

**Raport ewaluacyjny
z realizacji „Programu polityki kulturalnej Miasta Białystok na lata 2018-2022 plus”**

opracowanie: marzec 2020 r.

autor: Artur Celiński

Wstęp

Ewaluacja realizacji każdej strategii rozwoju kultury stoi przed szeregiem wyzwań. Część z nich łączy się z postrzeganiem ewaluacji jako kontroli, której celem jest wytknięcie błędów. Inne dotykają charakteru samej kultury i pracy w kulturze – jej kontekstu, skomplikowania i trudności
w weryfikacji realnej jakości działań.

Ewaluacja kojarzy się tutaj ze sprawdzaniem danych ilościowych – najczęściej tych dotyczących frekwencji. Tymczasem każdy twórca
i animator kultury wie, że dane o frekwencji bardzo często w niewielkim tylko stopniu oddają rzeczywistość. Dlatego też badania oparte na analizie danych ilościowych bywają porównywane z przykładaniem linijki do czegoś, co jest za jej pomocą zupełnie niemierzalne.

Ten raport ewaluacyjny nie ma zamiaru być linijką. Ma w sobie szacunek dla kultury jako procesu, w którym na efekty działań niekiedy trzeba po prostu poczekać. Jego celem jest przede wszystkim pobudzenie refleksji
na temat drogi, która została obrana w „Programie Polityki Kulturalnej Miasta Białystok na lata 2018-2022 plus” (dalej PPK2018). Ocenia realizację dokumentu strategicznego w kontekście wyjściowych założeń i planów. Ocena ta nie jest jednak formułowana na podstawie danych ilościowych. PPK2018 od samego początku powstał jako dokument, w którym wskaźniki realizacji celów oparte są na jakościowym opisie sytuacji.

Tak samo należy traktować wyniki tej ewaluacji – to jakościowy opis sytuacji, w której obecnie – czyli w marcu 2020 r. – znalazł się proces realizacji PPK2018

Niestety, w trakcie opracowywania wyników ewaluacji pojawiła się pandemia koronawirusa. Jej konsekwencje w istotny sposób zmienią wszystkie istniejące plany i zamierzenia – nie tylko w dziedzinie kultury. Ewaluacja, która ma spełnić swoje cele i stać się użytecznym narzędziem, nie może wobec takiego wyzwania pozostać obojętna. Dlatego też treść niniejszego raportu została uzupełniona o sugestie działań uwzględniające wpływ czynnika pandemii i ewentualnego kryzysu gospodarczego.

Założenia strategiczne
– sytuacja wyjściowa

PPK2018 została przyjęta 18 czerwca 2018 r. uchwałą Nr LI/795/18 Rady Miasta Białegostoku. Tym samym zakończył się trwający od 2014 roku proces tworzenia strategicznego dokumentu dla miejskiej kultury.

Razem z przyjęciem PPK2018 władze miasta oraz środowisko twórców
i animatorów kultury wyznaczyło sobie wspólne cele. Najważniejsze z nich zostały opisane jako trzy zadania strategiczne.

1. Doprowadzenie do rozwoju co najmniej 5 przedsięwzięć o kluczowym znaczeniu dla rozwoju życia kulturalnego miasta poprzez opracowanie
i wdrożenie Programu Wydarzeń Kluczowych.
2. Zwiększenie poziomu kompetencji kulturowych mieszkańców, pogłębienie poziomu uczestnictwa w kulturze oraz rozwinięcie oferty kulturalnej na białostockich osiedlach poprzez opracowanie i wdrożenie Programu Edukacji Kulturalnej.
3. Zwiększenie dostępności zasobów będących w posiadaniu instytucji kultury dla osób i organizacji zewnętrznych prowadzących niekomercyjną działalność kulturalną poprzez opracowanie i wdrożenie Funduszu Współpracy.

Zadaniom strategicznym towarzyszą trzy zadania uzupełniające:

1. Wsparcie instytucji kultury w procesie tworzenia instytucjonalnych strategii rozwoju oraz wprowadzenie ujednoliconego systemu sprawozdawczości umożliwiającego przeprowadzanie ewaluacji postępów realizacji PPK2018.
2. Zwiększenie dostępności środków finansowych przeznaczonych na działania organizacji pozarządowych poprzez zmianę struktury otwartych konkursów dotacyjnych.
3. Wsparcie budowy i adaptacji nowych obiektów na cele kultury oraz poprawa istniejącej infrastruktury kultury oraz powiększanie jej zbiorów i powierzchni wystawienniczej.

Koniecznie trzeba również pamiętać o wyzwaniach dla rozwoju miejskiej kultury sformułowanych jesienią 2017 roku w trakcje diagnozy stanu miejskiej polityki kulturalnej. Wśród nich znalazły się m.in.:

