



FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji



Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020

Projekt



Dokument przygotowany
na zlecenie Urzędu Miasta Torunia

2012

Spis treści

I. METODOLOGIA PRAC NAD STRATEGIĄ	3
II. ZAŁOŻENIA DO STRATEGII	7
III. ANALIZA SWOT	23
IV. WIZJA STRATEGICZNA KULTURY W TORUNIU	40
V. ANALIZA POLA SIŁ DLA OBSZARU KULTURY W TORUNIU	42
VI. PLAN STRATEGICZNY	47
VII. WDRAŻANIE STRATEGII	90
VIII MONITORING I EWALUACJA	106

I. METODOLOGIA PRAC NAD STRATEGIĄ

Prace nad *Strategią Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* przebiegały zgodnie z umową z dnia 5 października 2011 roku podpisaną pomiędzy Miastem Toruń a FRDL Małopolskim Instytutem Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie. Podzielone one zostały na 3 etapy. Etap I dotyczył opracowania Raportu o stanie kultury w Toruniu na podstawie przeprowadzonych analiz i badań, których uczestnikami byli zarówno przedstawiciele: środowisk kultury działających w Toruniu, mieszkańców, władz lokalnych i pracowników Urzędu Miasta w Toruniu. Etap II dotyczył opracowania planu strategicznego. Etap III dotyczył przeprowadzenia konsultacji społecznych planu strategicznego i przygotowania ostatecznej wersji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do 2020 roku. Prace nad Strategią prowadzone były przez Zespół FRDL MISTiA metodami partycypacyjno – eksperckimi. Podczas prac zaangażowano możliwie największą rzeszę różnorodnych środowisk i osobistości życia publicznego Torunia. Prace prowadzone były od października 2011 r. do lipca 2012 r. Ze strony FRDL MISTiA prace nad Strategią realizował Zespół w składzie:

- Jacek Kwiatkowski, kierownik Zespołu – opracowanie założeń metodologicznych, nadzór nad badaniami i analizami, prowadzenie badań fokusowych, prowadzenie warsztatów strategicznych, opracowanie założeń Strategii i jej operacjonalizacji, nadzór nad przygotowaniem dokumentów Strategii;
- Piotr Modrzewski – opracowanie koncepcji i narzędzi badawczych i analitycznych, prowadzenie badań fokusowych i ilościowych, zbieranie i opracowanie danych analitycznych, opracowanie *Raportu o stanie kultury w Toruniu*, nadzór nad innymi pracami analitycznymi;
- Aldona Okraszewska – przygotowanie analiz finansowych i budżetowych
- Karolina Karwacka – opracowywanie danych analitycznych
- Dawid Hoinkis – opracowanie danych dotyczących historii Torunia oraz podstaw prawnych
- Marcin Papuga – koordynacja pracy Zespołu.

Ze strony Urzędu Miasta Torunia do prac nad Strategią oddelegowani zostali:

- Zbigniew Derkowski, Dyrektor Wydziału Kultury – bezpośredni nadzór nad realizacją przedmiotu zamówienia, współpraca przy organizowaniu wszystkich elementów prac nad Strategią;
- Piotr Giza, pracownik Wydziału Kultury – bezpośrednia współpraca z Wykonawcą, organizowanie spotkań, warsztatów, pomoc w zbieraniu danych do analiz i badań, konsultowanie poszczególnych elementów opracowania Strategii.

Prace nad Strategią były realizowane przy współpracy z Zespołem Konsultacyjnym ds. Opracowania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020 powołanym

Zarządzeniem nr 68 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 9 marca 2011 roku. W skład 15-osobowego zespołu weszli znani twórcy i animatorzy kultury, przedstawiciele organizacji pozarządowych, a także osoby kierujące na co dzień instytucjami kultury:

- Tomasz Cebo
- Zbigniew Derkowski
- Rafał Góralski
- Katarzyna Jaworska
- Piotr Klugowski
- Krzysztof Koman
- Ryszard Kruk
- Krystian Kubjańczyk
- Agnieszka Lisek
- Zbigniew Lisowski
- Marek Rubnikowicz
- Michał Staśkiewicz
- Tomasz Szlendak
- Jan Świerkowski
- Marek Żydowicz

Zgodnie z przyjętymi założeniami określonymi przez Urząd Miasta Torunia w opisie przedmiotu zamówienia, w ramach pierwszego etapu prac nad opracowaniem dokumentu *Strategii Rozwoju Kultury Torunia do roku 2020*, dokonano analizy potrzeb i oczekiwań odbiorców i twórców kultury w Toruniu. Analizę tę opracowano w oparciu o wyniki zrealizowanych badań opinii wśród społeczności lokalnej Torunia. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metod badawczych stosowanych w badaniach społecznych. Na etapie określania szczegółów realizacji zamówienia w uzgodnieniu z władzami Miasta Torunia poszerzono zakres prowadzonych badań. Planowane pierwotnie badania jakościowe (z wykorzystaniem techniki zogniskowanych wywiadów grupowych – dyskusji grupowych w gronie kilkunastu osób) poszerzono o realizację badań ilościowych (z wykorzystaniem internetowego badania ankietowego – kwestionariusz ankiety dostępny do wypełnienia przez zainteresowanych w Internecie). Zastosowane metody badawcze wybrano pod kątem jak największej przydatności uzyskanych wyników oraz sformułowania wniosków i rekomendacji dla opracowania dokumentu *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*.

Badaniem jakościowym objęto z jednej strony uczestników życia kulturalnego miasta (mieszkańców Torunia), a z drugiej strony przedstawicieli instytucji kultury, twórców i artystów, którzy tworzą kulturę miasta. Konfrontacja potrzeb i oczekiwań obu stron dała możliwość pogłębionej diagnozy stanu kultury w Toruniu. Ponieważ celem badania była diagnoza stanu kultury, do udziału w badaniu jakościowym zaproszono osoby posiadające kompetencje do takiej oceny. Te kompetencje wynikały albo z wykonywanego zawodu, pełnionych funkcji albo z życiowego doświadczenia,

zainteresowań, posiadanego wykształcenia lub też ze wszystkich tych elementów jednocześnie. Badanie przeprowadzono techniką zogniskowanych wywiadów grupowych w 6 grupach, tj.:

1. Dyrektorzy miejskich instytucji kultury (Teatr Baj Pomorski, 24.11.2011)
2. Artyści i liderzy organizacji pozarządowych działających w sferze kultury (Teatr Baj Pomorski, 25.11.2011)
3. Radni Miasta Torunia (Urząd Miasta Torunia, 9.02.2012)
4. Przedstawiciele wojewódzkich instytucji kultury (Książnica Kopernikańska, 20.03.2012)
5. Młodzież gimnazjalna i licealiści (Urząd Miasta Torunia, 8.05.2012)
6. Studenci toruńskich uczelni (Urząd Miasta Torunia, 8.05.2012).

Badaniem ilościowym objęto mieszkańców Torunia. Intencją autorów badania było dotarcie do jak największej liczby odbiorców, tym samym zapewnienie możliwości wypowiedzenia się wszystkim zainteresowanym. Stąd do realizacji badania wykorzystano kwestionariusz ankiety dostępny do wypełnienia za pośrednictwem Internetu. Badanie przeprowadzono w dniach 15-30 marca 2012 r. na próbie 249 respondentów. Kwestionariusz ankiety był dostępny do wypełnienia przez wszystkich zainteresowanych mieszkańców Torunia na oficjalnej witrynie Urzędu Miasta Torunia /www.um.torun.pl/. Informacje o możliwości wzięcia udziału w badaniu były rozpowszechniane przez lokalne media.

