, ratyfikowana przez RP, opublikowana w DzU z 1990 r. Nr 8, poz. 44.
- Statut Rady Europy, Londyn, 5 maja 1949 r., konwencja ratyfikowana przez RP, DzU z 1994 r. Nr 118, poz. 565.
- Art. 151 ust. 2 Traktatu ustawiającego Wspólnotę Europejską Dz. U. UE z 2006 C 321 E/113 (dotyczy współpracy Państw Członkowskich m. in. w zakresie pogłębiania wiedzy i upowszechniania kultury narodów europejskich, niehandlowej wymiany kulturalnej, w zakresie twórczości artystycznej i literackiej).
- Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie, Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich z dnia 10 maja 2007 roku, uznany za pierwszą europejską strategię rozwoju kultury.

POZIOM KRAJOWY

1) Powiązania Programu Rozwoju Kultury w Krakowie Z POLITYKĄ KULTURALNĄ PAŃSTWA I NARODOWĄ STRATEGIĄ ROZWOJU KULTURY.

• Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 oraz Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020

Nawiązanie do misji zapisanej w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury: „*zrównoważony rozwój kultury jako najwyższej wartości przenoszonej ponad pokoleniami, określającej całokształt historycznego i cywilizacyjnego dorobku Polski, warunkującej tożsamość narodową, zapewniającej ciągłość tradycji i rozwój regionów*”.

• Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2014-2020

Uchwalony przez Radę Ministrów program wieloletni na lata 2016-2020, w celu poprawy stanu czytelnictwa w Polsce poprzez wzmacnianie roli bibliotek publicznych, szkolnych i pedagogicznych jako lokalnych ośrodków życia społecznego stanowiących centrum dostępu do kultury i wiedzy. Cel ten realizowany będzie przez finansowe wsparcie modernizacji, budowy lub przebudowy placówek bibliotecznych w mniejszych

miejsowościach, oraz bieżące uzupełnianie zbiorów bibliotek publicznych i szkolnych o nowości wydawnicze

Program składa się z 3 priorytetów, które realizuje MKiDN za pośrednictwem Biblioteki Narodowej i Instytutu Książki oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej:⁸⁵

Powiązanie z Priorytetem 1 - Zakup nowości wydawniczych do bibliotek publicznych
Celem priorytetu jest zwiększenie atrakcyjności oferty bibliotek publicznych poprzez zwiększenie udziału nowości wydawniczych w ich zbiorach, wzrost dostępności książek, czasopism, multimediiów, wydawnictw nutowych i kartograficznych w zbiorach bibliotek publicznych.

Powiązanie z Priorytetem 2 - Infrastruktura bibliotek 2016–2020
Celem priorytetu jest wzmocnienie potencjału i roli bibliotek publicznych oraz bibliotek publicznych wchodzących w skład innych instytucji kultury, dla których organem założycielskim jest gmina.

• **Program Operacyjny Edukacja kulturalna i upowszechnianie kultury**
Łatwiejszy dostęp do kultury.

• **Powiązania Z KRAJOWĄ POLITYKĄ MIEJSKĄ 2023**, Warszawa, październik 2015 r.

Spójność z celem strategicznym dokumentu a szczególnie w części dot. poprawy jakości życia mieszkańców, wzmocnienia obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju, a także w obszarach realizacji celów szczegółowych: kształtowanie przestrzeni, partycypacja publiczna, rewitalizacja (Cel szczegółowy 3: Odbudowa zdolności do rozwoju poprzez rewitalizację zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich).

POZIOM REGIONALNY

• Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”, przyjęta przez Sejmik 26 września 2011 r.

• Program strategiczny **Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego**, Zał. do Uchwały Nr 325/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 19 marca 2013 r.

Nieumiejętność współpracy i indywidualizm Polaków wskazany jako bariera rozwojowa polskiego społeczeństwa⁸⁶.

• **Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020** (wersja 3.0).

⁸⁵ <https://men.gov.pl/pl/finansowanie-edukacji/narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa>

⁸⁶ Program strategiczny Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego, Zał. do Uchwały Nr 325/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 19 marca 2013 r., s. 14.

POZIOM MIASTA

POWIĄZANIA PROGRAMU ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI.

1. Szczegółowe powiązania ze **Strategią Rozwoju Krakowa 2030 (dokument w przygotowaniu)**.

A. Zgodność z misją SRK2030

„Misją Krakowa jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego oraz rozwój kultury, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców.”

Współpraca i współdziałanie mieszkańców mają przyczyniać się do rozwoju kultury w inteligentnej metropolii, jaką w 2030 roku stanie się Kraków.

B. Zgodność z celami strategicznymi SRK 2030

CEL STRATEGICZNY III: Kraków – miasto kreujące i korzystające z potencjału kulturowego dla budowy nowoczesnej metropolii

CEL STRATEGICZNY IV: Kraków – miasto przyjazne do życia

CEL STRATEGICZNY V: Kraków – silna wspólnota samorządowa

CEL STRATEGICZNY I: Kraków – otwarta i harmonijna metropolia o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury

CEL STRATEGICZNY II: Kraków – miasto kreujące i efektywnie korzystające z zasobów gospodarczych i naukowych

2. Zgodność z **Wieloletnią Prognozą Finansową na lata 2016-2052** (UCHWAŁA NR XXXIV/550/15 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 16 grudnia 2015 r. w sprawie zmiany uchwały Nr LXX/1013/13 Rady Miasta Krakowa z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Krakowa (z późn. zm.).
3. Zgodność z **Wieloletnim Planem Inwestycyjnym (WPF-WPI) 2016-2052** (UCHWAŁA NR XXXVI/612/16 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 3 lutego 2016 r. w sprawie zmiany uchwały Nr LXX/1013/13 Rady Miasta Krakowa z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Krakowa (z późn. zm.).
4. Zgodność ze **STUDIUM uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Krakowa** (Dokument ujednolicony Uchwałą Nr XII/87/03 z dnia 16 kwietnia 2003 r. zmienioną uchwałą Nr XCIII/1256/10 z dnia 3 marca 2010 r. zmienioną uchwałą Nr CXII/1700/14 z dnia 9 lipca 2014 r.)
5. Zgodność z **Projektem Programu Strategicznego Promocji Miasta Krakowa na lata 2016-2022**.

Podobnie jak Strategia Rozwoju Krakowa nawiązuje do koncepcji SMART CITY. Jednym z filarów SMART CITY są ludzie.

6. Zgodność ze **Strategią Rozwoju Turystyki w Krakowie na lata 2014-2020** przyjętą UCHWAŁĄ NR CXXI/1965/14 Rady Miasta Krakowa z dnia 5 listopada 2014 r.
7. Zgodność z założeniami **Wieloletniego Programu Współpracy Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi na lata 2015-2018** przyjętego uchwałą nr VI/72/15 Rada Miasta Krakowa
 - (a) Konkursy ofert
 - (b) Współpraca z Komisją Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury przy Wydziale Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK
8. Zgodność z **Zasadami współpracy Gminy Miejskiej Kraków ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz przystępowania Gminy Miejskiej Kraków do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych**, przyjętymi w dniu 21 czerwca 2006 r. Uchwałą nr CXIII/1126/06 Rady Miasta Krakowa
9. Zgodność ze **Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych Krakowa na lata 2015-2020** przyjętą UCHWAŁĄ NR XXXI/524/15 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 2 grudnia 2015 r.
10. Zgodność ze **Strategią Rozwoju Edukacji na lata 2012-2020 z 18 grudnia 2012 r.** Powiązania z misją: rozwój kompetencji, rozwijanie talentów kształtowanie postaw prospołecznych, wspieranie kreatywności Cel strategiczny III - Polityka edukacyjna Krakowa sprzyja powiązaniu edukacji z rodziną, otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz potrzebami rynku pracy.
11. Zgodność z założeniami Powiatowego Programu Działania na Rzecz Osób Niepełnosprawnych 2015-2018.
12. W powiązaniu ze zaktualizowanym obecnie Programem Opieki nad Zabytkami Gminy Miejskiej Kraków na lata 2017-2020 (program nie został jeszcze przyjęty przez Radę Miasta Krakowa)
13. Zgodnie z założeniami **Program „Młody Kraków”** przyjęty Uchwałą Nr LXX/908/09 Rady Miasta Krakowa z dnia 29 kwietnia 2009 r., realizowany przez Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa.
Program stawia na WSPÓŁPRACĘ wielu podmiotów na rzecz wzmocnienia czynników chroniących środowiska młodzieżowe przed przyjmowaniem postaw aspołecznych, m. in. poprzez Młodzieżowe Forum Edukacji Obywatelskiej, czy Partnerstwo dla Młodych.
14. Program **Aktywności Społecznej i Integracji Osób Starszych** na lata 2015-2020.
15. Krakowski Program Wspierania Przedsiębiorczości i Rozwoju Gospodarczego Miasta 2016-2020 (projekt)
16. Założenia do **Krakowskiego Programu Wspierania Przedsiębiorczości i Rozwoju Gospodarczego Miasta**, przyjęte uchwałą Nr LXXXI/1065/09 Rady Miasta Krakowa z dnia 23 września 2009 r.
17. W powiązaniu z założeniami i priorytetami Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

IV. KULTURA W KRAKOWIE – DOSTĘPNE RAPORTY, ANALIZY I PUBLIKACJE

Ostatnia dekada obfituje w różnego rodzaju raporty i opracowania dotyczące sektora kultury w Polsce i Krakowie. W pracach nad diagnozą stanu kultury w Krakowie uwzględniono najistotniejsze, wymienione poniżej opracowania.

A) Raporty i opracowania dot. kultury w Krakowie:

1. *Raport końcowy z badania sektora kultury Krakowska kultura – stan obecny i perspektywy rozwoju*, Agrotec Polska Spółka z o.o. na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków, Kraków 2015. Badania przeprowadzone dla celów wypracowania strategii rozwoju kultury w Krakowie na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków przez wyłonioną w przetargu firmę Agrotec Polska Spółka z o.o. W badaniu uczestniczyło ponad 8,6 tys. respondentów.
2. *Raport Miejskie polityki kulturalne 2015*, Magazyn „Miasta” nr 4(12)/2015, s. 29-56.
3. Raporty o stanie miasta z lat 2010-2015, Kraków, UMK.
4. Raport „DNA miasta: Miejskie polityki kulturalne 2013”, zob.: Artur Celiński, *Miejskie polityki kulturalne* [w:] „Res Publica Nowa” nr 21/2013, s. 92-104.
5. *Diagnoza stanu kultury w Krakowie 2005-2009*, (oprac. i red.) B. Presz, J. Szulborska-Łukaszewicz, Kraków 2010.
6. *Raport z analizy stanu kultury dla miasta Krakowa za lata 2004-2009* przygotowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa, FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowi (umowa z 28 sierpnia 2009 r., realizowana w oparciu o uchwałę Nr LVII/739/08 Rady Miasta Krakowa z dnia 19 listopada 2008 roku w sprawie ustalenia kierunków działania dla Prezydenta Miasta Krakowa dotyczących przygotowania projektu uchwały Rady Miasta Krakowa dotyczących przygotowania projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w sprawie Polityki Kulturalnej Miasta Krakowa na lata 2010-2014. Prace analityczne prowadzone w okresie IX-XII 2009 r. pod kierunkiem Jacka Kwiatkowskiego (red. Raportu).

B) Publikacje, programy, raporty i opracowania dot. kultury

1. *Kultura w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016
2. *Kultura w 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015
3. *Uczestnictwo ludności w kulturze 2014*, GUS Warszawa 2016
4. Banasiak Jakub, *5356000 albo rynek w peryferyjnym polu sztuki*, SZUM Nr 2/2013 s. 26-40.
5. Baumol William, Bowen William, *Performing Arts: the Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, 1966.
6. Adamiak Piotr, *Wizerunek organizacji pozarządowych Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, maj 2015.

7. Budzyńska Barbara, *Stan komputeryzacji bibliotek publicznych*, Biuletyn EBIB nr 9(162)/2015
8. Raport o stanie Muzyki, IMiT 2014
9. Raport "*Badanie publiczności teatrów stolicy*" zrealizowany przez Fundację Generacja TR Warszawa we współpracy z Fundacją Obserwatorium, Instytutem Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego i TR Warszawa, Warszawa 2013. (Wybrane wnioski: brak polityki dot. teatrów na poziomie samorządów, brak systemowego wsparcia dla działań z zakresu edukacji teatralnej, duże zróżnicowanie widzów teatrów i duża przypadkowość w wyborze oferty kulturalnej.)
10. *Inwestycje w kulturze a bieżąca działalność kulturalna. Finansowanie kultury w gminach: relacja między wydatkami bieżącymi a majątkowymi w latach 2001-2013*. Paweł Siechowicz, Aleksandra Wiśniewska, Przemysław Kurek.
11. Nacher Anna (red.), *Spacerowicze, nomadzi i sieciowi łowcy okazji (raport z badań)* Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2012.
12. Nacher Anna *Rubieże kultury popularnej. Popkultura w świecie przepływów*, Poznań 2012, Galeria Miejska Arsenał
13. *Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej, Raport z projektu badawczego*, Poznań, grudzień 2015. Zespół badawczy: dr Marcin Poprawski (koordynator naukowy), Alicja Jakubowska (koordynator organizacyjny), Piotr Firych, Michał Mękowski, Magdalena Brodniewicz, dr Piotr Landsberg, dr Przemysław Kieliszewski, Roksana Kędzierska, Ewa Kłosiewicz, Joanna Michalczuk, Klaudia Zielińska, Justyna Gorgoń, Kamila Węglarska, Filip Wróblewski
14. Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan, *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, MIK, Kraków 2013.
15. Sanetra-Szeliga Joanna, *„Kultura i rozwój miast. Wyzwania XXI wieku” [w:] Pamięć, wybór, tożsamość. Szkice o mieście*, red. Krzysztof Broński, Robert Kusek, J. Sanetra-Szeliga, Kraków, 2016, s.183-203.
16. *Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury Johna Holdena*, Kreatywne Podlasie Białystok 2013
17. *Diagnoza potencjału podmiotów kultury w zakresie realizacji Programu Rozwoju Kultury 2020. Analiza sytuacji zastanej*, prof. dr hab. Jerzy Hausner, Krzysztof Malczyk, Łukasz Maźnica, Jan Strycharz, Fundacja GAP, Kraków 2015.
18. Raport z badań: „Spacer po utartych ścieżkach. O spotkaniach białostoczan z kulturą” Autorzy: Małgorzata Skowrońskiej, Maciej Białous, Katarzyna Sztop-Rutkowska, Radosław Poniak i Karolina Frąckiewicz Białystok, 2014
19. Gdowska Joanna, *Dyndając na końcu łańcucha pokarmowego*, Rozmowa z Robertem Skolmowskim, „Notatnik Teatralny” nr 77/2014/2015, s. 72-87
20. Grzełowska Urszula, *Ekonomiczny zarys sfery kultury*, wystąpienie na seminarium naukowym Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN 24 maja 2007 roku, tekst dostępny on-line [31.03.2014]: http://www.inepan.waw.pl/wydarzenia/seminaria_naukowe.html?id_seminarium=48

21. Iwański Mikołaj, *Status artysty w rezolucjach UNESCO i PARLAMENTU Europejskiego* [w:] *Czarna księga polskich artystów*, [red.] Katarzyna Górna, Karol Sienkiewicz i in., Warszawa 2015.
22. Ilczuk Dorota [red.], *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Bydgoszcz-Warszawa 2013.
23. Jarecka Dorota, *My prekariat*, Gazeta Wyborcza, 5.05.2015 r., http://wyborcza.pl/1,75475,17860665,Raport_o_ludziach_sztuki_i_artystach_My_prekariat.html#ixzz3l4kfxBV3
24. Kędziora Alicja, Orzechowski Emil, Szulborska-Łukaszewicz Joanna, Zdebska-Schmidt Joanna [red.], *Z kulturą o kulturze – kultura pod ścianą*, Kraków 2014.
25. Kozek Wiesława, *Polaktor. Aktorzy na rynku pracy*, Warszawa, 2011.
26. Kozłowski Michał, Sowa Jan, Szreder Kuba [red.], *FABRYKA SZTUKI. Podział pracy oraz dystrybucja kapitałów społecznych w polu sztuk wizualnych we współczesnej Polsce. Raport z badań Wolnego Uniwersytetu Warszawy*, Warszawa 2014.
27. Pawłowski Roman, *Polak w teatrze szuka twarzy z telewizji*, Gazeta Wyborcza, 14.01.2013 r., http://wyborcza.pl/1,75475,13193223,Polak_w_teatrze_szuka_twarzy_z_telewizji.html#ixzz3ktBonqpv
28. Płoski Paweł, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989-2009*, Warszawa 2009 (Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Raport o teatrze: www.kongreskultury.pl*).
29. *Podatki – kurtyna w górę. poradnik dla artystów*, Warszawa, 2015.
30. Potoroczyn Paweł, *Nie ma miodu bez zapylania*, [w:] „Tygodnik Powszechny”, 2 maja 2015 r., <https://www.tygodnikpowszechny.pl/nie-ma-miodu-bez-zapylania-27873>
31. *Teatry polskie 2007-2009*, Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów, Warszawa 2010,
32. *Teatr w Polsce. Dokumentacja sezonu 2014/2015*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2016.
33. *Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. z 2011 r., nr 20, poz. 1230.
34. Program operacyjny. Rozwój potencjału twórczego i wsparcia twórców. Wersja 29.03.2016, Opracowanie: Edwin Bendyk, Katarzyna Wojnar, Karolina Wereta, Piotr Dworżański, Krzysztof Gubański.
35. *Mapa drogowa wdrażania programu rozwoju kultury m. st. Warszawa obszar: zarządzanie* Autorzy: Prof. dr hab. Jerzy Hausner, Łukasz Maźnica, Jan Strycharz, Wydawca: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej
36. Klaić Dragan, *Gra w nowych dekoracjach. Teatr publiczny pomiędzy rynkiem a demokracją*, Warszawa-Lublin 2014.
37. Trzeciak Hanna, *Ekonomika teatru*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, 2011.
38. Szeląg Marcin, *Raport o stanie edukacji muzealnej. Suplement. Część 1 i 2*, Kraków 2014.

39. Szulka Stanisław, *Kreatywny łańcuch – powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, Gdańsk, 2014
40. Agata Bachórz, Krzysztof Stachura, *W poszukiwaniu punktów stycznych. Rekonstrukcja dyskursu o problemach (nie)uczestnictwa w kulturze*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2015.
41. *Czy polityki kulturalne są oparte na dowodach? - wpływ diagnoz na projektowanie samorządowych polityk sektora kultury*, MISTiA.

ARTYKUŁY I DEBATY PRASOWE:

W pracach nad diagnozą wykorzystano dyskusje i teksty opublikowane na łamach „Dziennika Polskiego” w ramach akcji „Kultura pod ścianą”.

1. *Kultura na smyczy*, rozmowa Urszuli Wolak z Zofią Gołubiew, dyrektor Muzeum Narodowego, „Dziennik Polski” z 22.02.2013 r.
2. *Kultura stanęła pod ścianą. RAPORT*, „Dziennik Polski” z 22.02.2013
3. *Teatr opanowało lenistwo*, ROZMOWA. Z Piotrem Siekluckim, dyrektorem Teatru Nowego w Krakowie, o tym, dlaczego "mechanizm finansowania kultury się zacina", „Dziennik Polski” z 5.03.2013 r.

„Według statystyk, w ważnych ośrodkach kulturalnych świata, jak Berlin czy Nowy Jork, co roku powstaje kilkadziesiąt sprawnie działających niezależnych scen teatralnych i amatorskich zespołów. W Krakowie daleko nam do takiego dobrobytu.”
4. *Kultura nie jest grzeczna*, z Bartoszem Szydłowskim, dyrektorem Łaźni Nowej - członkiem Rady do spraw Instytucji Artystycznych Ministerstwa Kultury - rozmawia Rafał Stanowski „Dziennik Polski” z 8.03.2013
5. *Prywatne teatry są dyskryminowane*, rozmowa z Aną Nowicką, reżyserką, aktorką i dyrektorką Teatru Barakah, „Dziennik Polski” z 16.03.2013
8. Krystian Lupa, *Ulotniła się możliwość dialogu.*, „Dziennik Polski” z 21.03.2013 r.
9. Krzysztof Orzechowski, *Nie jesteśmy spróchniałą fregatą*, „Dziennik Polski” z 25.03.2013 r.
11. *Narodziny i śmierć w kulturze*, rozmowa z Janem Tomaszem Adamusem, dyrektorem Capelli Cracoviensis, „Dziennik Polski” z 4.04.2013
12. *Kultura wysoka jest jak sport wyczynowy*, Łukasz Gazur rozmawia z prof. Jackiem Purchlą, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Kultury, „Dziennik Polski” z 11 kwietnia 2013 r., <http://www.dziennikpolski24.pl/artukul/3236348,kultura-wysoka-jest-jak-sport-wyczynowy,1,id,t,sa.html>

14. Dariusz Wiśniewski, *Nie róbmymy z filharmonii cmentarza*, „Dziennik Polski” 19.04.2013 r. <http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/kultura/1270201-nie-robmy-z-filharmonii-cmentarza.html,0:pag:3,0:pag:1#nav0>

15. *Kraków powinien przyciągać artystów*, z Małgorzatą Płysą i Matem Schulzem, organizatorami krakowskiego Unsound Festivalu, rozmawia Paweł Gzyl, „Dziennik Polski” z 24.04.2013.

„Mat Schulz: *Myślę, że miasto powinno zastanowić się raczej, jak przyciągnąć ciekawych artystów, żeby zamieszkali i pracowali tutaj - zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Festiwale takie jak Unsound wpływają pozytywnie na wizerunek danego miejsca. Są jednak jeszcze inne sposoby, jak na przykład oferowanie artystom galerii, pracowni i rezydencji oraz wsparcia finansowego, pomagające pracować w konkretnym mieście.*” <http://www.dziennikpolski24.pl/artykul/3239948,krakow-powinien-przyciagac-artystow,2,id,t,sa.html>

16. *Współczesność to nasz obowiązek*, Z MARIĄ ANNĄ POTOCKĄ, dyrektorem MOCAK-u, o ekonomii w sztuce, kryzysie w muzeach i o tym, czym grozi brak kolekcjonerów, rozmawia Łukasz Gazur, „Dziennik Polski”, z 23.05.2013

17. *Kultura stoi pod ścianą*, Agnieszka Małatyńska-Stankiewicz, *Kultura: wartości czy biznes*, „Dziennik Polski” z 28 maja 2013; <http://www.dziennikpolski24.pl/artykul/3248444,kultura-wartosci-czy-biznes,id,t.html>.

Podsumowanie debaty, która miała miejsce 27.05.2013 w ARTETECE. Dyskusję moderował kierownik działu kultury "Dziennika Polskiego" Rafał Stanowski. W debacie wzięli udział przedstawiciele różnych środowisk sektora kultury, reprezentujący także różne pokolenia: Izabela Helbin, dyrektor Krakowskiego Biura Festiwalowego, Robert Piaskowski, wicedyrektor KBF; Antoni Bartosz, dyrektor Muzeum Etnograficznego, Olga Brzezińska, Fundacja "Znaczy Się", Janusz Bielecki, Fundacja Bielecki Art: "Wychowajmy odbiorcę", Stanisław Gałoński, Festiwal "Muzyka w Starym Krakowie", Marcin Gołębiowski, ArtBoom Festival, Tomasz Gutkowski, Fundacja Sztuk Wizualnych, Jacek Górski, dyrektor Muzeum Archeologicznego, Julita Kwaśniak z MOCAK, Jerzy Łysiński, Stowarzyszenie Polskich Artystów Muzyków, Bogusław Nowak, dyrektor Opery Krakowskiej, Jacek Strama, dyrektor Teatru Ludowego, Joanna Orlik, dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury, Małgorzata Płyś i Mat Schulz, Unsound Festival, Piotr Sieklucki, dyrektor Teatru Nowego, Adolf Weltschek, dyrektor Teatru Groteska, Jerzy Woźniakiewicz, dyrektor Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej, Monika Wiejaczka, wicedyrektor Departamentu Kultury Urzędu Marszałkowskiego, Stanisław Dziedzic, dyrektor Wydziału Kultury Urzędu Miasta Krakowa.

Wnioski i postulaty sformułowane podczas dyskusji:

1. Konieczność dostosowania krępujących działalność w sektorze kultury **przepisów prawnych do realiów XXI wieku. Ograniczają zamiast stwarzać warunki do działania** (np. prawo zamówień publicznych, podatek VAT – konieczność jego uregulowania; od wymiany barterowej podatek w wysokości 23% powoduje, że podmioty sektora kultury często rezygnują z umów barterowych).

2. **Lepsze (wyższe) finansowanie** kultury w Krakowie. Minimalne dotacje sprawiają, że instytucje będą zamierać.

3. Potrzeba pamiętania, że kultura to proces, powinna oferować przeżycie. Kultura to zbiór wartości przekazywany następnym pokoleniom, a nie biznes.

4. **Potrzeba stworzenia długofalowej strategii kulturalnej miasta, aby było wiadomo, jakie działania/zadania traktowane będą priorytetowo.**

5. Konieczne natychmiastowe działania w zakresie edukacji kulturalnej, czyli wychowania odbiorców kultury i sztuki. Edukacja kulturalna jest jednym z najważniejszych obszarów działania dla instytucji kultury. Wychowywaliśmy Przez lata analfabetów w dziedzinie muzyki, plastyki. *„Społeczeństwo nie ma narzędzi, by uczestniczyć w sztuce - mówi Tomasz Gutkowski. - Według statystyk Polak chodzi do opery raz na 127 lat”*⁸⁷.

6. **Brak współpracy pomiędzy instytucjami kultury; słaba współpraca między instytucjami kultury a organizacjami pozarządowymi. Niski poziom wiedzy instytucji i organizacji o sobie wzajemnie.**⁸⁸

Jerzy Łysiński, Stowarzyszenie Polskich Artystów Muzyków, przewrotnie skomentował, iż – w obliczu słabości rynku sponsorskiego – „największym sponsorem sztuki są... kiepsko opłacani artyści”.

Monika Strzepka i Paweł Demirski: Niestety, nie jesteśmy ofiarami, Łukasz Grzesiczak, „Gazeta Wyborcza” z 23.06.2016,
<http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,20292374,monika-strzepka-i-pawel-demirski-niestety-nie-jestesmy-ofiarami.html#ixzz4DWvzAtfk>

Kaja Puto, Ziemowit Szczerek, *Kraków zeżarła pycha i zarosły nenufary*, Gazeta Wyborcza Magazyn Krakowski, 22 kwietnia 2016 s. 6-7.

Biedny jak polski pisarz rozmowa z Alicją Pałęcką, Łukasz Grzesiczak, Gazeta Wyborcza Magazyn Krakowski 22 kwietnia 2016 s.8.

⁸⁷ Czytaj więcej: <http://www.dziennikpolski24.pl/arttykul/3248444,kultura-wartosci-czy-biznes,4,id,t,sa.html>

⁸⁸ Jw.

V. DIAGNOZA STANU KULTURY W KRAKOWIE. WYBRANE OBSZARY

V.1. REALIZACJA STRATEGII ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE W LATACH 2010-2014. NAJWAŻNIEJSZE EFEKTY

W październiku 2010 roku Rada Miasta Krakowa na wniosek Prezydenta Miasta Krakowa przyjęła Strategię Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014. Prace nad tym dokumentem trwały niemal dwa lata przy szerokim zaangażowaniu środowisk twórczych, naukowych i organizacji pozarządowych. Powstała wówczas obszerna diagnoza sektora. Szereg zadań wyznaczonych w dokumencie strategicznym zrealizowano z sukcesem, w tym m. in.:

- 1) Zwiększono środki na wydatki rzeczowe w zakresie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego w budżecie Gminy Miejskiej Kraków [Cel I.1.1.]
- 2) Niemal dwukrotnie zwiększone zostały w okresie realizacji strategii środki przewidziane na dotacje na realizację zadań wybranych w drodze konkursu w ramach współpracy z organizacjami pozarządowymi⁸⁹, co umożliwiło także zwiększenie liczby dofinansowywanych zadań bez znacznego pomniejszania wartości dotacji [Cel I.1.1.; I.2.1 oraz IV.2.1]
- 3) Wprowadzono trzyletnie dotacje dla wysokobudżetowych projektów festiwalowych [Cel III.2.1].
- 4) Zróżnicowano konkursy o dotacje dla organizacji pozarządowych, wyodrębniając kilka obszarów pod względem kategorii i charakteru zadań oraz wprowadzając nowe konkursy dla projektów niskobudżetowych, czego oczekiwały organizacje pozarządowe [I.2.1].
- 5) Rozwijano współpracę i dialog z organizacjami pozarządowymi, m. in. poprzez Komisję Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury.
- 6) Konsekwentnie budowano wizerunek Krakowa jako miasta festiwalu [Cel III.2.1], nie tylko dbając o jakość krakowskich marek, ale i o infrastrukturę właściwą dla ich realizacji [II.3. p. 3,5,6 i 7.]
- 7) Zainwestowano w rozwój festiwalu literackich, wzmacniając znacząco markę Krakowa jako miasta literatury Cel III.1.2].
- 8) Pozyskano dla Krakowa tytuł Miasta Literatury UNESCO [Cel III.1.2]
- 9) Wprowadzono trzy nowe nagrody [Cel I.2.6]:
 - Nagrodę Teatralną im. Stanisława Wyspiańskiego,
 - Nagrodę Conrada (w dziedzinie literatury za najlepszy debiut prozatorski roku),
 - Nagrodę im. Anny Świrszczyńskiej za książkowy debiut poetycki.

⁸⁹ W 2009 na dotacje dla organizacji pozarządowych przeznaczono 4 127 336 zł, w 2010 – 4 315 543 zł, w 2014 niemal dwukrotnie więcej: 7 165 000 zł (w tym: 3 390 000 zł w trybie 3-letnich umów), a w 2015 roku niemal trzykrotnie więcej niż w 2009 r., bo 11 661 000 zł (w tym niemal dwukrotnie więcej na dotacje w trybie 3-letnich umów: 7 900 000 zł).