* niski poziom i małe doświadczenia we współpracy z innymi środowiskami kultury i koncentracja na własnej działalności,
* różnorodne (często sprzeczne ze sobą) sposoby definiowania kultury
 i jej roli w mieście (oraz oczekiwań wobec decydentów),
* instrumentalne traktowanie kultury przez polityków, niedoinwestowanie kultury i związane z tym poczucie niedoceniania
i niestabilności działań,
* poczucie bezsilności wynikające z niedoboru narzędzi umożliwiających rozwiązywanie problemów i ze słabości długofalowego myślenia strategicznego o kulturze (co objawia się np. podejmowaniem tematów związanych z jakością polityki kulturalnej przede wszystkim
w sytuacjach kryzysowych, związanych często z pojawianiem się silnych emocji),
* wysoki poziom świadomości znaczenia polityki kulturalnej dla rozwoju kultury i rozwoju miasta,
* brak dominującego środowiska twórców i animatorów kultury zdolnego do samodzielnego definiowania znaczenia kultury
i wyznaczenia na tej podstawie ram współpracy z urzędem miasta,
* silna polaryzacja kluczowych środowisk politycznych mających wpływ na kształt podejmowanych wobec kultury decyzji,
* nieprzepracowana kwestia tożsamości i historii miasta, szczególnie kwestii wielokulturowości (zróżnicowania kulturowego),
* relatywnie niski poziom finansowania kultury ze środków ratusza (choć odznaczający się dobrą strukturą podziału środków),
* bardzo wysoki poziom aktywności organizacji pozarządowych oraz ich dużą różnorodność.

Realizacja PPK2018 | Wskaźniki

Ewaluacja objęła swoim zasięgiem działania od września 2018 do stycznia 2020 r. W tym czasie – zgodnie z założeniami PPK2018 – powinny zostać zrealizowane następujące działania:

* opracowanie i wdrożenie Programu Wydarzeń Kluczowych
* rozpoczęcie etapu opracowania Programu Edukacji Kulturalnej
* opracowanie i rozpoczęcia wdrażania Programu Współpracy
* opracowanie Systemu Sprawozdawczości
* opracowanie i wdrożenie nowej struktury konkursów dla NGO

Każde z tych zadań obudowane zostało szeregiem wskaźników jakościowych wraz z proponowanym sposobem realizacji danego działania. Posłużą one do opisu rzeczywistych działań podjętych przez władze miasta oraz środowisko twórców i animatorów miejskiej kultury.

Realizacja działań została oceniona w następujący sposób

* sukces - gdy wartość wskaźnika została osiągnięta, a działaniom z tym związanym nie towarzyszą istotne wątpliwości;
* umiarkowany sukces – gdy wartość wskaźnika została osiągnięta, ale działaniom tym towarzyszą istotne wątpliwości;
* niepowodzenie – gdy wartość wskaźnika nie została osiągnięta, ale taki stan rzeczy da się wyjaśnić czynnikami zewnętrznymi;
* porażka – gdy wartość wskaźnika nie została osiągnięta, a stanu tego nie da się wyjaśnić czynnikami zewnętrznymi.

## Program Wydarzeń Kluczowych

*Wskaźnik*: Terminowość realizacji poszczególnych etapów Programu Wydarzeń Kluczowych

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces/porażka

W drugiej połowie 2018 r. trwały wewnętrzne prace koncepcyjne. Konsultacje Programu ruszyły w styczniu 2019 r. 15 marca 2019 r. Prezydent Miasta Białegostoku podpisał zarządzenie o wdrożeniu Programu Wydarzeń Kluczowych.

Zgodnie z harmonogramem Urząd Miejski:

* wytypował osoby odpowiedzialne za koordynację prac nad Programem,
* przeprowadził działania informacyjne,
* zorganizował cykl debat publicznych,
* wyłonił zespół 100 osób oceniających potencjał wydarzeń kluczowych,
* przeprowadził procedurę wyboru 5 wydarzeń (10 czerwca 2019 r.)

Do tego etapu prace nad Programem można by określić jako sukces.

Niestety – w grudniu 2019 r. władze miasta zdecydowały o przesunięciu realizacji Programu na 2021 r. Oficjalny komunikat Urzędu informuje,
że „Program Wydarzeń Kluczowych, które zostały wybrane w 2019 roku, nie zostanie rozpoczęty w 2020 roku, w planowanej wersji jako odrębny konkurs na działania 3-letnie, z uwagi na ograniczenia finansowe w budżecie Miasta Białegostoku na 2020 rok.”

Komunikat ten nie podaje źródeł ograniczeń finansowych, co dla jego odbiorców może być rozumiane w bardzo różny – nie zawsze korzystny dla Urzędu Miejskiego – sposób. Brak wyjaśnienia utrudnia rozpoznanie sytuacji. Czy ograniczenia finansowe powinno się uznać za czynnik zewnętrzny, czy też władze miasta miały jednak wpływ na sposób cięć budżetowych? Tym niemniej jednak dokonywanie cięć w jednym z flagowych działań wyznaczonych w PPK2018 na miesiąc przed początkiem finansowania trudno uznać za coś innego niż porażkę.

---

*Wskaźnik*: Przeznaczenie odpowiedniej wysokości środków na realizację programu

*Ocena realizacji wskaźnika:* niepowodzenie

Budżet Programu powinien wynosić nie mniej niż 1 100 000 zł rocznie. Rzeczywiście - zgodnie z treścią [Zarządzenia nr 172/19](https://bip.bialystok.pl/akty_prawne/zarzadzenia_prezydenta/zarzadzenia_prezydenta_20182023/zarzadzenie-nr-172-19.html) Prezydenta Miasta Białegostoku dotyczącego wdrożenia Programu Wydarzeń Kluczowych władze miasta obiecały przekazywanie takiej kwoty w formie trzyletnich dotacji z budżetu miasta (dla organizacji pozarządowych). Oddzielne środki zostały przewidziane na finansowanie wydarzeń kluczowych organizowanych przez miejskie instytucje kultury (w formie trzyletnich dotacji celowych) i wojewódzkie instytucje kultury.