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozyskanie informacji o wizerunku Torunia w świadomości mieszkańców miasta, przywołanie mocnych i słabych stron Torunia oraz określenie wstępnych wyzwań stojących przed Toruniem, jako miastem kultury.

W wyniku przeprowadzonych analiz i badań opracowany został *Raport o stanie kultury w Toruniu*. Na jego podstawie możliwe stało się podjęcie prac planistycznych. Prowadzone one były metodami warsztatowymi i eksperckimi. Odbyły się w sumie 3 warsztaty strategiczne, każdy trwał 2 dni. Organizowane one były w porozumieniu z Członkami Zespołu Konsultacyjnego ds. Opracowania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020 powołanego Zarządzeniem nr 68 Prezydenta Miasta Torunia z dnia 9.03.2011 r. Prace nad planem strategicznym przebiegały według następującego harmonogramu:

- I warsztat strategiczny – prezentacja wstępnych wyników badań i analiz oraz analiza SWOT (Urząd Miasta Torunia, 7-8.02 2012 r.)
- II warsztat strategiczny – dokończenie analizy SWOT, określenie wizji strategicznej dla kultury w Toruniu, przeprowadzenie analizy pola sił (Urząd Miasta Torunia, 19-20.03.2012 r.)
- III warsztat strategiczny – precyzowanie celów strategicznych i operacyjnych, wytyczanie propozycji zadań, mierników i sposób weryfikacji (Urząd Miasta Torunia, 16-17.04.2012 r.).

Dodatkowo przeprowadzone zostało spotkanie konsultacyjne z Radą Prezydencką (17.04.2012 r.), podczas którego dokonano prezentacji dotychczasowych wyników prac i uzyskano wskazania dotyczące spodziewanych efektów końcowych Strategii. W okresie realizacji Zamówienia prowadzone były spotkania konsultacyjno –eksperskie pomiędzy kierownictwem Zespołu wykonawczego i Dyrektorem Wydziału Kultury i p. Piotrem Gizą. Dotyczyły one kwestii organizacyjnych i merytorycznych związanych z koniecznymi uzupełnieniami i konsolidacją zapisów kolejnych wersji dokumentów diagnozy i Strategii. W wyniku przeprowadzonych wszystkich prac została opracowana przez ekspertów robocza wersja Strategii wraz z dokładnymi opisami zadań na poziomie celów operacyjnych, która poddana została wewnętrznej konsultacji w Wydziale Kultury. Następnie projekt Strategii został przekazany członkom Zespołu Konsultacyjnego ds. Opracowania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do 2020 roku w celu wniesienia uwag i dokonania koniecznych zmian. Po naniesieniu poprawek projekt Strategii został przedstawiony na forum publicznym.

Ostatnim etapem prac nad Strategią są konsultacje społeczne i przygotowanie ostatecznej wersji dokumentu *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*.

II. ZAŁOŻENIA DO STRATEGII

Toruń – miasto wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO. Miasto bogatych tradycji oraz długiej i ciekawej historii. Miasto przyciągające turystów. Miasto inspirujące artystów. Miasto, którego związki z kulturą są niepodważalne, a ona sama jest od lat istotnym czynnikiem jego rozwoju. Toruń to Miasto magiczne – *Genius loci*. Dzięki temu Toruń nadaje nowy sens budowaniu i umacnianiu jego tożsamości.

Genius loci Torunia nie jest tylko tworem abstrakcyjnego myślenia, pewnym modnym chwytem marketingowym; w przypadku Torunia jest zbiorem faktów i atrybutów, określających szczególność miejsca. Ono zaś może stwarzać szanse na rozwój talentów, jeśli spełnione będą ku temu odpowiednie warunki. W rozwijanych talentach zasyta jest różnorodność w postrzeganiu otaczającego świata. Warunkiem rozwoju w takich okolicznościach jest zachowanie pluralizmu poglądów. To warunkuje stosowanie zasad tolerancji wobec różniących się poglądów, prądów, trendów, szkół itp. Jak chce Umberto Eco „różnijmy się pięknie. Bądźmy jedni w różnorodności i różni w jedności”, a wtedy to spełnić się mogą idee demokratycznej debaty publicznej o sprawach istotnych dla danej wspólnoty.

Kultura jest chyba jednym z najistotniejszych obszarów debaty publicznej dla życia wspólnoty. Kultura jako „zestaw postaw, poglądów, zwyczajów, wartości i praktyk, które charakteryzują pewną grupę lub są przez nią podzielane”¹ oraz kultura jako „pewne działania podejmowane przez ludzi oraz rezultaty tych działań, które wiążą się z intelektualnym, moralnym i artystycznym aspektem ludzkiego życia”². Oba te pojęcia przeplatają się, a ich wspólne rozumienie staje się solidną podstawą do projektowania jej rozwoju w przyszłości. Kultura jest wtedy działaniem wymagającym „(...) pewnej wyobraźni i treningu umysłu, a nie tylko czysto technicznych lub zawodowych umiejętności”³. Działanie to charakteryzuje się kreatywnością, wymianą znaczeń symbolicznych i rezultatem będącym formą własności intelektualnej⁴. Takie podejście do rozumienia kultury daje szansę na otwartość i uwrażliwienie na pojawiające się często i dynamicznie zmiany w zdolności do tworzenia nowych wartości, znaczeń, idei, praktyk itp. Takie podejście uchronić też może przed utratą, niedostrzeżeniem, czy też pominięciem czegoś, co nowe i wartościowe w debacie publicznej i w samej kulturze. Zdolność wspólnoty do takiego rozumienia kultury wypełnia faktyczną treścią dość abstrakcyjne pojęcie, jakim jest *genius loci*.

¹ Throsby D., „Ekonomia i kultura”, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010 r.

² Tamże.

³ J.w.

⁴ J.w.

Miejsce, talenty i tolerancja w warunkach pluralizmu i demokratycznej debaty (wymiany myśli, poglądów, zasobów, potencjałów) oraz rodzenia się nowych idei, stwarzają warunki dla rozwoju kreatywności. Ta, rozumiana jako zdolność do tworzenia nowych wartości (innowacji), korzysta z walorów miejsca, mnoży talenty i poszerza rozumienia i stosowanie tolerancji. W takim wymiarze, kreatywność może być utożsamiana z *genius loci*, czyli magią miejsca. Nie inaczej jest, gdy mówimy o takiej „lokalizacji miasta, która spełnia zarówno kryteria użytkowe, egzystencjalne, jak i estetyczne”⁵. Kreatywność jest wtedy jedną z podstawowych cech pozwalających wykorzystać te trzy elementy do kształtowania rozwoju miasta. Ma jednak zasadnicze znaczenie dla tworzenia i rozwoju unikatowości miejsca, „z której mieszkańcy mogą być dumni i którą można sprzedawać jako produkt turystyczny”⁶. Wszystkie te ujęcia znajdują swoje odzwierciedlenie w historii i teraźniejszości Torunia. Naczelnym wyzwaniem wspólnoty Miasta jest podtrzymanie tego

i rzeczywisty oraz trwały rozwój wszystkich innych atrybutów składających się na wyjątkowość tego miejsca. Wyjątkowość ta rozumiana powinna być odmiennie niż dotąd, czyli ponad tylko zabytki i historię z nimi związaną. Musi ona wynikać też z Kreatywności talentów, które już są w Toruniu i które Miasto swymi działaniami będzie przyciągać. Stworzy to dogodne warunki do tego, by Toruń mógł się stać Miastem kreatywnym, którego rozwój wynika z istnienia silnej klasy kreatywnej⁷.