- 10) Gminne instytucje kultury na przestrzeni ostatnich lat zrealizowały szereg cennych programów i projektów na rzecz rozwijania kompetencji w zakresie uczestnictwa w kulturze, często pozyskując na nie pozabudżetowe środki (m.in. z funduszy europejskich i ministerialnych). Warto wyróżnić w tym miejscu działania Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK na rzecz przygotowania do odbioru sztuki współczesnej [Cel I.3.1].
- 11) Opracowano i pozostaje w realizacji Program dot. lokalizowania miejskich instytucji kultury w zasobach lokalowych Gminy Miejskiej Kraków [Cel II.3.2.]⁹⁰
- 12) Zmodernizowano i unowocześniono siedziby wielu instytucji kultury, w tym m.in. zakończono takie inwestycje jak Rynek Podziemny, Pałac Pod Krzysztofory [Cele II.3.3; II.3.6],
- 13) Podjęto program rezydencji twórczych w dziedzinie literatury w ramach programu ICORN [Kraków Otwartych Drzwi, Cel III.1.10].
- 14) Rozwijana jest współpraca Miasta z samorządem Województwa w ramach Regionalnego Funduszu Filmowego w Krakowie [Cel IV.1.3].
- 15) Rozwijany jest system współpracy i komunikacji Miasta z organizacjami pozarządowymi w ramach realizacji programów własnych Miasta (np. Krakowskie Noce, Święto Muzyki), a także za pośrednictwem Komisji Dialog Obywatelskiego ds. Kultury działającej przy Wydziale Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK [Cel IV.2.] poprzez działania
- 16) Podjęto dyskusje wokół programu i koncepcji nowego wielofunkcyjnego centrum książki [Cel II.3.4], którego realizacja, z przyczyn obiektywnych, przesunęła się w czasie na lata 2016-2020.
- 17) Znacząco rozwinięto i zmodernizowano infrastrukturę krakowskich muzeów, wzmacniając markę Krakowa jako miasta muzeów [Cel II.3.3.]
- 18) Kraków, będąc najatrakcyjniejszym ośrodkiem turystyki przyjazdowej, zmierzał w ostatnich latach w kierunku znacznego wydłużenia sezonu turystycznego i zapewnienia atrakcyjności miasta przez cały rok. Ważnym działaniem w tym względzie jest wizja organizacji w Krakowie konferencji i kongresów przez cały rok [Cel II.2.2.]. Realizacji tego zamysłu posłużyły m. in. inwestycje w infrastrukturę kultury:
 - budowa supernowoczesnego Centrum Kongresowego z nowoczesną infrastrukturą także w zakresie kultury (3 sale kongresowe i koncertowe), która wydatnie poszerzyła bazę naszego miasta (otwarcie i oddanie nowego obiektu do użytku nastąpiło 16 października 2014 r.)
 - dotkliwy brak wielkich przestrzeni dla organizacji masowych imprez o charakterze widowiskowo-koncertowym i sportowym wypełniło oddanie do użytku w bieżącym roku Hali Widowiskowo-Sportowej „Arena” w Czyżynach.

⁹⁰ Zarządzenie Nr 2083/2010 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 27 sierpnia 2010 r. w sprawie przyjęcia do realizacji Programu dotyczącego lokalizowania miejskich instytucji kultury w zasobach Gminy Miejskiej Kraków, Program realizowany przez różne wydziały UMK, m. in. Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach współpracy z Zarządem Budynków Komunalnych.

- 19) Rozwijano współpracę z samorządem Małopolskiego Województwa Marszałkowskiego m.in. w zakresie działań dot. współprowadzonych instytucji kultury, Regionalnego Funduszu Filmowego.
- 20) Prowadzono współpracę z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego m.in. w zakresie działań dot. współprowadzone instytucji kultury, konkursów na dyrektorów instytucji kultury.
- 21) Rozwijano partnerstwo na rzecz opieki nad zabytkami w Krakowie: współpraca z instytucjami i środowiskami działającymi na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego (w tym Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Kraków SKOZK).
- 22) Rozwijano narzędzia w zakresie poprawy estetyki miasta, w tym ochrony historycznego krajobrazu.
- 23) Dbano o przestrzeń publiczną miasta:
 - utworzono Park Kulturowy „Stare Miasto” w celu ochrony krajobrazu kulturowego, zabytków oraz historycznego układu urbanistycznego Starego Miasta i Plant Krakowskich wraz ze Wzgórzem Wawelskim i jego otoczeniem, będącym obszarem wpisanym na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego UNESCO oraz do rejestru zabytków (Uchwała Nr CXV/1547/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 3 listopada 2010 r. - przepisy weszły w życie 7 grudnia 2011 r.: wprowadzono ograniczenia w zakresie robót budowlanych, działalności handlowej i usługowej, umieszczania nośników reklamowych oraz informacji wizualnej, a także składowania i magazynowania odpadów.
- 24) Przygotowano Program Zarządzania Parkiem Kulturowym „Stare Miasto” (Politechnika Krakowska, 2014 rok).
- 25) Opracowano zakres badania sektora kultury.
- 26) Dotacje celowe na prace konserwatorskie, restauratorskie lub budowlane przy zabytkach niestanowiących wyłącznej własności Gminy Miejskiej Kraków
- 27) Obecność sztuki współczesnej w przestrzeni publicznej (działania w ramach Festiwalu ArtBoom).

Ponadto, analizując dane statystyczne dot. kultury z raportów przekazywanych do Systemu Analiz Samorządowych ZMP, warto zauważyć, iż w okresie realizacji strategii, w 2015 roku w stosunku do roku 2010:

- 1) Wzrosła liczba miejskich i współprowadzonych przez Gminę Miejską Kraków instytucji kultury (z 29 w 2010 do 31 w 2015 roku), a także liczba ich filii i oddziałów.
- 2) Wzrosła liczba uczestników oferty muzeów o 103,79%.
- 3) Wzrosła liczba wystaw o 56,18%.
- 4) Wzrosła liczba uczestników lekcji muzealnych o 60,31%.
- 5) Wrosła liczba koncertów realizowanych przez miejskie instytucje muzyczne 53,8%, ale liczba słuchaczy wzrosła zaledwie o 5%.
- 6) Wzrosła liczba widzów w krakowskich teatrach publicznych o (36,84%).
- 7) Wzrosła liczba przedstawień w krakowskich teatrach publicznych (o 16,4%);

- 8) Wzrosła o 25,31% liczba zarejestrowanych czytelników, spadła liczba użytkowników bibliotek ogółem (o 32%).
- 9) Spadła liczba zakupionych przez biblioteki w ciągu roku książek (o 65%).

Istotnym mechanizmem rozstrzygnięć strategii, uchwalonej jako pierwszej w odniesieniu do miast o charakterze metropolitalnym, było szerokie włączenie w prace nad dokumentem środowisk pozarządowych. Współpraca z organizacjami pozarządowymi w dziedzinie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego jest w sposób ciągły rozwijana. Organizacje pozarządowe są strategicznym partnerem miasta w procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego. **W styczniu 2012 r. przy Wydziale Kultury i Dziedzictwa Narodowego powstała, jako druga w Urzędzie Miasta Krakowa, Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury, do której należy obecnie 28 organizacji pozarządowych działających na terenie Krakowa.** Komisja ma charakter inicjatywno-doradczy.

V.2. Wyniki badania sektora Kultury w Krakowie (2015)

W IV kwartale 2015 roku, na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków, wyłoniona w trybie przetargu firma Agrotec Sp. z o.o., przeprowadziła badania sektora kultury w Krakowie w czterech następujących obszarach:

1. OFERTA WYDARZEŃ KULTURALNYCH W KRAKOWIE

(wybrano 12 wydarzeń, odbywających się w IV kwartale 2015 r.)

2. MARKOWE PRODUKTY KRAKOWSKIEJ KULTURY

(ocena rozpoznawalności wybranych produktów, analiza ich potencjału)

3. DZIAŁALNOŚĆ MIEJSKICH INSTYTUCJI KULTURY

4. INKUBATORY KRAKOWSKIEJ KULTURY

Badanie oferty zajęć edukacyjnych realizowanych przez gminne instytucje kultury.

ŁĄCZNIE PRZEPROWADZONO **8449 wywiadów** ilościowych metodą mix (PAPI, CAWI, CATI); 31 wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą miejskich instytucji kultury i ekspertami ds. kultury, 31 badań w formie „Tajemniczego klienta”; sondaż internetowy (148 ankiet). Dokonano także analizy dostępnych dokumentów i raportów oraz przeprowadzono analizę netnograficzną.

W świetle wyników przeprowadzonego badania stwierdzono, że **oferta kulturalna Krakowa jest postrzegana jako różnorodna i dobrze zaspokajająca potrzeby korzystających z niej osób – zarówno mieszkańców Krakowa, jak i przyjezdnych.** Tylko nieliczni (poniżej 25% respondentów), widzieli potrzebę wzbogacenia oferty o wydarzenia z takich dziedzin jak muzyka, taniec, teatr, musical, wodewil, burleska oraz film.

Najlepiej rozpoznawalne przez ogół respondentów markowe produkty krakowskiej kultury to **Krakowskie Noce** oraz **Festiwal Kultury Żydowskiej**, na kolejnej pozycji

plasuje się **Parada Smoków**. Wysoką rozpoznawalność mają także **Festiwal Miłosza** (lepiej rozpoznawalny niż Festiwal Conrada), **Festiwal Muzyki Filmowej** oraz **Festiwal Boska Komedia**.

Wśród najbardziej rozpoznawalnych wydarzeń w ofercie Krakowa z perspektywy mieszkańców innych miast, poza Festiwalem Kultury Żydowskiej, marką Krakowskie Noce i Paradą Smoków najwyższe pozycje zajęły Festiwal Muzyki Filmowej, Festiwal Boska Komedia i Off Camera. Za najbardziej krakowskie wydarzenia respondenci uznali festiwale Unsound i Krakowskie Reminiscencje Teatralne, przy czym festiwal Unsound przez 96% respondentów został uznany jako wydarzenie rangi światowej.

Duży potencjał dla budowania wizerunku krakowskiej kultury mają zjawiska z obszaru literatury oraz teatru, które – w opinii autorów raportu – *„mogą one stanowić jądro marki krakowskiej kultury”*⁹¹.

Funkcję Krakowa jako centrum kulturowego potwierdzają statystyki, zarówno dane dotyczące liczby publicznych instytucji kultury, jak i wydarzeń organizowanych przez różne podmioty, nie tylko publiczne: liczba seansów filmowych (około 135 tys. w 2014 roku), przedstawień teatralnych (łącznie przeszło 3,3 tys.), wystaw w obiektach wystawienniczych (ponad 435).

Kraków dominuje w Małopolsce pod względem liczby wystaw: w Krakowie odbyło się ich w 2014 r. więcej niż na pozostałym obszarze województwa małopolskiego. Liczbą wystaw niemal dorównuje Warszawie, zajmuje zdecydowanie lepsze miejsce w rankingu niż Wrocław czy Gdańsk, potwierdzając tym samym, iż Kraków jest największym w Polsce skupiskiem artystów plastyków, miastem, w którym żyją, tworzą, szukają inspiracji i wsparcia dla realizacji własnych idei.

W Krakowie odbywa się w ok. 70 imprez uznanych przez GUS za masowe (2014 rok), co stanowi ok. 31% tego typu imprez w Małopolsce.

Krakowskie domy, centra i ośrodki kultury zorganizowały w 2014 roku niemal 7 tys. wydarzeń kulturalnych, zdecydowanie więcej niż tego typu podmioty działające w Warszawie (5173), Gdańsku (1275) czy Wrocławiu (863).

Wydarzenia krakowskich domów, centrów i ośrodków kultury stanowią ok. 35% ogółu tego typu wydarzeń, które odbyły się w 2014 roku w całym województwie małopolskim.

Zainicjowana już w połowie lat 90. XX w., rozwinięta poprzez uruchomiony w 2007 roku *Program 6 zmysłów*, **marka Krakowa jako miasta festiwalu jest wciąż nośna**. To cenny dorobek, zarówno w postaci dokonań artystycznych, jak i potencjału produkcyjnego oraz marki samego KBF, dający Krakowowi sporą **przewagę konkurencyjną nad dwoma miastami, do których krakowską ofertę kulturalną porównano: Gdańskiem i Wrocławiem**.

Formuła festiwalowa wymaga jednak uwzględnienia w większym zakresie oczekiwań mieszkańców miasta. Celem działania Miasta powinno być **swoiste „udomowienie marki”**, tj. większa koncentracja na przekazie kierowanym do **mieszkańców**, niż

⁹¹ Raport końcowy z badania sektora kultury Krakowska kultura – stan obecny i perspektywy rozwoju, Agrotec Polska Spółka z o.o., Kraków 2015, s. 26.

turystów. **Warto także w procesie tworzenia oferty uwzględnić niezwykle istotną grupę potencjalnych odbiorców jaką stanowią studenci.**

Jak wynika z wywiadów, widzi się także potrzebę **deglomeracji krakowskiej oferty kulturalnej** i wzmocnienia kulturotwórczego potencjału takich dzielnic, **jak Nowa Huta czy „kreatywny pas” Zabłocia i Podgórze**. Nowa Huta jako dzielnica o szczególnym charakterze wymaga programu interpretacji turystycznej i szerszej promocji, nie tylko wizerunkowej, ale i wzmocnienia tożsamości.

Konkludując wyniki raportu, **Miejskie Instytucje Kultury** prowadzą szeroką i różnorodną działalność, wykorzystują zarówno **tradycyjne** jak i **nowoczesne** kanały komunikacji. W działaniach promocyjnych uwzględniona jest **specyfika** instytucji kultury, a co za tym idzie szczególna rola marketingu **szeptanego**.

Do najbardziej rozpoznawalnych krakowskich miejskich instytucji kultury należą teatry i muzea. Mogą one stanowić instytucjonalny fundament budowania marki Krakowa. Wśród teatrów najlepiej rozpoznawalne są: Krakowski Teatr Scena STU, Teatr Ludowy, Bagatela i Groteska. Wśród muzeów najwyższe notowania (na podstawie opinii mieszkańców Krakowa) uzyskały Muzeum Narodowe w Krakowie wraz z oddziałem Dom Matejki, Podziemny Rynek (oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa), zaś w oczach respondentów innych miast Muzeum Książąt Czartoryskich.

Za najmocniejsze cechy krakowskich instytucji należy uznać **współpracę z innymi podmiotami, zakres i zróżnicowanie oferty edukacyjnej, kwalifikacje zawodowe prowadzących zajęcia oraz dostępność finansową.**

Zdaniem prawie 1/3 badanych odbiorców budżety, jakimi dysponują instytucje kultury są wystarczające, tylko co 14 badany twierdzi, że przeznaczone środki są za duże. **Z drugiej strony jednak należałoby – zdaniem uczestników wydarzeń organizowanych przez miejskie instytucje kultury w Krakowie – zainwestować w modernizację i unowocześnieniu instytucji.**

Analizując kondycję finansową instytucji kultury autorzy raportu zwracają uwagę na fakt, iż środki z dotacji przeznaczone były w ostatnich latach głównie na wynagrodzenia osobowe, honoraria i umowy cywilnoprawne. Potwierdza to tezę, że dotacja Gminy Miejskiej Kraków pozwalają badanym instytucjom kultury na zapewnienie finansowania działalności bieżącej oraz niewielkie remonty. Tymczasem, oprócz zaspokojenia potrzeb bieżącej działalności pozostaje drugi wymiar – rozwój instytucji, nadążanie za zmianą, tak szybką we współczesnym świecie. Środki poza dotacją organizatora przeznaczone są na remonty, rozbudowy oraz poważniejsze zakupy sprzętu. Przedstawiciele instytucji kultury zwracali uwagę na konieczność spojrzenia na dofinansowanie z dłuższej perspektywy, a nie tylko rocznych cykli rozliczeniowych.

Generowanie dodatkowego przychodu przez instytucje kultury uwarunkowane jest głównie typem prowadzonej działalności (umożliwiającej sprzedaż produktów) oraz lokalizacją i zasobami lokalowymi.

Analizy zrealizowane w ramach badania pozwoliły na wskazanie również dobrych przykładów wykorzystania środków wsparcia zewnętrznego przez miejskie instytucje kultury.

INKUBATORY KRAKOWSKIEJ KULTURY

O udziale w zajęciach edukacyjnych oferowanych przez miejskie instytucje kultury przesądza interesujący temat zajęć, następnie możliwość spędzenia czasu ze znajomymi, a także przydatność efektów zajęć w życiu.

Z badań wynika, iż najczęściej to rodzice/opiekunowie są inicjatorami udziału w zajęciach edukacyjnych młodych ludzi (ok. 62% respondentów), choć ostateczna decyzja o udziale należy zazwyczaj już do samego potencjalnego uczestnika (68% respondentów).

Wśród 2050 osób, które wzięły udział w badaniu najliczniejszą grupę stanowiły kobiety (71%), osoby w wieku 25-34 lat (24,35%) oraz 35-44 (20%). 96% badanych stanowili mieszkańcy Krakowa. Pod względem wykształcenia, przeważały osoby z wykształceniem średnim (51%) oraz wyższym (39%).

Z sondażu przeprowadzonego wśród internautów, dotyczącego infrastruktury kultury w Krakowie wynika, iż potrzebna jest w mieście przede wszystkim sala koncertowa dla miejskich orkiestr – Centrum Muzyki (48% respondentów), Forum Literatury wraz z siedzibą Biblioteki Kraków (29%) i siedziba Muzeum Historii Fotografii (23%).

OFERTA WYDARZEŃ KULTURALNYCH W KRAKOWIE – potrzeby w dziedzinie kultury

50% respondentów będących mieszkańcami miasta uważa, że należy zwiększyć wydatki na kulturę w Krakowie. 29% respondentów chce aby pozostawić je na obecnym poziomie. 14% respondentów nie ma zdania w tej sprawie a tylko 6 % uważa, że wydatki te należy zmniejszyć.

Respondenci akceptują wydatki Miasta na rzecz organizowanych festiwali i spektakularnych wydarzeń (87%), inicjatyw mieszkańców w dziedzinie kultury (86%), wydarzeń artystycznych, adresowanych do niszowych grup znawców kultury lub sztuki (81%), co skłania do wniosku, że akceptowana jest różnorodność potrzeb lokalnej społeczności. Struktura budżetu kultury powinna więc uwzględniać różne zjawiska i wydarzenia (od dużych prestiżowych wydarzeń, przyciągających uwagę turystów, przez inicjatywy oddolne mieszkańców miasta, po niszowe wydarzenia z obszarów kultury wysokiej i alternatywnej).

Porównując oczekiwania mieszkańców co do finansowania kultury i obecną strukturę budżetu kultury oraz wnioski z wywiadów indywidualnych, należy zwrócić większą uwagę na te formy działań w sferze kultury, które nie stanowią jednorazowych eventów.

Analizując potencjał nie wykreowanych dotąd marek respondenci wysoko oceniają propozycje, nawiązujące do historycznego dziedzictwa Krakowa i do jego związków z dziedzictwem narodowym (SKARBY KRAKOWA, KRAKÓW – NARODOWA PAMIĄTKA, DOKTOR FAUSTUS I MISTRZ TWARDOWSKI – DWAJ ALCHEMICY Z KRAKOWA).

Jeśli chodzi o kwestie finansowania kultury w Krakowie, to wśród uczestników wydarzeń kulturalnych panuje **powszechna aprobata dla przeznaczania środków z budżetu miasta na przedsięwzięcia kulturalne, ukierunkowane na różne wartości**: spektakularne wydarzenia przyciągające turystów, pielęgnowanie miejscowych tradycji, oddolne inicjatywy mieszkańców, zwiększanie dostępności kultury przez dofinansowanie wydarzeń komercyjnych, wspieranie kultury wysokiej i niszowej. Skłania to do postrzegania formowania polityki kulturalnej nie tyle jako ustalania priorytetów i głównych obszarów, na których należy skoncentrować uwagę, lecz jako **próby znalezienia równowagi i pogodzenia różnych oczekiwań**.

V.3. WNIOSKI ZESPOŁU ROBOCZEGO DS. STRATEGII ROZWOJU KULTURY⁹²

Proponowane kierunki interwencji:

I. WSPÓŁPRACA ZAMIAST KONKURENCJI oraz SIECIOWANIE DZIAŁAŃ, realizacja projektów na styku.

- **STYMULOWANIE WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW DZIAŁAJACYCH W SFERZE KULTURY** w Krakowie (INSTYTUCJI KULTURY, ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH, PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH, RUCHÓW MIEJSKICH).

- **KOORDYNACJA I ZARZADZANIE FESTIWALAMI.** Współpraca festiwali, tworzenie wspólnej oferty/produktów. Wspólna promocja wydarzeń. Integracja i łączenie (agregowanie) działań organizatorów festiwali. Koordynacja programów wydarzeń, także pod względem terminów.

Nowoczesna platforma informacyjna dot. wydarzeń kulturalnych (na bazie miesięcznika KARNET).

- **„Usieciowienie” Krakowa** – współpraca i aktywna obecność Krakowa w sieciach krajowych i międzynarodowych [Kraków członkiem krajowych i międzynarodowych organizacji działających w sferze kultury]. **Należy potraktować instrumentalnie obecność Krakowa w sieci – to powinno być celem**, nie wiadomo, co silniej oddziałuje: percepcja miasta silna poprzez obecność w sieciach, bycia w obiegu, „nawet jak ktoś nie trafia do takiego miasta, to ono lokuje się we właściwej sferze jego wyobrażeń”. Kraków ponownie powinien przystąpić do Stowarzyszenia Eurocities.

- **Wspieranie decyzji artystów dot. pozostania i podejmowania pracy w Krakowie** [Stworzyć narzędzia, programy, które pomogą **zatrzymać artystów w Krakowie**, aby chcieli tu pracować, przyjeżdżać do pracy].

- **Promowanie innowacyjności, kreatywności.**

⁹² Zespół w składzie: Katarzyna Olesiak (UMK), Justyna Jochym (KBF), Anna Nacher (Instytut Sztuk Audiowizualnych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ), Magdalena Ziółkowska (Galeria Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”), Jan Tomasz Adamus (Orkiestra Capella Cracoviensis), Daniel Cichy (redaktor naczelny PWM), Tomasz Gutkowski, Robert Piaskowski (KBF), Bartosz Szydłowski (Teatr Łaźnia Nowa), Joanna Szulborska-Łukaszewicz (UMK).

Wspieranie współpracy różnych pod względem formalno-prawnym podmiotów działających w obszarze kultury w zakresie promowania innowacyjności, kreatywności.

- INTERAKTYWNOŚĆ, kreatywność, gry, literatura interaktywna / Literatura interaktywna – festiwal [A mamy w Krakowie najlepszy w Europie międzynarodowy festiwal literatury interaktywnej, Kraków uważany za mekkę twórców gier].

II. DEGLOMERACJA WYDARZEŃ KULTURALNYCH. LOKOWANIE KULTURY w dzielnicach na peryferiach miasta.

- Deglomeracja – przenoszenie działań na osiedla. Ważna jest jednak jakość tych wydarzeń.

- Kraków, krakowskie instytucje (w tym Bunkier Sztuki) miejscem spotkań. Muszą być tu, w Krakowie, ludzie, którzy się spotykają. Nie chodzi tylko o spotkania przyjezdnych w Krakowie, choć przyjezdni dla rozwoju „lokalnej ściółki” są także potrzebni.

- **Utrzymanie atrakcyjności oferty kulturalnej w mieście.**
- **Poprawa dostępności kultury w dzielnicach.**

III. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY I PODNOSZENIE STANDARDÓW USŁUG ŚWIADCZONYCH NA RZECZ KULTURY W KRAKOWIE

- Miasto potrzebuje sali koncertowej ze studiem nagrań i zapleczem
- Zagospodarowanie obszaru wokół Galerii Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”, Teatru Łaźnia Nowa
- Forum Literatury
- Rewitalizacja ul. Lipowej
- Rozwój i poprawa jakości infrastruktury kultury w dzielnicach

IV. ROZWÓJ EKOSYSTEMU KULTURY

Instytucje kultury otwarte. Instytucje kultury otwarte na lokalną społeczność.

V.4. Interesariusze sektora kultury w Krakowie

Mieszkańcy Krakowa

Artyści, twórcy, animatorzy kultury,
edukatorzy oraz interpretatorzy kultury (krytycy,
teoretycy, badacze kultury)

Organizacje pozarządowe
Związki kościelne i wyznaniowe

Menadżerowie kultury

Decydenci, politycy, lokalni politycy, samorządowcy

Instytucje kultury, ich dyrektorzy i pracownicy,
współtworzący ofertę

Kadry sektora kultury

Przedsiębiorcy działający w sferze kultury i w branżach
czerpiących zyski z kultury w Krakowie (branże kreatywne)

Sponsorzy

Turyści (krajowi i zagraniczni)

Społeczność sieci (youtuberzy, blogerzy, itp.)

(Nie)uczestnicy kultury

Media

VI. KULTURA W KRAKOWIE.

VI.1. Analiza SWOT 2016

Analiza strategiczna, tzw. analiza SWOT obejmuje mocne i słabe strony (Strengths and Weaknesses) sektora kultury oraz szanse i zagrożenia (Opportunities and Threats) wynikające ze zmian jakie niesie zmieniający się świat.

Mocne i słabe strony odnoszą się do wewnętrznej mocy i słabości instytucji, zaś szanse i zagrożenia dotyczą sił zewnętrznych, oddziałujących, lub mogących zaważyć na rozwoju instytucji. Wynik analizy przedstawia się następująco:

I. MOCNE I SŁABE STRONY

	Mocne strony	Słabe strony
	Miejsce kultury w świadomości mieszkańców i decydentów	
1	Kultura (dziedzictwo kulturowe materialne i niematerialne) rozpoznawalną w kraju i na świecie marką Krakowa: Kraków miastem kultury, artystów, miastem zabytków, miastem literatury, festiwalu.	Różnorodność wizji co do sposobu zarządzania dziedzictwem, różnorodność priorytetów środowiskowych.
2	Wysoki poziom świadomości mieszkańców w zakresie rozumienia potencjału dziedzictwa kulturowego miasta. Kreatywne myślenie mieszkańców Krakowa o dziedzictwie kulturowym miasta , jego wykorzystaniu na rzecz współczesnych i przyszłych pokoleń.	Niski poziom zaangażowania sektora prywatnego w partnerstwo międzysektorowe na rzecz rozwoju kultury. Niedostateczny poziom środków publicznych na realizację pomysłów w zakresie rewitalizacji przestrzeni publicznej poprzez kulturę oraz obiektów zabytkowych poprzez nadawanie im nowych funkcji. Ubóstwo części społeczeństwa – ubóstwo ducha i portfela. Społeczeństwo wciąż zbyt ubogie, aby podejmować inwestycje w zakup dzieł sztuki.
3	Wypracowane przez samorząd i wdrożone, skuteczne, modelowe w skali kraju, narzędzia służące dbałości o estetykę przestrzeni publicznej miasta oraz w celu ochrony wizerunku historycznego miasta (szczególnie części Krakowa wpisanej na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO).	Ochrona dziedzictwa poprzez utrzymanie obiektów zabytkowych we właściwej kondycji wymaga nieustająco opieki, troski i nakładów finansowych (renowacja, rewitalizacja) oraz współpracy Miasta z innymi podmiotami uprawnionymi do działań w tym zakresie.

4	Przekonanie lokalnych polityków, że KULTURA jest niekwestionowaną marką Krakowa. Wzrastające przekonanie lokalnych polityków, że kultura to potencjał ekonomiczny Krakowa. Coraz większa świadomość zarządzających dot. nowych funkcji instytucji kultury jako przestrzeni budowania relacji, sieciowania, miejsc spędzania wolnego czasu.	Brak wspólnego języka do dialogu o kulturze w mieście. Odbiorcy kultury, twórcy, artyści, organizatorzy instytucji kultury, politycy mówią różnymi językami. Brak kompetencji do dokonywania ocen. Brak uzgodnionego systemu wartości – i trudność wypracowania takiego systemu.
5	Stały rozwój branży kreatywnej, w tym w zakresie sztuk użytkowych. Wzrost potrzeby otaczania się tym co ładne i unikalne. Wzrost zainteresowania społeczeństwa sztuką współczesną.	Kultura wciąż postrzegana jako zbytek. Brak podmiotów sektora prywatnego, które by inwestowały w sztukę nowoczesną. Za mało kolekcjonerów sztuki współczesnej, za mało komercyjnych galerii. Słabo prosperujące galerie nie kupują reklam w prasie branżowej, nie ma więc profesjonalnych pism, które żyją z galerii komercyjnych. Za mało profesjonalnych krytyków, którzy przystępnym językiem piszą o sztuce, interpretują ją i wyjaśniają.
FINANSE		
6	Znaczące wydatki z budżetu Gminy Miejskiej Kraków na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego. Wzrost nakładów na kulturę, w tym działania organizacji pozarządowych. Dobrze funkcjonujący program udzielania dotacji w zakresie kultury.	Niedobór środków finansowych wobec stale rosnącej kreatywności sektora kultury, przejawiającej się w liczbie zgłaszanych innowacyjnych i atrakcyjnych projektów.
OFERTA		
7	Bogata oferta kulturalna Krakowa a) współtworzona przez liczne podmioty i osoby prowadzące działalność kulturalną [instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, w tym związki kościelne i wyznaniowe, podmioty gospodarcze (księgarnie, kawiarnie artystyczne i literackie, kluby artystyczne), uczelnie, placówki oświatowe, ruchy miejskie oraz twórców, artystów, animatorów kultury i menadżerów], b) z uwzględnieniem bogatego dziedzictwa materialnego	Oferta współtworzona częściej jako zbiór różnych inicjatyw, które konkurują ze sobą o czas i uwagę odbiorcy niż wspólne realizowane we współpracy inicjatywy. Ograniczony czas odbiorców/uczestników. Problem w dokonaniu wyboru przy tak bogatej ofercie. Wysoki poziom nasycenia przestrzeni publicznej i wirtualnej informacjami reklamowymi i marketingowymi dot. oferty kulturalnej, co skutkuje problemami z dotarciem z informacją o wydarzeniach

	i niematerialnego Krakowa (zabytki, historia, zwyczaje i tradycje). c) adresowana do różnych grup odbiorców, różnorodnych pod względem rodzaju/potrzeb, dostępności, jak i charakteru: kultura „odświeżona” i kultura codzienności; małe kameralne niszowe projekty budujące relacje i integrujące lokalną społeczność wokół kultury, duże wydarzenia artystyczne, eventy, masowe wydarzenia plenerowe. d) wielość dużych rozpoznawalnych i cenionych w kraju i na świecie festiwali artystycznych i interdyscyplinarnych, włączających szeroko zakrojone działania edukacyjne. e) coraz lepiej wykorzystywane nowe media i nowe technologie na rzecz informacji, promocji oraz marketingu kultury (telewizja tramwajowa i autobusy, citylighty).	do potencjalnych grup odbiorców. Niski poziom dostępności oferty komercyjnej (wysokie ceny biletów). Zbyt wiele wydarzeń jest lokowanych w centrum miasta. Za mało wysokiej jakości wydarzeń odbywa się w dzielnicach, bliżej mieszkańców. Za mało wysokiej jakości projektów kulturalnych realizowanych na osiedlach. Niewystarczające wsparcie Miasta dla festiwali, których marki są wysoko rozpoznawalne w kraju i na świecie. Brak wypracowanej polityki festiwalowej.
	INFRASTRUKTURA	
8	Coraz lepsza infrastruktura kultury w mieście, wiele nowych obiektów, nowoczesnych pod względem architektonicznym, technologicznym, funkcjonalnym, uwzględniających standardy XXI w. Wiele obiektów kultury zmodernizowano/ wybudowano z udziałem funduszy europejskich w ciągu ostatnich 7 lat.	Dysproporcje w jakości infrastruktury kultury pomiędzy instytucjami kultury. Nie wykorzystana w pełni infrastruktura istniejących instytucji publicznych, niski – w stosunku do potrzeb - poziom współpracy z lokalną społecznością, z organizacjami pozarządowymi. Infrastruktura kultury wymaga stałych nakładów na modernizację i unowocześnienie, w tym nowe technologie, np. instytucje działające w obiektach zabytkowych, czy filie bibliotek, domów i centrów kultury.
9	Zróżnicowanie i atrakcyjność przestrzeni dla wydarzeń kulturalnych (zarówno nowoczesne i nowe; historyczne: labirynty piwnic artystycznych i klubów; postindustrialne; naturalna przestrzeń kościołów; liczne lubiane przez społeczność.	Słaba obecność kultury w przestrzeni publicznej na co dzień. Instytucje kultury za mało wychodzą ze swymi działaniami w przestrzeń publiczną. Za mało wykorzystanie parków i obszarów zielonych na działania w sferze kultury.

	lokalizacje plenerowe, place).	Za mało sztuki współczesnej w przestrzeni publicznej.
10	Twórcza, kreatywna społeczność Krakowa, mająca swoje oczekiwania i potrzeby w zakresie uczestnictwa w kulturze, dysponująca wysokimi kompetencjami w zakresie uczestnictwa w kulturze, w tym czynnego uczestnictwa poprzez współtworzenie wydarzeń.	Wybór form uczestnictwa w kulturze rozumianej jako rozrywka. Odpyły widzów od realnego uczestnictwa w kulturze na rzecz uczestnictwa on-line, za pośrednictwem nowych technologii, sieci. Brak nawyku uczestnictwa w kulturze, brak motywacji do wychodzenia z domu. Często ograniczenie uczestnictwa w kulturze do zapoznania się z ofertą lub samowystarczalność (uczestnictwo w kulturze poprzez internet, on-line, za sprawą nowych technologii). Brak kompetencji w odbiorze i problemy ze zrozumieniem i interpretacją sztuk współczesnych wśród dużej części społeczności⁹³.
KAPITAŁ LUDZKI – KADRY KULTURY		
11	Ogromny kapitał ludzki i kapitał społeczny sektora kultury: a) odbiorcy b) artyści, twórcy, którzy otrzymali wykształcenie w publicznych uczelniach c) animatorzy kultury d) menadżerowie e) pracownicy sektora kultury – zarówno artyści (artyści sztuk wizualnych, aktorzy, muzycy, scenografowie, reżyserzy, pisarze, poeci, itp.), jak i zarządzający instytucjami menedżerowie, zaangażowani w ich funkcjonowanie animatorzy i instruktorzy, czy pracownicy impresariatów, projektujący i realizujący wydarzenia kulturalne. Duże doświadczenie w zakresie animacji	Zbyt częste powszechne postrzeganie artystów, twórców, pracowników sektora kultury jako tych, którzy pracują dla satysfakcji, za niewielkie wynagrodzenie, bądź społecznie. Częste niedostrzeganie faktu, że instytucje kultury są nie tylko miejscami realizacji pasji twórczych, ale także miejscami pracy. Trudna sytuacja ekonomiczna wielu artystów nieosiągających przychodów regularnie. Za mało odpłatnych zamówień na prace twórcze. Brak środków do życia, aby swobodnie realizować twórcze wyzwania. Nieprzygotowanie środowisk twórczych do funkcjonowanie w warunkach gospodarki rynkowej.