Przesunięcie startu Programu na 2021 r. rodzi poważne wątpliwości na temat możliwości wypełnienia tego wskaźnika. Nadchodzący kryzys związany z pandemią koronawirusa z pewnością nie pomoże
w poprawieniu sytuacji budżetu miasta.

---

*Wskaźnik*: Wyznaczenie osoby/osób odpowiedzialnych za koordynację prac nad Programem Wydarzeń Kluczowych z ramienia urzędu

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Urząd Miejski wytypował z grona pracowników Referatu Kultury dwie osoby odpowiedzialne za koordynację prac nad Programem.

---

*Wskaźnik*: Opracowanie i realizacja planu promocji działań związanych
z Programem Wydarzeń Kluczowych

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowany sukces

Plan promocji miał pomóc zarówno w przyciągnięciu uwagi, jak i ułatwieniu prowadzeniu komunikacji na jego temat. Podobnym celom miało służyć opracowanie oddzielnej identyfikacji graficznej. Działanie to zastało wpisane w PPK2018 celowo – miało dodatkowo zmobilizować urzęd do wyjścia poza dotychczasowe sposoby komunikowania swoich działań.

Urząd zrealizował to zadanie własnymi siłami. Stworzono zakładkę na stronach Urzędu Miejskiego, a nową identyfikację graficzną Programu sprowadzono do logotypu. Udało się też doprowadzić do publikacji materiałów o Programie w lokalnych mediach (m.in. „Kurierze Porannym”, „Gazecie Wyborczej”, „TVP3”). Nie są to jednak działania, które można by uznać za wykraczające poza standard.

---

*Wskaźnik*: Opracowanie regulaminu Programu

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Założenia przewidywały, że robocza wersja regulaminu miała być gotowa najpóźniej w maju 2019 r. Tymczasem ta wersja była gotowa już na początku stycznia 2019 r. 20 marca 2019 został zaś ogłoszony nabór wniosków do Programu.

17 stycznia 2019 r. w odbyło się pierwsze spotkanie konsultacyjne dotyczące opracowania zasad i wdrożenia Programu. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz dyrektorzy miejskich i wojewódzkich instytucji kultury. Konsultacje trwały do 28 stycznia.

---

*Wskaźnik*: Prowadzenie debaty publicznej wokół programu i spodziewanych efektów

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

W pierwszej połowie 2019 roku Referat Kultury zorganizował serię spotkań dotyczących Programu. Była to zarówno szansa na konsultacje, jak i okazja do rozmowy o spodziewanych efektach.

---

*Wskaźnik*: Wieloletnie wsparcie finansowe

*Ocena realizacji wskaźnika:* niepowodzenie

Na etapie opracowania zapewniono formalną możliwość finansowania Programu w trybie trzyletnim. W grudniu 2019 r. wycofano się z tego mechanizmu i zdecydowano o przesunięciu Programu na 2021 r.

Zamiast tego przewidziano możliwość realizacji projektów wybranych
w Programie Wydarzeń Kluczowych w ramach konkursów dla NGO. Oznacza to jednak konieczność ponownego ubiegania się o przyznane już środki finansowe.

---

*Wskaźnik*: Liczba osób - twórców kultury miejskiej, dziennikarzy, decydentów
i innych liderów opinii biorących udział w procesie selekcji

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Zespół 100 oceniających rzeczywiście tworzyło 100 twórców kultury miejskiej, dziennikarzy, decydentów i innych liderów opinii. W trakcie selekcji aż 88 osób z tego grona oddało swój głos na wydarzenie kluczowe.

---

*Wskaźnik*: Obecność reprezentantów wszystkich kluczowych grup w gronie osób dokonujących pierwszej selekcji

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

W gronie osób dokonujących pierwszej selekcji znaleźli się przedstawiciele różnorodnych środowisk twórców kultury miejskiej, dziennikarzy, decydentów i innych liderów opinii. Pełna lista osób tworzących Zespół 100 znajduje się [na stronach Urzędu](https://www.bialystok.pl/resource/file/download-file/id.37002).

### Ogólna ocena realizacji Programu Wydarzeń Kluczowych

Program Wydarzeń Kluczowych powstał w odpowiedzi na kilka ważnych wyzwań – m.in. instrumentalne traktowanie kultury przez polityków, niedoinwestowanie kultury i związane z tym poczucie niedoceniania
i niestabilności działań; bardzo wysoki poziom aktywności organizacji pozarządowych oraz ich dużą różnorodność; czy też odmienne (często sprzeczne ze sobą) sposoby definiowania kultury i jej roli w mieście (oraz oczekiwań wobec decydentów). Ten Program miał być szansą na stworzenie stabilnych warunków rozwoju, zastosowanie argumentów oceny opartych na merytorycznej wiedzy i rozwój wydarzeń mogących pełnić rolę kulturalnej wizytówki miasta.