Kapitał kreatywny, który jest motorem postępu i zmian oraz nośnikiem wyjątkowości miejsca, tworzą twórcze jednostki bez względu na to, jaki zawód wykonują. Najczęściej jednak pojęcie to wiązane jest jeszcze ze sferą działań w zakresie twórczości (kultury, szerzej ujmując), choć dotyczy ono wielu profesji, które wykorzystują ludzkie zdolności (talenty, twórczość, innowacyjność). Klasa kreatywna reprezentująca kapitał kreatywny, ciąży ku miejscom otwartym, różnorodnym i często wieloetnicznym, tzw. centrom kreatywnym, gdzie stworzone są warunki do rozwoju twórczości i innowacji. Analizy R. Floridy pokazują, że takie miejsca charakteryzują się silniejszym wzrostem (rozwojem) niż inne. Pamiętać jednak przy tym należy, że dotychczas nigdzie w sposób jednoznaczny nie zostały zdefiniowane pojęcia kreatywności, przemysłów kreatywnych, a tocząca się przez Europę dyskusja⁸ o znaczeniu i wpływie kreatywności na mierzalny rozwój, zwraca uwagę na realne zagrożenia dotyczące ekskluzywności środowisk reprezentujących kapitał kreatywny. Biorąc pod uwagę większość głosów krytycznych w tym względzie, nie należy odrzucać idei kreatywności jako czynnika wzmacniającego rozwój wspólnoty, w tym

⁵ Jałowiecki B., „Magia miejsc”, w: „Fenomen genius loci. Tożsamość miejsca w kontekście historycznym i współczesnym”, materiały konferencji zorganizowanej przez Muzeum Pałac w Wilanowie, Instytut Historii Sztuki Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, praca zbiorowa, Warszawa 2009 r., str.9

⁶ J.w.

⁷ Według rozumienia Richarda Floridy, „Narodziny klasy kreatywnej”, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, 2010 r.

⁸ Skórzyńska A., „Kultura na czas kryzysu. Niedopowiedziany projekt polityczny”, w: Kultura Współczesna. Kwartalnik. Wydanie specjalne. Europejski Kongres Kultury, nr 5(71)/2011, str. 149-154.

charakteryzujący rozwój kultury. W Polsce – pomimo jeszcze znikomej ilości badań – paradygmat rozwoju realizowany w oparciu o kapitał kreatywny, staje się coraz bardziej popularny w samorządzie terytorialnym i jest coraz częściej wykorzystywany w planowaniu strategicznym w perspektywie do 2020 roku. Jest to odpowiedź na wysoką konkurencyjność regionów, miast, wspólnot w skali nie tylko kraju, ale całej Europy i innych kontynentów oraz zachodzące zmiany w sferze gospodarki, kultury, technologii i społecznej o nieznanej dotąd sile i rozmiarze.

Kultura nie jest już wyłączną sferą dokonywania dynamicznej zmiany. W kulturze odnaleźć można było załóżki nowych trendów, prądów, kierunków, które na lata i często całe pokolenia zmieniały obraz świata i życie ludzkości. Zmiana była zawsze motorem rozwoju w kulturze; zmiana rozumiana jako poszukiwanie nowych form wyrazu, podejmowanie nowych treści, spoglądanie na świat z innej niż dotychczasowa perspektywy, wreszcie – zmiana jako niezgoda na świat zastany, źródło buntu i poszukiwanie innych środków ekspresji. W kulturze tkwiły zawsze czynniki zmiany związane ze spontanicznością, rozmachem, brakiem kompromisu, wolnością tworzenia. Zmiana nie jest już wyłączną domeną kultury. Zachodzące zmiany w technice i nauce mają wpływ na to, jak rozwija się kultura. Dzisiaj wielu ludzi nie wyobraża sobie uczestnictwa w kulturze bez udziału nowoczesnych technologii, np. Internetu. Na te fakty i zjawiska kultura i działalność z nią związana, musi znaleźć adekwatną odpowiedź. Swoista konwergencja kultury i techniki doprowadza do zacierania granic, różnic pomiędzy nimi, ale w ramach samej kultury również zacierają się te znane od lat różnice i podziały na sztukę elitarną i popularną, wysoką i niską oraz na natchnionych twórców i bezwolnych, biernych odbiorców. Żyjemy w czasach „płynnej nowoczesności” (Z.Bauman) i też mamy do czynienia z taką formą kultury, która „składa się dziś z ofert, nie nakazów; z propozycji, a nie norm”⁹.

Sytuacja taka wynika z faktu, iż współczesny świat charakteryzuje globalizacja. Ma ona niezwykle pozytywny wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy, w tym również kultury, daje nieznane dotąd możliwości tworzenia i dzielenia się twórczością i jej efektami. Pamiętać jednak należy, że w sferze kultury przynosi ona również pewne negatywne skutki. Warto przy tej okazji rozważyć kilka dylematów, jakie wynikają z faktu postępującej globalizacji w sferze społecznej, gospodarczej i kulturalnej. Zaznaczyć przy tym trzeba, że ich postawienie nie kwestionuje i nie poddaje w wątpliwość dokonującej się na naszych oczach zmiany; zwraca tylko uwagę na to, by nie stracić niczego co stanowi o tym, kim i gdzie dzisiaj jesteśmy i jakim potencjałem dysponujemy do tego, by wpływać na otaczającą rzeczywistość.

- Pierwszy dylemat: Globalizacja a jednostka – globalizacja daje ogromne i nieznane dotąd ludzkości szanse tworzenia i uczestniczenia w kulturze. Jednakże prowadzić może to do utraty tożsamości i podmiotowości na rzecz uniwersalizmu grup, środowisk, społeczności. A przecież zaczynem fermentu

⁹ Zygmunt Bauman, „Kultura w płynnej nowoczesności”, Narodowy Instytut Audiowizualny i Agora S.A., Warszawa, 2011

w sztuce jest jednostka lub grupa poszukujących, niezgadających się na obecną rzeczywistość kulturalną grupa jednostek twórczych.

- Kolejny dylemat: Globalizacja a lokalność – siłą naszej zdolności tworzenia jest zarówno przywilej jednoczenia się z innymi podobnymi w jakimś stopniu do nas, ale i różnorodność wynikająca z naszych odmiennych lokalności, czyli swoistych i charakterystycznych dla danego miejsca i wspólnoty cech, tradycji, znaków, symboli, sposobów postępowania, norm, przekazów itp. Dictum współczesności polegające na konieczności racjonalizacji wszystkiego prowadzi do ujednoczenia, czyli bardzo często odrzucania tego, co inne, niestandardowe, lokalne właśnie. A siła kultury w wymiarze globalnym tkwi jednak w różnorodności i poszukiwaniu w niej elementów wspólnych.
- Trzeci dylemat: Chaos a refleksja – współczesność charakteryzuje się nadmiarem źródeł informacji, ilości i wagi przekazywanych treści. To rodzi poczucie zamieszania, chaosu. A ten nigdy nie służył kulturze w jej rozwoju. Ta bowiem swój rozwój zawsze rozpoczynała od refleksji nad tym, co jest i co wymaga zmiany, poprawy, nowych treści i form wyrazu. Chaos zabija kulturę, zamienia ją w śmietnik.
- Czwarty dylemat: Świat realny a wirtualny – dla wielu ludzi, szczególnie młodych nie ma tu żadnej granicy. Kultura świetnie odnajduje się w obu tych światach, co zmusza obecnie wielu kreatorów i obserwatorów życia publicznego do redefiniowania pojęć i sposobów opisu otaczającej nas rzeczywistości. Telewizja i Internet dokonały ogromnej rewolucji technologicznej, która wbrew pozorom nie zabiła kultury, lecz dała jej zupełnie nowe, dotąd jej nie znane formy i możliwości istnienia i dynamicznego rozwoju. Jednakże proces redefiniowania następuje zdecydowanie wolniej niż rozwój nowoczesnych technologii, co ma wpływ na próby stawiania barier temu, co uznaje się za godne opisu jako formy twórczości i uczestnictwa w kulturze (np. grafika komputerowa, muzyka elektroniczna, oglądanie spektakli teatralnych za pośrednictwem Internetu, czytanie książek udostępnianych przez e-biblioteki itp.).