⁹³ Zob. *Kondycja sztuk wizualnych. Percepcja i społeczny obieg sztuki współczesnej w Polsce*. Raport z badań,

	wydarzeń kulturalnych, ich organizacji i promocji, wiedza na temat potrzeb lokalnej społeczności. f) kadry i studenci, absolwenci lokalnych uczelni. Ogromny potencjał środowisk szkolnictwa artystycznego. Liczni kreatywni artyści i twórcy różnych branż, absolwenci uczeni artystycznych z ogromnym potencjałem do pracy, podstawa rozwoju przemysłów kreatywnych. Wielu młodych twórców i artystów, pragnących w Krakowie żyć i pracować.	Niewystarczające w stosunku do potrzeb zaangażowanie Miasta w promocję krakowskich twórców i artystów. Stosunkowo niskie w stosunku do potrzeb wydatki Miasta na stypendia twórcze i nagrody dla artystów, zbyt mało zróżnicowane programy (jednorazowe wypłaty niezbyt wysokich kwot stypendiów). Za mało programów stymulujących pracę twórców i artystów w Krakowie oraz wzmacniających motywację do pozostania i pracy w tym mieście (rezydencje artystyczne). Za mało inicjatyw wspierających rozwój młodych twórców i artystów. Niski poziom współpracy artystów i menadżerów kultury. Mało możliwości na wsparcie eksperymentu w sztuce; młodzi artyści nie mają szans. Za mało środków na działania awangardowe w budżecie Miasta. Naturalnym jest odpływ części kadr do innych miast w Europie i na świecie, jednak odczuwa się potrzebę działań – tworzenia narzędzi – zachęt do pozostawiania artystów i twórców w Krakowie (osiedlanie się i praca). Brakuje w Krakowie opieki nad młodymi twórcami – kończą studia i uciekają stąd, bo gdzie indziej mają lepsze warunki startu i kariery.
12	Kadry kultury coraz lepiej wyspecjalizowane w zakresie zarządzania kulturą. Coraz więcej studiów, kursów, szkoleń i literatury specjalistycznej dla zarządzających/ menadżerów sektora kultury. Wzrost kompetencji kadr sektora kultury w zakresie budowania relacji z odbiorcą/ uczestnikiem oferty (rozwój widowni).	Wciąż niewystarczające kompetencje kadr instytucji kultury w zakresie promocji i marketingu oraz PR w sektorze publicznym oraz niedobór środków na działania promocyjne w budżetach instytucji kultury.

13	Duża grupa interesariuszy sektora kultury to obcokrajowcy , tu mieszkający i pracujący bądź studiujący (wielkość placówek dyplomatycznych i zakładów pracy, zatrudniających obcokrajowców, liczni studenci obcokrajowcy, w tym przebywający w Krakowie w ramach Programu ERASMUS).	Zbyt niski w stosunku do potrzeb i potencjału Krakowa poziom dostępności oferty kulturalnej i artystycznej Krakowa dla obcokrajowców.
PODMIOTY SEKTORA KULTURY A WSPÓŁPRACA		
14	Wielkość publicznych instytucji kultury, dysponujących własną infrastrukturą, mających swoje własne profile i skutecznie realizujące swoją misję i cele, z uwzględnieniem zmieniającego się otoczenia i potrzeb interesariuszy. a) Znacząca liczba narodowych instytucji kultury, które mają siedziby swoje na terenie miasta (7). b) Wysoki poziom rozpoznawalności krakowskich instytucji kultury w skali kraju. c) Wysoki poziom akceptacji społecznej dla finansowania publicznych instytucji kultury. d) Wysoka ocena działalności instytucji kultury przez lokalną społeczność. e) gwarancja systematyczności i stałości działań publicznych instytucji kultury w zakresie kształcenia i rozwijania kompetencji kulturowych i zaspakajania potrzeb lokalnej społeczności w zakresie szeroko pojętego uczestnictwa w kulturze. f) Instytucje kultury coraz lepiej realizują wyznaczone im przez organizatora w statutach misje. Zarządzający instytucjami kultury mają wizję rozwoju swoich instytucji i ku ich realizacji zdążają, poszukując – w ramach możliwości – dodatkowych źródeł finansowania, nie ograniczając się do dotacji organizatora, starając się nie ograniczać dostępności oferty.	Infrastruktura, sprzęt i wyposażenie gminnych instytucji nie zawsze odpowiada oczekiwaniom współczesnych widzów. W przypadku części instytucji za niskie standardy. Wiele filii instytucji działa w zdegradowanych obiektach. Za małe otwarcie instytucji kultury na współpracę z interesariuszami, w tym w zakresie współtworzenia oferty. Zbyt niski poziom komunikacji/dialogu na linii instytucja kultury – obywatele. Ocena instytucji kultury przez obywateli często wynika z braku realnego kontaktu z ofertą instytucji. Za mało innowacji w zakresie stosowanych narzędzi rozwoju widowni przez gminne instytucje kultury. Potrzeba rozwinięcia narzędzi zarządzania strategicznego na poziomie instytucji kultury. Trudny do zmiany stereotypowy wizerunek instytucji kultury w oczach potencjalnych odbiorców (instytucje zmieniły się, nadążając za potrzebami współczesnych prosumentów, jednak nie udało im się jeszcze zmienić stereotypowego ich postrzegania wśród tych, co nie uczestniczą w ich ofercie). Słabo wykorzystywana na rzecz kultury i pozabudżetowych źródeł jej finansowania koncepcja CSR (korporacyjnej odpowiedzialności społecznej).

	g) Instytucje kultury coraz sprawniej pozyskują sponsorów i partnerów, coraz częściej pozyskują środki finansowe ze źródeł zewnętrznych. h) Instytucje kultury starają się nadążać za potrzebami swoich interesariuszy, pozostając w stałym rozwoju.	Różna prędkość zmian w instytucjach kultury. Niedobór środków na podnoszenie i utrzymanie standardów funkcjonowania instytucji kultury przy zachowaniu wysokiego poziomu dostępności pod względem ekonomicznym dla potencjalnych odbiorców.
15	Działalność podmiotów kultury w sektorze publicznym jako wartość , bo gwarantują stabilność i systematyczność działań w zakresie kultury.	Stereotypowy podział sektora kultury na publiczny i prywatny jako model wyczerpujący się, nieadekwatny do realnych obiegów kultury , nieobejmujący nisz, subkultur, „neoplemion”.
16	Mnogość podmiotów aktywnych w sferze kultury . Aktywny sektor organizacji pozarządowych, twórcze ruchy miejskie. Wysoka aktywność kulturalna parafii i kościołów, organizacji i związków wyznaniowych.	Za niski poziom współpracy instytucji publicznych z sektorem pozarządowym. Zbyt małe wzajemne otwarcie się na współpracę. Niedocenywanie wzajemne swoich potencjałów (wiedza i doświadczenia tych podmiotów znakomicie mogą się uzupełniać). Zbyt mała współpraca instytucji kultury z lokalną społecznością, z ruchami miejskimi zbyt rzadkie czynne włączanie lokalnej społeczności w działania instytucji. Sektor kultury to skupiska indywidualności, często trudnych we współpracy, słabo wykształcone umiejętności współpracy. Brak programów GMK stymulujących współpracę.
17	Wielość placówek oświatowo-wychowawczych , będących potencjalnymi miejscami kształcenia nawyku uczestnictwa w kulturze oraz miejscami zatrudnienia dla animatorów kultury, twórców, artystów, edukatorów muzealnych i teatralnych.	Niedofinansowanie zadań z zakresu edukacji kulturalnej. Za słaba promocja projektów edukacyjnych (w tym projektów adresowanych do osób dorosłych), za słaba promocja uczestnictwa w projektach edukacyjnych.
18	Silny ośrodek naukowy i akademicki (uczelnie, instytuty naukowe, ośrodki badawcze).	Trudności w wypracowaniu jednolitych uniwersalnych kryteriów oceniania i ewaluacji w kulturze. Wysoki poziom subiektywności ocen

		w kulturze, który z założenia stanowi wartość świat. potrzeba ewaluacji. Brak wypracowanego jednolitego systemu oceniania i trudności w jego wypracowaniu. Mimo wzrostu liczby publikacji i raportów badawczych, wciąż brakuje ekspertów w zakresie badania sektora kultury oraz przekonujących propozycji dot. ewaluacji działań w sferze kultury.
19	Środowiska biznesowe otwarte na wspieranie kultury.	Brak umiejętności sektora kultury w zakresie przygotowania atrakcyjnej oferty sponsorskiej dla biznesu.

ZEWNĘTRZNE szanse i zagrożenia (wynikające z wpływu otoczenia i zmian w nim zachodzących)

	Szanse	Zagrożenia
1	Wzrost świadomości wśród polityków, że kultura jest kołem napędowym rozwoju ekonomicznego.	Instrumentalne traktowanie kultury przez polityków.
2	Coraz większa indywidualizacja potrzeb w sferze kultury. Rozwój usług publicznych w dziedzinie kultury oraz turystyki kulturowej bazujących na tym co unikalne a rodzime. Podniesienie standardów świadczonych usług.	Wypieranie materialnych wytworów dziedzictwa kulturowego Krakowa poprzez produkty obce o niewielkiej wartości estetycznej i artystycznej. Komercjalizacja turystyki kulturowej, skutkująca obniżeniem jakości tych usług.
3	Efektywne działania na rzecz nadawania obiektom zabytkowym nowych funkcji użytkowych przy zachowaniu statusu zabytku.	Niedostateczne środki finansowe na kontynuację inwestycji, w tym inwestycji w dziedzinie kultury i ochrony zabytków
4	Napływ środków finansowych ze źródeł prywatnych (zakup biletów wstępu, sponsorzy, CSR, crowdfunding), fundusze i programy europejskie, Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020. Promowanie w instytucjach publicznych sektora kultury nowych instrumentów	Możliwy kryzys finansów publicznych państwa, niski poziom wpływów z podatków CIT i PIT. Obciążenia fiskalne i wysokie koszty pracy, bariery prawne dla rozwoju instytucjonalnego sektora kultury i „przemysłu czasu wolnego”.

	zarządzania ekonomicznego i wzrostu poziomu samofinansowania (controlling, fundraising, outsourcing). Rozwój przemysłów kreatywnych, które przyczynią się do podniesienia stopy życiowej /poprawy sytuacji ekonomicznej części twórców i artystów. Poprawa ekonomicznej sytuacji społeczeństwa, może skutkować zwiększeniem nakładów gospodarstw domowych w zakup dóbr i usług w dziedzinie kultury.	Podatek VAT od darowizn (zaproszeń). Skomplikowane procedury dot. funduszy unijnych w powiązaniu z ustawodawstwem polskim. Osłabienie rozwoju sektora MSP jako naturalnego sprzymierzeńca sektora kultury i „przemysłu czasu wolnego” oraz odpływ wykwalifikowanej kadry kierowniczej, specjalistów i robotników do innych metropolii w kraju i oraz w „starej” UE (nowe rynki pracy).
5	Wzrost zapotrzebowania na dobra i usługi w sferze kultury.	Konkurencja oferty innych instytucji i organizacji pozarządowych. Konkurencyjność innych miast w regionie, w kraju, na świecie w zakresie oferty kulturalnej i artystycznej. Ograniczona chłonność oferty kulturalnej
6	Utrzymanie zainteresowania Krakowem w Europie i na świecie. Rozszerzenie współpracy Krakowa i Małopolski z partnerami z UE .	Wzrost zagrożenia przestępczością międzynarodową i terroryzmem. Możliwy spadek liczby turystów w wyniku międzynarodowych i krajowych sytuacji kryzysowych (wojna, klęski żywiołowe).
7	Rozwój gospodarki opartej na wiedzy – promocja edukacji i wykorzystanie wysoko kwalifikowanej kadry. Rosnące możliwości zastosowania nowych technologii i wzrost świadomości konieczności ich wykorzystania w sferze kultury, w tym w instytucjach kultury.	Silna konkurencyjność kultury masowej i popularnej, np. oferty TV, Internetu, centrów handlowych, masowe imprezy rozrywkowe i rekreacyjne w stosunku do oferty instytucji kultury, proponującej np. kulturę wysoką i twórcze spędzanie czasu.
8	Poprawa stanu komunikacji krajowej i międzynarodowej z Krakowem – drogi, autostrada, lotnisko, kolej.	Za mało parkingów typu <i>park and ride</i>, korki w mieście utrudniające dojazd do miejsca wydarzenia na czas, uciążliwość przemieszczania się w granicach miasta. Niedobór taksówek w czasie złej pogody (deszcz, śnieg).
9	Wzrastające poczucie odpowiedzialności za jakość i estetykę przestrzeni publicznej,	

	zarówno mieszkańców miasta jak i polityków. Wzrost znaczenia ochrony środowiska przyrodniczego i krajobrazu kulturowego w kraju.	
10	Coraz częściej organizowane dyskusje i debaty o sposobie organizacji sektora kultury i zasadach jej finansowania ze źródeł publicznych to szansa na wypracowanie nowych rozwiązań, dzięki pogłębianiu wzajemnej wiedzy uczestników debaty o swoich problemach oraz wymianie poglądów.	Nieobiektywność mediów, poszukiwanie sensacji, populizm zamiast rzetelnej informacji. Instrumentalne traktowanie kultury przez dziennikarzy. Brak umiejętności dialogu i słuchania, nastawienie wielu uczestników dyskursu publicznego na mówienie i jednokierunkowy przekaz.
12	Wciąż nieodkryty potencjał współpracy w sektorze kultury (współpracy międzysektorowej: pomiędzy podmiotami sektora kultury, placówkami oświatowo-wychowawczymi, uczelniami artystycznymi, przedsiębiorstwami branży kreatywnej).	
13	Ustawa z dnia 24 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu	

VI.2. Identyfikacja najważniejszych problemów do rozwiązania w perspektywie do 2030 roku

1. Słabo rozwinięta współpraca pomiędzy podmiotami działającymi w sferze kultury.
2. Niewystarczający poziom włączania lokalnej społeczności w działania miejskich instytucji kultury. Zbyt mała otwartość instytucji kultury na kreatywność obywateli (brak zachęt, brak narzędzi/programów stymulujących aktywność obywateli na poziomie instytucji kultury).
3. Niewystarczający poziom wdrożenia narzędzi zarządzania strategicznego na poziomie instytucji kultury.
4. Za niski w stosunku do potrzeb, a często i możliwości (potencjałów), poziom innowacyjności w działaniach instytucji kultury, w tym za niski poziom wdrażania innowacji w działaniach instytucji kultury na rzecz rozwoju widowni.
5. Niewystarczające inwestycje w nowe technologie zarówno w celu poprawy dostępności jak i podniesienia atrakcyjności oferty instytucji kultury.

6. Ograniczony dostęp do wysokiej jakości oferty kulturalnej w dzielnicach oddalonych od centrum. Zaniedbanie infrastruktury kultury.
7. Niski poziom atrakcyjności infrastruktury kultury i standardy świadczonych usług.
8. Niewystarczające narzędzia systemowe wsparcia dla kreatywności artystów i twórców kultury (zarówno pod względem zróżnicowania potencjalnych grup beneficjentów jak i wysokości przeznaczanych na ten cel środków finansowych).
9. Brak programu rezydencjonalnego dla artystów.

VII. ZAŁOŻENIA DO STRATEGII

Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 to program sektorowy, będący planem strategicznym Gminy Miejskiej Kraków, określającym kierunek rozwoju kultury w mieście.

Nie stanowi zamkniętego katalogu zadań realizowanych przez Miasto w dziedzinie kultury. Identyfikacji, inwentaryzacji oraz uporządkowania realnych i potencjalnych obszarów aktywności samorządu gminnego w Krakowie w dziedzinie kultury dokonano w procesie prac nad poprzednim dokumentem strategicznym – w *Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014*⁹⁴, który w tym zakresie nie stracił na swojej aktualności. Warto podkreślić, że był to wówczas pierwszy w historii Krakowa i jeden z pierwszych w Polsce dokumentów strategicznych dot. sektora kultury sformułowanych na poziomie samorządu miejskiego. Ówczesny program został wypracowany z szerokim udziałem lokalnej społeczności, reprezentowanej przez mieszkańców Krakowa, przedstawicieli różnych branż kultury⁹⁵. Obecnie także w prace nad wskazaniem priorytetów zostali włączeni przedstawiciele lokalnej społeczności, często będący ekspertami w swoim zakresie.

Przedkładany obecnie program strategiczny jest skoncentrowany na tych obszarach, które w opinii interesariuszy sektora kultury wydają się najistotniejszymi w perspektywie roku 2030, a mianowicie na WSPÓŁPRACY, pojmowanej w różnych wymiarach i kontekstach, zarówno pomiędzy samorządami, pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność kulturalną, jak i osobami w tę działalność zaangażowanymi (zarówno jako współtwórcy jak i współuczestnicy oferty).

Podstawowym zarzutem kierowanym od kilku lat pod adresem władz samorządowych jest sektorowe podejście do kultury. Wzrost aktywności organizacji pozarządowych oraz stopniowo powoli następująca profesjonalizacja trzeciego sektora przyczyniają się do wzrostu oczekiwań organizacji pozarządowych wobec samorządów: organizacje te chcą obecnie przejmować coraz więcej zadań, dotychczas realizowanych z ramienia samorządu przez publiczne instytucje kultury. Z drugiej strony jednak, publiczne instytucje kultury w Krakowie, na co wskazują zarówno badania jak i literatura, cieszą się dużym uznaniem wśród mieszkańców miasta, a także są świetnie rozpoznawane w skali kraju, niektóre wypracowały silną i rozpoznawalną w świecie markę w swojej branży. W przeciwieństwie do ulotności działań organizacji

⁹⁴ Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014 przyjęta Uchwałą Nr CXIV/1524/10 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października 2010 r.

⁹⁵ Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014 została wypracowana w wyniku licznych dyskusji, debat i spotkań warsztatowych z udziałem przedstawicieli organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury, instytucji kultury, menedżerów kultury, przedstawicieli środowisk akademickich, radnych miejskich i urzędników samorządu gminnego i regionalnego. Pracom nad strategią przewodniczył powołany przez Prezydenta Miasta Krakowa Konwent ds. Rozwoju Kultury w Krakowie, w którego składzie znaleźli się przedstawiciele środowisk twórczych reprezentujący różne sektory kultury, instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz krakowskie środowiska uniwersyteckie, a także radni miejscy. Członkowie Konwentu, w drodze dyskusji, wyznaczyli cele strategiczne i kierunki rozwoju kultury w Krakowie na lata 2010-2014.

pozarządowych, publiczne instytucje kultury gwarantują stały dostęp do kultury. Nową jakością byłoby zacieśnianie współpracy instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi w celu efektywniejszego wykorzystania potencjału zarówno kadry kultury, jej potencjału, jak i lokalnej bazy oraz infrastruktury kultury.

W świecie przesyconym afiszami i plakatami, zarówno w sferze realnej jak i wirtualnej, trudno o skuteczną komunikację. To czego zdecydowanie za mało w Krakowie to WSPÓŁPRACA, DIALOG, SKUTECZNA KOMUNIKACJA (POROZUMIENIE), zarówno na poziomie samorządów, jak i w przypadku podmiotów oraz osób prowadzących działalność kulturalną. Wielostronna wzajemna współpraca instytucji kultury, organizacji działających w sferze kultury, szeroko pojętej widowni, branży kreatywnej, przedsiębiorców, sponsorów to wciąż nieodkryte i nie wykorzystane dla rozwoju kultury potencjały.

To wyzwanie okazuje się kluczowym dla rozwoju kultury na najbliższe lata: uczenie się i praktykowanie dialogu, wspierająca porozumienie współpraca przy projektowaniu programów, planów, wydarzeń, przy ich realizacji i ewaluacji. **I stąd jednym z trzech priorytetów przedkładanego obecnie dokumentu strategicznego jest WSPÓŁPRACA zamiast konkurencji.**

WSPÓŁPRACA w procesie planowania wymaga wyrażenia oczekiwań. Aby je formułować, trzeba nieustająco dokonywać ocen i wyborów. Aby dokonywać wyborów, trzeba dysponować określoną wiedzą, narzędziami, wyobraźnią i wrażliwością, szczególnie, jeśli tych wyborów dokonujemy z myślą o innych uczestnikach życia społecznego. Poprzez uczestnictwo w kulturze, nabywamy wiedzę i kompetencje do wartościowania, wartościowanie, bowiem, podobnie jak *„Uczestnictwo w wybranych formach aktywności kulturalnej determinowane jest w dużym stopniu wrażliwością estetyczną, a także poziomem świadomości i wykształcenia odbiorców”*⁹⁶. Z drugiej strony, warto też pamiętać słowa Steve’a Jobsa: *„Ludzie nie wiedzą czego chcą, dopóki im tego nie pokażesz”*⁹⁷, czy Krzysztofa Pendereckiego *„Sztuka nie jest dla wszystkich. Gdyby tak było, musiałaby być na bardzo niskim poziomie”*⁹⁸.

I tu właśnie pojawia się przestrzeń dla działań lokalnych samorządów. Wspieranie dostępności kultury w jej różnych formach i odmianach, przeciwdziałanie wykluczeniu, edukacja kulturalna, artystyczna i obywatelska, w celu wyrabiania nawyku i odczuwania potrzeb w zakresie uczestnictwa w kulturze, a tym samym podnoszenia kwalifikacji społeczności do dokonywania wyborów i wartościowania. To istotne ogniwo ekosystemu kultury.

Aby jednak uczestnictwo w kulturze było efektywniejsze, aby ludzie mieli ochotę współpracować współtworzyć i wspólnie edukować się i rozwijać dla osiągnięcia wspólnego dobra, powinni dysponować infrastrukturą spełniającą wymogi XXI wieku. Zarówno pod względem estetycznym, technologicznym, jak i wyposażenia czy dostępności (bliskość od miejsca zamieszkania). **Stąd jako priorytet w programie sektorowym dla sektora kultury pojawia się hasło Podnoszenie standardów infrastruktury kultury.**

⁹⁶ A. Świętochowska, D. Mider, M. Poprawski, *Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariusz w oparciu o teorię wartości Johna Holdena*. Raport podsumowujący, Kreatywne Podlasie, Białystok 2013, s. 6.

⁹⁷ S. Czarnecki, *Nowa widownia*, jw., s. 47.

⁹⁸ M. Borkowski, *Sztuka nie jest dla wszystkich*, Wywiad z Krzysztofem Pendereckim, „Gazeta Wyborcza” z 8 sierpnia 2014 r., Magazyn Krakowski, s. 10.

Każda strategia to sztuka dokonywania wyborów⁹⁹. Wybory są konieczne ze względu na wielość organizacji ubiegających się o wsparcie, wielość zgłaszanych pomysłów, różnorodność oczekiwań odbiorców, wreszcie potrzebę gwarantowania jakości oferty kulturalnej, artystycznej, edukacyjnej. Wybory wymagają więc uzgodnienia kryteriów. Trudno jednak uzgodnić obiektywne kryteria nie dotykając sfery wartości. Tymczasem nie ma w społeczeństwie jednomyślności co do wartości w kulturze i sztuce. Podstawową cechą kultury jest jej polifoniczność.

Kraków od lat ma swoją strategię: stawia na kulturę. Kultura i dziedzictwo kulturowe to niezaprzeczalny atut Krakowa, punkt wyjściowy dla wszelkiej kreatywności i innowacji.

Spisanie strategii nie może być celem samym w sobie. Uzgodniony i opracowany w formie pisemnej dokument określający kierunki rozwoju kultury ma wspomóc decydentów, organizatorów działalności kulturalnej oraz mieszkańców miasta we współpracy prowadzącej do wspólnego, uzgodnionego celu. Wartością nie do przecenienia w tym procesie jest dyskusja wokół projektu celów i priorytetów, niezgoda na konkretne zapisy lub ich brak, czyli komunikacja której efektem, pod warunkiem wzajemnego słuchania siebie przez uczestników rozmowy może być lepsze zrozumienie potrzeb mieszkańców i organizatorów działalności kulturalnej oraz ograniczeń władzy, a także możliwość wspólnego poszukiwania nowych rozwiązań.

Dokument może wspomóc zarządzających i mieszkańców miasta w procesie komunikacji o przyszłości /o strategii. Jednak oczywistym pozostaje fakt, iż *„problemem nie jest brak spisanej strategii, ale brak strategicznego podejścia do zarządzania i komunikacji”*¹⁰⁰. Spisany dokument służy uporządkowaniu zagadnień, ułatwia informowanie o strategii¹⁰¹, czyli komunikacji, ale napisanie strategii nie może być celem samym w sobie.

Niniejszy dokument składa się z dwóch części – diagnostycznej oraz planistycznej. Część diagnostyczna jest podsumowaniem wniosków wynikających z analizy dostępnych danych, statystycznych (raporty o stanie miasta) i analitycznych (Raport AGROTEC, DNA Miasta), a także innych dostępnych a dotyczących Krakowa. Zamyka ją krótka analiza SWOT oraz lista zidentyfikowanych problemów. Część planistyczną stanowi zestawienie priorytetów uzgodnionych jako pożądane do osiągnięcia w ciągu najbliższych trzynastu lat.

Niniejszy dokument nie obejmuje wszystkich problemów sektora kultury. Nie wszystkie, przy najlepszej woli, można dziś rozwiązać – ze względu na ograniczenia formalno-prawne, brak mechanizmów wsparcia i narzędzi współpracy samorządów z przemysłami kreatywnymi, czy indywidualnymi twórcami kultury, wreszcie trudności w sformułowaniu przejrzystych kryteriów wyboru osób i podmiotów, które mogłyby być objęte takim wsparciem. Z drugiej strony z kolei, mamy zapisy aktów prawnych obligujących samorządy do zabezpieczenia środków finansowych dla własnych instytucji kultury, wysoki poziom akceptacji społeczności dla publicznych instytucji kultury oraz ich aktywności, szczegółowe regulacje dot. rocznych i wieloletnich programów współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi oraz tryb udzielania dotacji.

⁹⁹ S. Czarnecki, *Nowa widowia*, Warszawa 2015, s.96.

¹⁰⁰ Jw. s. 95.

¹⁰¹ Jw. 95

VIII. OBSZARY STRATEGICZNE

Na podstawie analizy dostępnych danych, dokumentów, opracowań i wiedzy pozyskanej w trybie doświadczeń, uznano iż najistotniejszym obszarem wymagającym interwencji jest WSPÓŁPRACA. Współpraca w trzech dziedzinach: szeroko określonych jako DZIEDZICTWO (materialne i niematerialne), PRZESTRZEŃ (jakość przestrzeni publicznej z jednej, z drugiej infrastruktura kultury), ZMYŚLOWOŚĆ (oddziaływanie na zmysły poprzez wysoki poziom profesjonalizmu, utrzymanie jakości i atrakcyjności oferty, a także rozwijanie kompetencji, które pozwolą pełniej uczestniczyć w kulturze, poprzez jej głębsze doświadczanie za pośrednictwem wszystkich zmysłów, oraz pozwolą na prowadzenie dyskursu na temat tych doświadczeń). Najistotniejszym ogniwem łączącym wszystkie te obszary są LUDZIE – KAPITAŁ LUDZKI, zarówno jako mieszkańcy miasta, twórcy, artyści, animatorzy kultury, menadżerowie kultury, kadry kultury (ludzie zaangażowani w działalność organizacji pozarządowych, czy instytucji kultury).

Dla Programu Rozwoju Kultury w Krakowie 2030 wyznaczono trzy priorytetowe strategiczne obszary interwencji:

DZIEDZICTWO i ZMYŚLOWOŚĆ

Priorytetem strategii jest twórcze pomnażanie materialnego i niematerialnego dziedzictwa Krakowa poprzez edukację dla kultury, utrzymanie bogactwa oferty, nieustające doskonalenie jej jakości, inwestycję w twórców, artystów oraz kadry dla kultury doskonalenie systemu zarządzania kulturą w mieście.

Na **zmysłowość** odbioru kultury i sztuki wpływ mają:

- artyzm (koncepcja),
- profesjonalizm (rzemiosło),
- jakość przestrzeni (w tym infrastruktura kultury i przestrzeń publiczna okołokulturowa także na osiedlach),
- kompetencje i poziom edukacji kulturowej uczestników/odbiorców; poziom edukacji w zakresie odczytywania kodów kulturowych, ich reinterpretacji, debaty o wartościach i znaczeniach.

W interesie twórców, współtwórców oferty, jak i sponsorów pozostaje twórcze wykorzystywanie zasobów dziedzictwa kulturowego Krakowa (zarówno materialnego, jak i niematerialnego), z uwzględnieniem przestrzeni miasta, w celu oddziaływania na wszystkie zmysły uczestników i odbiorców oferty.