O potencjalnym wpływie tego Programu na sposób prowadzenia działalności kulturalnej przez białostockich twórców można przeczytać
w [wywiadzie udzielonym redakcji serwisu musicis.pl](http://musicis.pl/2019/08/07/jedrzej-dondzilo-up-to-date-festival-chcielismy-ludziom-dac-taka-impreze-jaka-sami-chcielibysmy-miec/) przez Jędrzeja Dondziło, dyrektora artystycznym Up to Date Festival:

*Teraz jesteśmy w ferworze walki i trudno jest się zatrzymać i w ogóle się z tego pocieszyć, ale to jest zwieńczenie dziesięciu lat starań. (…) To nowy element polityki kulturalnej miasta, w której opracowywaniu mieliśmy okazję brać udział. To było super, bo głos środowiska został wzięty pod uwagę i te wydarzenia kluczowe zostały wymyślone. Dla nas to jest ogromny krok do przodu, będziemy mogli zastanowić się, co tak naprawdę chcemy zrobić i pozdejmować te wszystkie pomysły
z półek. Następnie obejrzeć je i zastanowić się, które z nich zrealizujemy. W końcu.*

Przesunięcie startu finansowania działań w ramach Programu Wydarzeń Kluczowych na 2021 oznacza negację najważniejszego celu całego przedsięwzięcia, czyli wyeliminowania negatywnych czynników osłabiających potencjał ważnych wydarzeń kulturalnych. Trudno bowiem będzie teraz przekonać twórców i animatorów białostockiej kultury, że Program Wydarzeń Kluczowych jest dobrym narzędziem, dzięki któremu można skoncentrować się na rozwoju swojej działalności bez ciągłego drżenia o jej finansowanie.

Przełożenie Programu Wydarzeń Kluczowych pokazało także, że lokalne środowisko twórców i animatorów kultur wciąż nie tworzy środowiska zdolnego walczyć o swoje własne interesy. Martwi brak protestu i żądania ponownego przemyślenia decyzji Prezydenta Miasta.

Z pewnością wynika to z poczucia bezsilności i koncentracji na własnej działalności. Oba te wyzwania zostały dostrzeżone w diagnozie i stanowiły podstawę prac nad PPK2018. Jeśli jednak wycofanie się władz miasta z tak istotnej obietnicy nie wywołuje publicznie wyrażanego sprzeciwu i oburzenia, wyzwania te powinny zostać poddane ponownej refleksji.
Być może konieczne będzie wprowadzenie formalnego ciała doradczego przy Prezydencie, którego obowiązkiem będzie opiniowanie tak istotnych decyzji dotyczących przyszłej realizacji PPK2018.

Formalne ciało doradcze złożone z przedstawicieli białostockiego środowiska twórców i animatorów kultury byłoby też przydatne przy przemyśleniu przyszłości Programu Wydarzeń Kluczowych. Niewątpliwie bowiem Program potrzebuje nowego otwarcia i modyfikacji zasad uniemożliwiających występowanie podobnych sytuacji w kolejnych latach realizacji tego działania.

Niezbędne będzie także opracowanie i realizacja planu promocji działań związanych z Programem Wydarzeń Kluczowych. Brak takiego planu promocji oznacza niewykorzystanie szansy na poprawę kulturalnego wizerunku miasta i ograniczenie potencjalnej debaty wokół Programu.

Na koniec warto jednak zauważyć skuteczność Referatu Kultury – przed wycofaniem się Prezydenta Miasta ze startu Programu w 2020 r. realizację praktycznie wszystkich wskaźników przypisanych do tego Zadania można by uznać za sukces.

## Program Edukacji Kulturalnej

*Wskaźnik*: Terminowość realizacji poszczególnych etapów realizacji Programu Edukacji Kulturalnej

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowany sukces

Prace nad Programem Edukacji Kulturalnej dopiero się rozpoczynają – pierwszy kwartał 2020 r. to start „Etapu opracowania”. Urząd Miejski rozpoczął już tworzenie inwentaryzacji obecnie prowadzonych działań edukacyjnych. Powinna być ona gotowa przed końcem czerwca 2020 r.

Do końca tego kwartału powinien zaś zostać powołany zespół roboczy składający się z przedstawicieli instytucji kultury oraz instytucji edukacyjnych, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich, twórców i animatorów kultury, ekspertów w dziedzinie metodyki nauczania i animacji kulturalnej oraz urzędu. Zgodnie z posiadanymi danymi – dotrzymanie tego terminu jest nierealne. Dlatego też obecny stan prac został oceniony jako umiarkowany sukces.

---

## Ogólna ocena realizacji Programu Edukacji Kulturowej

Początek „Etapu opracowania” Programu nie daje realnych podstaw do oceny efektywności podejmowanych działań. Weryfikacja wskaźnika terminowości realizacji poszczególnych etapów jest przeprowadzona tylko ze względów porządkowych.

## Funduszu Współpracy

*Wskaźnik*: Terminowość realizacji poszczególnych etapów realizacji Funduszu Współpracy

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Z punktu widzenia oceny efektywności tego wskaźnika wszystko zostało przeprowadzone zgodnie z zamierzeniami. Prace nad Funduszem Współpracy rozpoczęły się w październiku 2018 r. Instytucje kultury podzieliły się wstępnymi informacjami o posiadanych przez siebie i możliwych do wykorzystania zasobach. Wstępny regulamin Funduszu przedstawiono instytucjom kultury w marcu 2019 r. Finalną wersję zasad definiujących działanie Funduszu ogłosił Prezydent Miasta Białegostoku Zarządzeniem Nr 410/19 z dnia 6 czerwca 2019 r.

W grudniu 2019 r. Urząd Miejski opublikował przewodnik dla instytucji, organizacji społecznych i osób zainteresowanych współpracą w ramach Funduszu.

W pierwszym kwartale 2020 r. swój akces do pilotażowej edycji Funduszu Współpracy złożyły cztery miejskie instytucje kultury – Białostocki Teatr Lalek, Muzeum Wojska, Dom Kultury „Śródmieście” oraz Galeria im. Sleńdzińskich

---

*Wskaźnik*: Stworzenie regulaminu działania Funduszu.