To są wybrane dylematy, które warto mieć na uwadze przy tworzeniu współczesnych form polityki kulturalnej. Bo, jak pisze w cytowanej książce Z. Bauman „Kultura przeobraża się dzisiaj w jeden z departamentów gigantycznego domu towarowego, jakim stał się świat przeżywany przez ludzi przeobrażonych (...) w konsumentów”. Ale nie tylko konsumentów, bo i też samoistnych twórców, producentów usług i dóbr kultury. Każda mądra, czyli oparta na refleksji polityka kulturalna będzie tę prawdę uwzględniać. Oznacza to, że musi ona bardziej stwarzać warunki do rozwoju różnych form i przekazów ekspresji twórczej niż dekretować te formy, które są pożądane z punktu widzenia konieczności „oświecania ludu” i dostarczania mu bądź to tzw. kultury wysokiej, bądź to jedynie tej masowej, spełniając w ten sposób jakiejś

wąskiej grupy lub też populistyczne ambicje. Mądra polityka kulturalna (strategia kultury) dokonuje wyborów tych obszarów, które są wynikiem pogłębionej analizy potencjałów kulturowych danej społeczności lokalnej (zróżnicowanej przecież wewnątrznie) oraz tego, czego w ofercie owego „gigantycznego domu towarowego” w skali regionalnej i globalnej jeszcze nie ma, a na co jest, może być i będzie zapotrzebowanie. Jednocześnie taka polityka kulturalna musi uwzględniać zróżnicowane i stale rozwijające się aspiracje i potrzeby kulturalne członków danej społeczności oraz wszystkich innych, dla których przygotowywana oferta ma być atrakcyjna, inspirująca i przyciągająca. Pamiętać jednocześnie trzeba o tym, że polityka kulturalna, która jest tylko narzędziem w rękach władz (choćby nawet demokratycznie wybranych) ma tendencje do regulowania, porządkowania, systematyzowania, instytucjonalizowania. A tam, gdzie następują procesy proceduralizacji, tam z wolna zanika obywatelskość, spontaniczność, nieskrępowana twórczość, inicjatywa. Zwracać trzeba na to uwagę w każdej sytuacji kiedy to władza rozpoczyna pracę nad polityką kulturalną; trzeba się włączać w ten proces i reprezentując bardziej mieszkańców niż jakiegokolwiek środowiska i grupy interesów, dbać o to, by przygotowana i wdrażana polityka kulturalna miała instrumenty zapewniające upodmiotowienie jej adresatów – czyli właśnie mieszkańców, członków społeczności lokalnej, twórców, animatorów, ludzi kultury. Unikając zagrożeń, przed jakimi przestrzega choćby Marc Fumaroli¹⁰, a związanych z nadmiernym rozrostem administracji wynikającym z konieczności dekretowania, ochrony, opieki, koniecznie należy tworzyć warunki do ożywiania tego, co wynika z tradycji i korzystania z tego, co daje globalizacja (lub inaczej – ponowoczesność). Trzeba zatem zabiegać o to, by w swojej ofercie kulturalnej wyróżniać się wśród reszty oferentów, dbać o potrzeby i aspiracje społeczności lokalnej i porządkować bądź też odpowiednio układać w spójną całość różne, dotąd wydawać by się mogło nieprzystające części tego, co nazwać można kulturą danego miejsca, danej społeczności. Bo – znów odwołując się do Z. Baumana - mądra polityka kulturalna, mądre „państwo kulturalne winno zachęcać do miejscowych, oddolnych inicjatyw artystycznych i ze wszelkich miar je wspierać”. Ale aby tak się stało, trzeba o to aktywnie i usilnie zabiegać, uczestnicząc nie tylko w tworzeniu i dziejącym się życiu kulturalnym, ale nade wszystko w debacie publicznej, domagając się i poszerzając w ten sposób zakres rozumienia kultury i granice wytyczane jej przez władzę.

Wszystko to prowadzi do stwierdzenia, iż kultura podlega podobnym prawom jak inne sfery życia publicznego. Zachowując swoją specyfikę i prawo do szczególnego traktowania w ramach różnych polityk publicznych, nie może być wyjęta poza nawias zasad racjonalnego zarządzania, dążenia do doskonałości organizacyjnej, strukturalnej, ekonomicznej oraz zdolności do racjonalizacji swego działania. Nie może też zamykać się wewnątrz siebie, musi być otwarta na nowości, w tym musi być nośnikiem zmian i nowoczesności, również tej rozumianej w kategoriach zarządzania nią, jej potencjałami i efektami. Nie może wyłączać się ze sfery publicznej i domagać się innych praw, lecz powinna próbować znajdować pola

¹⁰ Marc Fumaroli, „Państwo kulturalne. Religia nowoczesności”, Universitas, Kraków, 2008 r.

wspólnych interesów na bazie wspólnoty lokalnej z innymi obszarami aktywności społecznej środowisk, grup i jednostek. Przyjmując takie podejście, kultura stanie się pełnoprawnym aktorem gry publicznej o przyszłość, jako jeden z najistotniejszych elementów rozwoju społecznego i gospodarczego.

Kultura jest osadzona w określonym otoczeniu gospodarczym. Zarówno gospodarka, jak i kultura, wzajemnie oddziałują na siebie. Kultura determinuje rozwój gospodarczy, ten z kolei warunkuje rozwój kultury. Powiązanie tych sfer kapitałem kreatywnym z uwzględnieniem zaspokajania potrzeb różnorodnych grup społecznych i prawa do aktywności obywatelskiej i społecznej, może przyczynić się do zintegrowanego rozwoju całej wspólnoty w oparciu i z wykorzystaniem kultury i gospodarki. W związku z tym, jak pisze D. Throsby¹¹ „...sposobem na połączenie myślenia o gospodarce i kulturze będzie powrót do podstawowej koncepcji kreowania wartości, gdzie generowanie wartości ekonomicznej i kulturowej można uznać za wynik procesów rozwoju, który równoważy pragnienie dóbr i usług materialnych oraz głębsze potrzeby i dążenia ludzi, takie jak świadomość, ekspresja i spełnienie kulturowe”.

Takie podejście znajduje swe uzasadnienie w dokumentach międzynarodowych. Konwencja UNESCO¹² z 2005 roku mówi o zasadach komplementarności ekonomicznych i kulturowych aspektów rozwoju, sprawiedliwego dostępu do dóbr i wytworów kultury oraz otwartości i równowagi zarówno wewnątrz kultury, jak i pomiędzy kwestiami regulującymi funkcjonowanie kultury i gospodarki. Konwencja ta stawia przed politykami kulturalnymi państw m.in. następujące cele:

- Ochrona i promowanie różnorodności form wyrazu kulturowego
- Tworzenie warunków dla kultur, by mogły się rozwijać
- Potwierdzenie znaczenia związku między kulturą i rozwojem dla wszystkich krajów.