PRZESTRZEŃ i INFRASTRUKTURA

Istotnym warunkiem twórczego pomnażania dziedzictwa jest wspieranie i wzmacnianie ekosystemu kultury z uwzględnieniem przestrzeni miejskiej, nie tylko bazy i infrastruktury kultury, ale i rewitalizacja kulturowa przestrzeni publicznej, w celu wspierania kreatywności, a także stałe podnoszenie jakości i standardów świadczonych usług. Choć w ostatniej dekadzie w istotny sposób poprawie uległa jakość infrastruktury kultury, to jednak wiele małych ośrodków, ich filii, filii bibliotecznych – to wciąż

przestrzenie zdegradowane, wymagające interwencji. Wiele osiedli wymaga rewitalizacji kulturowej.

Zdecydowanie za mało w przestrzeni publicznej sztuki.

TWÓRCZA WSPÓŁPRACA (KREATYWNOŚĆ)

Elementem spinającym te obszary są LUDZIE, to oni, to ich aktywność i kreatywność przekładają się na jakość kultury w mieście. To oni stanowią też adresata działań prowadzonych w obszarze działalności kulturalnej.

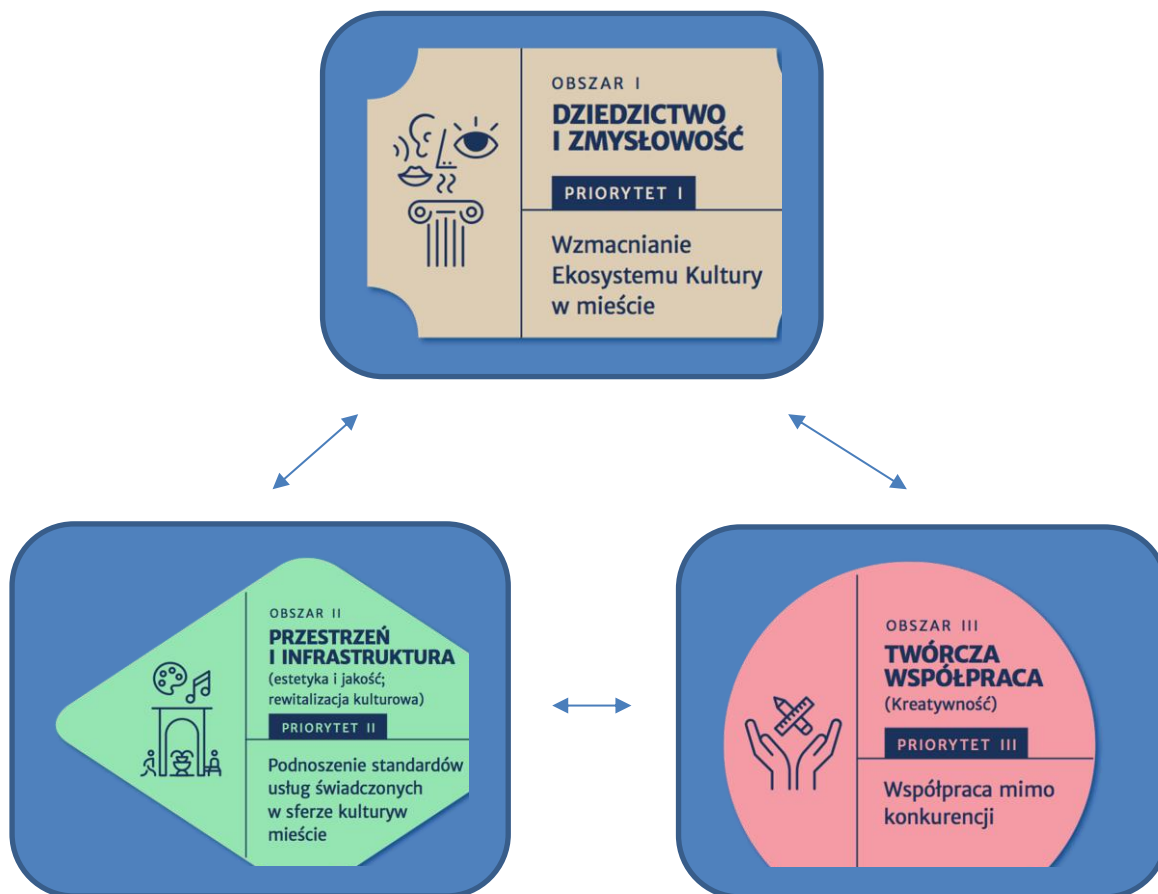
Z perspektywy Miasta istotna jest twórcza aktywność obywateli, ich kreatywność, nie dla samej jednak kreatywności¹⁰², ale w celach:

- integracji mieszkańców, w tym środowisk twórczych,
- ich lepszej komunikacji,
- ułatwiania i stymulowania współpracy,
- budowania wspólnej tożsamości,
- skutecznego poszukiwania definicji „wspólnego dobra” i osiągania tego dobra.
- wzmacniania ekosystemu kultury, m.in. poprzez edukację dla kultury i tworzenie nowych miejsc pracy w sferze kultury.

Podstawowym wyzwaniem dla samorządu staje się obecnie wspieranie **współpracy** podmiotów i osób w sferze kultury, w celu jak najefektywniejszego wykorzystania istniejących zasobów: sektorów publicznego i prywatnego (w tym społecznego), nie tylko infrastruktury, ale i – ogromnie istotnego – potencjału ludzkiego (kapitał społeczny). Na wypracowaniu narzędzi współpracy skoncentrowane są działania zaprojektowane w priorytecie III.

¹⁰² Zob.: „Nie bądź kreatywny” [w:] S. CZARNECKI, *Nowa widownia*, Warszawa 2015, s. 101.

VIII.1. OBSZARY STRATEGICZNEGO DZIAŁANIA W SFERZE KULTURY W PERSPEKTYWIE 2030



VIII.2. EKOSYSTEM KULTURY W KRAKOWIE WYMAGA WZMOCNIENIA.

„Ekologia sztuki i kultury obejmuje liczne sieci twórców sztuki oraz kultury, producentów, prezenterów, sponsorów, uczestników, a także postaci drugoplanowych osadzonych w różnych społecznościach (...). Ekologię sztuki i kultury definiujemy jako złożone współzależności kształtujące popyt oraz produkcję sztuki i szeroko pojętej oferty kulturalnej”¹⁰³. Istotnym czynnikiem podnoszenia jakości systemu ekologii w sferze kultury jest aktywność kulturowa mieszkańców, przejawiająca się w różnych formach, bazująca na wykształconych i efektywnie pielęgnowanych i wzmacnianych potrzebach uczestnictwa w kulturze, bez względu na koszty czasowe i inne.

Kraków jest dobrze rozpoznawalnym w kraju i na świecie, o czym świadczy jego obecność w rozmaitych rankingach a także statystyki dotyczące ruchu turystycznego. Kraków jest miastem sztuki i artystów. W ślad za tym nie idzie jednak obecność krakowskich zespołów i artystów w świecie, ani wzrost poziomu satysfakcji krakowian z życia w mieście. Wysoko oceniana oferta kulturalna nie zawsze przyczynia się do zaspokojenia bardzo zróżnicowanych i rosnących wciąż potrzeb mieszkańców (w tym zakresie samorealizacji). Nie przekłada się – ze względu na zróżnicowanie pod względem dostępności kultury - na jakość edukacji kulturowej, tj. na kompetencje i potrzeby w zakresie uczestnictwa w kulturze. Niższy w porównaniu z Warszawą poziom zarobków, w tym w sferze kultury, nie sprzyja wzrostowi zainteresowania Krakowem jako miejscem docelowego zamieszkania. Ze względu na *genius loci* miasta, jego atmosferę, obecność prestiżowych uczelni, młodzi ludzie chętnie tu podejmują studia, po studiach jednak często wielu z nich wybiera jako miejsca pracy i zamieszkania inne miasta, te, które oferują im inne warunki ekonomiczne, lepsze niż Kraków.

Mimo rozwiniętego szeroko systemu edukacji kulturowej w Krakowie, którego podstawę stanowią placówki oświatowe (żłobki, przedszkola, szkoły, placówki wychowania pozaszkolnego), a istotnym uzupełnieniem jest działalność licznie obecnych w Krakowie instytucji kultury, szkół artystycznych, uczelni (w tym artystycznych), organizacji pozarządowych, jej poziom nie jest satysfakcjonujący. Konieczne jest wzmocnienie ekosystemu w mieście.

Jeśli stawiamy na kreatywność jednostek, skoro utrzymujemy ze środków publicznych publiczne szkoły artystyczne: kształcimy przyszłych artystów sztuk scenicznych, muzyków, plastyków, muszą istnieć instytucje kultury, w których artyści ci będą się realizować, musi istnieć system edukacji rozwijający potrzebę uczestniczenia w życiu kulturalnym i artystycznym, oraz kompetencje w czytaniu i interpretacji kodów kulturowych.

Skoro inwestujemy w proces edukacji artystów, trzeba im zapewnić miejsca pracy, aby swoimi działaniami wspierali rozwój szeroko pojętej widowni.

Kultura to środowisko, w którym żyjemy, w którym jesteśmy zanurzeni, które współtworzymy ale i które nas kształtuje (sprzężenie zwrotne)¹⁰⁴.

„Nasze wybory kulturowe wiążą się również z tym, jak postrzegamy siebie, jak wyrażamy siebie w oczach świata oraz jak znajdujemy wspólny język z innymi”¹⁰⁵ Nasze wybory, nasze zwyczaje, wynikają z potrzeb ukształtowanych w procesie edukacji w domu rodzinnym, w środowisku, w szkole.

„Indywidualnie dokonywane przez każdego z nas wybory w dziedzinie kultury stanowią odzwierciedlenie poważnych inwestycji emocjonalnych”¹⁰⁶.

¹⁰³ Definicja sformułowana przez Ann Markusen [w:] *California's Arts and Cultural Ecology*, red. A. Markusen, et al., San Francisco 2011, s. 10, cyt. za: J. Holden, „Kultura i rozwój” jw. s. 42.

¹⁰⁴ J. Holden, *Ekologia kultury*, [w:] „Kultura i rozwój” (red.) Z. Jarmoszuk, K. Dudek i inni, Warszawa 2015, s.41.

¹⁰⁵ Jw. Holden s. 42

¹⁰⁶ Jw., s.41.

Podstawowym wyzwaniem dla samorządu staje się kwestia wypracowania takich narzędzi, aby wspierać współpracę w sferze kultury, w celu jak najefektywniejszego wykorzystania istniejących zasobów: sektorów publicznego i prywatnego (w tym społecznego), nie tylko infrastruktury, ale i – ogromnie istotnego – potencjału ludzkiego (kapitał społeczny).

Zadaniem organizacji i instytucji kultury jest nieustające powodowanie, aby mieszkańcy miasta (twórcy, artyści i uczestnicy kultury) czuli się niezbędnymi w ich życiu, aby w instytucjach znajdowali wsparcie dla swoich pomysłów i tam szukali rozwiązania ich problemów. Zadanie to nie jest jednak łatwe ze względu na partykularne interesy stron, w tym polityków, różnice w pojmowaniu wartości i wynikającą stąd trudność w uzgodnieniu akceptowanych przez większość priorytetów, a nawet, co wielokrotnie podkreśla John Holden – brak języka¹⁰⁷, który by sprzyjał uzgadnianiu tych priorytetów.

Wzmocnienie ekosystemu kultury w istotny sposób wiąże się z rozwojem widowni. Wiele instytucji kultury poznaje swoją widownię przede wszystkim intuicyjnie, tymczasem połączenie intuicji i metody może przynieść zdecydowanie lepsze efekty. Stąd należy położyć nacisk na badania widowni, promocję wydarzeń realizowanych przez samorządowe instytucje kultury, bo najlepsze działania bez zastosowania nowoczesnych metod promocji i PR i marketingu, nie będą miały właściwego oddźwięku.

Kultura przez wiele lat była postrzegana jako sektor niedochodowy. Obecnie zmieniło się postrzeganie kultury i doceniamy jej wpływ i oddziaływanie na rozwój jednostek, na jakość życia społeczeństw, zarówno w wymiarze społecznym jak i gospodarczym. Istotnym zasobem Krakowa jest jego dziedzictwo historyczne, które w oddziałuje na różne dziedziny życia, w tym zarówno na kulturę, jak i gospodarkę. Pozarynkowe oddziaływanie kultury i dziedzictwa kulturowego jest dziś powszechnie znane: oddziaływanie społeczne (kapitał społeczny; poziom i jakość życia; kształtowanie postaw sprzyjających współpracy, kreatywności, komunikacji; usprawnienie procesów komunikacji i wymiany wiedzy), a także oddziaływanie na przestrzeń i ekologię.¹⁰⁸ Szacuje się, że bazujący na kulturze sektor kreatywny w Unii Europejskiej generuje przychody w wysokości 536 mld euro rocznie i stanowi istotne miejsce zatrudnienia dla dużej części populacji. Najwyższe w UE przychody generują sztuki wizualne (128 mld Euro w 2012 roku, przy poziomie zatrudnienia 1231 tys. osób), następnie reklama (93 mld euro/808 tys. osób zatrudnionych) i telewizja (90 mld euro i 604 tys. zatrudnionych)¹⁰⁹.

Branża kreatywna stanowi część sektora kultury, która bazuje na prawie autorskim i własności intelektualnej, „*branżę kreatywną tworzą przedsiębiorstwa, których wytwory cechują się w dużym stopniu oryginalnością treści oraz znacznym wkładem talentu, umiejętności, kreacji i twórców. W najszerszej możliwej definicji branża kreatywna to fundament branży kulturalnej, na którą składa się zarówno kultura wysoka w tradycyjnym rozumieniu (muzea, teatry, opery, filharmonie, galerie, itd.), jak i kultura masowa oparta na filmie, grafice, muzyce czy literaturze popularnej*4. Według definicji węższej, branża kreatywna generuje wartość przez wytwarzanie praw własności intelektualnej oraz wykorzystywanie dóbr kultury przy tworzeniu produktów pozakulturalnych (design, grafika, reklama).”¹¹⁰ Warto wobec tego szukać możliwości wsparcia branży kreatywnej, modyfikując rozwijając narzędzia współpracy z artystami, twórcami i podmiotami bazującymi na ich pracy.

¹⁰⁷ J. Holden, *Cenić kulturę* [w:] *Zarządzanie w kulturze*, t. 6, (red.) Ł. Gaweł, E. Orzechowski, Kraków 2005, s.129-137.

¹⁰⁸ Zob.: *Społeczno-gospodarcze oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Raport z badań społecznych*, Warszawa 2013, s.47.

¹⁰⁹ Krzysztof Majdan, *Kultura robi nam pieniądze*, Gazeta Wyborcza z 4 grudnia 2014 roku, s.22

¹¹⁰ Raport *Wybrane segmenty branży kreatywnej*, Kraków 2013, s. 13

VIII.3. MISJA I WIZJA

Wizja – sytuacja, w jakiej organizacja chce się znaleźć w przyszłości, marzenia o przyszłości organizacji i o osiągnięciu przez nią określonej pozycji. Wizja jest opisem wizerunku przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego modelu organizacji w przyszłości.

Misja to ogólny cel lub grupa celów organizacji; to, co jest szczególnym powodem istnienia organizacji; wskazuje ogólny kierunek, w którym organizacja zmierza. Wskazuje drogę do osiągnięcia celu i wartości, jakie instytucja będzie pielegnować w trakcie zdążania do celu.

Misja jest charakterystyczną rolą organizacji wyrażającą jego odrębność.

Misja określa szczegółowe cele jakie ma spełniać organizacja w zaspokojeniu potrzeb lokalnej społeczności. Misja dotyczy przyszłości - wyznacza kierunek działań, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, proces jej realizacji jest wiarygodny¹¹¹.

MISJA (długookresowa) zawarta w STRATEGII ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE na lata 2010-2014

Korzystając z bezcennego dziedzictwa kultury Krakowa
dbamy o to, aby je twórczo rozwijać,
nie tracąc nic z tego, co jest potencjałem Miasta,
budujemy przyszłość na naszej historii i nie zamykamy się tylko na niej,
stwarzamy warunki dla twórczej kreacji i wielkich wydarzeń artystycznych,
by sławiły Kraków, jako światowe centrum kultury.

MISJA 2030

WSPÓŁPRACA na rzecz:

- twórczego pomnażania dziedzictwa kulturowego Krakowa z uwzględnieniem potencjałów miasta i jego mieszkańców,
- budowania otwartej, przyjaznej mieszkańcom i artystom przestrzeni twórczego dialogu, sprzyjającej rozwojowi kultury,
- kształcenia i rozwoju kompetencji, umiejętności oraz talentów społeczeństwa, dla którego pierwszą potrzebą jest
KULTURA.

¹¹¹ K. Obłój 1998, s. 235

WIZJA 2030

Kraków jest wzorcowym w skali kraju miastem, pod względem współpracy międzysektorowej. Mieszkańcy aktywnie korzystają z oferty kulturalnej Krakowa, w tym tej współtworzonej przez siebie za pośrednictwem i/lub przy udziale instytucji kultury, organizacji pozarządowych, ruchów miejskich, sektora biznesu.

Publiczne instytucje kultury są otwarte na potrzeby lokalnej społeczności, aktywnie współpracują z organizacjami pozarządowymi i efektywnie włączają w swoją pracę lokalną społeczność. Są otwarte na młodych twórców i artystów, którym starają się ułatwiać i otwierać ścieżki do rozwoju i kariery. W ramach realizacji strategii rozwoju poszczególnych domów i ośrodków kultury są sformułowane programy dot. wsparcia młodych talentów. Dzięki temu efektywnie wykorzystywana jest infrastruktura publicznych instytucji kultury, infrastruktura o wysokich standardach, na bazie której świadczone są najwyższej jakości usługi.

Wzrasta poziom satysfakcji mieszkańców z życia w mieście ze względu na szersze możliwości samorealizacji, w tym za sprawą szerszego otwarcia instytucji kultury na potrzeby mieszkańców.

Aktywność twórcza mieszkańców nie koliduje ze wzrastającym wciąż profesjonalizmem działania instytucji artystycznych Krakowa, które oprócz atrakcyjnych projektów edukacyjnych realizują swoją misję kulturotwórczą, z naciskiem na wysoką jakość rzemiosła.

Kraków jest miastem bogatych i szczęśliwych artystów, którzy utrzymują się ze swojej pracy twórczej i artystycznej. Miasto szczyli się ich licznymi sukcesami w kraju i na świecie. Miasto Kraków stymuluje rozwój talentów, nagradza twórców i artystów różnych branż.

Instytucje kultury znakomicie znają potrzeby swoich odbiorców, stosują atrakcyjne metody pracy sprzyjające rozwojowi widzów. Oferta kulturalna Krakowa jest dostępna dla szerokiego grona odbiorców, nikogo nie wyklucza. Uwzględnia potrzeby licznie mieszkających i/lub odwiedzających Kraków obcokrajowców, którzy nie mają problemu z dotarciem do informacji o ofercie, ani do samej oferty. Mieszkańcy aktywnie włączają się w życie instytucji kultury, czują się odpowiedzialni za swoje lokalne instytucje kultury, dbają o nie.

Mieszkańcy Krakowa oczekują wysokiej jakości oferty kulturalnej i artystycznej, nie satysfakcjonują ich już ani pierogi, ani bigos, ani disco polo.

Kraków wspiera kreatywnych przedsiębiorców sektora kultury.

Kadry sektora kultury to już nie „dziady kultury”, potencjał, wiedza i doświadczenie, umiejętności ludzi sektora kultury są powszechnie cenione i gratyfikowane.

Infrastruktura kultury jest nowoczesna i atrakcyjna, integruje, stymuluje aktywność i kreatywność mieszkańców miasta, także w dzielnicach. Dzielnice tętnią życiem za sprawą kultury, twórców i artystów, mieszkańcy chętnie uczestniczą w działaniach kulturalnych na osiedlach, ponieważ są to wydarzenia o wysokiej jakości, wysokiej randze, wysokim poziomie atrakcyjności. Część oddziałów muzealnych jest otwartych w poniedziałki.

Instytucje kultury są dostępne dla osób z różnego rodzaju dysfunkcjami i niepełnosprawnościami.

Instytucje kultury są otwarte na obcokrajowców.

Infrastruktura kultury w Krakowie to w dużej części obiekty zabytkowe, którym nadano nowe i nowoczesne funkcje – otrzymały drugą szansę na życie, co nieustająco podnosi unikalność tej infrastruktury w skali kraju i Europy.

Sponsorzy są żywo zainteresowani partycypacją w wydarzeniach kulturalnych. Środowiska kultury tworzą atrakcyjne dla sponsorów oferty. Środowiska biznesowe identyfikują się z założeniami CSR (korporacyjna odpowiedzialność społeczna).

Dialog, identyfikacja wspólnych celów, ułatwiają i podnoszą efektywność współpracy oraz sprzyjają budowaniu partnerstw.

IX. PROGRAM STRATEGICZNY ROZWOJU KULTURY W KRAKOWIE 2030. PRIORYTETY

OBSZAR I	OBSZAR II	OBSZAR III
DZIEDZICTWO i ZMYŚLOWOŚĆ	PRZESTRZEŃ i INFRASTRUKTURA	TWÓRCZA WSPÓŁPRACA (KREATYWNOŚĆ)
PRIORYTET I	PRIORYTET II	PRIORYTET III
WZMACNIANIE EKOSYSTEMU KULTURY W MIEŚCIE	PODNOSZENIE STANDARDÓW USŁUG ŚWIADCZONYCH W SFERZE KULTURY	WSPÓŁPRACA MIMO KONKURENCJI
I.1. AKTYWIZACJA I WSPIERANIE KREATYWNOŚCI LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI	II. 1. WSPIERANIE WDRAŻANIA INNOWACJI I SZERSZEGO ZASTOSOWANIA NOWYCH TECHNOLOGII W SEKTORZE KULTURY	III.1. STYMULOWANIE WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH W SFERZE KULTURY W KRAKOWIE
I.2. REWITALIZACJA KULTUROWA DZIELNIC MIASTA	II.2. ROZWIJANIE NARZĘDZI SŁUŻĄCYCH POKONYWANIU BARIER W DOSTĘPIE DO OFERTY KULTURALNEJ I INFORMACJI O OFERCIE	III.2. WSPÓŁDZIAŁANIE NA RZECZ WZMACNIANIA MARKI MIASTA LITERATURY UNESCO
I.3. STWARZANIE ARTYSTOM I TWÓRCOM KULTURY WARUNKÓW DOGODNYCH DO ROZWOJU I PRACY W KRAKOWIE	II.3. PODNOSZENIE EFEKTYWNOŚCI KOMUNIKACJI ORAZ INFORMACJI O DOSTĘPNEJ OFERCIE, JEJ TWÓRCACH I ORGANIZATORACH Z WYKORZYSTANIEM NOWYCH MEDIÓW/NOWYCH TECHNOLOGII	III.3. KOORDYNACJA I ZARZĄDZANIE FESTIWALAMI
I.4. UTRZYMANIE ATRAKCYJNOŚCI OFERTY KULTURALNEJ W MIEŚCIE PRZY NIEUSTAJĄCYM DOSKONALENIU JEJ JAKOŚCI	II.4. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY NA POTRZEBY KULTURY	III.4. KRAKOWSKIE INSTYTUCJE MIEJSCEM SPOTKAŃ - MIEJSCEM INTEGRACJI LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI
I.5. TWÓRCZE ZARZĄDZANIE I POMNAŻANIE MATERIALNEGO I NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO KRAKOWA		III.5. „USIECIOWIENIE” KRAKOWA – WSPÓŁPRACA I AKTYWNA OBECNOŚĆ KRAKOWA W SIECIACH KRAJOWYCH I MIĘDZY- NARODOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W SFERZE KULTURY
I.6. ROZWIJANIE I DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KULTURĄ W MIEŚCIE I JEJ ZASOBAMI		

*Jeśli chcesz zbudować statek, nie gromadź ludzi,
by zbierali drewno i rozdzielali obowiązki,
ale wzbudź w nich tęsknotę za rozległym
i niekończącym się morzem.*

Antoine de Saint-Exupéry¹¹²

Priorytet I

WZMACNIANIE EKOSYSTEMU KULTURY W MIEŚCIE

[TROSKA O ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ KULTURY W CELU WZMACNIANIA WIZERUNKU KRAKOWA JAKO MIASTA PRZYJAZNEGO DO ZAMIESZKANIA, ŻYCIA I PRACY]

I.1. AKTYWIZACJA I WSPIERANIE KREATYWNOŚCI LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI (podnoszenie kompetencji kulturowych poprzez aktywne uczestnictwo, w tym poprzez współdziałanie, współtworzenie)

I.1.1. Stwarzanie dogodnych warunków dla stałego ROZWIJANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNOŚCI W ZAKRESIE UCZESTNICTWA W KULTURZE

Lubimy to, co znamy i co rozumiemy. Znamy i rozumiemy to, w czym uczestniczyliśmy. Kompetencje wynikają z naszych doświadczeń, doświadczenia wynikają z naszej wiedzy i praktyk. Praktyki zależą od naszych nawyków i doświadczeń pozyskanych w procesie edukacji.

DZIAŁANIA:

- 1) Wspieranie różnorodnych praktyk w zakresie uczestnictwa w kulturze, z uwzględnieniem struktur instytucjonalnych jak i form pozainstytucjonalnych
 - a) Wypracowanie, wspólnie z lokalną społecznością, programu wsparcia dla rozwoju wiedzy i kompetencji kulturowych poprzez różnorodne praktyki w zakresie uczestnictwa w kulturze, a także poprzez działania z zakresu edukacji kulturalnej i artystycznej.
 - b) Stwarzanie przestrzeni dla działań innowacyjnych i eksperymentu w sferze kultury, w tym także działań niszowych.

¹¹² Cyt. za: Jadwiga Piotrowska, *Zajęcia pozalekcyjne w świetlicy terapii pedagogicznej*, „Aspekty” nr 4(18), wrzesień-październik 2003

- 2) Opracowanie koncepcji pilotażowych działań w zakresie stwarzania dogodnych warunków dla rozwijania talentów, np.:
 - a) „INKUBATORY KULTURY” (miejsca sprzyjające twórczemu uczestnictwu w kulturze)
 - b) „SMART HOT POINT” - stymulowanie rozwoju talentów poprzez stworzenie miejsc otwartych dla osób, które chcą zrealizować swój projekt artystyczny. Wypracowanie modelu zarządzania ww. miejscami.
 - c) wspieranie ścieżki kariery artystycznej – Krakow Artists HUB/Export
 - d) stworzenie otwartej przestrzeni co-workingowej dla działań twórczych, otwarte pracownie twórcze
- 3) Stworzenie przestrzeni dla zgłaszania potrzeb mieszkańców dot. kultury.
- 4) Promowanie publicznych instytucji kultury jako miejsc spotkań, przestrzeni otwartych na inicjatywy oddolne, budowanie relacji i integrację lokalnej społeczności wokół kultury.

EFEKTY:

- 1) Inwestycja w kapitał ludzki: stały wzrost kompetencji kulturowych lokalnej społeczności; swobodny rozwój talentów, w tym talentów artystycznych.
- 2) Poprawa jakości życia jednostki: poczucie spełnienia ze względu na udział w życiu kulturalnym, wzrost poczucia przynależności do społeczności (społeczności instytucji kultury, społeczności klubu/grupy o wspólnych zainteresowaniach).
- 3) Wpływ na wzbogacanie nawyków i praktyk w zakresie uczestnictwa w kulturze lokalnej społeczności.
- 4) Efektywniejsze wykorzystanie przestrzeni pozostających w zasobach miejskich.
- 5) Powstanie otwartych przestrzeni twórczych, co-workingowych pracowni twórczych.
- 6) Powstanie światowej klasy inkubatorów rozwoju sektora kultury wraz ze strukturą zarządzania, szkoleniami, programami rozwoju branży kreatywnej, ze szczególnym uwzględnieniem literatury, dizajnu i muzyki.

I.1.2. WSPIERANIE ATRAKCYJNYCH, INNOWACYJNYCH PROGRAMÓW EDUKACYJNYCH ADRESOWANYCH DO ZRÓŻNICOWANYCH GRUP ODBIORCÓW (w tym dorosłych)

DZIAŁANIA:

- 1) Zwiększenie wsparcia dla projektów edukacyjnych z zakresu edukacji kulturowej, edukacji regionalnej i edukacji artystycznej w ramach konkursów ofert dla organizacji pozarządowych oraz w ramach systemowych działań instytucji kultury.
- 2) Stałe włączanie elementów edukacyjnych do projektów artystycznych (warsztaty, kursy, lekcje) w ramach projektów realizowanych z udziałem środków Gminy Miejskiej Kraków, w tym w instytucjach kultury.
- 3) Wypracowanie/Poszukiwanie ścieżek wsparcia dla krakowskich instytucji kultury,

aby oferta ich była nisko odpłatna dla dzieci i młodzieży z Krakowa.

EFEKTY:

- 1) Stałe podnoszenie kompetencji lokalnej społeczności w zakresie uczestnictwa w kulturze.
- 2) Zwiększenie atrakcyjności i dostępności oferty edukacyjnej Krakowa.
- 3) Włączanie dorosłych w programy edukacyjne poprzez przygotowanie specjalnie do nich adresowanej oferty.

I.1.3. Wsparcie i stymulowanie rozwoju NARZĘDZI ukierunkowanych na ROZWÓJ WIDOWNI w celu aktywizacji lokalnej społeczności

Poprzez „widownię” rozumie się wszystkich odbiorców działań instytucji kultury i organizacji zajmujących się działalnością kulturalną: to czytelnicy, odbiorcy wystaw, widzowie przedstawień, słuchacze koncertów; to – jeśli spojrzeć na grupy wiekowe: uczniowie, studenci, seniorzy, dorośli; a także otoczenie organizacji prowadzących działalność kulturalną: decydenci-politycy, samorządowcy, sponsorzy, wolontariusze, partnerzy, recenzenci, pracownicy sektora mediów, słowem wszyscy interesariusze sektora kultury.

Rozwój widowni rozumiany jest jako „metoda pracy skoncentrowana na podnoszeniu jakości uczestnictwa w kulturze, jakościowym nie tylko ilościowym rozwoju widowni – dotychczasowych i potencjalnych odbiorców wydarzeń kulturalnych, poprzez aktywizowanie społeczności wokół działań organizacji, budowanie relacji z publicznością, animowanie i rozwijanie jej zainteresowań”. [Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni, 2011, s.5].

DZIAŁANIA:

- 1) Stymulowanie podmiotów sektora kultury do podnoszenia efektywności poprzez nieustające modyfikowanie i uatrakcyjnianie metod pracy.
- 2) Organizacja konferencji tematycznych, podczas których instytucje kultury i organizacje pozarządowe wymieniają się doświadczeniami w tym zakresie, wybrane instytucje kultury zaprezentują dobre praktyki.
- 3) Stworzenie katalogu dobrych praktyk. Opisanie najlepszych studiów przypadków i ich promowanie w formie katalogu dobrych praktyk (publikacja on-line).