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Prace nad regulaminem Fundusz prowadzone były zgodnie z zamierzeniami. W grudniu wybrano reprezentantów organizacji pozarządowych i stypendystów. Po szeregu konsultacji wewnętrznych pierwszą wersję regulaminu zaprezentowano w ciągu trzech miesięcy od rozpoczęcia prac. Oficjalny regulamin działania Funduszu został opublikowany [jako Zarządzanie Prezydenta Miasta Białegostoku](https://www.bialystok.pl/resource/file/download-file/id.39479).

---

*Wskaźnik*: Organizacja szkoleń dla beneficjentów Funduszu Współpracy

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Po opublikowaniu oficjalnego regulaminu Funduszu Urząd Miejski rozpoczął prowadzenie działań informacyjnych. Odbyło się jedno szkolenie dla pracowników instytucji (we wrześniu 2019 r.). PPK2018 zakładała organizację co najmniej dwóch takich szkoleń – w tym jednego otwartego dla wszystkich zainteresowanych).

Po konsultacjach zdecydowano, że zamiast drugiego szkolenia zostanie przygotowany [specjalny przewodnik „Współtworzenie kultury znów jest proste”](https://www.bialystok.pl/resource/file/download-file/id.39479) wyjaśniający wszystkie aspekty związane z korzystaniem z Funduszu Współpracy – zarówno po stronie instytucji, jak i oficjalnych „beneficjentów”. Przewodnik został opublikowany pod koniec grudnia 2019 r.

---

*Wskaźnik*: Upublicznianie i aktualizowanie informacji na temat dostępności infrastruktury i sprzętu.

*Ocena realizacji wskaźnika: umiarkowany* sukces

Wszystkie cztery instytucje, które zdecydowały się przystąpić do Funduszu Współpracy w jego pilotażowej edycji udostępniły na swoich stronach odpowiednie informacje.

[Białostockiego Teatru Lalek](https://www.btl.bialystok.pl/fundusz-wspolpracy/)

[Muzeum Wojska](https://mwb.com.pl/mwb2017/muzeum/fundusz-wspolpracy/)

[Domu Kultury „Śródmieście”](http://dksrodmiescie.pl/fundusz-wspolpracy/)

[Galeria im. Sleńdzińskich](http://galeriaslendzinskich.pl/index.php?id=801)

Można też uznać, że informacje te są łatwo dostępne dla potencjalnych zainteresowanych. Jedyne wątpliwości wiążą się ze sposobem udostępnienia informacji o zasobach. Instytucje zdecydowały się na bardzo formalne podejście do zagadnienia, a przygotowane przez nie listy opublikowano w postaci plików PDF z tabelarycznym wyszczególnieniem posiadanych zasobów. Listy są zgodne z regulaminem Funduszu, ale forma ich wykonania nie może zostać uznana za atrakcyjną, zachęcającą i wychodzącą naprzeciw potrzebom potencjalnych „beneficjentów” programu.

---

## Ogólna ocena realizacji Funduszu Współpracy

Fundusz powstał jako odpowiedź na wielokrotnie zgłaszane sugestie dotyczące trudności w wykorzystaniu przez organizacje pozarządowe, stypendystów oraz grupy nieformalne istniejącej infrastruktury i sprzętu posiadanego przez instytucje kultury (np. do prezentacji efektów swojej pracy). Miał także odpowiedzieć na deficyt kulturalnej współpracy w mieście oraz poprawić relacje pomiędzy instytucjami kultury i podmiotami zewnętrznymi. Zbyt wcześnie na ocenę rzeczywistych skutków działania Funduszu Współpracy. Nawet ewaluacja wdrożenia tego narzędzia zaplanowana na 1 kwartał 2022 roku będzie mogła zweryfikować te zamierzenia tylko w ograniczonym stopniu.

Fundusz Współpracy pokazuje jednak, że ewaluacja oparta tylko na danych ilościowych i weryfikacji zrealizowanych procedur może pominąć ważne aspekty wdrażania każdej strategii rozwoju kultury. W tym przypadku ocena powinna być bardzo pozytywna. Taka jednak nie jest.

Warto zauważyć, że Fundusz Współpracy został przygotowany podczas cyklu warsztatów prowadzonych w ramach prac nad PPK2018. W ich trakcie był wielokrotnie weryfikowany pod względem swojej sensowności
i potencjalnego zastosowania. Zgłaszane wówczas wątpliwości zostały rozwiane i Fundusz zyskał generalną akceptację.

Po przyjęciu PPK2018 i rozpoczęciu prac nad opracowaniem i wdrożeniem Funduszu Współpracy ze strony instytucji kultury zaczęły pojawiać się głosy kontestujące celowość tego narzędzia. Nie zaproponowano jednak w zamian żadnych innych rozwiązań, które mogłyby odpowiedzieć na wyzwania opisane w diagnozie będącej źródłem treści PPK2018. Można zaryzykować tezę, że część instytucji uznała, że problem deficytu współpracy, trudności w dostępie do infrastruktury i relacji wokół instytucji nie istnieje. A w związku z tym nie jest potrzebne żadne narzędzie, które miałoby ten problem rozwiązań.