Ten trzeci cel jest wyraźną odpowiedzią na zgłoszony w 1998 roku w Sztokholmie postulat Międzynarodowej Konferencji w sprawie Polityki Kulturalnej na rzecz rozwoju, który głosi, aby wszystkie państwa uczyniły politykę kulturalną jednym z kluczowych elementów swoich strategii rozwoju. Inne dokumenty o charakterze międzynarodowym określają wyraźnie cele tworzonych polityk kulturalnych. Warto je tutaj przywołać, zważywszy na fakt, że wpisują się one wyraźnie w sposób tworzenia takiego dokumentu w Toruniu.

Rekomendacja Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy z 1987 roku¹³ ustanawia następujące cele polityki kulturalnej:

¹¹ Throsby D., „Ekonomia i kultura”, op. Cit. Str. 71

¹² Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, Paryż, 20.10.2005r.

¹³ Rekomendacja nr 1509 Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy, 1.07.1987 r.

- Ponoszenie odpowiedzialności za tworzenie warunków rozwoju działalności kulturalnej i ekspresji twórczej z korzyścią dla publiczności, uczestników kultury
- Wypracowanie środków ochrony i tworzenia miejsc pracy w sektorze kultury
- Wspieranie rozwoju działalności kulturalnej z zachowaniem prawa do swobody twórczej artysty
- Poprawa systemów finansowania kultury
- Poprawa współdziałania i finansowania przez różne podmioty (publiczne, prywatne, społeczne).

Z kolei Deklaracja Bremeńska z 1983 roku¹⁴ mówiła o takich celach, jak:

- Wyrównanie dysproporcji ekonomicznych wpływających na możliwość zaspokajania potrzeb kulturalnych i uczestnictwa w kulturze wewnątrz społeczności lokalnych
- Wsparcie innowacji i eksperymentów w sferze kultury
- Bezpośrednie interwencje w szczególnie trudnych sytuacjach.

Deklaracja Florencka¹⁵ natomiast wskazywała na kolejne cele polityki kulturalnej takie, jak:

- Wspieranie ośrodków twórczości artystycznej, upowszechnianie i edukacja kulturalna
- Ochrona i ożywienie dziedzictwa kulturowego.

Warto przywołać jeszcze postanowienia Rady Unii Europejskiej, która politykę kulturalną widzi jako istotny czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego. Zalecenia Rady w tym względzie są następujące¹⁶:

- Uwzględnianie kultury w polityce rozwoju lokalnego i regionalnego
- Tworzenie na szczeblu lokalnym i regionalnym środowiska sprzyjającego lepszemu rozwojowi sektora kulturalnego i kreatywnego, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw
- Poszerzanie udziału kultury w zrównoważonej turystyce

¹⁴ Deklaracja Bremeńska przyjęta przez Stałą Konferencję Władz Lokalnych i Regionalnych Europy w dniu 27.05.1983r

¹⁵ Deklaracja Florencka przyjęta przez Stałą Konferencję Władz Lokalnych i Regionalnych Europy w dniu 17.05.1989r.

¹⁶ Konkluzje Rady UE z dnia 10 maja 2010 r. w sprawie udziału kultury w rozwoju lokalnym i regionalnym

- Promowanie kreatywności podczas kształcenia i szkolenia w celu rozwijania nowych umiejętności ulepszających kapitał ludzki i sprzyjających spójności społecznej.

Wszystkie te dokumenty, pomimo przyjmowania i ogłaszania ich w różnym czasie, kładą nacisk na istotne znaczenie kultury w rozwoju lokalnym i regionalnym. Uwypuklają konieczność uspołniania mechanizmów kształtujących rozwój społeczny, gospodarczy, kulturalny i ludzki. Bo, jak pisze D.Throsby, „...rozwój ludzki kształtuje się na poziomie lokalnym, gdzie różnorodność kulturowa w ramach społeczności i pomiędzy różnymi społecznościami stanowi ważny aspekt cywilizacji”¹⁷. Dlatego też tak ważne jest takie kształtowanie polityki kulturalnej, aby uwzględniła ona możliwie jak najwięcej aspektów takich, jak¹⁸:

- Podtrzymywanie lokalnych wartości kulturowych
- Dostosowanie interwencji do lokalnych tradycji oraz korzystanie z miejscowych doświadczeń i wiedzy
- Stwarzanie warunków dla rozwoju różnorodności kulturowej i przez to pobudzanie aktywności społeczności i określonych środowisk i grup, w tym aktywności kulturowej, jak również budowanie własnej wartości tych środowisk twórczych, które wymagają wsparcia, bądź też są poza oficjalnym obiegiem kultury.

Stąd też przyjęty tutaj sposób opracowania dokumentu lokalnej polityki kulturalnej – *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do 2020 roku* - ujmował w sobie realizację następujących zasad¹⁹:

- Postępu materialnego i niematerialnego oraz zachowania równowagi pomiędzy nimi
- Sprawiedliwości międzypokoleniowej i wewnątrzpokoleniowej
- Utrzymania i rozwijania różnorodności kulturowej oraz ostrożności w stosunku do pojawiających się nowych zjawisk oraz w stosunku do podejmowanych decyzji, aby nie miały one nieodwracalnych skutków dla kapitału kulturowego wspólnoty
- Wzajemnych zależności pomiędzy różnymi sferami życia publicznego i konieczności poszukiwania równowagi między nimi z wyraźnym

¹⁷ Throsby D., „Ekonomia i kultura”, op. Cit. Str. 70

¹⁸ Za Trosby D, op.cit. str.72

¹⁹ J.w., str. 59-62, 71.

akcentowaniem tych, które mają najistotniejsze znaczenie dla trwałego rozwoju całej wspólnoty.

Wyrazem takiego podejścia w polityce kulturalnej miasta jest dokument i sposoby jego wdrażania, jakim jest *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*.

Każda strategia jest wyrazem systemowego podejścia do zarządzania. Podejście takie mówi o spójności pomiędzy wszystkimi elementami systemu oraz o ich celowości. System jest przy tym zbiorem powiązanych ze sobą elementów działających w określony sposób. Działanie tych elementów jest kluczowe dla zrozumienia i ustalenia efektów, które są miarą celów (ich wartości), dla których dany system został utworzony. Działanie jest jednym z elementów – obok określonego zamiaru i podjęcia decyzji – pewnego ciągu zdarzeń. Wszystkie wymienione elementy – zamiar, podjęcie decyzji i działanie – są składowymi generalnego planu strategicznego. Tak rozumeli to starożytni Grecy, definiując strategię jako sztukę dowodzenia.

Geneza pojęcia strategii jest długa i prawie zawsze kojarzyła się wyłącznie z działaniami wojennymi. Tak było do lat 30. XX wieku, kiedy to po raz pierwszy w wyniku Wielkiego Kryzysu zaczęto podchodzić w działalności gospodarczej do zasad systematycznego planowania procesów produkcji i sprzedaży. Na dobre strategie zadomowiły się w rzeczywistości gospodarczej w latach 50. ubiegłego wieku. Od tego momentu zaobserwować można coraz bardziej dynamiczny rozwój nauki i praktyki zarządzania, które wykorzystują coraz to bardziej intensywnie myślenie planistyczne i kreacyjne. W sferze publicznej strategii pojawiły się w latach 70. XX wieku i najpierw obejmowały plany przeciwdziałania skutkom kryzysu energetycznego, by obecnie regulować właściwie wszystkie obszary życia publicznego.