EFEKTY:

- 1) Wzmocnienie dobrego wizerunku organizacji i instytucji sektora kultury. Stały wzrost poziomu akceptacji społeczności dla podmiotów sektora kultury. Budowanie relacji instytucji kultury z otoczeniem.
- 2) Stałe uatrakcyjnianie form, metod i narzędzi pracy w publicznych instytucjach

kultury.

- 3) Podnoszenie jakości uczestnictwa w kulturze.
- 4) Stały wzrost potrzeb w zakresie bezpośredniego uczestnictwa społeczności w kulturze.
- 5) Promowanie działań krakowskich instytucji kultury w zakresie rozwoju widowni.

I.1.4. WSPIERANIE KREATYWNOŚCI ORAZ INTERAKTYWNOŚCI W SFERZE KULTURY, w tym w obszarach literatury, sztuk wizualnych, audiowizualnych oraz gier komputerowych

DZIAŁANIA:

- 1) Stymulowanie rozwoju czytelnictwa za pośrednictwem nowych technologii. Wspieranie działań interaktywnych m. in. w ramach takich projektów jak np. Festiwal Conrada, Festiwal Miłosza, Noc Poezji, ale także poprzez spotkania literackie organizowane przez cały rok przez różne podmioty. Szersze uwzględnianie potrzeb młodych pokoleń.
- 2) Ułatwianie rozwoju przedsiębiorcom z branży literatury, sztuk wizualnych, gier komputerowych (wsparcie logistyczne).
- 3) Organizacja wydarzeń/ warsztatów z udziałem artystów i podmiotów branży kreatywnej (Noc Dizajnu - listopad; Targi Dizajnu; działania KBF).
- 4) Rozwój działalności FILM COMMISSION jako „facilitatora” w zakresie procesu produkcji filmowej realizowanego na terenie Krakowa: rozwój rynku lokacji filmowych, wsparcie logistyczne, rozwijanie zaplecza dla produkcji filmowej o wysokich standardach, rozwój współpracy międzynarodowej (Międzynarodowy Fundusz Filmowy).
- 5) Organizacja jednodniowego seminarium prezentującego możliwości zastosowania nowych mediów i nowych technologii w instytucjach kultury.

EFEKTY:

- 1) Większe zainteresowanie współczesnych odbiorców kulturą słowa: literaturą, poezją, za sprawą nowych technologii.
- 2) Rozpoznanie warunków rozwoju przemysłów kultury bazujących na literaturze, książce i sztukach wizualnych. [Analiza obszarów w których oczekiwana jest rola miasta jako „facilitatora”].
- 3) Kraków najwyżej cenionym w Polsce miejscem producentów filmowych, którzy wybierają to miasto na lokalizację realizowanych przez nich filmów, ze względu na zaplecze filmowe o wysokich standardach (nie tylko atrakcyjność przestrzeni historycznej).

I.2 REWITALIZACJA KULTUROWA DZIELNIC MIASTA

I.2.1 POPRAWA DOSTĘPNOŚCI KULTURY W DZIELNICACH

DZIAŁANIA:

- 1) Podniesienie atrakcyjności przestrzeni i infrastruktury kultury na osiedlach.
- 2) Lokowanie atrakcyjnych, wysokiej jakości wydarzeń kulturalnych oraz artystycznych, realizowanych w ramach programów Gminy Miejskiej Kraków poza ścisłym centrum miasta, w tym na placach poza Rynkiem Głównym – deglomercja.
- 3) Podnoszenie poziomu świadomości lokalnej społeczności w zakresie partycypacji społecznej. Premiowanie wysokiej jakości projektów wydarzeń kulturalnych lokowanych na osiedlach [kryterium w konkursie ofert].
- 4) Zacieśnianie współpracy instytucji kultury z radami dzielnic.
- 5) Wypracowanie zasad dot. połączeń komunikacyjnych z dzielnicami przy organizacji dużych wydarzeń kulturalnych na obrzeżach miasta.
- 6) Wykorzystanie parków i terenów zielonych na działania kulturowe.

EFEKTY:

- 1) Rewitalizacja kulturowa osiedli.
- 2) Kolorowe przyjazne do życia osiedla.
- 3) Atrakcyjna przestrzeń zachęca do uczestnictwa w kulturze.
- 4) Wysoka jakość merytoryczna – zachęca do uczestnictwa.
- 5) Goście z centrum, przyjeżdżający na wydarzenie na osiedle odległe do centrum zachęca mieszkańców osiedla do zainteresowania ofertą.
- 6) Lepsze wykorzystanie infrastruktury samorządowych instytucji kultury na osiedlach.

Ważna jest WYSOKA JAKOŚĆ wydarzeń lokowanych na osiedlach!

I.3. STWARZANIE ARTYSTOM I TWÓRCOM KULTURY WARUNKÓW DOGODNYCH DO ROZWOJU I PRACY W KRAKOWIE

Motywowanie artystów do podejmowania decyzji o wyborze Krakowa jako miejsca pracy i zamieszkania poprzez tworzenie atrakcyjnej oferty programów stypendialnych i rezydencjonalnych dla artystów (krakowskich, przyjezdnych i zagranicznych).

I.3.1. KONTYNUACJA I ROZWIJANIE NARZĘDZI WSPARCIA KRAKOWSKICH ARTYSTÓW I TWÓRCÓW

DZIAŁANIA:

- 1) Stałe monitorowanie potrzeb i stopniowa modyfikacja systemu wsparcia krakowskich twórców i artystów.
- 2) Rozwój programów dot. stypendiów twórczych i nagród (w tym wzrost finansowania i zwiększenie promocji laureatów, a także nowe dziedziny, np. gry komputerowe i dizajn).
- 3) Poszukiwanie i stworzenie nowych efektywnych form współpracy pomiędzy lokalnymi twórcami i artystami a Miastem, w tym programy aktywizacji krakowskich twórców i artystów:
 - a) Wspieranie artystów sztuk wizualnych i audiowizualnych;
 - b) Wspieranie debiutów artystycznych itp.;
 - c) Wspieranie eksperymentów artystycznych.
- 4) Wspieranie aktywności, kreatywności i ekspresji artystycznej debiutujących twórców i artystów u progu ich kariery zawodowej, w tym absolwentów uczelni.
- 5) Tworzenie programów edukacyjnych i artystycznych, ukierunkowanych na rozwój talentów (adresowanych do artystów i twórców w różnym wieku).
- 6) Stwarzanie impulsów do zastosowania innowacji w kulturze (w zakresie udostępniania kultury, jej promocji, zarządzania projektami, itp.):
 - opracowanie zasad promocji kreatywności oraz innowacji w kulturze [m.in. np. stworzenie raportu lub rankingu innowacji w sferze kultury],
 - realizacja zadania KRAKOWSKI BON na INNOWACJE w KULTURZE [2020].

EFEKTY:

- 1) Wdrożenie nowych programów wsparcia twórców i artystów.
- 2) Wystawa będąca podsumowaniem 25 lat realizacji programu stypendialnego Gminy Miejskiej Kraków i promująca laureatów konkursu.
- 3) Program prezentacji stypendystów Miasta Krakowa w ramach projektu KRAKERS.
- 4) Program wsparcia stypendystów realizowany przez miejskie instytucje kultury.
- 5) Wzrost atrakcyjności Krakowa jako miejsca pracy i zamieszkania.
- 6) Wzmocnienie marki miasta jako mecenasa kultury i artystów.
- 7) Multimedialne materiały promujące Kraków jako miasto kultury, sztuki, twórców i artystów (np. atrakcyjny innowacyjny film animowany promujący działania GMK na rzecz kultury; filmy promujące krakowskich twórców i artystów; publikacja on-line).
- 8) Docenianie i promowanie kreatywności oraz stymulowanie zastosowania innowacji w działaniach w obszarze kultury. Nagradzanie innowacyjnych projektów i działań
- 9) Wdrażanie innowacji w kulturze w wyniku realizacji konkursu: *Krakowski Bon na innowacje w kulturze* [2021-2030].

I.3.2. ZORGANIZOWANA PROMOCJA KRAKOWSKICH TWÓRCÓW I ARTYSTÓW ORAZ ICH DOROBKU (w tym baza artystów – zob. II.3.2.)

DZIAŁANIA:

- 1) Wypracowanie modelu i uruchomienie Krakow Artists HUB/Export.
- 2) Współpraca z lokalnymi mediami w zakresie promocji twórców i artystów.
- 3) Publikacja promująca krakowskie galerie i współpracujących z nimi artystów (w wersji tradycyjnej i on-line, dwujęzyczna).
- 4) Planowanie i realizacja w przestrzeni publicznej współczesnych dzieł sztuki (rzeźby,

instalacje, murale).

5. Promowanie krakowskich twórców i artystów w ramach projektów i programów miejskich (np. Weekend Galerii), regionalnych, a także w kraju i na świecie, m. in. w ramach współpracy z miastami partnerskimi i bliźniaczymi.

6. Promocja krakowskich twórców i artystów w ramach programów Krakowskich Nocy.

7. Telewizyjny Karnet Kulturalny (TVP), promujący lokalne wydarzenia kulturalne, w tym także lokalnych twórców, artystów, animatorów, kuratorów sztuki.

8. Promocja dorobku lokalnych artystów na łamach pism „Kraków” i „kraków.pl”.

EFEKTY:

- 1) Zwiększenie rozpoznawalności krakowskich twórców i artystów w kraju i na świecie.
- 2) Poprawa ich kondycji ekonomicznej poprzez podniesienie szansy uzyskiwania przez nich nowych ofert pracy twórczej z innych miast i regionów świata.

I.3.3. ŚWIĘTOWANIE KRAKOWSKICH ROCZNIC I JUBILEUSZY

DZIAŁANIE:

Wypracowanie zasad i ustanowienie nagrody jubileuszowej i okolicznościowej

EFEKTY:

1. Docenienie dorobku dojrzałych artystów, mieszkających i tworzących w Krakowie.
2. Podniesienie atrakcyjności Krakowa jako miasta artystów.
3. Inne efekty zależne od wypracowanych zasad.

I.3.4. WYPRACOWANIE PROGRAMU REZYDENCJI TWÓRCZYCH DLA ARTYSTÓW

DZIAŁANIA:

- 1) Pozyskanie partnerów dla programu i określenie warunków realizacji programu.
- 2) Umożliwienie artystom krakowskim wymiany doświadczeń z artystami z kraju i zagranicy poprzez spotkania i współpracę twórczą w Krakowie we współpracy z instytucjami kultury (m.in. Galeria Sztuki Współczesnej Bunkier Sztuki, Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAP, Nowohuckie Centrum Kultury).

EFEKTY:

- 1) Podniesienie atrakcyjności Krakowa jako miasta kultury i sztuki, otwartego na artystów.
- 2) Inne efekty zależne od zapisów programu i ustaleń z partnerami programu.
- 3) Podjęcie współpracy z innymi miastami dysponującymi podobnymi programami (np. miastami partnerskimi Krakowa) w celu nawiązania współpracy i wymiany artystów.

I.4. UTRZYMANIE ATRAKCYJNOŚCI OFERTY KULTURALNEJ W MIEŚCIE PRZY STAŁYM DOSKONALENIU JEJ JAKOŚCI

DZIAŁANIA:

- 1) Wspieranie atrakcyjnych, angażujących lokalną społeczność wydarzeń inicjowanych przez organizacje pozarządowe w ramach konkursów ofert (w tym poprzez dotacje wieloletnie, wspierające stabilizację w programowaniu działalności merytorycznej organizacji pozarządowych)
- 2) Doskonalenie jakości oferty zarówno pod względem merytorycznym, organizacyjnym, w tym poprzez wspieranie partnerstwa pomiędzy organizatorami (łączenie potencjałów) a także poprzez zwiększenie aktywności mieszkańców w procesie współtworzenia oferty.
- 3) Utrzymanie atrakcyjności oferty kulturalnej Krakowa w tym m. in. realizowanej w oparciu o konkursy ofert, w ramach programu Kraków Miasto Literatury UNESCO oraz KRAKOWSKIE NOCE, a także współtworzonej przez samorządowe instytucje kultury.
- 4) Realizacja atrakcyjnych w skali kraju programów w ramach marki „KRAKOWSKIE NOCE” (Noc Muzeów, Noc Teatrów, Noc Jazzu, Noc Sakralna, Noc Poezji)
- 5) Wspieranie programów działania instytucji kultury (dotacje celowe i podmiotowe).
- 6) Wspieranie wysokiej jakości festiwali artystycznych (zob. III. 3)
- 7) Realizacja programu Kraków Miasto Literatury UNESCO (zob. III.2)
- 8) Doskonalenie przejrzystości i atrakcyjności kalendarza wydarzeń.
- 9) Programowanie innowacyjnych kampanii promocyjno-informacyjnych dot. działań Miasta w sferze kultury.
- 10) Wypracowanie narzędzi stymulujących rozwój oferty dla odbiorców/uczestników obcojęzycznych. Wzbogacenie oferty anglojęzycznej miasta (obecnie oferta anglojęzyczna zbyt uboga, tę lukę wypełniają firmy prywatne, nie zawsze jest to oferta właściwej jakości).
- 11) Wzmocnienie i uatrakcyjnienie kampanii promocyjnych sprzyjających lepszemu dotarciu informacji o ofercie kulturalnej do potencjalnych adresatów: dzieci, seniorów oraz studentów, w tym studentów pierwszego roku studiów (często osób przyjezdnych, spoza Krakowa) z uwzględnieniem specyfiki tych grup.)

EFEKTY:

- 1) Bogata, zróżnicowana całoroczna oferta kulturalna, spełniająca oczekiwania odbiorców i turystów, polskojęzycznych i obcokrajowców.
- 2) Wysoki poziom zadowolenia mieszkańców i turystów z oferty kulturalnej.
- 3) Podniesienie poziomu dostępności kultury w Krakowie dla obcokrajowców.

I.5 TWÓRCZE ZARZĄDZANIE I POMNAŻANIE MATERIALNEGO I NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO KRAKOWA

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym postrzegany jako „suma kreatywności naszych przodków”. Reinterpretacja dziedzictwa kulturowego poprzez budowanie narracji

1.5.1. ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE MATERIALNYM DZIEDZICTWEM KULTUROWYM MIASTA

DZIAŁANIE:

- 1) Ochrona historycznej panoramy, krajobrazu kulturowego Krakowa oraz jego wizerunku ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO poprzez ich twórcze wykorzystanie dla rozwoju kapitału społecznego, a także działania takie jak:
 - a) Twórcze zarządzanie Parkiem Kulturowym „Stare Miasto”.
 - b) Budowanie prestiżu Nowej Huty poprzez utworzenie Parku Kulturowego „Nowa Huta” i ubieganie się o uznanie Nowej Huty za „pomnik historii”.
 - c) Tworzenie nowych parków kulturowych na terenie miasta wraz z opracowaniem dla nich planów ochrony i programów zarządzania (Park Kulturowy „Stare Podgórze z Krzemionkami”).
 - d) Doskonalenie i wypracowywanie nowych rozwiązań, zmierzających do poprawy estetyki miasta, np. poprzez zmniejszenie liczby reklam i właściwego ich umieszczania w przestrzeni publicznej, oraz działania na rzecz ograniczenia hałasu w przestrzeni miejskiej, zwłaszcza na terenie parków kulturowych.
 - e) Skuteczne egzekwowanie obowiązujących przepisów w tym zakresie.
 - f) Wypracowanie modelu struktury organizacyjnej zarządzającej parkami kulturowymi.
- 2) **DBAŁOŚĆ O JAKOŚĆ PRZESTRZENI PUBLICZNEJ MIASTA W CELU UTRZYMANIA POŻĄDANEGO WIZERUNKU MIASTA**
 - a) Koordynacja wdrażania wytycznych z planów ochrony parków kulturowych oraz realizacji programów zarządzania parkami.
 - b) Stałe zaangażowanie finansowe Miasta na rzecz renowacji zabytkowych obiektów, wpisanych do rejestru zabytków, położonych na obszarze Gminy Miejskiej Kraków
 - c) Działania wynikające z Gminnego Programu Opieki nad Zabytkami (koordynator – Miejski Konserwator Zabytków)
 - d) Współpraca ze środowiskami konserwatorskimi, właścicielami obiektów zabytkowych i podmiotami udzielającymi dotacji na prace przy zabytkach (m.in. konferencje).
 - e) Opracowanie systemu informacji miejskiej (SIM) oraz sukcesywne jego wdrażanie i utrzymywanie.
- 3) **ROZWIJANIE PARTNERSTWA SPOŁECZNEGO NA RZECZ OPIEKI NAD ZABYTKAMI.**
 - a) Stałe zaangażowanie finansowe Miasta na rzecz renowacji zabytkowych obiektów, wpisanych do rejestru zabytków, położonych na obszarze Gminy Miejskiej Kraków.
 - b) Współpraca z instytucjami i środowiskami działającymi na rzecz ochrony i opieki

nad zabytkami w Krakowie oraz ochrony dziedzictwa kulturowego, w tym współpraca ze Społecznym Komitetem Odnowy Zabytków Krakowa, instytucjami kultury oraz uczelniami wyższymi. W tym m. in. wspólne typowanie obiektów do renowacji i tworzenie planu dofinansowań.

- c) Współpraca z organizacjami międzynarodowymi oraz miastami partnerskimi w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami oraz zarządzania dziedzictwem kulturowym, m.in. UNESCO i OWHC.
- d) Współpraca z pozagminnymi instytucjami kultury w zakresie upowszechniania ochrony dziedzictwa kulturowego.
- e) Udział w pracach organizacji międzynarodowych z uwzględnieniem miast i miejsc wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.
- f) Organizacja w Krakowie 41. Sesji Światowego Dziedzictwa UNESCO (2017 rok).

EFEKTY:

- 1) Utrzymanie historycznego wizerunku miasta otwartego zarazem na nowoczesność, nie będącego skansenem historycznym.
- 2) Wysoka jakość przestrzeni publicznej w tym historycznej.
- 3) Zwiększenie rozpoznawalności Krakowa w świecie m. in. poprzez organizację 41. Sesji Światowego Dziedzictwa UNESCO w Krakowie.
- 4) Podniesienie poziomu satysfakcji mieszkańców miasta z życia w mieście.
- 5) Utrzymanie zainteresowania turystów miastem.
- 6) Kraków atrakcyjnym miastem do zamieszkania i życia.
- 7) Kraków – wzorcem dla miast zabytkowych pod względem dbałości o zabytki i efektywnego wykorzystania tkanki historycznego miasta na rzecz współczesnych pokoleń.
- 8) Współpraca narodowych, regionalnych i miejskich instytucji kultury.

I.5.2. PROMOCJA KRAKOWA JAKO MIASTA STANISŁAWA WYSPIAŃSKIEGO

DZIAŁANIA:

- 1) Realizacja wieloletniego projektu „WYSPIAŃSKI” (będącego połączeniem dwóch marek: młodopolskiego artysty „Stanisława Wyspiańskiego” z marką „Kraków”).
- 2) Realizacja cyklu wydarzeń przypominających sylwetkę artysty i przybliżających jego twórczość z okazji obchodów 110. rocznicy śmierci St. Wyspiańskiego (2017 r.) oraz 150. rocznicy jego urodzin (2019 r.).
- 3) Budowanie marki Krakowa jako miasta Wyspiańskiego: Kampania promocyjna Kraków – miasto Stanisława Wyspiańskiego.

EFEKTY:

- 1) Zwiększenie rozpoznawalności Krakowa jako miasta Stanisława Wyspiańskiego. Wzrost rozpoznawalności Stanisława Wyspiańskiego jako wybitnego artysty z Krakowa.
- 2) Promocja dorobku i myśli Stanisława Wyspiańskiego, jednego z najbardziej

wszechstronnych polskich artystów (dramatopisarza, poety, malarza, grafika, architekta, projektanta wnętrz, znawcy starożytnej Grecji i dziejów średniowiecznej Polski) poprzez twórczą reinterpretację jego dziedzictwa przez współczesnych.

I.5.3. PROMOCJA MATERIALNEGO I NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO KRAKOWA

DZIAŁANIA:

- 1) Wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego miasta jako atrakcji turystycznej (turystyka kulturowa). Promocja miejskich szlaków kulturowych.
- 2) Prowadzenie działalności kulturalnej w historycznej przestrzeni miejskiej, w tym m. in. w zabytkowych fortach, w kościołach (realizacja Nocy Cracovia Sacra). Powiązanie problematyki promocji dziedzictwa kulturowego z innymi miejskimi inicjatywami kulturalnymi.
- 3) Zwiększenie obecności sztuki i artystów w przestrzeni publicznej.
- 4) Upowszechnianie wiedzy na temat dziedzictwa kulturowego i jego ochrony. Organizowanie i wspieranie realizacji wystaw, konkursów oraz innych działań edukacyjnych, w tym promujących wiedzę o dziedzictwie kulturowym. Wydawanie i wspieranie publikacji (w tym folderów promocyjnych, przewodników) poświęconych problematyce dziedzictwa kulturowego, wydawnictw popularno-naukowych.
- 5) Wspieranie działalności edukacyjnej prowadzonej przez instytucje muzealne lub inne, w tym w zakresie reinterpretacji dziedzictwa kulturowego.
- 6) Uczestniczenie w obchodach Dnia Solidarności Miast Światowego Dziedzictwa (OWHC).
- 7) Współpraca ze środowiskami konserwatorskimi.
- 8) Stworzenie z udziałem lokalnej społeczności koncepcji projektu promującego SKARBY KRAKOWA (zastosowanie metody crowdsourcingu w celu aktywizacji lokalnej społeczności). Ustalenie listy rankingowej *SKARBÓW KRAKOWA* i wypracowanie wspólnie z mieszkańcami Krakowa/Polski (za pośrednictwem strony *Magicznego Krakowa*) listy najcenniejszych skarbów Krakowa w kilku kategoriach (z uwzględnieniem obiektów ruchomych i nieruchomych oraz dziedzictwa niematerialnego) w celu organizacji dwóch wystaw: wirtualnej (on-line) i eksportowej wystawy objazdowej z udziałem partnera/partnerów (miast partnerskich), w tym przygotowanie katalogu.
- 9) Stworzenie z udziałem lokalnej społeczności koncepcji projektu promującego legendy krakowskie np. DOKTOR FAUST I MISTRZ JAN TWARDOWSKI – DWAJ ALCHEMICY Z KRAKOWA, HISTORIA SMOKA WAWELSKIEGO; HISTORIA WIEŻY MARIACKIEJ (zastosowanie metody crowdsourcingu w celu

aktywizacji lokalnej społeczności).

EFEKTY:

- 1) Zwiększenie rozpoznawalności miasta i jego dziedzictwa w kraju i na świecie.
- 2) Lepsze wykorzystanie przestrzeni zabytkowej miasta dla działań artystycznych i edukacyjnych.
- 3) Podniesienie kompetencji i wiedzy mieszkańców i turystów w zakresie dziedzictwa kulturowego Krakowa.
- 4) Zwiększenie liczby krakowian i turystów obecnych na kulturowych szlakach miejskich.
- 5) Zaangażowanie mieszkańców miasta oraz społeczności sieci w działania na rzecz promocji dziedzictwa kulturowego Krakowa.
- 6) Zaprojektowanie eksportowej wystawy promującej Kraków przez jego dziedzictwo i przygotowanie katalogu z atrakcyjną dla odbiorcy narracją na temat zabytków Krakowa, w tym zabytków kościelnych.
- 7) Stworzenie z udziałem mieszkańców „Spaceru śladami Doktora Fausta i Mistrza Jana Twardowskiego” (mapa, szlak, legenda, rzeźba w przestrzeni publicznej).
- 8) Katalog/wydawnictwo przygotowane przez Międzynarodowe Centrum Kultury – tytuł roboczy: Tysiąc skarbów Krakowa.

Środki na realizację zadania w zakresie organizacji wystawy, przygotowania katalogu, kosztów rzeźby, czy publikacji mapy szlaku, zostaną zaplanowane w budżecie Miasta na lata 2020-2030, zależnie od zaawansowania prac nad projektami.

I.6 ROZWIJANIE I DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KULTURĄ W MIEŚCIE I JEJ ZASOBAMI

I.6.1. DIAGNOZOWANIE STANU KULTURY W KRAKOWIE

MIERZENIE EFEKTÓW. MONITORING I EWALUACJA - BADANIA SEKTORA KULTURY

DZIAŁANIA:

- 1) Rozpoznawanie / Badanie praktyk w zakresie uczestnictwa w kulturze lokalnej społeczności, badanie potrzeb, w tym potrzeb twórców i artystów jako dość dużej grupy interesariuszy sektora kultury w Krakowie.
- 2) Badanie potrzeb podmiotów działających w sferze kultury.
- 3) Badanie wpływu społecznego i ekonomicznego kultury na miasto, mieszkańców, oddziaływanie na turystów.
- 4) Badanie potrzeb odbiorców.
- 5) Badania sektorowe kultury w Krakowie:
 - Domy, centra i ośrodki kultury
 - Muzyka w Krakowie
 - Teatralny Kraków
 - Sztuki wizualne (rozpoznanie środowiska jako istotnego dla rozwoju branży kreatywnej: artyści, kuratorzy, organizacje pozarządowe)

- Festiwale

- 6) Podjęcie próby wypracowania systemu ewaluacji wydarzeń i podmiotów w sferze kultury, ze świadomością, że dane liczbowe dot. frekwencji nie mogą być jedynym argumentem potwierdzającym poziom satysfakcji odbiorców, ani efektywności wykorzystania publicznej dotacji.
- 7) Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju kultury.
- 8) Współpraca z innymi podmiotami zajmującymi się badaniami sektora kultury.
- 9) Współpraca z Komisją Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury oraz innymi ciałami społecznymi w zakresie monitorowania realizacji niniejszej strategii.

EFEKTY:

- 1) Oferta kulturalna Krakowa zaspakaja potrzeby różnych grup interesariuszy.
- 2) Gmina Miejska Kraków podejmuje decyzje dot. rozwoju kultury, w tym inwestycji w sferze kultury w oparciu o pozyskaną w wyniku badań wiedzę.
- 3) Społeczeństwo rozumie decyzje władz Miasta.
- 4) Badania, monitoring i ewaluacja działań strategicznych przekładają się na kolejne decyzje dot. rozwoju sektora kultury.

I.6.2. INWESTYCJE W KADRĘ KULTURY W KRAKOWIE

DZIAŁANIA:

- 1) Inwestowanie w rozwój kadr sektora kultury: pracowników instytucji kultury, menedżerów i animatorów kultury, artystów w tym m. in. poprzez szkolenia w zakresie PR, promocji i marketingu, zastosowania nowych technologii w sektorze publicznym, poszukiwania funduszy zewnętrznych i współpracy z sektorem biznesu:
 - a) Stymulowanie do realizacji szkoleń dla kadry sektora kultury, m. in. w instytucjach kultury lub poprzez ogłoszenie konkursu ofert dla organizacji pozarządowych na szkolenia dla kadr kultury.
 - b) Poszukiwanie możliwości udziału pracowników w dostępnych szkoleniach,
 - c) Szkolenia dla artystów: podnoszenie ich umiejętności w zakresie prowadzenia samodzielnej działalności (jak odnaleźć się na rynku) we współpracy z uczelniami artystycznymi.
 - d) zainicjowanie współpracy Miasta z Narodowym Centrum Kultury oraz Wojewódzkim Urzędem Pracy w zakresie organizacji staży w instytucjach kultury.
- 2) Stymulowanie aktywności oraz indywidualnego rozwoju, szczególnie animatorów i menadżerów kultury u progu ich kariery zawodowej, w tym absolwentów uczelni poprzez ustanowienie indywidualnych nagród/tytułów: MENADŻER ROKU i ANIMATOR ROKU za działania w sferze kultury. Nawiązanie współpracy z podmiotami biznesowymi oraz instytucjami kultury, aby tytuł nie wiązał się wyłącznie z nagrodą honorową a stwarzał możliwość konkretnej realizacji.

EFEKTY:

- 1) Wzrost satysfakcji pracowników sektora kultury (wobec obecnych niewielkich możliwości awans zawodowego, wobec problemu wypalenia zawodowego), co mogłoby przełożyć się na sukcesy w funkcjonowaniu instytucji kultury.
- 2) Wzrost atrakcyjności pracowników sektora kultury/artystów na rynku pracy poprzez pozyskanie nowej wiedzy i nabycie nowych umiejętności.
- 3) Współpraca z uczelniami artystycznymi w celu umożliwienia lepszego startu zawodowego ich absolwentom.
- 4) Ułatwienie startu życiowego młodym menadżerom i animatorom kultury.

I.6.3. PODNOSZENIE STANDARDÓW ZARZĄDZANIA W MIEJSKICH INSTYTUCJACH KULTURY**DZIAŁANIA:**

- 1) Zobowiązanie instytucji kultury do stworzenia dokumentów strategicznych lub ich aktualizacji do końca roku 2021.
- 2) Stymulowanie gminnych instytucji kultury do poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania.
- 3) Inwestycje w kadrę kultury.

EFEKTY:

Podniesienie standardów zarządzania w instytucjach kultury.

I.6.4. WZMACNIANIE WIZERUNKU I POZYCJI KRAKOWSKICH INSTYTUCJI KULTURY JAKO INNOWACYJNYCH I NOWOCZESNYCH**DZIAŁANIE:**

- 1) Przygotowanie scenariusza i nagranie materiału filmowego (DVD) promującego kulturę oraz wydarzenia realizowane przez gminne instytucje kultury w Krakowie.
- 2) Przygotowanie publikacji on-line dot. kultury oraz działalności instytucji kultury w Krakowie [publikacja powinna być z założenia artystyczna, aby podkreślała już samą formą zewnętrzną, że dot. kultury i artystów, miasta kreatywnego w sieci UNESCO].
- 3) Organizacja dorocznego jednodniowego seminarium dedykowanego promocji kultury i instytucji kultury w Krakowie, adresowanego do krakowskich mediów, polityków, zarządzających zadaniami w sferze kultury (raportowanie najważniejszych sukcesów sektora kultury w minionym roku).

EFEKTY:

- 1) Wspieranie rozwoju instytucji kultury.
- 2) Wspieranie przepływu informacji o kulturze.
- 3) Wsparcie dla promocji zmian zachodzących w instytucjach kultury.
- 4) Wsparcie komunikacji instytucji z otoczeniem – zachęta dla sektora biznesu.
- 5) Wspieranie marek instytucji kultury rozpoznawalnych w kraju poprzez dobre praktyki w sferze kultury (jakość i profesjonalizm działania, umiejętności współpracy z lokalną społecznością, kreatywność, innowacyjność).
- 6) Promocja marek instytucji kultury poprzez promocję organizowanych przez te instytucje wydarzeń.

Priorytet II

PODNOSZENIE STANDARDÓW USŁUG ŚWIADCZONYCH W SFERZE KULTURY

II. 1 WSPIERANIE WDRAŻANIA INNOWACJI I SZERSZEGO ZASTOSOWANIA NOWYCH TECHNOLOGII W SEKTORZE KULTURY

II.1.1. CYFRYZACJA ZASOBÓW SEKTORA KULTURY

DZIAŁANIA:

Cyfryzacja zasobów:

- a) Cyfrowa biblioteka – poszerzanie oferty bibliotek dostępnej on-line zarówno poprzez wykupywanie dostępu do platform zasobów on-line, jak i poprzez digitalizację zasobów książkowych i prasowych (w tym czasopism o charakterze unikalnym),
- b) Cyfrowe muzea i galerie,
- c) Archiwa teatralne,
- d) Zabytki z obszaru piśmiennictwa – digitalizacja cennych zabytków znajdujących się w zasobach krakowskich klasztorów i udostępnienie na potrzeby ekspozycji oraz badań naukowych,
- e) Cyfryzacja i udostępnienie on-line dorobku wybitnych krakowskich artystów, w tym noblistów.