Na szczęście wraz z postępem prac podejście instytucji się zmieniało i większość z nich postanowiła skorzystać z oferowanych przez Fundusz korzyści. Wciąż jednak martwi brak uczestnictwa w pilotażowej edycji Funduszu dwóch miejskich instytucji kultury (trzecią - Muzeum Pamięci Sybiru tłumaczy fakt, że nowa siedziba tej instytucji jest zamknięta dla publiczności i obecnie trwają tam prace nad wystawą stałą).

Największa wątpliwość jest związana z brakiem zaangażowania Białostockiego Ośrodka Kultury – największego domu kultury w mieście. Pełna ewaluacja funkcjonowania Funduszu Współpracy musi znaleźć odpowiedź na pytania związane z tą kwestią.

Być może źródłem braku zaangażowania jest zmniejszenie budżetu Funduszu na rok 2020. Ponownie – tak jak w przypadku Programu Wydarzeń Kluczowych – duże ograniczenia w budżecie miasta wymusiły cięcie środków przeznaczonych na kulturę. W przypadku Funduszu Współpracy oznaczało to zmniejszenie środków o ponad połowę –
z zakładanych 150 000 zł zrobiło się 70 000 zł.

Na zdecydowaną pochwałę zasługuje za to Urząd Miejski – praktycznie wszystkie działania leżące po stronie Urzędu zostały wykonane w terminie
i zgodnie z założeniami.

## System sprawozdawczości

*Wskaźnik*: Terminowość realizacji poszczególnych etapów realizacji tego działania.

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

Tworzenie nowego systemu sprawozdawczości to bardzo żmudna praca wymagająca dokonania istotnych zmian zarówno w sposobie funkcjonowania urzędu, jak i instytucji kultury. Prace w Białymstoku rozpoczęły się w IV kwartale 2018 r. Do współpracy zaangażowano Centrum Usług Informatycznych ratusza.

Od początku 2020 r. rozpoczęto wdrażanie systemu pod nazwą SMIK, czyli „Sprawozdawczość miejskich instytucji kultury”. System będzie gromadził dane za 2020 r.

---

*Wskaźnik*: Opracowanie systemu sprawozdawczości

*Ocena realizacji wskaźnika:* sukces

System od samego początku był przygotowywany przy współpracy dyrektorów instytucji kultury. Wdrożeniu systemu towarzyszyły działania wspierające dla instytucji kultury.

---

*Wskaźnik*: Zakres merytoryczny systemu sprawozdawczości

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowanysukces

Dotychczas składane przez instytucje kultury sprawozdania zostały poddane wspólnej analizie. Następnie dla każdej instytucji opracowane zostały nowe formularze uwzględniające rodzaj prowadzonej działalności
 i zakres danych ważnych dla instytucji.

System jest prowadzony w formie elektronicznej. Po wprowadzeniu danych za 2020 r. będzie można przeprowadzić testy pełnej użyteczności systemu – w tym również w zakresie ich bieżącej analizy.

Wątpliwość budzi fakt, że system sprawozdawczości oparty jest przede wszystkim na wskaźnikach ilościowych. Brakuje w nim miejsca na dokonywanie oceny jakościowej prowadzonej przez instytucje działalności.

---

## Ogólna ocena realizacji systemu sprawozdawczości

System sprawozdawczości w założeniach ma umożliwić jednocześnie analizę wspólnych postępów w realizacji PPK2018, jak i strategii poszczególnych instytucji (w drugim kwartale 2020 r. powinny zostać ustalone zasady ich tworzenia). Jego wdrożenie zostało jednak zaplanowane realnie na 2020 r.

Weryfikacja realnej użyteczności tego systemu może nastąpić jednak dopiero po dwóch latach jego funkcjonowania.

## Zmiana struktury otwartych konkursów dotacyjnych dla organizacji pozarządowych

*Wskaźnik*: Dokonanie zmian w strukturze konkursów dotacyjnych dla NGO

*Ocena realizacji wskaźnika:* porażka

PPK2018 r. zakładał dokonanie pierwszych zmian w strukturze konkursów dotacyjnych dla NGO już w ostatnim kwartale 2018 r. Te zmiany zostały wykonane. Zgodnie z założeniami został wyodrębniony Fundusz Wydarzeń Kluczowych, pula środków na projekty niskobudżetowe wzrosła do 300 000 zł, a na prowadzenie Osiedlowego Domu Kultury do 400 000 zł. Zlikwidowano również Fundusz Filmowy. Kwota dotacji w 2019 r. sięgnęła 3 150 000 zł.

Niestety – struktura konkursów została ponownie zmienione w listopadzie 2019 r. Przesunięto wdrażanie Programu Wydarzeń Kluczowych. Zmniejszono także kwotę na konkursy do sumy 1 704 000 zł.

Co kluczowe – zmniejszono budżet projektów niskobudżetowych na osiedlach do 50 000 zł.

Przyczyną zmian były znaczące ograniczenia finansowe w budżecie Miasta Białegostoku na 2020 rok.

---

*Wskaźnik*: Przygotowanie i realizacja kampanii informacyjnej dla NGO dotyczących zmian w strukturze konkursów dla NGO

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowany sukces

Urząd Miejski przeprowadził akcję informacyjną o nowej strukturze konkursów. Miała ona miejsce w ostatnim kwartale 2018 r. Została także powtórzona przy okazji ogłaszania każdego z konkursów w 2019 r. Trudno jednak uznać tego typu akcje za kampanię informacyjną.

Urząd Miejski konsekwentnie korzysta ze swoich narzędzi komunikacji
ze środowiskiem twórców i animatorów kultury. Nie podejmuje jednak wyzwania wyjścia z odpowiednio przygotowanym komunikatem poza
to grono.