Współcześnie strategię rozumie się jako „reakcję organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”²⁰ bądź też jako „szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji”²¹. Temu drugiemu rozumieniu bliższa jest następująca definicja strategii: „Ustalenie podstawowych, długoterminowych celów (systemu) oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do realizacji tych celów”²². W zarządzaniu (w tym również w sferze publicznej) najczęściej podchodzi się do strategii w sposób systemowy (holistyczny), wyznaczając cele i kierunki działania oraz wskazując zasoby możliwe do wykorzystania dla całego systemu (często z uwzględnieniem różnic w zakresie każdego obszaru aktywności), a nie pojedynczych elementów struktury danego systemu (np. instytucji, placówek czy organizacji działających w określonej sferze publicznej). Skuteczna strategia

²⁰ J.Stoner, R.Freeman, D.Gilbert Jr., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 2001, str.266

²¹ J.w.

²² J.w., str.267.

(w tym również określonej sfery publicznej) nie powinna akcentować pojedynczych podmiotów, ale wskazywać określone funkcje, które poprzez podjęcie przyjętych działań, przyczynią się do osiągnięcia założonych celów, a tym samym większej funkcjonalności całego systemu. Współcześnie wykorzystuje się najczęściej w zarządzaniu model systemów otwartych. Jego stosowanie oznacza pewność co do niestabilności istnienia poszczególnych podmiotów (dużą dynamikę zmian struktur większości systemów) i jednocześnie zakłada pewność co do dążenia do określonego kształtowania rzeczywistości. Model ten wynika z koncepcji tzw. burzliwego otoczenia, środowiska²³. Ma ono „...dwa wymiary:

- Zmienność środowiska , którą charakteryzuje stopień nowości zmian
- Szybkość zachodzenia tych zmian²⁴.

W stanie „płynnej nowoczesności”²⁵ codziennie mamy do czynienia z nowościami technologicznymi, kulturowymi, społecznymi, gospodarczymi w wyniku postępujących procesów globalizacji. Szybkość zachodzących zmian jest niespotykana dotąd w historii ludzkości. Stopień burzliwości środowiska wzrasta, co warunkuje konieczność stosowania coraz to bardziej wyrafinowanych metod zarządzania. To jest powód, dla którego pojawia się w praktyce zarządzanie strategiczne. Nie jest ono jedynie opracowywaniem i wdrażaniem strategii, lecz skomplikowanym sposobem (zespołem sposobów) zarządzania w burzliwie zmieniającym się otoczeniu danego systemu (organizacji). Składa się nań m.in. zarządzanie przez cele, zarządzanie sytuacją kryzysową, zarządzanie kapitałami (w tym intelektualnym, wiedzą) itp. Duża zmienność (burzliwość) środowiska (otoczenia) paradoksalnie wymusza konieczność systemowego podejścia do zarządzania. Wpływ owej zmienności otoczenia jest tak duży, że trudno jest przyjąć tylko jedną, jedynie słuszną, metodę zarządzania strategicznego. Różnią się one między sobą ze względu na typ paradygmatu, jaki leży u podstaw przyjętej metody. Literatura przedmiotu²⁶ wyróżnia 3 zasadnicze paradygmaty kształtujące zarządzanie strategiczne. Są to podejścia:

- Racjonalistyczne – opiera się na założeniu, że istnieje jedna najlepsza strategia, do której należy dążyć w ramach posiadanych i dostępnych zasobów;
- Ewolucyjne – strategia jest wynikiem obserwacji wyłaniającego się zachowania, które jest pochodną właściwości zarówno organizacji (podmiotu, systemu) oraz otoczenia, w którym działa;

²³ Ansoff H.I., McDonnell E., „Implanting Strategic Management” (1990) za: Lundy O., Cowling A., „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001, str.42

²⁴ J.w., str. 42.

²⁵ Zygmunt Bauman, „Kultura w płynnej nowoczesności”, Narodowy Instytut Audiowizualny i Agora S.A., Warszawa, 2011.

²⁶ Kees van der Heijden, „Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym”, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, str. 36-37.

- Procesualne – jest podejściem pośrednim, zakładającym przyjęcie takiej strategii, która wynika z obserwacji wyłaniającego się zachowania i podejmuje działania prowadzące do wzrostu elastyczności systemu, stopnia jego adaptacji do zmieniającego się otoczenia oraz zdolności do autorefleksji („organizacja samoucząca się”).

Najczęściej stosowanym w sferze publicznej jest podejście racjonalistyczne. Jest to zrozumiałe ze względu na jej specyfikę i swego rodzaju sztywność procesów zarządczych, wynikających ze stosowanych reguł, zasad i konstrukcji modelu funkcjonowania administracji publicznej. Te zasadnicze czynniki determinują najczęstsze stosowanie tego paradygmatu w zarządzaniu strategicznym sferą publiczną. Jednakże dynamicznie zachodzące zmiany w tej sferze oraz dążność do profesjonalizacji jej działań, stwarzają coraz częściej pole do swoistego „mieszania” wspomnianych wyżej paradygmatów. Współcześnie przyjmuje się założenie, w ramach którego nie jest już możliwe jednoznaczne zadekretowanie działań organizacji w przyszłości w postaci zapisanych celów i zadań w strategii nie podlegających jakimkolwiek zmianom; coraz częściej stosuje się podejście, w którym strategia – opracowana nawet zgodnie z regułami racjonalnego paradygmatu - jest kierunkowym wytyczaniem priorytetów na określony czas z uwzględnieniem możliwych i spodziewanych, ale trudnych do przewidzenia w momencie jej powstawania, zmian w rzeczywistości, które mogą mieć znaczenie (wpływ) na sposób realizacji przyjętej strategii i osiągnięte efekty. Współcześnie strategię bardziej rozumie się jako sposób uporządkowania i ukierunkowania działalności organizacji niż jako formę sztywnego wyznaczania celów bez możliwości ich modyfikacji. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której coraz częściej również w sferze zarządzania publicznego stosuje się podejście procesualne niż racjonalne. Oznacza to uwzględnienie w opracowanej i przyjętej do realizacji strategii organizacji elementów wynikających z zachodzących i ważnych dla tej organizacji zmian w otoczeniu oraz podjęciu reakcji na te zmiany, które mają istotny na nią wpływ i realizowaną przez nią strategię.

Burzliwość środowiska, w jakim funkcjonuje administracja publiczna wymusza stosowanie innych niż dotąd metod zarządzania. Chodzi tu o takie metody, które będą miały wpływ na zwiększenie efektywności i trafności podejmowanych działań (decyzji) oraz wzmocnią je dzięki stosowaniu w procesach zarządzania efektu synergii. Stąd też w zarządzaniu strategicznym w sferze publicznej coraz częściej wskazuje się na konieczność wykorzystywania możliwości i potencjałów różnorodnych partnerów oraz na otwartość strategiczną. Umożliwia ona dokonywanie w długofalowej wizji rozwoju stosownych modyfikacji wynikających z jedyne go stałego faktu, jakim jest coraz bardziej dynamiczna i nieprzewidywalna rzeczywistość. Nie podlega ona łatwym i uproszczonym procesom planowania bez przeprowadzenia okresowej weryfikacji założeń w kontekście zarówno zamierzonych,

jak i osiągniętych efektów i doświadczalnych zmian w otoczeniu, których ani zaistnienia, ani siły nie można było wcześniej przewidzieć. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, która nie oszczędza też sfery publicznej, wskazuje jednak na konieczność bardziej elastycznego podejścia do ustalania priorytetów i wyzwań, jakie stoją przed władzą publiczną i społecznościami lokalnymi.