II.1.2. INTELIGENTNE INSTYTUCJE KULTURY (SMART IK).

*Instytucje, wykorzystujące **technologie informacyjno-komunikacyjne**, w celu zwiększenia interaktywności oraz podniesienia efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, infrastruktury kultury i innych zasobów, którymi dysponują. Mądre gospodarowanie zasobami, w tym także poprzez **partycypację obywatelską**, podnoszenie świadomości mieszkańców w zakresie uczestnictwa w kulturze. "Inteligentna" instytucja kultury podejmuje **inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę komunikacji**.*

DZIAŁANIA:

- 1. Szersze zastosowanie nowych technologii i nowych mediów w instytucjach kultury.
- 2. Podniesienie atrakcyjności stron internetowych instytucji kultury w wersjach obcojęzycznych w celu podniesienia jakości komunikacji.
- 3. Udostępnianie oferty kulturalnej/artystycznej w sieci w kilku wersjach językowych.

EFEKTY:

- 1) Szersze rozpropagowanie informacji o ofercie kulturalnej miasta za pośrednictwem nowych technologii.
- 2) Nowe media w każdej bibliotece i w każdym domu kultury.
- 3) Łatwo dostępna informacja o ofercie kulturalnej dla obcokrajowców.

II.2 ROZWIJANIE NARZĘDZI SŁUŻĄCYCH POKONYWANIU BARIER W DOSTĘPIE DO OFERTY KULTURALNEJ I INFORMACJI O OFERCIE (barier językowych, wzrokowych, słuchowych)

II.2.1. SZERSZE UDOSTĘPNIENIE OFERTY KULTURALNEJ I ARTYSTYCZNEJ KRAKOWA OBCOKRAJOWCOM PRZEBYWAJĄCYM LUB MIESZKAJĄCYM W KRAKOWIE poprzez pokonywanie barier językowych za pośrednictwem nowych technologii.

DZIAŁANIA/EFEKTY:

- 1) Zbudowanie zróżnicowanej i atrakcyjnej oferty kulturalnej i artystycznej dla obcokrajowców przebywających lub mieszkających w Krakowie.
- 2) Otwarcie samorządowych instytucji kultury na obcokrajowca będącego mieszkańcem Krakowa.

II.2.2 POPRAWA DOSTĘPNOŚCI KULTURY DLA OSÓB Z RÓŻNEGO RODZAJU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ**DZIAŁANIA/EFEKTY:**

- 1) Stworzenie założeń kompleksowego planu podnoszenia dostępności kultury w gminnych instytucjach kultury:
 - a) w aspekcie infrastrukturalnym (priorytetowe dofinansowanie modernizacji obiektów poprawiające dostępność np. podjazdów, wind, toalet dla osób z ograniczoną sprawnością ruchową, paneli dotykowych dla osób słabowidzących),
 - b) technologicznym (program audiodeskrypcji w teatrach),
 - c) informacyjnym (program informowania na stronach instytucji o ułatwieniach i usługach dla osób z niepełnosprawnościami).
- 2) Realizacja pilotażowego wydarzenia służącego edukacji osób pełnosprawnych w zakresie potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami.

II.3. PODNOSZENIE EFEKTYWNOŚCI KOMUNIKACJI ORAZ INFORMACJI O DOSTĘPNEJ OFERCIE, JEJ TWÓRCACH I ORGANIZATORACH z wykorzystaniem nowych mediów/nowych technologii

II.3.1 WZMACNIANIE POZYCJI MAGICZNEGO KRAKOWA I KARNETU JAKO BANKU INFORMACJI KULTURZE W KRAKOWIE

DZIAŁANIA:

- 1) Wypracowanie nowego sposobu zarządzania stroną w dziale KULTURA (Magiczny Kraków) tak, aby znajdowały się tam na bieżąco nowe informacje dot. różnych obszarów kultury.
- 2) Wzmocnienie pozycji KARNETU jako banku informacji o ofercie kulturalnej Krakowa za pomocą różnych kanałów dostępności (m. in. TV, prasa, internet).
- 3) Rozbudowanie i rozwój kalendarium Karnetu o aplikacje mobilne.
- 4) Telewizyjny Karnet Kulturalny (TVP), promujący lokalne wydarzenia kulturalne, w tym także lokalnych twórców, artystów, animatorów, kuratorów sztuki.

EFEKTY:

Spójne, czytelne i łatwo dostępne narzędzia informacji o kulturze w Krakowie.

II.3.2. STOSOWANIE INNOWACYJNYCH I NOWOCZESNYCH METOD PROMOCJI KRAKOWSKIEJ KULTURY, JEJ TWÓRCÓW I ARTYSTÓW ORAZ PODMIOTÓW/INSTYTUCJI KULTURY

DZIAŁANIA:

- 1) Wdrożenie szerokiego i kompleksowego projektu mapowania kultury miasta (cultural mapping project), obejmującego wszystkie dziedziny sztuki, w tym: sztuki wizualne i audiowizualne, film, literatura, muzyka, teatr.
- 2) Stworzenie interaktywnej, intuicyjnej i cyfrowej bazy danych krakowskich artystów i podmiotów kultury.
- 3) Poprawa dostępu do informacji o wydarzeniach kulturalnych w mieście dla różnych odbiorców – obcokrajowców, studentów, seniorów, rodzin, dzieci, młodzieży itp.
- 4) Stworzenie platform współpracy pomiędzy artystami, właścicielami firm kreatywnych, samorządem lokalnym, fundacjami i stowarzyszeniami.
- 5) Ułatwienie dostępu do informacji dla przedsiębiorstw kreatywnych i potencjalnych inwestorów lokalnych, krajowych i międzynarodowych.
- 6) Wsparcie „digitalizacji Krakowa” i innych cyfrowych rozwiązań korzystnych dla promocji kultury i twórców miasta.
- 7) Przygotowanie spójnych narracji o kulturze krakowskiej i ofercie miasta oraz kompleksowych materiałów promocyjnych dot. kultury krakowskiej adresowanych do różnych sprofilowanych grup odbiorców: obcokrajowców, studentów, seniorów, rodzin, itp.

II.4. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY NA POTRZEBY KULTURY

II.4.1 MODERNIZACJA OBECNYCH SIEDZIB, BUDOWA NOWYCH OBIEKTÓW I TWORZENIE NOWYCH ODDZIAŁÓW ISTNIEJĄCYCH JUŻ INSTYTUCJI KULTURY

II.4.1. OPRACOWANIE STRATEGICZNEJ MAPY OPTIMALNEGO ROZMIESZCZENIA INSTYTUCJI KULTURY SŁUŻĄCEJ PLANOWANIU ROZWOJU INFRASTRUKTURY KULTURY W KRAKOWIE

A) MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY KRAKOWSKICH BIBLIOTEK

DZIAŁANIA:

- 1) Rozwój sieci bibliotecznej na terenie miasta w ramach Biblioteki Kraków:
 - a) Modernizacja obiektów(filii bibliotecznych) oraz infrastruktury informatycznej.
 - b) Pozyskiwanie nowych, większych lokali na potrzeby bibliotek, szczególnie na nowo powstałych osiedlach.
 - c) Unowocześnienie i stworzenie spójnego wystroju bibliotek.
 - d) Adaptacja budynku przy ul. Powroźniczej na Centrum Książki.
- 2) Organizacja działalności Biblioteki Kraków wraz z Centrum Literatury i Języka.
- 3) Modernizacja obiektu przy ul. Krakowskiej 29 (Zajazd Kazimierzowski) z przeznaczeniem na siedzibę Biblioteki Kraków wraz z Centrum Literatury i Języka.
- 4) Budowa i utworzenie nowej filii bibliotecznej na Osiedlu Ruczaj.
- 5) Adaptacja/modernizacja Składu Solnego (ul. na Zjeździe) m.in. na cele kultury i przemysłów kreatywnych.

B) ROZWÓJ INFRASTRUKTURY CENTRÓW, OŚRODKÓW I DOMÓW KULTURY

DZIAŁANIA:

- 1) Utworzenie w zrewitalizowanym Forcie Borek (Osiedle Kliny) nowej siedziby Ośrodka Kultury Biblioteka Polskiej Piosenki oraz klubu kultury KLINY (CK Podgórze)
- 2) Budowa ośrodka kultury w Kantorowicach (jako filia Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta).
- 3) Utworzenie nowych filii CK Podgórze:
 - Utworzenie Klubu Kultury w Nowym Bieżanowie (rozbudowa i adaptacja budynku gospodarczego Sanktuarium pw. Najświętszej Rodziny w Nowym Bieżanowie przy ul. Aleksandry 1).
 - Budowa ośrodka kultury w okolicy zburzonego Dworu Płaszów.
 - Budowa ośrodka kultury na Ruczaju,
 - Podjęcie działań w kierunku budowy domu kultury wraz z biblioteką przy ul. Czarnogórskiej,
- 4) Rozwój i poprawa jakości infrastruktury kultury w dzielnicach (m.in. KLUB DUKAT,

KLUB MYDLNIKI, CSW SOLVAY).

5) Modernizacja Nowohuckiego Centrum Kultury - przywrócenie funkcji publicznych zdegradowanym obszarom obiektu, będącego siedzibą instytucji.

6) Zakończenie kompleksowej modernizacji budynku ARTzony, os. Górali 4 – nowohuckiej przestrzeni kreatywnej (zakres: pomieszczenia pracowni multimedialnej, kreatywnej, muzycznej oraz przestrzeń wystawiennicza - galeria).

7) Modernizacja sali teatralnej Centrum Kultury Dworek Białoprądnicki.

C) INFRASTRUKTURA DLA PREZENTACJI SZTUK WIZUALNYCH

DZIAŁANIA:

- (1) Modernizacja Galerii Sztuki Współczesnej Bunkier Sztuki i zagospodarowanie jej otoczenia.
- (2) Przekształcenie Muzeum Historii Fotografii w Krakowie w centrum fotografii o europejskim zasięgu w oparciu o rozbudowę infrastruktury instytucji oraz przez pozyskanie nowych przestrzeni do prezentacji zbiorów a zwłaszcza sztuki współczesnej a także magazynowania, konserwacji i digitalizacji gromadzonych kolekcji zgodnie ze standardami muzealnictwa XXI wieku, w tym:
 - Modernizacja i adaptacja zabytkowej siedziby muzeum na potrzeby centrum magazynowo-konserwatorskiego, digitalizacyjnego oraz badawczego (obiekt przy ul. Józefitów przeznaczony na magazyny i pracownie),
 - Adaptacja zabytkowego budynku dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22 na centrum wystawiennicze.
- (3) Adaptacja dawnego Zajazdu Podgórskiego i utworzenie Muzeum Podgórza jako oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Wypracowanie koncepcji wystawy stałej z udziałem lokalnej społeczności.
- (4) Utworzenie nowego oddziału „Rydlówka” przy Muzeum Historycznym Miasta Krakowa.
- (5) Kontynuacja prac remontowo-konserwatorskich w „Krzysztoforach” – wyprowadzenie magazynów muzealnych Muzeum Historycznego Miasta Krakowa i stworzenie docelowej ekspozycji, projekt: *„Krzysztoforzy od nowa – Muzeum bez barier modernizacja i remont konserwatorski Pałacu Krzysztoforów wraz z przystosowaniem jego funkcji do realizacji zadań nowoczesnego, wielofunkcyjnego obiektu muzealnego”* [funkcje wystawiennicze, edukacyjne, konferencyjne, multimedialne, itp.]
- (6) Uruchomienie nowoczesnego obiektu magazynowego Muzeum Historycznego Miasta Krakowa wraz z pracownikami konserwatorskimi, a także funkcjami w zakresie działań popularyzatorskich i edukacyjnych pn. Thesaurus Cracoviensis – Centrum Interpretacji Artefaktów w obiekcie na Bielanach (ul. Księcia Józefa 337).
- (7) Utworzenie Muzeum Ruchu Harcerskiego w Forcie Łapianka.
- (8) Adaptacja dawnego „Kina Światowid” na potrzeby Muzeum PRL-u i rozwój działalności tej instytucji.
- (9) Rozwój projektu „Muzeum PRL - Podziemna Nowa Huta” o kolejne lokalizacje.
- (10) Utworzenie w Domu Józefa Piłsudskiego (po przejęciu nieruchomości przez Gminę) ośrodka dokumentacyjno-edukacyjnego polskich walk niepodległościowych, udostępnienie Domu stowarzyszeniom propagującym idee związane z nurtem niepodległościowym oraz Legionami Marszałka Józefa Piłsudskiego, w tym Związkowi

Legionistów Polskich. (Zgodnie z Uchwałą Nr LXXVII/1126/13/ Rady Miasta Krakowa z dnia 26 czerwca 2013 r.).

- (11) Kontynuacja prac związanych z rewitalizacją starej zajezdni tramwajowej, projekt pn.: „*Rewaloryzacja zabytkowej siedziby Muzeum Inżynierii Miejskiej w Krakowie na potrzeby nowoczesnego muzeum nauki i techniki*”, a także przygotowanie nowej wystawy stałej.
- (12) Restauracja, konserwacja i adaptacja zabytkowego hangaru lotniczego przy ul. Izydora Stella-Sawickiego na potrzeby działalności kulturalnej prowadzonej przez Muzeum Inżynierii Miejskiej.

D) INFRASTRUKTURA DLA PREZENTACJI SZTUK SCENICZNYCH. Modernizacja i unowocześnianie infrastruktury teatrów miejskich.

DZIAŁANIA:

- 1) Przebudowa dawnego Kinoteatru „Wrzos” i stworzenie nowoczesnego obiektu dla Teatru KTO,
- 2) Stworzenie wielofunkcyjnej przestrzeni dla eksperymentalnych działań teatralnych oraz pracowni teatralnych dla Teatru Bagatela (nadbudowa kondygnacji oraz przebudowa piwnic i zmiana sposobu ich użytkowania na funkcję teatralną i kawiarnianą w budynku przy ul. Karmelickiej 6; adaptacja terenu po byłej jednostce wojskowej przy al. Waszyngtona na cele teatralne,
- 3) Przebudowa i modernizacja budynku na os. Szkolnym 26 tzw. *Nowe Skrzydło dla Centrum Artystyczno-Edukacyjnego (DOM UTOPII)*,
- 4) Rewitalizacja terenu wokół budynku Teatru Łaźnia Nowa: projekt Bulwarowa – Nowy BulwAR(T) Sztuki,
- 5) Modernizacja budynków Teatru Ludowego (w tym m. in. utworzenie sceny dla dzieci i świetlicy teatralnej na scenie STOLARNIA) oraz utworzenie zielonej przestrzeni dla spotkań i działań artystycznych wokół Teatru (Park Ludowy).
- 6) (f) Budowa sali koncertowej z zapleczem dla orkiestr miejskich (Centrum Muzyki).
- 7) (g) Modernizacja budynku i wyposażenia Teatru „Groteska” na nowoczesne centrum teatralne o kluczowej pozycji w Małopolsce (realizacja zadania współfinansowanego ze środków PRO WM: „Poprawa efektywności energetycznej Teatru Groteska ZIT”).

EFEKTY:

- 1) Poprawa jakości infrastruktury instytucji kultury w Krakowie.
- 2) Poprawa funkcjonalności obiektów.
- 3) Poprawa atrakcyjności instytucji kultury w oczach mieszkańców jako miejsc na spędzenie wolnego czasu.

E) MUZEUM MIEJSCE PAMIĘCI KL PLASZOW

DZIAŁANIA:

- 1) Opracowanie koncepcji zagospodarowania przestrzennego terenu byłego obozu wraz z otoczeniem jako miejsca pamięci, przy udziale powołanego zarządzeniem Prezydenta Miasta Krakowa Zespołu zadaniowego ds. dawnego obozu KL Plaszow.
- 2) Powołanie rady społecznej ds. wypracowania spójnej koncepcji miejsca pamięci w celu zachowania największego autentyzmu miejsca w oparciu o świadectwa, dokumenty i artefakty związane z historią dawnego obozu.
- 3) Współpraca Gminy Miejskiej Kraków przy realizacji zadania z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, Gminą Żydowską oraz Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

II.4.2. ROZWÓJ KOLEKCJI - ROZWÓJ ZASOBÓW INSTYTUCJI KULTURY

DZIAŁANIA:

- 1) Rozwój międzynarodowej kolekcji Muzeum Sztuki Współczesnej MOC AK (pozyskiwanie nowych prac, szczególnie z tradycji awangardy XX wieku: od modernizmu po abstrakcję).
- 2) Rozwój kolekcji Muzeum Historii Fotografii, w tym m. in.:
 - uzupełnienie kolekcji o prace reprezentatywne dla historycznych jak i współczesnych zjawisk; w tym kolekcji dawnej fotografii atelierowej,
 - rozwój kolekcji fotografii reportażowej związanej z polską prasą,
 - uzupełnienie kolekcji sprzętu fotograficznego i filmowego, a także współczesnych narzędzi do wykonywania zdjęć,
 - stworzenie kolekcji fotografii wirtualnej.
- 3) Rozwój kolekcji GSW Bunkier Sztuki z zakresu *visual art*.

EFEKTY:

- 1) Wzmocnienie pozycji Muzeum Sztuki Współczesnej MOC AK wśród tego typu placówek w kraju i na świecie.
- 2) Nowa ranga Muzeum Historii Fotografii jako placówki o znaczeniu europejskim.

*„Połączenie sił to początek,
pozostanie razem to postęp,
wspólna praca to sukces.”*
Henry Ford

Priorytet III

WSPÓŁPRACA MIMO KONKURENCJI

III.1. STYMULOWANIE WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW I OSÓB DZIAŁAJACYCH W SFERZE KULTURY na rzecz Krakowa

(INSTYTUCJI KULTURY, ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH, PLACÓWEK OSWIATOWYCH,
PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH, RUCHÓW MIEJSKICH, SAMORZĄDÓW)

III.1.1. SIECIOWANIE DZIAŁAŃ W OBSZARZE KULTURY na różnych poziomach, w różnych wymiarach/kontekstach

DZIAŁANIA:

- 1) Motywowanie i stwarzanie warunków do współpracy wewnątrz sektora oraz międzysektorowej - pomiędzy instytucjami kultury (bez względu na organizatora), organizacjami pozarządowymi; twórcami i artystami, podmiotami gospodarczymi działającymi lub zainteresowanymi działalnością w sferze kultury.
- 2) Wspieranie sieciowania się twórców, artystów oraz podmiotów sektora kultury, biznesu, akademickiego, turystyki.
- 3) Stymulowanie współpracy m. in. poprzez premiowanie projektów realizowanych we współpracy w programach realizowanych przez Gminę Miejską Kraków. [Współpraca okazjonalna jak i wieloletnia w ramach poszczególnych projektów, w ramach budżetów obywatelskich.] Wspieranie współpracy różnych pod względem formalno-prawnym podmiotów działających w obszarze kultury na rzecz rozwoju kreatywności i projektowania/wdrażania innowacji.
- 4) Ułatwianie działalności i sprzyjanie rozwojowi podmiotów gospodarczych działających w sferze kultury (Samorząd i publiczne instytucje w roli „facilitatora”).
- 5) Wspieranie rozwoju kompetencji społeczności i organizacji w zakresie nawiązywania współpracy międzysektorowej.
- 6) Promowanie idei i zadań Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury jako platformy dyskusji o problemach sektora kultury w mieście.

EFEKTY:

- 1) „KODEKS WSPÓŁPRACY” - Wypracowanie zbioru zasad współpracy pomiędzy instytucjami kultury/organizacjami pozarządowymi a sektorem biznesu.
- 2) Podniesienie jakości komunikacji o współpracy i promowanie jej efektów.
- 3) Wzmocnienie istniejących partnerstw i powstawanie nowych.
- 4) Efektywniejsze wykorzystanie zasobów i stałe podnoszenie dostępności, atrakcyjności oraz jakości zróżnicowanej oferty kulturalnej.
- 5) Wzrost współpracy międzysektorowej i obywateli na rzecz rozwoju kultury, lepsze wykorzystanie potencjału i doświadczeń różnych podmiotów i osób działających na rzecz rozwoju kultury w mieście.
- 7) Włączenie energii ruchów miejskich w działania miasta w sferze kultury
- 8) Wzmacnianie partnerstw pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i społeczeństwem obywatelskim.

III.1.2. WZMACNIANIE WSPÓŁPRACY KRAKOWA Z MIASTAMI PARTNERSKIMI I BLIŹNIACZYMI przy udziale usług i produktów zróżnicowanych podmiotów współtworzących ofertę kulturalną miasta

DZIAŁANIA:

Współpraca Miasta z podmiotami działającymi w sferze kultury przy tworzeniu oferty kulturalnej Miasta i programów prezentacji w innych miastach i poza granicami kraju.

EFEKTY:

- 1) Wzmacnianie wizerunku Krakowa jako miasta kultury i artystów.
- 2) Wysoki poziom atrakcyjności oferty kulturalnej Krakowa prezentowanej w miastach partnerskich ze względu na współpracę Miasta przy współtworzeniu programów.

III.1.3. POSZUKIWANIE NOWOCZESNYCH NARZĘDZI WSPÓŁPRACY BIZNESU Z KULTURĄ/ KULTURY Z BIZNESEM

DZIAŁANIA:

- 1) Organizacja spotkań międzysektorowych w ramach programu Mecenas Kultury Krakowa [KRAKOWSKI OKRĄGŁY STÓŁ: KULTURA BIZNESEM, BIZNES z KULTURĄ, KULTURA BIZNESU].
- 2) Wypracowanie katalogu dobrych praktyk w zakresie współpracy pomiędzy sektorami.

- 3) Włączanie liderów kreatywności w opracowywanie strategii rozwoju kultury w Krakowie i programów sektorowych.

EFEKTY:

- 1) Nowe przykłady zastosowania w praktyce założeń koncepcji CSR.
- 2) Nowe źródła finansowania działalności kulturalnej inicjowanej przez publiczne instytucje kultury.

III.2 WSPÓŁDZIAŁANIE NA RZECZ WZMACNIANIA MARKI MIASTA LITERATURY

WSPÓŁDZIAŁANIE: MIESZKAŃCÓW MIASTA, KRAKOWSKICH ORGANIZACJI I INSTYTUCJI KULTURY, ŚRODOWISK AKADEMICKICH I KOŚCIOŁA

III.2.1. INTEGRACJA RÓŻNYCH ŚRODOWISK, ORGANIZACJI I MIESZKAŃCÓW MIASTA WOKÓŁ WYDARZEŃ LITERACKICH

DZIAŁANIA:

- 1) Realizacja wydarzeń literackich, m. in. w ramach:
 - a) Nocy Poezji,
 - b) Festiwali literackich,
 - c) Literackich spacerów i gier miejskich.
- 2) Nagrody literackie (m. in. Nagroda Literacka Miasta Krakowa pn. „Nagroda im. Józefa Konrada Korzeniowskiego”, Konkurs im. Anny Świrszczyńskiej na Książkowy Debiut Poetycki).
- 3) Jubileusze związane z literaturą, książką, ich autorami i twórcami.
- 4) Działalność miejskich instytucji kultury ze szczególnym uwzględnieniem Biblioteki Kraków wraz z Centrum Literatury i Języka, Krakowskiego Forum Kultury (dawny Śródmiejski Ośrodek Kultury) oraz KBF.
- 5) Realizacja programu Miasta Literatury UNESCO, w tym m.in.
 - a) Edukacja literacka z uwzględnieniem wszystkich grup wiekowych,
 - b) Program działalności kulturalnej w księgarniach,
 - c) Rezydencje twórcze,
- 6) Wspieranie rozwoju krytyki literackiej (m. in. Nagroda im. Kazimierza Wyki).

EFEKTY:

- 1) Podniesienie poziomu efektywności działań na rzecz rozwoju czytelnictwa dzięki współpracy środowisk.
- 2) Wzrost zainteresowania literaturą i czytelnictwem.

III.3. KOORDYNACJA I ZARZĄDZANIE FESTIWALAMI

III.3.1. WZMACNIANIE WSPÓLNEGO KAPITAŁU KULTURALNEGO I EKONOMICZNEGO FESTIWALI POPRZEZ ŁĄCZENIE SIŁ CZOŁOWYCH MAREK FESTIWALOWYCH KRAKOWA

DZIAŁANIA:

1. Współpraca KBF z instytucjami kultury i innymi podmiotami podejmującymi działania w sferze kultury w celu wypracowania i wdrażania polityki festiwalowej Miasta.
2. Łączenie sił czołowych marek festiwalowych Krakowa w celu:
 - a. rozwijania wysokiej jakości programów,
 - b. wzmocnienia dialogu i komunikacji,
 - c. promowania Krakowa jako miasta festiwali zorientowanych społecznie,
 - d. wzmocnienia technik i strategii marketingowych, (np. lepsza koordynacja działań, prowadzenie „Karnetu” jako wspólnego zintegrowanego kalendarium wydarzeń kulturalnych w mieście),
 - e. łączenia zasobów finansowych i wspólnych działań lobbingowych na rzecz dofinansowania (w ramach marek Miasta Kraków).

III.3.2. ZDEFINIOWANIE WSPÓLNYCH PRIORYTETÓW DOTYCZĄCYCH ROZWOJU FESTIWALI W KRAKOWIE

DZIAŁANIA:

- 1) Zdefiniowanie wspólnych priorytetów oraz spójnego systemu mierzenia i badania festiwali i ich wpływu na rozwój miasta, partycypację społeczną, edukację kulturalną, gospodarkę, i turystykę.
- 2) Systematyczna analiza i opracowywanie wytycznych do programu rozwoju festiwali, ukierunkowanego na skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne (realne) cele, określone w czasie. Okresowa ewaluacja procesu i adaptacja celów do zmieniających się warunków na rynku i w polach kultury.

EFEKTY:

Przemyślana polityka festiwalowa i efektywne zarządzanie festiwalami w mieście.

III.4. KRAKOWSKIE INSTYTUCJE MIEJSCEM SPOTKAŃ - MIEJSCEM INTEGRACJI LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI

EFEKTY:

Integrowanie lokalnych społeczności [mieszkańców, organizacji pozarządowych, ruchów miejskich i nieformalnych grup wokół samorządowych instytucji kultury].

- Większe otwarcie instytucji kultury na działania ruchów miejskich, łączenie energii ruchów miejskich i organizacji pozarządowych w instytucjach kultury.
- Wzmacnianie partycypacji lokalnej społeczności w projektowaniu działań instytucji (badanie potrzeb i oczekiwań – różne formy budżetu partycypacyjnego).
- Wychodzenie instytucji kultury z ich działaniami poza ich własną przestrzeń, wchodzenie w przestrzeń publiczną lub innych instytucji, wychodzenie z działaniami w kierunku potencjalnych uczestników życia społecznego, kulturalnego, artystycznego - realizacja projektów tam, gdzie ta społeczność przebywa w sposób naturalny.

III.4.1. WSPIERANIE ROZWOJU KONCEPCJI INSTYTUCJI KULTURY OTWARTYCH NA LOKALNĄ SPOŁECZNOŚĆ

DZIAŁANIA:

- 1) Wypracowanie zasad udostępniania przestrzeni instytucji kultury i ich publikacja na stronach instytucji w celu podniesienia efektywności wykorzystania infrastruktury.
- 2) Stymulowanie działań publicznych instytucji kultury, szczególnie domów i ośrodków kultury oraz filii bibliotecznych na działania oddolne, na włączanie lokalnej społeczności w życie instytucji i budowanie z nią ściślejszych więzi (w tym np. różne formy budżetów partycypacyjnych). Promowanie partycypacji lokalnej społeczności w programowaniu działalności instytucji kultury (m. in. różne formy tzw. budżetów partycypacyjnych, crowdsourcing, szersze pola dla realizacji oddolnych inicjatyw mieszkańców, w tym inicjatyw niszowych; „kultura relacji” - budowanie relacji oraz integracja poprzez działania kulturowe; poszukiwanie narzędzi do włączania ruchów miejskich w działania domów, ośrodków kultury i filii bibliotecznych).
- 3) Stworzenie katalogu dobrych praktyk ukierunkowanych na aktywizację lokalnej społeczności w ramach zadań realizowanych przez publiczne instytucje kultury i organizacje pozarządowe (z udziałem Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury).
- 4) Wypracowanie koncepcji i utworzenie agendy/komórki/programu zajmującego się rozwojem artystów.

EFEKTY:

- 1) Włączanie lokalnej społeczności w życie instytucji/organizacji, w tym dotychczasowych (nie)uczestników.
- 2) Większa integracja społeczności z instytucjami/organizacjami.
- 3) Efektywniejsze wykorzystanie przestrzeni instytucji kultury (głównie domów i ośrodków kultury) dla realizacji oddolnych inicjatyw lokalnej społeczności oraz działania w ramach programu dot. rozwoju talentów. Efektywniejsze wykorzystanie infrastruktury kultury przez organizacje pozarządowe, ruchy miejskie, twórców i artystów indywidualnych, w tym młodzież.
- 4) Zwiększenie uczestnictwa w kulturze wśród lokalnej społeczności ze względu na poprawę dostępności informacji o ofercie instytucji kultury.

- 5) Podniesienie poziomu rozpoznawalności instytucji kultury i organizacji pozarządowych sektora kultury jako otwartych na lokalną społeczność.
- 6) Efektywniejsze, szersze zastosowanie mediów i mediów społecznościowych w działalności instytucji kultury i organizacji pozarządowych sektora kultury, w tym w zakresie promocji projektów i programów.
- 7) Zmiana wizerunku instytucji kultury w oczach potencjalnych odbiorców (wiele instytucji zmieniło się w ostatnich latach, ale nie zmienił się sposób ich postrzegania przez potencjalnych odbiorców).

III.4.2. SPOTKANIA BRANŻOWE (środowisk literackich, muzycznych, sztuk wizualnych, przekrojowe interdyscyplinarne i problemowe) Z UDZIAŁEM LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI I LOKALNYCH TWÓRCÓW, ARTYSTÓW, ANIMATORÓW

Cykl spotkań w instytucjach kultury o kulturze w Krakowie (*np. sztuka współczesna – Bunkier Sztuki, MOCAK; literatura, poezja – Biblioteka Kraków, Śródmiejski Ośrodek Kultury*).

EFEKTY:

- 1) Budowanie trwałej płaszczyzny dialogu, wymiany wiedzy i doświadczeń.
- 2) Integracja środowisk twórczych. Integracja środowisk twórczych, animatorów kultury i mieszkańców.
- 3) Stałe monitorowanie problemów środowisk twórczych.

III.5. „USIECIOWIENIE” KRAKOWA – WSPÓŁPRACA I AKTYWNA OBECNOŚĆ KRAKOWA I KRAKOWSKICH INSTYTUCJI KULTURY W SIECIACH KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W SFERZE KULTURY

Obecność Krakowa w sieciach międzynarodowych powinna być rozumiana jako cel: percepcja miasta poprzez obecność w sieciach, bycie w obiegu, silnie oddziałuje. Nawet jeśli ktoś do Krakowa nie przyjeżdża, to w jego świadomości miasto nasze „lokuje się we właściwej sferze jego wyobrażeń”.