---

## Ogólna ocena realizacji tego działania

Podobnie – jak miało to miejsce w przypadku Programu Wydarzeń Kluczowych – zmiana w strukturze konkursów dla organizacji społecznych padała ofiarą cięć budżetowych. Wycofanie się z wprowadzonych zaledwie rok wcześniej zmian wzmocni poczucie destabilizacji sytuacji finansowej białostockich organizacji pozarządowych, zwiększy wewnętrzną konkurencję pomiędzy nimi (i związaną z tym presję na korzystanie
ze wsparcia politycznego przy ubieganiu się o środki publiczne) i może spowodować zahamowanie rozwoju tych organizacji.

Władze miasta nie tylko więc pogłębiają zauważone już w diagnozie problemy, ale także osłabiają jeden z najciekawszych kulturalnych potencjałów miasta, czyli bardzo wysoki poziom aktywności organizacji pozarządowych oraz ich dużą różnorodność. Tak drastyczne cięcie środków przeznaczonych na projekty niskobudżetowe stoi też w sprzeczności z wielokrotnie wyrażaną troską o konieczność wzmocnienia kultury poza centrum miasta.

---

## Ewaluacja PPK2018

*Wskaźnik*: Realizacja planu kwartalnych spotkań kluczowych osób odpowiedzialnych za realizację strategii

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowany sukces

Spotkania ewaluacyjne kluczowych osób odbywają się w cyklu kwartalnym. Do udziału zaproszone są wszystkie kluczowe osoby współodpowiedzialne za realizację PPK2018. Na pierwsze spotkanie, które odbyło się 16 kwietnia 2019 r. stawili się nie tylko przedstawiciele wszystkich instytucji kultury działających w mieście i organizacji społecznych, ale również dziennikarze i badacze. Niestety – frekwencja na kolejnych spotkaniach spadała.

Istniejące wątpliwości dotyczą również tego, że spotkania te nie przekładają się na wzmocnienie przekonania, że realizacja PPK2018 jest wspólnym zadaniem wszystkich stron. Dla wielu przedstawicieli środowiska twórców i animatorów kultury strategia rozwoju jest wciąż listą zadań, które musi wykonać samorząd.

---

*Wskaźnik*: Opracowanie cząstkowych raportów ze stanu realizacji PPK2018

*Ocena realizacji wskaźnika:* umiarkowany sukces

Dotychczas powstały trzy raporty cząstkowe, które w pełni wypełniają postawiony przed nimi cel. Zawierają one bowiem wszystkie ważne informacje na temat realizacji działań zaplanowanych w PPK2018. Raporty są dostępne publicznie.

Podsumowanie ocen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nazwa zadania | Wskaźnik/narzędzie | Ocena realizacji do I kwartału 2020 |
| Program Wydarzeń Kluczowych | Terminowość realizacji poszczególnych etapów Programu Wydarzeń Kluczowych | Sukces/Porażka |
| Przeznaczenie odpowiedniej wysokości środków na realizację programu | Niepowodzenie |
| Wyznaczenie osoby/osób odpowiedzialnych za koordynację prac nad Programem Wydarzeń Kluczowych z ramienia urzędu | Sukces |
| Opracowanie i realizacja planu promocji działań związanych z Programem Wydarzeń Kluczowych | Porażka |
| Opracowanie regulaminu Programu | Sukces |
| Prowadzenie debaty publicznej wokół programu i spodziewanych efektów | Umiarkowany sukces |
| Wieloletnie wsparcie finansowe  | Porażka |
| Liczba osób - twórców kultury miejskiej, dziennikarzy, decydentów i innych liderów opinii biorących udział w procesie selekcji | Sukces |
| Obecność reprezentantów wszystkich kluczowych grup w gronie osób dokonujących pierwszej selekcji  | Sukces |
| Program Edukacji Kulturalnej | Terminowość realizacji poszczególnych etapów realizacji Programu Edukacji Kulturalnej | Sukces |
| Inwentaryzacja obecnie prowadzonych działań edukacyjnych | Sukces |
| Powołanie zespołu roboczego składającego się z przedstawicieli instytucji kultury oraz instytucji edukacyjnych, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich, twórców i animatorów kultury, ekspertów w dziedzinie metodyki nauczania i animacji kulturalnej oraz urzędu miasta. | Niepowodzenie |
| Fundusz Współpracy | Terminowość realizacji poszczególnych etapów realizacji Funduszu Współpracy | Sukces |
| Stworzenie regulaminu działania Funduszu. | Sukces |
| Organizacja szkoleń dla beneficjentów Funduszu Współpracy | Sukces |
| Upublicznianie i aktualizowanie informacji na temat dostępności infrastruktury i sprzętu. | Umiarkowany sukces |
| Wsparcie instytucji kultury w procesie tworzenia instytucjonalnych strategii rozwoju oraz wprowadzenie ujednoliconego system sprawozdawczości umożliwiającego przeprowadzanie ewaluacji postępów realizacji PPK2018. | Opracowanie systemu sprawozdawczości | Sukces |
| Zakres merytoryczny systemu sprawozdawczości | Umiarkowany sukces |
| Zmiana struktury otwartych konkursów dotacyjnych dla organizacji pozarządowych. | Dokonanie zmian w strukturze konkursów dotacyjnych dla NGO | Porażka |
| Przygotowanie i realizacja kampanii informacyjnej dla NGO dotyczących zmian w strukturze konkursów dla NGO | Umiarkowany sukces |
| Ewaluacja PPK2018 | Realizacja planu kwartalnych spotkań kluczowych osób odpowiedzialnych za realizację strategii | Umiarkowany sukces |
|  | Opracowanie cząstkowych raportów ze stanu realizacji PPK2018 | Umiarkowany sukces |