Podejścia racjonalistyczne i procesualne w zarządzaniu strategicznym wymuszają operacjonalizację, czyli takie organizowanie działań, które przy zachowaniu ich wewnętrznej i wzajemnej harmonii, zapewni maksymalizację korzyści w ramach posiadanych lub dostępnych zasobów. Strategia w tym rozumieniu jest takim rodzajem interwencji, który skoncentrowany jest na wybranym w drodze debaty i consensusu obszarze tematycznym, przedmiotowym (wybranych obszarach). Ma to przynieść maksymalny i spodziewany efekt, najistotniejszy z punktu widzenia celu, dla którego dany system został powołany i dla którego on działa. I to bez względu na strukturę (architekturę danego systemu). Dlatego też w strategiach dotyczących sfer życia publicznego rzadko wskazuje się na pojedyncze, konkretne elementy składowe systemu. Strategia bowiem w tym ujęciu dotyczy całości systemu, jego funkcji i funkcjonalności oraz efektywności i elastyczności, a nie konkretnych elementów (podmiotów) działających w ramach danego systemu. Stosuje się przy tym paradygmat dyfuzji rozwoju, który oznacza określenie zasadniczych cech i determinant rozwoju, które dotyczą całego systemu, a które powinny być uszczegółowione (zoperacjonalizowane) na poziomie poszczególnych jego elementów. Oznacza to, że po przyjęciu strategii dla danego systemu, jego elementy składowe (podmioty tworzące ten system) powinny opracować swoje strategie działania, spójne ze strategią dla systemu i komplementarne względem siebie. Jednakże z technicznego punktu widzenia, strategie jednostkowe (poszczególnych elementów, podmiotów) nie są tak naprawdę częścią składową strategii danego systemu, choć z niej wynikają, do niej się odnoszą i są jej faktyczną operacjonalizacją.

W ramach zarządzania strategicznego wyróżniamy trzy poziomy strategii:

- Korporacyjny – kiedy mamy do czynienia z więcej niż jedną działalnością, systemem istotnie wewnętrznie zróżnicowanym, np. sfera kultury w społeczności lokalnej
- Jednostki organizacyjnej – kiedy mamy do czynienia z operacjami w ramach określonego rodzaju działalności, np. poszczególne instytucje kultury
- Funkcjonalnym – kiedy dotyczy jednego typu działalności, np. działalność teatralna, wystawiennicza, muzyczna itp., lub też grupy podmiotów (teatry, galerie, muzea itp.).

Strategia rozwoju kultury odnosi się według powyższego do poziomu korporacyjnego. Oznacza to, że uwzględniać musi wyzwania, cele i zadania oraz mechanizmy realizacyjne w stosunku do całości sfery kultury bez względu na konkretne uwarunkowania poszczególnych instytucji, podmiotów, środowisk, organizacji, odbiorców itp. Obejmując swym zasięgiem wszystkich uczestników systemu jakim jest sfera kultury, strategia akcentuje te składowe, które albo wymagają szczególnego wsparcia, albo mają silny potencjał rozwojowy, albo uruchamiają źródła nowych możliwości sprostania istniejącym i spodziewanym wyzwaniom z punktu widzenia całości systemu i jego komplementarności z innymi systemami w ramach zarządzania publicznego.

Strategia lokalna jest wyrazem polityki publicznej władz samorządowych, co warunkuje konieczność jej silnego związku z innymi politykami. Strategia rozwoju kultury powinna koncentrować się na osiągnięciu możliwie największych efektów o charakterze twórczym (kreacyjnym), edukacyjnym, społecznym i gospodarczym przy optymalizacji wykorzystania posiadanych i dostępnych oraz możliwych do pozyskania zasobów, w tym również finansowych dla realizacji postawionych celów. Jednocześnie musi być spójna z innymi dokumentami o charakterze strategicznym obowiązującymi lub tworzonymi w ramach innych funkcji aktywności publicznej samorządu (np. promocja, edukacja, rozwój gospodarczy itp.) oraz w ramach wyższych poziomów zarządzania sprawami publicznymi (np. strategia rozwoju miasta, strategia rozwoju województwa itp.).

W racjonalistycznym pojmowaniu strategii, odróżnić należy dwa poziomy szczególności: planów i ich realizacji (wdrażania). Pierwszy poziom, znany jako planowanie strategiczne, jest procesem wytyczania zasadniczych kierunków działania i określania ogólnych celów organizacji²⁷ (systemu). Na drugim poziomie mamy do czynienia z planowaniem operacyjnym, które zawiera szczegółowe ustalenia dotyczące wykonania (wdrożenia) planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych²⁸. Różnica pomiędzy oboma rodzajami planów wynika z trzech elementów: horyzontu czasu, zakresu podejmowanych działań i stopnia ich szczególności. W związku z tym jedynie ów pierwszy poziom może być najczęściej utożsamiany ze strategią. Drugi poziom nie jest wprost częścią składową strategii, choć z niej bezpośrednio wynika i stanowi narzędzie do oceny stopnia realizacji strategii. Prezentowane tu podejście uwzględnia przede wszystkim faktyczny poziom strategiczny, odnosząc się w założeniach do celów i zadań dla całej sfery zarządzania kulturą w Toruniu, a nie pojedynczych podmiotów i wydarzeń, oraz do jedynie zasadniczych i istotnych z punktu widzenia rozpoznawalności i potencjału rozwojowego desygnatów (symboli) kultury w Toruniu.

²⁷ J.Stoner, R.Freeman, D.Gilbert Jr., "Kierowanie", str.263

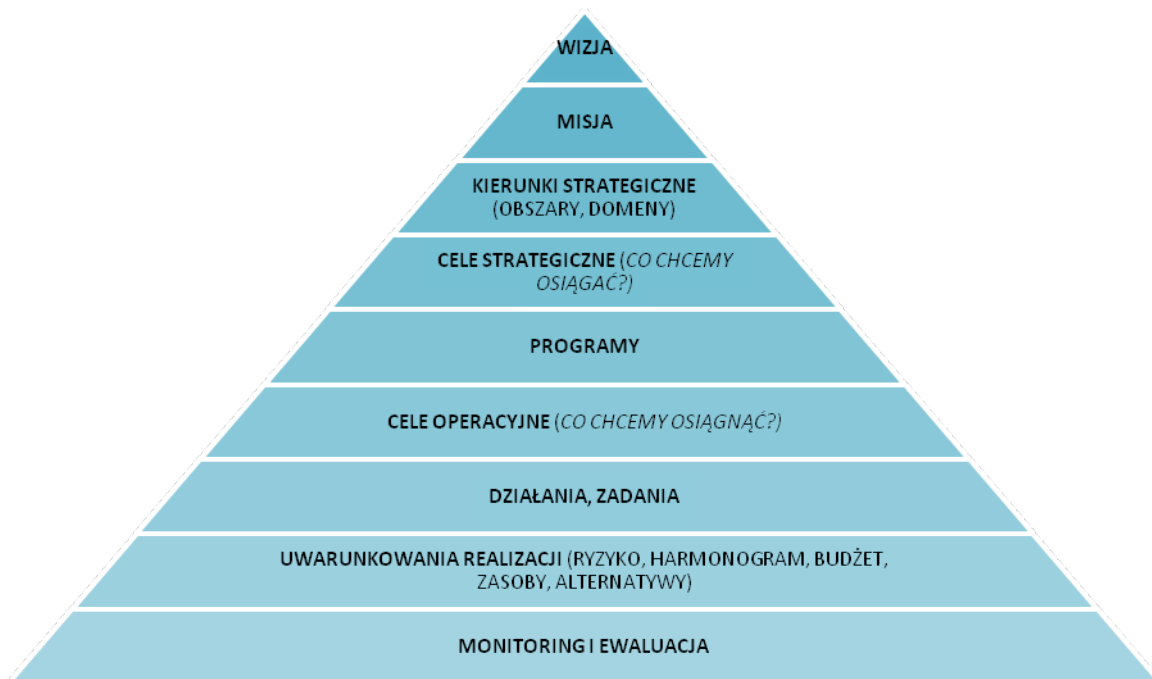
²⁸ J.w.