III.5.1. STAŁA OBECNOŚĆ KRAKOWA W KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH INICJATYWACH KULTURALNYCH ORAZ STAŁE WZMACNIANIE KONTAKTÓW/WIĘZI KRAKOWA Z SILNYMI OŚRODKAMI KULTURY I KREATYWNOŚCI

DZIAŁANIA:

- 1) Wzmocnienie roli Krakowa jako lidera w sieciach, zarówno krajowych jak i międzynarodowych. Obecność Krakowa w OWHC, UNESCO, Związku Miast Polskich, Unii Metropolii Polskich, Stowarzyszeniu Eurocities.
- 2) Korzystanie z bogatej oferty artystycznej oraz dziedzictwa kulturowego dla rozwoju turystyki kulturalnej przyczyniającej się do budowaniu spójnego wizerunku miasta kultury.
- 3) Pozycjonowanie Krakowa jako aktywnego partnera na arenie światowej.
 - Reprezentowanie interesów i „punktu widzenia” Krakowa na arenie światowej, wpływanie na toczące się dyskusje nt. rozwoju miast poprzez kulturę.
 - Inicjowanie wydarzeń o charakterze koprodukcji, sieci współpracy, wymiany, wspólnych zamówień.
- 4) Organizacja w Krakowie spotkań i konferencji sieci/organizacji, których członkiem jest Kraków.
- 5) Udział w projektach inicjowanych przez sieci i organizacje, których członkiem jest Kraków.
- 6) Udział w wypracowywaniu stanowisk organizacji, których Kraków jest członkiem. Podejmowanie funkcji lidera w ww. organizacjach.

EFEKTY:

1. Wysoka pozycja Krakowa w kraju i na świecie:
 - a) jako miasta kultury, sztuki i artystów
 - b) nowoczesnych, modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania kulturą
2. Kraków członkiem krajowych i międzynarodowych organizacji w sferze kultury.

III.5.2. STYMULOWANIE TRANSFERU WIEDZY, KNOW-HOW, DOŚWIADCZEŃ I NAJNOWSZYCH TRENDÓW W SEKTORZE KULTURY, KREATYWNOŚCI I DZIEDZICTWA

DZIAŁANIA:

1. Korzystanie z dostępu do światowych zasobów danych i metodologii badań.
2. Uczestniczenie w globalnych ewaluacjach i badaniach dot. kultury i rozwoju kreatywnego, m. in. badania potencjału kreatywnego miast realizowane przez Charlesa Landry’ego.
3. Aktywny udział w światowych konferencjach i forach dedykowanych kulturze.
4. Stymulowanie współpracy w zakresie wypracowania jednolitej, umożliwiającej porównania i pozycjonowanie, metodologii badań sektora kultury.

EFEKTY:

1. Kraków postrzegany jako nowoczesny, bazujący na dziedzictwie, ośrodek kultury w Europie.
2. Raport światowej sławy badacza, Charlesa Landry’ego, obejmujący analizę potencjału kreatywnego miasta m.in. w perspektywie kulturalnej, ocenę trendów zmian, a także zestaw rekomendacji skorelowanych z priorytetami określonymi w niniejszym dokumencie („Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie 2030”), uwzględniających branżę kreatywną.

X. KONSULTACJE SPOŁECZNE

Projekty dokumentów dot. rozwoju sektora kultury powinny być konsultowane z lokalną społecznością, zgodnie z zapisami Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego (art.4, ust.6, art.9, ust.6), w nawiązaniu do zasady demokratycznego państwa sformułowanej w art. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku oraz zawartej w preambule do ww. Konstytucji zasady dialogu społecznego jako podstawy dla różnych form i metod współpracy między partnerami społecznymi. Założenie dot. konsultacji ważnych dla lokalnej społeczności dokumentów z tą społecznością znajduje wsparcie w zapisach Ustawy o samorządzie gminnym (art. 5a), Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, a także Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

Proces konsultacji dokumentu przebiegał następująco:

W lutym i marcu 2017 r. powstała oraz była uzupełniana **baza interesariuszy** wg kategorii: instytucje kultury i administracja (ponad 120 kontaktów), biznes (prawie 20 kontaktów), dzielnice (ponad 100 kontaktów), osoby zaangażowane wcześniej w proces tworzenia strategii (prawie 30 kontaktów), artyści (prawie 60 kontaktów), organizacje pozarządowe zajmujące się kulturą w Krakowie (ponad 160 kontaktów), aktywiści i nieformalne inicjatywy (prawie 50 kontaktów), organizacje pozarządowe zajmujące się obcokrajowcami (prawie 50 kontaktów), Obywatele Kultury (prawie 20 kontaktów), radni Miasta Krakowa (43 kontakty), organizacje i samorządy studenckie (prawie 30 kontaktów), pracownicy uczelni (prawie 50 kontaktów) i dziennikarzy (ponad 50). Powstała baza w sumie ponad 750 maili. Do tych osób wykonywane były wysyłki maili (6) zapraszające do kolejnych etapów konsultacji.

Przygotowano prospekt konsultacyjny, który oprócz rozpowszechniania w wersji elektronicznej, został wydrukowany w liczbie 300 egzemplarzy, dystrybuowany na stanowiskach ogólnodostępnych w Magistracie, na samym spotkaniu inauguracyjnym, na spotkaniach grup tematycznych, spotkaniach fokusowych oraz wywiadach indywidualnych.

Ponadto została przygotowana **baza fanpage'y i grup na Facebooku** zrzeszających osoby zajmujące się kulturą (ponad 30), na których również publikowane były aktualności. Aby dotrzeć do mieszkańców niezwiązanych z kulturą, emitowana była przez 2 tygodnie informacja o konsultacjach w telewizji autobusowej MPK oraz wykorzystano reklamy na Facebooku (w sumie zasięg ponad 6000 osób). Informację o konsultacjach przesłano również NGO-som za pośrednictwem newslettera MOWIS oraz dziennikarzom za pośrednictwem newslettera rozsyłanego przez Biuro Prasowe.

Powstało **wydarzenie na Facebooku**, którego zasięg (liczba osób, do których dotarła informacja o nim) wyniósł 45 tys. osób. Na nim opublikowano ponad 50 wpisów, informujących o procesie (m.in. poprzez przekazywanie aktualnych zaproszeń, linków do badań nt. kultury i fragmentów Konspektu), zachęcano do udziału i relacjonowano przebieg

konsultacji (m.in. poprzez publikację zdjęć, raportów oraz serię wpisów z fragmentami zgłoszonych uwag pisemnych).

Aktualne informacje o projekcie były publikowane na stronie: <http://pracowniaobywatelska.pl/projekty/konsultacje-strategii-rozwoju-kultury-krakow-2030/> oraz na specjalnej zakładce na stronie UMK: <http://krakow.pl/kultura/strategia>

Spotkanie inauguracyjne

Na spotkanie inauguracyjne zgłosiło się 127 osób, wzięło w nim udział ok. 140 osób.

Spotkania grup tematycznych

Tematy grup zostały wyłonione na spotkaniu inauguracyjnym. Za priorytety uznano:

- Dostępność
- Edukacja kulturalna
- Lokalność
- Współpraca międzysektorowa
- Wsparcie artystów

W spotkaniach brało udział średnio 15 osób, każda grupa spotkała się dwukrotnie. Łącznie w spotkaniach wzięło udział ok. 60 osób.

Badania fokusowe

Przeprowadzono badania fokusowe z interesariuszami: przedstawiciele instytucji kultury oraz uczelni wyższych.

Spotkania z ciałami dialogu obywatelskiego

Przeprowadzono również spotkania konsultacyjne z podmiotami, które w ramach swojej pozycji na styku administracji samorządowej oraz społeczeństwa obywatelskiego, zajmują się tematyką szeroko rozumianej kultury: z Krakowską Radą Pożytku Publicznego oraz Komisją Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury przy Wydziale kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Wywiady indywidualne

Przeprowadzono cztery wywiady indywidualne z osobami będącymi autorytetami i ekspertami w swoich dziedzinach, pełniącymi funkcje dyrektorskie w instytucjach kultury.

Zbieranie uwag za pomocą ankiety internetowej

Zebrano 40 odpowiedzi. Biorąc pod uwagę, że formularz miał 59 pytań, z czego 50 było pytaniami otwartymi, łącznie wpłynęło ponad 2000 uwag dotyczących szeregu różnych zagadnień.

Zbieranie uwag pocztą elektroniczną

Umożliwiono również zgłaszanie uwag pocztą elektroniczną. Z tej opcji skorzystały 2 osoby.

Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska opracowała „Raport z konsultacji społecznych”, który stał się podstawą do modyfikacji zapisów programu sektorowego Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030.

XI. WDRAŻANIE PROGRAMU ROZWOJU KULTURY 2030

Opracowanie dokumentu strategicznego jest zdecydowanie łatwiejsze niż realizacja wytyczonych w nim celów. Realizacja zależy od determinacji i motywacji kadry, jej umiejętności, także w kontekście planowanych zmian.

Zadania w ramach niniejszego programu będą realizowane przez samorząd gminny za pośrednictwem publicznych instytucji kultury, poprzez zlecanie zadań organizacjom pozarządowym i związkom kościelnym oraz wyznaniowym a także poprzez zlecanie zadań podmiotom gospodarczym (zakup usług).

Warto podkreślić, że wiele z wytyczonych w niniejszym dokumencie celów to zadania dot. wspólnego wypracowania (z lokalną społecznością i zainteresowanymi środowiskami) konkretnych rozwiązań dla sektora kultury w Krakowie, we wskazanych w niniejszym programie sektorowym obszarach i zakresach.

XI.1. FINANSOWANIE ZADAŃ W RAMACH PROGRAMU ROZWOJU KULTURY 2030

Niniejszy Program zakłada utrzymanie co najmniej obecnego poziomu wydatków na kulturę w budżecie Gminy Miejskiej Kraków (4,5% ogółu wydatków), docelowo zaś przekroczenie poziomu 5% ogółu wydatków Miasta z przeznaczeniem na kulturę.

Środki na realizację zadań w ramach *Programu Rozwoju Kultury w Krakowie 2030* będą corocznie zabezpieczane przez Radę Miasta Krakowa w ramach budżetu Gminy Miejskiej Kraków. Wielkość środków na realizację niektórych funkcjonujących już programów została zagwarantowana w budżecie Gminy Miejskiej Kraków na podstawie uchwał Rady Miasta Krakowa, którymi zostały one przyjęte.

Część zadań znajduje lub znajdzie dodatkowe zabezpieczenie w ramach Wieloletniego Planu Inwestycyjnego 2016-2052 oraz Wieloletniej Prognozy Finansowej na lata 2016-2052 Miasta Krakowa. W przypadku zadań inwestycyjnych zabezpieczane są wyłącznie środki na tzw. wkład własny w postaci dotacji celowych.

Nowe zadania i programy, wypracowane w ramach wdrażania Programu Rozwoju Kultury w Krakowie, uzyskają zabezpieczenie finansowe z chwilą ich przyjęcia przez Radę Miasta Krakowa lub – zgodnie z kompetencjami – Prezydenta Miasta Krakowa.

Część zadań będzie finansowana w ramach środków zewnętrznych, pozyskiwanych przez Gminę Kraków oraz podmioty działające w sferze kultury (w tym głównie instytucje kultury i organizacje pozarządowe) lub zainwestowanych przez podmioty prywatne (mecenasi, sponsorzy, umowy barterowe).

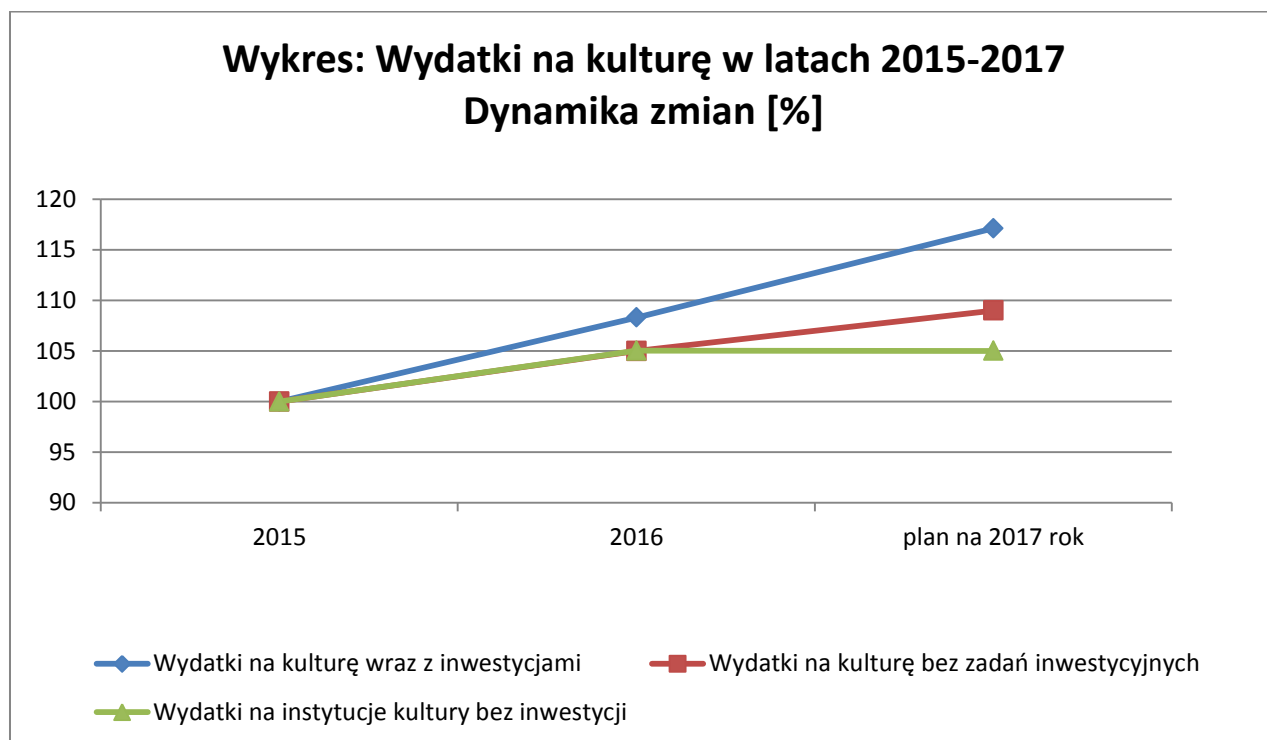


Tabela: Wydatki Miasta na kulturę. Wykonanie budżetu w latach 2015-2016 (wg stanu na 31 grudnia) oraz plan na 1.01.2017 roku

	Rodzaj wydatku	2015	2016	2017 plan
1.	WYDATKI NA KULTURĘ z inwestycjami [zł]	191 023 266	206 871 103	223 698 491
	Dynamika zmian [%] w stosunku do roku 2015	100	108,30%	117,11%
	% udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta	4,53%	4,43%	4,59%
2.	Wydatki na kulturę bez zadań inwestycyjnych (zł)	174 064 683	183 346 712	189 958 214
	Dynamika zmian [%] w stosunku do roku 2015	100	105	109

	% udział wydatków na kulturę (bez inwestycji) w budżecie Miasta	4,85%	4,52%	4,52%
3.	Wydatki na instytucje kultury bez inwestycji	150 516 935	158 068 059	158 051 214
	Dynamika zmian [%] w stosunku do roku 2015	100	105,02	105,01

Zadania dot. sektora kultury ujęte w WPF

Lp	Nazwa działania budżetowego	Numer działania zadania budżetowego, w ramach którego realizowane są wydatki	Nazwa zadania budżetowego	Kwota planowana w ramach danego działania i klasyfikacji budżetowej w zł				Klasyfikacja budżetowa			Kategoria zadania
				2017	2018	2019	2020	Dział	Rozdział	Paragraf	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Projekty kulturalne - oferta posezonowa	KD/RWP/06	Współpraca i Wymiana Kulturalna. Realizacja własnych projektów	600 000	600 000	600 000	-	921	92105	4300	GWSMK
2.	Projekty kulturalne - oferta posezonowa	KD/RWP/06		1 500 000	1 500 000	1 500 000	-	921	92108	2800	PWSMK
3.	Badania w zakresie kultury i opracowanie strategii rozwoju kultury w Krakowie	KD/WDK/13	Wspieranie działalności kulturalnej i artystycznej	150 000	150 000	150 000	-	921	92105	4300	GWSMK
4	Całoroczna oferta programowa	KD/WDK/14		1 920 000	2 100 000	-	-	921	92105	2360	GWSMK
5	Coroczne cykliczne wydarzenia kulturalne i artystyczne	KD/WDK/01		1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	921	92105	2360	GWSMK
6	Krakowska Giełda Teatralna	KD/WDK/15		100 000	500 000	100 000	500 000	921	92105	4300	GWSMK
7	Festiwale	KD/WDK/01		7 900 000	-	-	-	921	92105	2360	GWSMK
8	Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II	KD/PIK		1 100 000	1 000 000	-	-				

	w Krakowie – Utworzenie i wspólne prowadzenie i finansowanie instytucji kultury pn. Instytut Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie										
9	Utworzenie Muzeum PRL-u (w organizacji) – Prezentacja zbiorów z najnowszej historii Polski, od początku powstania Polski ludowej, aż po jej koniec	KD/PIK/02		48 800	48 800	16 200					
10	Rewaloryzacja zabytkowej siedziby Muzeum Inżynierii Miejskiej w Krakowie na potrzeby nowoczesnego muzeum nauki i techniki	KD/SK1.1/17		298 027	1 781 244	2 116 066	461 050				
11	Krzysztoforzy od nowa – Muzeum Kompletne	KD/SK1.2/17		488 250	1 832 250	2 335 200	425 250				
12	Poprawa efektywności energetycznej Teatru „GROTESKA” (ZIT)	KD/K2.20/16		1 600 000	-	-	-				
13	Adaptacja i rozbudowa siedziby Teatru KTO	KD/K2.9/16		1 700 000	3 000 000	-	-				
14	Adaptacja budynku przy ul. Aleksandry 1 na Dom Kultury	S/K2.35/17		500 000	1 500 000	-	-				
15	Muzeum PRL – projekt Podziemia Nowa Huta	KD/K2.41/17		300 000	2 000 000	-	-				

16	Restauracja i konserwacja budynku dawnego hangaru lotniczego przy ul. I. Stella-Sawickiego (II etap)	KD/K1.14/17		800 000	-	-	-				
17	Modernizacja i adaptacja zabytkowej siedziby Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie na potrzeby utworzenia nowoczesnego centrum magazynowo-konserwatorskiego i digitalizacyjnego oraz badawczego	KD/K1.16/16		300 000	-	-	-				
18	Ośrodek Kultury C. K. Norwida – modernizacja budynku ArtZony	KD/K2.39/17		300 000	-	-	-				
19	Poprawa efektywności energetycznej budynku Galerii Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki” (ZIT)	KD/K2.19/16		-	1 107 330	-	-				
20	Nowohuckie Centrum Kultury - modernizacja	KD/K2.40/17		700 000	-	-	-				
21	Modernizacja sali teatralnej CK Dworek Białoprądnicki	KD/K2.42/17		220 000	-	-	-				

Źródła finansowania zewnętrznego to:

- fundusze państwowe – programy operacyjne Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego,
- programy instytutów branżowych, dla których organizatorem jest MKiDN,
- fundusze innych ministerstw,
- fundusze europejskie, w tym Małopolski Regionalny Program Operacyjny,
- sponsorzy i mecenasi, w tym fundusze organizacji finansujących działania w sferze kultury,
- Crowdfunding,
- Crowdsourcing,
- CSR/ CCR (KOS -Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczna, odpowiedzialność biznesu za kulturę).

Istotnymi, kluczowymi partnerami dla Gminy Miejskiej Kraków w realizacji Programu Rozwoju Kultury 2030 będą:

- a) gminne instytucje kultury,
- b) inne publiczne instytucje kultury działające na terenie Krakowa,
- c) organizacje pozarządowe.

Program nieustająco wymaga monitoringu, ewaluacji i aktualizacji.

XII. MONITORING I EWALUACJA

Kwestie wartościowania i oceniania w kulturze od wieków budzą kontrowersje. O gustach się nie dyskutuje, prawo do wartościowania przypisuje się osobom a nie urzędom. Od urzędów oczekuje się wsparcia, najczęściej finansowego, którego nie można jednak udzielić, nie dokonując wartościowania.

Po przełomie 1989 roku, już w warunkach gospodarki rynkowej, rozpoczęliśmy w Polsce promowanie idei społeczeństwa obywatelskiego i zaczęliśmy budować nasz własny demokratyczny, zdecentralizowany system zarządzania kulturą bazujący na zasadzie subsydiarności¹¹³, zgodnie z którą decyzje powinny zapadać możliwie najbliżej obywateli, a więc tych, których one dotyczą. Zadaniem władz: nie przeszkadzać a stymulować. Władza bowiem winna mieć znaczenie pomocnicze wobec jednostek, które ją ustanowiły. Najlepiej ilustrują tę zasadę słowa „*Tyle władzy, na ile to konieczne, tyle społeczeństwa na ile to możliwe*”¹¹⁴. Jeśli wobec tego pojawiają się oddolne inicjatywy, to znaczy, że społeczeństwo takich właśnie działań i projektów potrzebuje a władze winny wspierać te inicjatywy, jeśli oczekują tego obywatele. Obywatele dokonują wyboru i wartościowania, najlepiej wiedzą przecież, czego im potrzeba.

W przypadku pomiaru efektywności w sferze kultury nie dysponujemy uniwersalnymi wskaźnikami, które by pozwalały w jednakowo trafny ale i rzetelny sposób zmierzyć efektywność różnych typów instytucji kultury, czy wydarzeń ani działań podejmowanych przez różne podmioty i osoby aktywne w sferze kultury.

XII.1. Metody zbierania danych w procesie ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne są przy tym metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować różne komplementarne metody zbierania informacji, w tym m.in.:

- analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych,
- obserwacja,
- badania jakościowe realizowane najczęściej w grupach fokusowych (FGI): środowiska kultury, pracownicy instytucji kultury, odbiorcy, eksperci zewnętrzni,
- wywiady indywidualne z przedstawicielami interesariuszy sektora kultury,
- kwestionariusze ankietowe – kierowane do określonej próby beneficjentów programu strategicznego, badania anonimowe zbierające opinie o poszczególnych narzędziach realizacji strategii, bądź oceniające jej realizację;
- panel ekspertów – moderowana dyskusja oceniająca osiągnięte efekty.

¹¹³ Termin subsydiarność (pomocniczość) wywodzi się z łacińskiego słowa *subsidium* i oznacza pomoc, wsparcie, siły rezerwowe. Zasada pomocniczości jest ważnym elementem katolickiej nauki społecznej, a sama idea sięga swymi korzeniami czasów starożytnych. Więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków, 2009, s. .

¹¹⁴ Por. M. Jastrzębska, *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012, s.15.

System monitoringu

System monitoringu realizacji programu strategicznego **wymaga cyklicznego pomiaru zagadnień** związanych z celami przyjętymi w Programie Rozwoju Kultury 2030.

Aktualnie dostępne źródła danych na temat kultury **koncentrują się przede wszystkim na wielkości widowni** (Bank Danych Lokalnych, dane własne UMK) oraz **produktach działań** związanych z realizacją strategii kultury (np. przekazane środki, przyznane stypendia).

Badanie wpływów społecznych i ekonomicznych Strategii Rozwoju Krakowa 2030 będzie wymagało **realizacji samodzielnych badań społecznych** lub skorzystanie z istniejących badań w tym zakresie.

Szczególnie istotne będą **badania społeczne** obejmujące:

- ✓ **mieszkańców** Krakowa (zadowolenie z oferty kulturalnej, efekty kampanii informacyjnej, badanie potrzeb kulturalnych, czytelnictwo, kompetencje kulturowe),
- ✓ **artystów** działających w Krakowie (działalność artystyczna, warunki bytowe, zadowolenie z życia w Krakowie, potrzeby związane z działalnością artystyczną),
- ✓ **kadry kultury** (zadowolenie z pracy, warunki pracy, kompetencje),
- ✓ **instytucje kultury** (kompetencje),
- ✓ **ewaluacje wydarzeń kulturalnych** (zadowolenie z wydarzeń, zadowolenie z obiektów, w których realizowane są wydarzenia).

Badanie mieszkańców Krakowa

Mieszkańcy Krakowa są głównym interesariuszem Programu Rozwoju Kultury 2030. Istotne jest więc regularne **badanie ich opinii** na temat działań prowadzonych w związku ze strategią.

Znaczną część zagadnień poruszonych w projekcie strategii odnośnie mieszkańców bada **Barometr Krakowski** (uczestnictwo w kulturze, zadowolenie z oferty kulturalnej, znajomość mediów miejskich). Sugerowane jest rozszerzenie kwestionariusza badań Barometru Krakowskiego o następujące zagadnienia:

- ▶ **rozpoznawalność** poszczególnych instytucji kultury,
- ▶ **aktywne uczestnictwo** mieszkańców w kulturze,
- ▶ **poczucie poinformowania** o ofercie kulturalnej Krakowa,
- ▶ **dostępność wydarzeń kulturalnych** w dzielnicy zamieszkania respondenta,
- ▶ **czytelnictwo** mieszkańców Krakowa.

Badania artystów i badania losów absolwentów kierunków związanych z kulturą

Jednym ze wskazanych interesariuszy Programu Rozwoju Kultury 2030 jest środowisko artystyczne. Dokument wskazuje na potrzebę realizacji **działań na rzecz poprawy**

warunków życia środowisk artystycznych, w tym też wspieranie ich działalności artystycznej poprzez promocję ich pracy, dotacje i udostępnianie przestrzeni na twórczość.

Monitoring realizacji strategii w tym zakresie wymaga **cyklicznego badania potrzeb oraz warunków życia środowisk artystycznych**.

Proponowane badanie społeczne, które objęłoby przedstawicieli tego środowiska dotyczyłoby m.in.:

- ▶ **jakości życia** (sytuacja materialna, możliwość samorealizacji),
- ▶ **oceny dostępności przestrzeni** na twórczość artystów,
- ▶ **oceny wsparcia** ze strony UMK.

Istotne byłoby również **badanie losów absolwentów kierunków związanych z kulturą**. Badanie takie mogłoby być realizowane we współpracy z uczelniami wyższymi Krakowa. Badanie miałoby na celu określenie w jakim stopniu absolwenci tych kierunków znajdują zatrudnienie w Krakowie, migrują do innych miast i jak oceniają możliwości startu zawodowego w sektorze kultury.

Badanie kadr kultury

Kolejnym wskazanym w projekcie strategii interesariuszem są **kadry kultury** (w tym przedstawiciele instytucji kultury). Projekt strategii wskazuje na potrzebę działań adresujących **kompetencje kadr kultury** oraz **warunki pracy kadr kultury**. Warto przeprowadzić badania sektora kultury w tym zakresie.

Ewaluacja wydarzeń kulturalnych

Program Rozwoju Kultury 2030 kładzie nacisk na **jakość i dostępność oferty kulturalnej**. Z tej perspektywy istotny jest **monitoring dostępnej mieszkańcom i przyjezdnym oferty kulturalnej** Krakowa.

Zasadne jest prowadzenie oceny jakości i dostępności oferty kulturalnej **w kontekście konkretnych wydarzeń kulturalnych oraz działalności poszczególnych instytucji kultury**. Aktualnie część instytucji kultury prowadzi w pewnym zakresie badania satysfakcji z ich działalności (m.in. Krakowskie Biuro Festiwalowe). Wprowadzenie częściowo wspólnej metodologii prowadzenia tych badań umożliwiłoby zbiorczą ocenę z perspektywy mieszkańców oraz przejezdnych:

- ✓ **jakości wydarzeń kulturalnych**,
- ✓ **dopasowania wydarzeń** do potrzeb uczestników (w tym osób niepełnosprawnych, obcokrajowców),
- ✓ **jakości obiektów** (infrastruktury), w których odbywają się wydarzenia kulturalne.

Ewidencja wydarzeń kulturalnych

Konsultacje z przedstawicielami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK wskazały, że **katalog wydarzeń kulturalnych „Karnet Kraków”** mógłby zostać wykorzystany w celach sprawozdawczych i monitoringu Programu Rozwoju Kultury 2030. „Karnet Kraków” to cykliczna publikacja zawierająca najważniejsze wydarzenia kulturalne w Krakowie dostępna w formie papierowej oraz elektronicznej. Wykorzystanie Karnetu umożliwiłoby **stały monitoring oferty kulturalnej Krakowa** z perspektywy wskazanych w projekcie strategii zagadnień.

Informacja zawarte w Karnecie powinny zostać rozszerzone o następujące zagadnienia **kluczowe dla Programu Rozwoju Kultury 2030:**

- ✓ **lokalizacja** wydarzenia (dzielnica Krakowa) – pozwoli to na mierzenie celu związanego z deglomeracją wydarzeń kulturalnych Krakowa,
- ✓ lokalizacja wydarzenia (rodzaj przestrzeni – instytucja kulturalna, plener, przestrzeń podmiotów gospodarczych) – pozwoli na monitoring wykorzystania przestrzeni na twórczość artystów,
- ✓ **dostępność** wydarzenia dla obcokrajowców,
- ✓ **dostępność** wydarzenia dla osób niepełnosprawnych,
- ✓ **rodzaj wydarzenia** (czy to aktywna forma uczestnictwa w kulturze).

Na tej podstawie możliwe będzie tworzenie **podsumowań zbiorczych** dla poszczególnych lat w zakresie wskaźników związanych z ofertą kulturalną.

Sprawozdania instytucji kultury

Konsultacje z przedstawicielami Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK wskazały na potrzebę **rozszerzenia sprawozdawczości instytucji kultury** m.in. w zakresie:

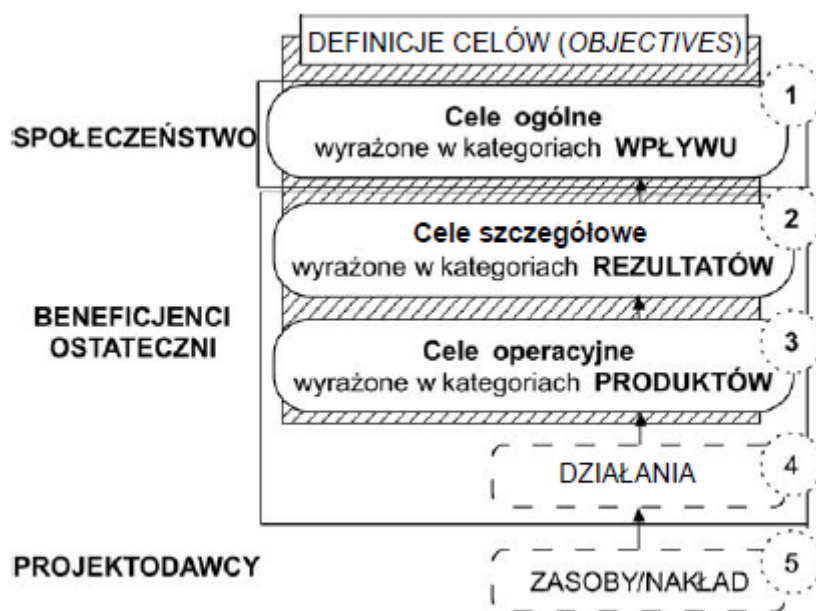
- ✓ podnoszenia **kompetencji pracowników** (budżet i udział w szkoleniach),
- ✓ **sytuacji zatrudnienia** (liczba pracowników, średnie wynagrodzenia),
- ✓ **zakresu wykorzystania środków zewnętrznych** (unijnych, umów sponsorskich, grantów),
- ✓ **zakresu współpracy z innymi interesariuszami kultury Krakowa** (organizacje pozarządowe, podmioty gospodarcze, rady dzielnic).