Wnioski i rekomendacje

1. Urząd Miejski w Białymstoku w sposób zdecydowany rozpoczął proces wdrażania PPK2018. Żadne inne miasto w Polsce nie może się pochwalić tak terminowym realizowaniem kolejnych działań. To wielki sukces pracowników Referatu Kultury.
2. Katastrofalne – z puntu widzenia efektywności PPK2018 i wpływie tego dokumentu na jakość oferty kulturalnej w mieście – jest przełożenie Programu Wydarzeń Kluczowych i zmiany w strukturze konkursów dla organizacji społecznych. Konieczne będzie ponowne przemyślenie formuły Programu Wydarzeń Kluczowych. Trzeba się jednak liczyć z tym, że to narzędzie nigdy już nie osiągnie zakładanych rezultatów.
3. Warto zauważyć, że Referat Kultury nieustannie angażował przedstawicieli środowiska twórców i animatorów kultury we wspólną pracę nad opracowaniem kolejnych narzędzi i działań. Odbicie tej współpracy można znaleźć w każdym regulaminie i dokumencie związanym z realizacją PPK2018.
4. Referat Kultury przyjął rolę lidera procesu wdrażania PPK2018. Wśród twórców i animatorów kultury, a zwłaszcza w oczach części przedstawicieli instytucji zadziałało to jednak demobilizująco. PPK2018 w swojej istocie zakładał współpracę wszystkich osób, podmiotów, instytucji i grup. Obserwacja procesu wdrażania PPK2018 pokazuje,
że środowisko twórcze nie dostrzega swojej współodpowiedzialności
za końcowy rezultat działań.
5. Dużym zmartwieniem jest fakt, że decyzje władz miasta o przełożeniu startu Programu Wydarzeń Kluczowych i degradacji struktury konkursów dla organizacji społecznych nie spotkały się z protestami środowiska twórców i animatorów kultury. Trudno zrozumieć taką postawę.
Tak mocne upodmiotowienie przedstawicieli środowisk twórczych nie przełożyło się na wzmocnienie wspólnej świadomości własnej roli, znaczenia i siły wpływu na kształtowanie obecnej polityki kulturalnej.
6. Z punktu widzenia kwestii: a) przejęcia przez Referat Kultury pełni odpowiedzialności za wdrażanie PPK2018, b) demobilizacji środowisk twórczych, c) braku przekonania tych środowisk o swojej sile i wpływie na bieżącą politykę kulturalną, należy rozważyć stworzenie społecznego ciała doradczego, które w formalny sposób wzięłoby na siebie część odpowiedzialności za realizację PPK2018.
7. Dużą słabością procesu wdrażania PPK2018 jest sposób jego komunikowania. Referat Kultury ograniczył się do standardowych działań wykorzystujących stronę Urzędu Miejskiego i wypracowane przez lata kontakty ze środowiskiem twórców i animatorów kultury miejskiej.
8. Proces komunikacji skoncentrowany na wewnętrznych kręgach interesariuszy oznacza w istocie pominięcie wymiaru PPK2018 wyrażonego przez hasło „ZAUWAŻALNE”. Diagnoza pokazała bowiem,
że wiele z działań podejmowanych przez Urząd Miejski przed 2018 r.
nie było należycie dostrzegane przez mieszkańców i twórców. Miasto cierpiało także na brak zainteresowania ze strony pozostałych obszarów Polski. Hasło „ZAUWAŻALNE” podkreślało konieczność pochwalenia się sukcesami polityki kulturalnej miasta i pokazania tego, co jest istotne dla mieszkańców, wzbogacające ofertę kulturalną, budujące wizerunek miasta (na zewnątrz i wewnątrz) oraz dostrzegalne przez środowisko twórców kultury.
9. Kryzys związany z epidemią koronawirusa może w istotny sposób powiększyć cięcia budżetowe. Związek Miast Polskich w nieoficjalnych szacunkach mówi o 30% spadku dochodów budżetowych polskich miast. Oznacza to niezwykle ciężkie czasy dla finasowania kultury – również
w Białymstoku. W tej sytuacji niezbędne jest sformułowanie sensownych odpowiedzi na kryzys gospodarczy. Może się okazać,
że kryzys w połączeniu z decyzją z grudnia 2019 r. o przeniesieniu startu Programu Wydarzeń Kluczowych unieważni sens dalszej realizacji PPK2018.
10. Jedną z korekt, które mogą zostać dokonane w procesie realizacji PPK2018 jest przeniesienie procesu budowy Programu Edukacji Kulturalnej na kolejny okres strategiczny (czyli po 2024 roku). Ważnym narzędziem przydatnym do radzenia sobie z kryzysem może być zaś Fundusz Współpracy i proces budowania strategii instytucjonalnych.
Te działania należałoby wzmocnić.
11. Konieczne jest również zainwestowanie w proces komunikacji zewnętrznej. Informacje o bieżących działaniach związanych z PPK2018 muszą zacząć docierać również do tych osób, które nie są bezpośrednio zaangażowane w proces wdrażania tego dokumentu.