XII.2. Wskaźniki realizacji Programu Rozwoju Kultury 2030. Założenia

Przyjęto założenie, że opracowywane wskaźniki mają na celu **zmierzenie planowanego efektu działań podejmowanych** w ramach realizacji Programu Rozwoju Kultury 2030. Oznacza to, że w ramach dokumentu strategii wskazano szereg działań, które w zamierzeniach mają **wywołać pożądane efekty**.

Warto wskazać na **hierarchię zakładanych efektów**, uwzględniającą potencjalnych beneficjentów działań związanych z realizacją strategii (adresatów działań), oraz zależność przyczynowo-skutkową pomiędzy różnymi poziomami efektów.

Za Jarosławem Górniakiem i Karoliną Keller można zaproponować następującą **strukturę celów wyrażonych w efektach** ich realizacji:



Rysunek 1. Źródło: Górniak J., Karolina Keller. Wskaźniki w ewaluacji ex-post programów publicznych.

Jak wyjaśniają autorzy: „W ramach logiki „pionowej” (1) cele ogólne formułowane są w **kategoriach wpływu i dotyczą poziomu ogólnospołecznego. To są właściwe punkty zainteresowania polityki społecznej.** W praktyce, programy wdrażane w ramach polityki społecznej obejmują tylko część społeczeństwa, grupy tzw. beneficjentów. (2) Cele szczegółowe formułowane w kategoriach rezultatów oraz (3) cele operacyjne wyrażane w kategoriach produktów dotyczą już właśnie owych beneficjentów programu. Podążając ścieżką logiki wdrożenia: realizatorzy interwencji podejmują pewne (4) działania (które (5) wiążą się z kosztami). Wykonanie tych działań ma docelowo mieć charakter (3) produktu. (...) Produkt sam w sobie jest ważnym elementem projektowania działań, ale cele operacyjne (produkty) są tylko narzędziem służącym do osiągnięcia celów szczegółowych (rezultatów) polegających na wywołaniu pożądanej zmiany po stronie beneficjenta. (2) Rezultat definiuje się jako zmianę dotyczącą beneficjentów, wywołaną przez interwencję. To, co stanowi tę zmianę, czyli rezultat, powinno wynikać z odpowiednio zapisanego celu. (...) **Rezultat zawsze oznacza ujętą na poziomie celu, oczekiwaną zmianę po stronie beneficjentów wywołaną interwencją. Rezultaty na**

poziomie beneficjentów ostatecznych mają przyczynić się do wpływu programu na jakieś cechy całej zbiorowości”¹¹⁵.

W takim rozumieniu Program Rozwoju Kultury 2030 jest **planowaną interwencją publiczną**, która zakłada wywołanie pewnego efektu wśród zbiorowości mieszkańców Krakowa. W jej przypadku:

- ✓ kategoria **wpływu** – odnosi się do całości mieszkańców Krakowa,
- ✓ kategoria **rezultatu** – odnosi się do bezpośrednich adresatów działań związanych ze strategią (np. określonych grup wiekowych, artystów, organizacji pozarządowych),
- ✓ kategoria **produktu** – odnosi się do bezpośrednio zrealizowanych działań.

Ze względu na fakt, że Strategia Rozwoju Kultury jest **najwyższym dokumentem strategicznym** w dziedzinie kultury, katalog jej wskaźników będzie odnosił się przede wszystkim do zamierzonego **wpływu** na całość mieszkańców Krakowa oraz **zmiany (rezultatu)** wywołanej wśród bezpośrednich adresatów działań związanych ze strategią.

XII.3. Kryteria doboru wskaźników

Przyjęto założenie, że wskaźniki dla Programu Rozwoju Kultury 2030 powinny spełniać następujące kryteria:

- ✓ powinny ujmować istotę problemu oraz posiadać **jasną interpretację**,
- ✓ powinny odnosić się do **zagadnień adresowanych przez strategię** i odzwierciedlać ewentualną ich zmianę,
- ✓ powinny być **dostępne** lub nie być zbyt dużym obciążeniem dla zespołu zajmującego się monitoringiem strategii,
- ✓ zestaw wskaźników powinien **wyczerpywać założoną tematykę, jednocześnie nie być zbyt liczny** (maksymalnie do 15 wskaźników),
- ✓ powinny być **czytelne i zrozumiałe dla mieszkańców**.

XII.4. Dostępne źródła danych

Jednym z przyjętych kryteriów opracowania wskaźników dla Programu Rozwoju Kultury 2030 to **kryterium dostępności**. Wedle niego preferowane będą wskaźniki, których **pomiar będzie realizowany cyklicznie i nie będzie wymagał** od zespołu monitorującego realizację Program Rozwoju Kultury 2030 **znaczących nakładów czasowych oraz finansowych**.

Zespół będzie miał do dyspozycji dane oferowane przez statystykę publiczną oraz cykliczne projekty badawcze, które mogą być podstawą opracowywanych wskaźników:

1. Repozytorium Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego
2. Badania Barometru Krakowskiego

¹¹⁵ Górniak Jarosław, Karolina Keller, *Wskaźniki w ewaluacji ex-post programów publicznych*, 2007, s. 168.

3. Raporty z badań ruchu turystycznego Małopolskiej Organizacji Turystycznej
4. Opracowanie badania Diagnoza Społeczna

Bank Danych Lokalnych GUS udostępnia informacje m.in. o:

- wykorzystaniu bibliotek publicznych (wypożyczenia, czytelnicy),
- działalności domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic (uczestnictwo, członkostwo)
- działalności scenicznej i wystawienniczej (widownia, słuchacze)
- działalności kin i muzeów (widownia),
- uczestnictwie w wydarzeniach masowych.

Dane udostępnianie przez BDL GUS są potencjalnie przydatne przy monitorowaniu zakresu **uczestnictwa w kulturze**.

Barometr Krakowski jest cyklicznym badaniem nastrojów społecznych realizowanym od 2015 na reprezentatywnej próbie mieszkańców Krakowa. Badanie realizowane jest przez Kancelarię Rady Miasta oraz Dzielnic Krakowa. Z perspektywy Programu Rozwoju Kultury 2030 najistotniejsze są następujące bloki tematyczne:

- a) Zadowolenie mieszkańców Krakowa oraz więzi mieszkańców z Krakowem (m. in. pod względem atrakcyjności centrum miasta oraz oferty kulturalnej Krakowa).
- b) Korzystanie z oferty kulturalnej przez mieszkańców Krakowa (częstotliwości odwiedzin w instytucjach kultury, teatrach, kinach, muzeach, galeriach, itp.)
- c) Strategia komunikacyjna (m. in. miesięcznik Karnet jako źródło informacji o ofercie).

Małopolska Organizacja Turystyczna realizuje cykliczne badania ruchu turystycznego. Raport z badania obejmuje m.in.: liczbę turystów (krajowych i zagranicznych), główny cel przyjazdu odwiedzających Kraków, ocenę wybranych elementów produktu turystycznego miasta Krakowa, w tym: imprezy kulturalne masowe, zainteresowanie produktami turystycznymi Krakowa, w tym: zabytki, muzea, teatry.

Powyższe wyniki stanowią potencjalne **źródło wskaźników odnoszących się do kulturowej atrakcyjności Krakowa** oraz korzystania z usług kulturalnych przez turystów.

Diagnoza Społeczna to cyklicznie realizowane badania społeczne na reprezentatywnej, panelowej próbie Polaków. Badanie obejmuje m.in. ponad 500 mieszkańców Krakowa.

Kwestionariusz obejmuje m.in. następujące pytania:

- a) - Ile jest (w przybliżeniu) w Państwa domu **książek** (bez podręczników szkolnych i instrukcji) także w wersji elektronicznej
- b) - **Ile książek Pan czytał** (słuchał) w ciągu ostatnich 12 miesięcy?
- c) - **Ile razy** w minionym miesiącu był Pan/Pani w kinie, teatrze lub na koncercie, w restauracji, kawiarni, pubie

- d) - Czy ktokolwiek z członków Pana(i) gospodarstwa domowego musiał z powodu **braku pieniędzy zrezygnować** w ciągu ostatniego roku z kina, teatru, opery, operetki, filharmonii, koncertu, muzeum lub wystawy, zakupu książki, zakupu prasy (gazet, tygodników, miesięczników).
- e) - Czy w porównaniu do sytuacji sprzed dwóch lat **zaspokojenie potrzeb Pan(i) gospodarstwa domowego związanych z kulturą**: pogorszyło się, poprawiło się, nie zmieniło się.

Powyższe pytania odnoszą się do zagadnień **wykluczenia z kultury, uczestnictwa w kulturze oraz czytelnictwa**. Wyniki badania umożliwiają porównanie wyników między największymi miastami w Polsce.

XII.5. REKONSTRUKCJA CELÓW STRATEGICZNYCH

Podstawą opracowania wskaźników realizacji strategii są przyjęte w niej **cele strategiczne**. Wskaźniki są **sposobem pomiaru ich realizacji**. Analizowany dokument strategii nie zawiera bezpośrednio wymienionych celów strategicznych, lecz wykaz **obszarów strategicznych** wraz z zaplanowanymi działaniami oraz spodziewanymi rezultatami tych działań.

Na potrzeby opracowania wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Krakowa 2030 przygotowano **propozycję klaryfikacji celów strategicznych** opartą na projekcie strategii.

W pierwszej kolejności **podsumowano adresatów strategii** (beneficjentów). Następnie **przyporządkowano do nich zagadnienia**, które w ich kontekście porusza projekt strategii oraz przekształcono je w cele strategiczne. W ostatniej kolejności połączono **cele strategiczne w sieć zależności** zgodnie z metodologią Matrycy Logicznej Planu.

Beneficjenci

Projekt Programu Rozwoju Kultury 2030 wskazuje na następujących **interesariuszy sektora kultury** w Krakowie:

- ✓ mieszkańcy Krakowa,
- ✓ artyści, twórcy, animatorzy kultury, edukatorzy oraz interpretatorzy kultury (krytycy, teoretycy, badacze kultury),
- ✓ kadry sektora kultury,
- ✓ organizacje pozarządowe,
- ✓ związki kościelne i wyznaniowe,
- ✓ menadżerowie kultury,
- ✓ decydenci, politycy, lokalni politycy, samorządowcy,
- ✓ instytucje kultury, ich dyrektorzy i pracownicy, współtworzący ofertę,

- ✓ przedsiębiorcy działający w sferze kultury i w branżach czerpiących zyski z kultury w Krakowie (branże kreatywne),
- ✓ sponsorzy,
- ✓ turyści (krajowi i zagraniczni),
- ✓ (nie)uczestnicy kultury,
- ✓ społeczność sieci (youtuberzy, blogerzy, itp.),
- ✓ media.

Jako **uczestnicy ekosystemu kultury** Krakowa są oni adresatami strategii i w przyjętej nomenklaturze są **beneficjentami strategii** (adresatami planowanych w niej działań). W dokumencie wymieniono również następujące określenia opisujące adresatów strategii:

- ✓ obywatele,
- ✓ domy i ośrodki kultury,
- ✓ podmioty gospodarcze (galerie sztuki, księgarnie, impresariaty, agencje artystyczne, kawiarnie literackie),
- ✓ studenci (w tym kierunku artystycznych i związanych z zarządzaniem kulturą),
- ✓ mecenasi,
- ✓ społeczność lokalna,
- ✓ subkultury i nisze kulturowe,
- ✓ młodzi twórcy artyści,
- ✓ ruchy miejskie.

Cześć adresatów strategii nie jest wskazanych bezpośrednio, ale ich istnienie wynika z kontekstu proponowanych efektów działań (np. przedsiębiorcy decydujących o lokalizacji biznesu w Krakowie, mieszkańcy innych miast oraz państwa w kontekście wizerunku Krakowa).

Na potrzeby dalszych części dokumentu proponowana jest następująca **lista beneficjentów programu**:

1. Mieszkańcy Krakowa

- a. ogół mieszkańców,
- b. osoby podlegające wykluczeniu (niepełnosprawność, ubóstwo),
- c. obcokrajowcy,
- d. wybrane grupy społeczno-demograficzne (np. grupy wiekowe, studenci),
- e. społeczności lokalne.

2. Podmioty gospodarcze

- a. bezpośrednio zaangażowane w sektor kultury ze względu na swój profil (galerie sztuki, księgarnie, impresariaty),
- b. niezaangażowane w sektor kultury ze względu na swój profil (korporacje, galerie handlowe) (jako potencjalni sponsorzy, dysponenci przestrzeni miejską, źródła wolontariuszy).

3. Trzeci sektor

- a. organizacje pozarządowe,
- b. związki kościelne i wyznaniowe.

4. **Instytucje kultury** (organizacje).
5. **Kadry kultury** (ludzie).
6. **Artyści i twórcy kultury**,
 - a. młodzi,
 - b. ugruntowani.
7. **Społeczność Polska oraz międzynarodowa**
 - a. ogół,
 - b. środowiska artystyczne,
 - c. turyści polskojęzyczni,
 - d. turyści niepolskojęzyczni.

Powiązania między celami

Cele szczegółowe wskazane w matrycy celów powiązane są **zależnościami** i reprezentują różne **poziomy hierarchii**. Realizacja celów podrzędnych prowadzi do realizacji celów nadrzędnych. **Działania skierowane bezpośrednio do interesariuszy krakowskiej kultury** w założeniach mają przełożyć się na atrakcyjność oferty kulturalnej miasta, markę miasta, wpływ ekonomiczny kultury na miasto oraz zadowolenie mieszkańców.



Rysunek 2. Źródło: Opracowanie własne.

Zakładane efekty

Projekt Programu Rozwoju Kultury 2030 wskazuje na szereg **spodziewanych efektów** działań związanych ze realizacją strategii.

Poniższa grafika zawiera podsumowanie efektów w podziale na beneficjentów oraz wybrane zagadnienia kultury.

Element ekosystemu kultury - Mieszkańcy

- spełnienie potrzeb kulturalnych mieszkańców
- rozwijanie kompetencji/potrzeb kulturalnych mieszkańców
- aktywne uczestnictwo mieszkańców w kulturze
- budowanie poczucia przynależności do grup społecznych
- budowanie związku z Krakowem (tożsamości)

Element ekosystemu kultury - Artyści

- poprawienie warunków pracy (sytuacja bytowa)
- udostępnienie przestrzeni
- promowanie pracy

Element ekosystemu kultury - Instytucje kultury

- podnoszenie rozpoznawalności
- rozwijanie kompetencji
- poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania
- wykorzystanie nowych technologii
- skuteczna komunikacja z mieszkańcami

Element ekosystemu kultury - Kadry kultury

- podniesienie zadowolenia z pracy
- rozwijanie kompetencji
- poprawianie warunków pracy
- zwiększenie liczebności kadry (absolwenci szkół wyższych)

Element ekosystemu kultury - Podmioty gospodarcze

- realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu za kulturę (CSR/CCR)
- udostępnianie przestrzeni
- rozwój działalności w oparciu o kulturę

Marka miasta

- atrakcyjny wizerunek dla turystów (ruch turystyczny)
- atrakcyjny wizerunek dla artystów (migracja do Krakowa)
- atrakcyjny wizerunek dla przedsiębiorców (lokalizacja biznesu)
- symbol dziedzictwa narodowego dla Polaków
- atrakcyjny wizerunek dla studiów filmowych (lokalizacja produkcji)
- rozpoznawalność wśród międzynarodowej społeczności kultury

Oferta kulturowa

- spełniająca potrzeby mieszkańców
- dostępna informacyjnie (mieszkańcy wiedzą o niej)
- rozproszona po Krakowie (deglomeracja)
- dostępna dla obcokrajowców (materiały językowe, wersje językowe)
- dostępna dla osób niepełnosprawnych
- angażująca mieszkańców do aktywnego uczestnictwa w kulturze

Współpraca

- włączenie w działania organizacje pozarządowe
- włączenie w działania nieformalne organizacje aktywistów miejskich
- włączenie w działania rady dzielnic
- włączenie w działania podmioty gospodarcze

Styl pracy

- działania oparte na wiedzy (badania, monitoring, ewaluacja)
- partycypacyjny
- badanie potrzeb mieszkańców
- wykorzystanie nowoczesnych technologii (m.in. media społecznościowe)

XII.6. Matryca celów

Podstawowym celem wymienianym w projekcie strategii jest **zaspokojenie potrzeb kulturalnych społeczeństwa** będący rozwinięciem nadrzędnego zadania gminy, czyli zaspakajania potrzeb lokalnej społeczności.

Poniższa tabela podsumowuje **rekonstrukcję celów szczegółowych** opartą na projekcie Programu Rozwoju Kultury 2030 wraz z proponowanymi sposobami pomiaru (wskaźnikami):

Priorytet	Zagadnienie	Cel	Pomiar realizacji celu (wskaźniki)	Źródło pomiaru	Proponowana częstotliwość pomiaru	Uwagi
(nadrzędne)	Marka miasta Krakowa	Wzmocnienie marki Krakowa – jako miejsca atrakcyjnego dla artystów	Wizerunek marki Krakowa wśród twórców, artystów i animatorów kultury (w skali kraju)	badania własne	raz na 5 lat	
			Liczba produkcji korzystających z lokalizacji w Krakowie	badania własne	raz na 5 lat	Mierzone liczbą zgód wydanych na filmowanie w miejscach publicznych. Istotne będzie zdefiniowanie typu nagrania (np. produkcje filmowe, reklamowe).
		Wzmocnienie marki Krakowa – jako wiodącego miasta Europy w zarządzaniu kulturą	Wizerunek marki Krakowa wśród społeczności międzynarodowej	badania własne	raz na 5 lat	
			Liczba nagród, wyróżnień przyznanych miastu Kraków	badania własne	rocznie	

I. Wzmacnianie ekosystemu kultury w mieście	Widownia	Zwiększenie udziału mieszkańców w wydarzeniach kulturalnych Krakowa	Odsetek mieszkańców korzystających z poszczególnych usług kulturalnych	Barometr Krakowski/ monitoring działalności instytucji kultury i projektów organizacji pozarządowych współfinansowanych przez Miasto	rocznie	
			Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych	Bank Danych Lokalnych Monitoring i badania własne	rocznie	
	Element ekosystemu – mieszkańcy	Spełnianie potrzeby kulturalne mieszkańców	Stopień zadowolenia mieszkańców z dostępnej oferty kulturalnej	Barometr Krakowski	rocznie	
		Rozwijanie potrzeb kulturalnych mieszkańców	Zakres korzystania mieszkańców z dostępnej oferty kulturalnej (wskazane rodzaje – np. czytelnictwo, korzystanie z bibliotek, uczestnictwo w koncertach muzyki klasycznej)	Diagnoza Społeczna (czytelnictwo); Barometr Krakowski	rocznie	Propozycja uzupełnienia Barometru Krakowskiego o pytania dotyczące czytelnictwa mieszkańców Krakowa.
	Element ekosystemu – artyści	Zwiększenie dostępności przestrzeni dedykowanej prezentacji twórczości/dorobku artystów	Liczba wystaw/wystąpień artystów w przestrzeniach Krakowa	badania własne – ewidencja wydarzeń kulturalnych	rocznie	We współpracy z OSK GUS
		Poprawa sytuacji ekonomicznej i	Subiektywna ocena sytuacji materialnej	badania własne – badanie artystów, kadr kultury	co 10 lat	Ewentualnie alternatywnie do badania ogółu

	warunków pracy artystów i kadr sektora kultury	Przeciętne wynagrodzenie brutto artystów i kadr kultury	badania własne – badanie artystów; Ogólnopolskie Badania Wynagrodzeń	co 10 lat	artystów - badanie losów absolwentów uczelni artystycznych (podjęcie pracy artystycznej, migracje, ocena możliwości samorealizacji w Krakowie).
		Liczba realizowanych przez Miasto programów (lub kategorii w ramach programów) dedykowanych bezpośrednio twórcom i artystom	Badania własne	rocznie	
		Liczba twórców i artystów bezpośrednio korzystających z tych programów	Badania własne	rocznie	
	Zwiększenie rozpoznawalności krakowskich artystów i ich dzieł (promocja krakowskich twórców i artystów)	Rozpoznawalność krakowskich twórców i artystów	Badania własne – badanie artystów	co 5 lat	
Element ekosystemu – instytucje kultury oraz kadry kultury	Zwiększenie rozpoznawalności krakowskich instytucji kultury	Odsetek mieszkańców rozpoznających poszczególne instytucje kultury	Barometr Krakowski	co 5 lat	Propozycja rozszerzenia Barometru Krakowskiego o pytania odnośnie rozpoznawalności instytucji kultury w Krakowie.

	Liczba pracowników instytucji kultury, którzy wzięli udział w szkoleniach lub innych formach edukacyjnych	badania własne – sprawozdania instytucji kultury; badania własne – badania kadr kultury	rocznie	Proponowany jest bieżący monitoring działań instytucji kultury zmierzających do podniesienia kompetencji pracowników. Proponowane jest również badanie zakresu samokształcenia się przedstawicieli instytucji kultury.
	Kwota przeznaczona przez instytucje kultury na szkolenia pracowników	badania własne – sprawozdania instytucji kultury	rocznie	
Zwiększenie wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania	Liczba działań realizowanych z udziałem zewnętrznych źródeł finansowania	badania własne – sprawozdania instytucji kultury	rocznie	
	Odsetek budżetu instytucji pochodzącego z zewnętrznych źródeł finansowania	badania własne – sprawozdania instytucji kultury	rocznie	
Podniesienie użyteczności stron internetowych	Badanie użyteczności stron internetowych	badania własne	co 5 lat	Alternatywnie – ustalenie odsetka mieszkańców korzystających z poszczególnych stron internetowych.
	Liczba odwiedzin na stronach internetowych	badania własne	rocznie	
Podniesienie zadowolenia z pracy	Odsetek przedstawicieli kadr kultury zadowolonych z warunków pracy	badania własne – badania kadr kultury	co 5 lat	
Poprawa sytuacji ekonomicznej	Przeciętne wynagrodzenie brutto	badania własne – badania kadr kultury;	rocznie	

	pracowników sektora kultury		badania własne – sprawozdania instytucji kultury		
	Kadry kultury - stan zatrudnienia	Liczba etatów w instytucjach kultury (kadry kultury)	badania własne – sprawozdania instytucji kultury	rocznie	
		Odsetek absolwentów studiów związanych z kulturą, którzy znaleźli zatrudnienie w sektorze kultury	badania własne – badania losów absolwentów	co 6 lat	We współpracy z krakowskimi uczelniami
Element ekosystemu – podmioty gospodarcze	Zwiększenie finansowego udziału podmiotów gospodarczych w realizacji zadań w obszarze kultury	Suma wartości umów sponsorskich; Procent budżetu pochodzącego z umów sponsorskich.	badania własne – sprawozdania instytucji kultury	rocznie	
	Efektywne zarządzanie dziedzictwem materialnym	Odsetek zabytkowych obiektów poddanych renowacji	badania własne	rocznie	
Oferta kulturalna	Zwiększenie dostępu mieszkańców do informacji o ofercie kulturalnej	Poziom zadowolenia mieszkańców z jakości i dostępności informacji o ofercie kulturalnej	Badania własne Barometr Krakowski	co 5 lat rocznie	Rozszerzenie badań Barometru Krakowskiego o pytania dotyczące poziomu zadowolenia mieszkańców z jakości i dostępności informacji o ofercie kulturalnej Krakowa.

II. Podnoszenie standardów usług świadczonych w sferze kultury	Infrastruktura	Modernizacja infrastruktury kultury	Liczba zrewitalizowanych/zmodernizowanych/unowocześnionych obiektów w ramach infrastruktury publicznych instytucji kultury	badania własne	rocznie	
	Oferta kulturalna	Zwiększyć dostępność oferty kulturalnej wśród osób potencjalnie wykluczonych	Odsetek wydarzeń dostępnych dla obcokrajowców	badania własne – ewidencja wydarzeń kulturalnych	rocznie	
			Odsetek obcokrajowców zadowolonych z oferty kulturalnej	badania własne – dedykowane badania turystów/obcokrajowców w mieszkających w Krakowie	co 3 lata	Nawiązanie współpracy z Małopolską Organizacją Turystyczną w zakresie rozszerzenia badania ruchu turystycznego o pytania dotyczące oceny dostępności wydarzeń kulturalnych z perspektywy obcokrajowców.
			Odsetek niepełnosprawnych zadowolonych z oferty kulturalnej	badania własne – ewidencja wydarzeń kulturalnych	co 3 lata	
	Cyfryzacja zasobów kultury	Zwiększenie zakresu cyfryzacji zasobów krakowskich	Odsetek zasobów muzeów poddanych cyfryzacji w stosunku do całości zbiorów	badania własne – dot. samorządowych instytucji kultury oraz podmiotów	rocznie	

III. Współpraca zamiast konkurencji		muzeów		podjmujących proces cyfryzacji we współpracy z Miastem	
	Współpraca	Zwiększenie aktywności organizacji pozarządowych w działaniach na rzecz kultury	Liczba przedsięwzięć realizowanych z udziałem organizacji pozarządowych	badania własne – w tym sprawozdania z realizacji projektów w ramach dotacji na działania w obszarze kultury, sprawozdania instytucji kultury, zadania własne GMK - KD	rocznie
		Zwiększenie udziału podmiotów gospodarczych w działaniach kulturalnych	Liczba przedsięwzięć realizowanych we współpracy z podmiotami gospodarczymi	badania własne – sprawozdania instytucji kultury, zadania własne GMK KD, sprawozdania z realizacji projektów w ramach dotacji	rocznie
		Aktywność miasta, krakowskich instytucji i organizacji w krajowych i międzynarodowych sieciach	Liczba sieci /organizacji krajowych i międzynarodowych, których członkiem jest Miasto, miejskie instytucje kultury, lub krakowskie organizacje pozarządowe	Badania własne	rocznie
		Współpraca na rzecz wzmocnienia marki Miasta Literatury UNESCO	Liczba projektów współtworzonych we współpracy dedykowanych książce, literaturze i rozwojowi czytelnictwa, w tym liczba księgarń aktywnie promujących książki i czytelnictwo	Badania własne, badania KBF	rocznie

	Liczba odbiorców ww. projektów (program KMLU)	Badania własne, badania KBF	rocznie
Zarządzanie festiwalami	Liczba festiwalu odbywających się na terenie Krakowa	Badania własne, badania KBF	rocznie
	Liczba festiwalu realizowanych na terenie Krakowa z udziałem środków GMK	Badania własne, badania KBF	rocznie

XII.7. Zestaw wskaźników na potrzeby systemu STRADOM

Poniższa tabela zawiera zestawienie wskaźników, związanych z dziedziną kultury w systemie STRADOM. Wskaźniki te odnoszą się do realizacji niniejszego programu sektorowego i będą raportowane w systemie rocznym.

Priorytet	Identyfikator	Wskaźnik
I. Wzmacnianie ekosystemu kultury w mieście	W1_K	Odsetek miejskich instytucji kultury w stosunku do publicznych instytucji kultury w Krakowie
	W2_K	Projekty edukacyjne w ofercie miejskich instytucji kultury
	W8_K	Stopień atrakcyjności projektu własnego Gminy Miejskiej Kraków "Krakowskie Noce"
	W4_K	Odsetek obiektów zabytkowych objętych dofinansowaniem z Narodowego Funduszu Rewaloryzacji Zabytków Krakowa
	W5_K	Park kulturowy na obszarze Krakowa (procentowy udział powierzchni parków kulturowych na terenie Krakowa w stosunku do ogólnej powierzchni miasta)
	W9_K	Poziom dofinansowania miejskich instytucji kultury z budżetu Miasta
II. Podnoszenie standardów usług świadczonych w sferze kultury	W15_K	Zadowolenie z dostępności informacji na temat wydarzeń kulturalnych
	W6_K	Stopień atrakcyjności oferty kulturalnej realizowanej przez miejskie instytucje kultury
	W10_K	Odsetek obiektów zabytkowych objętych dotacją celową
	[zostanie nadany]	Liczba zadań inwestycyjnych realizowanych w miejskich instytucjach kultury
III. Współpraca mimo konkurencji	W7_K	Stopień atrakcyjności oferty miejskich instytucji kultury z zakresu edukacji kulturalnej i artystycznej
	W11_K	Zadowolenie z możliwości uczestnictwa w życiu kulturalnym miasta
	W14_K	Zadowolenie z oferty kulturalnej miasta
Poziom całej dziedziny	WK26_K	Wysokość wydatków bieżących z budżetu Miasta Krakowa na kulturę na 1 mieszkańca

XII.8. Ryzyka dla Programu Rozwoju Kultury 2030

KARTA RYZYK PROGRAMU

Cel programu	Nazwa ryzyka zagrażającego realizacji Programu	Nazwa ryzyka wg słownika Wybór z listy wyboru w STRADOM	Ocena istotności ryzyka 1 do 7	Opis reakcji na ryzyko. Działania zaradcze	Odpowiedzialność za reakcję (osoba, funkcja lub podmiot)
Priorytet 1 WZMACNIANIE EKOSYSTEMU KULTURY W MIEŚCIE	Niedobór środków publicznych na realizację pomysłów lokalnej społeczności, zadań, które zostaną zaprojektowane z jej udziałem. Niedobór środków na badania sektora kultury. Wysoki stopień różnorodności, a nawet rozbieżności interesów środowisk kultury.	Nieosiągnięcie celu programu (F) Czynniki zewnętrzne zagrażające osiągnięciu celów (L) Niedostateczny przepływ informacji. Brak komunikacji (H)	3	Przeciwdziałanie	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK
Priorytet 2 PODNOSZENIE STANDARDÓW USŁUG ŚWIADCZONYCH W SFERZE KULTURY	Nieustająco narastające tempo zmian. Pojawiające się nieustająco nowe technologie. Niedostateczny poziom środków na inwestycje w sferze kultury.	Nieosiągnięcie celu programu (F) Czynniki zewnętrzne zagrażające osiągnięciu celów (L)	3	Monitorowanie Przeciwdziałanie	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK
Priorytet 3 WSPÓŁPRACA MIMO KONKURENCJI	Brak zainteresowania współpracą ze strony podmiotów i osób zewnętrznych. Niski poziom dialogu społecznego i niewypracowanie konsensusu.	Niedostateczny przepływ informacji. Brak komunikacji (H) Nieosiągnięcie celu programu (F)	3	Przeciwdziałanie Monitorowanie	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK
Program OGÓŁEM	Kryzys finansów publicznych i spadek nakładów na kulturę w budżecie Miasta	Czynniki zewnętrzne zagrażające osiągnięciu celów (L)	5	Monitorowanie	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK



Fot. Joanna Hadam

KraKów ma Marzenia