W sferze zarządzania publicznego coraz częściej wykorzystuje się doświadczenie płynące z gospodarki. Inspirującym w tym zakresie jest model 8 cech doskonałej firmy. W modelu tym system doskonały to taki, który musi:

- mieć skłonność do intensyfikacji działania, podwyższania jakości, poszukiwania nowych możliwości i metod wdrażania jeszcze wyższej skuteczności,
- trzymać się blisko klienta – poznawać i przewidywać jego potrzeby i natychmiast reagować na nie,
- zapewnić autonomię (w ramach określonych praw) i warunki do rozwoju przedsiębiorczości swych pracowników, uczestników, odbiorców,
- wykorzystywać inicjatywy oddolne, gdyż rzeczywiste efekty i wydajność biorą się z aktywności i pracy ludzi,
- zapewnić bezpośredni kontakt z pracownikami, uczestnikami, odbiorcami i motywować ich przez określony system wartości,
- trzymać się swojej specjalności (wyjątkowości),
- upraszczać (optymalizować) strukturę i zwiększać jej funkcjonalność,
- zapewniać jednocześnie swobodę i dyscyplinę poszczególnym elementom składowym systemu (w tym również pracownikom).

Powyższe zasady w pełni można wykorzystywać w ramach nowoczesnego zarządzania w całej sferze publicznej. Szczególnie przydatne mogą one być w realizacji idei zarządzania strategicznego w kulturze na każdym jego poziomie. Tym bardziej, że ze swej natury kultura ma utylitarny charakter, stąd też wszelkie metody zarządzania skierowane na pobudzenie inicjatywy oddolnej – twórców, organizatorów, odbiorców oferty kulturalnej – z jednoczesnym wykorzystywaniem dostępnych lokalnie potencjałów (w tym również instytucji non for profit), wykorzystywaniem indywidualnej przedsiębiorczości i aktywności obywatelskiej mogą mieć zasadnicze znaczenie dla procesów rozwoju kultury w Toruniu i osiągnięcia efektów twórczych, promocyjnych, społecznych i gospodarczych.

Przyjmując takie założenie, można projektować zestaw spójnych ze sobą celów i kierunków strategicznej interwencji, których realizacja zgodnie z ustaloną misją, służy osiągnięciu przyjętej wizji. Miarą strategicznego rozwoju jest stopień realizacji przyjętej wizji, co jest podstawą stałej obserwacji osiąganych rezultatów i ewentualnych odchyłeń od stanu, jaki uznany został za normę dla danej strategii. Z tych to powodów strategia musi mieć określoną strukturę.



Każda strategia składa się z kilku elementów. Są to:

- wizja strategiczna,
- misja strategiczna,
- cele (strategiczne i operacyjne),
- kierunki interwencji,
- warunki wdrażania,
- mierniki,
- harmonogram realizacji.

Zasadnicze znaczenie dla strategii mają cele. Są one ważne z kilku powodów, gdyż cele:

- zapewniają poczucie kierunku działania,
- wpływają na koncentrację wysiłków,
- wyznaczają plany i decyzje,
- pomagają w ocenie osiągniętych postępów.

Zaprezentowane tu podejście pozwala wyobrazić sobie stan pożądaný dla kultury w Toruniu i zintensyfikować posiadane i możliwe do pozyskania potencjały, by wykorzystać i wzmacniać je w realizacji przyjętych założeń rozwojowych. W efekcie tak pojętej strategii, osiągnąć można wyższą jakość i sprawność funkcjonowania oraz stworzyć szanse zwiększenia elastyczności systemu oraz przygotować go do samoregulacji w zależności od zmian otoczenia. Proponowana strategia jest **strategią skorygowanej kontynuacji** (wykorzystującej dobre praktyki i silne potencjały kultury w Toruniu) oraz szerokiej dywersyfikacji, czyli **szerszej demokratyzacji uczestnictwa w kulturze** (w zakresie oddziaływania i poszerzenia

grup odbiorców) i **wzmocnionego rozwoju** (szczególnie tych elementów, które warunkują wysoką jakość i dużą sprawność). Strategia ta zatem zawiera w sobie elementy z różnych typów strategii. Zawiera więc elementy **porządkujące** dotychczasowy model zarządzania kulturą w Toruniu, **stabilizuje** osiągnięte efekty, umożliwia **rozwijanie** nowych produktów, sfer, trendów itp., pozwala **dywersyfikować** ofertę w zależności od typu odbiorcy i charakteru jego potrzeb oraz stwarza warunki do wprowadzania **innowacji** w zakresie oferty i zarządzania sferą kultury w Toruniu.

Niniejsza **strategia** wykorzystując *genius loci* Torunia, **stawia na równowagę** pomiędzy różnymi grupami twórców i uczestników kultury, **akcentuje innowacyjność** i związany z nią kapitał kreatywny, **stwarza warunki dla aktywności** społecznej i indywidualnej w kulturze oraz **pozwała profesjonalizować zarządzanie** sferą kultury w Toruniu. Strategia ta pozwala rozwijać posiadane atuty w postaci instytucji, przedsięwzięć, sposobów realizowania oferty kulturalnej, ale też otwiera się na nowe przedsięwzięcia, pomysły, realizacje oraz innowacje w kulturze, które nie będą w sprzeczności z gotycko – renesansowo – secesyjnym charakterem architektury i średniowieczno - wczesnorenesansową historią Torunia. Wszystko to po to, by dać silny impuls rozwojowy kulturze, a tym samym i całemu Miastu i dążyć do znaczącej pozycji Torunia na kulturalnej mapie Polski i Europy. *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do 2020 roku* jest jak najbardziej toruńska w swym pochodzeniu, jednocześnie kosmopolityczna w swych ambicjach i jak najbardziej realna w swych mechanizmach realizacyjnych.

III. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest analizą strategiczną, dzięki której możliwe jest określenie faktycznej strategii działania. Wskazuje ona zestaw czynników, które mogą wzajemnie wpływać na kulturę w Toruniu, wspomagając lub też uniemożliwiając podejmowanie działań przyczyniających się do rozwoju kultury w Toruniu.

Zasadniczą funkcją analizy strategicznej jest identyfikacja czynników wpływających na zachowanie podmiotu lub obszaru aktywności publicznej, którym w tym przypadku jest kultura w Toruniu. Zadaniem analizy strategicznej nie jest identyfikowanie stanu faktycznego. Analiza strategiczna SWOT identyfikuje zachodzące procesy (czy też elementy kształtujące te procesy) i nie określa jednostkowych danych, charakterystycznych dla analizy statystycznej. Stopień skomplikowania badanego obszaru, jakim jest kultura, warunkuje też możliwość precyzyjnej identyfikacji źródeł analizowanych czynników i możliwość przyporządkowania ich do określonej kategorii. W analizie strategicznej SWOT przyjmuje się następujące kryteria identyfikacji czynników: pierwszy podział dokonuje się ze względu na źródło pochodzenia czynników, drugi – ze względu na ich charakter. Według pierwszego kryterium wyodrębniamy czynniki wewnętrzne (zależne od badanego obszaru, wynikające z decyzji i zachowań własnych podmiotów mających wpływ na niego) oraz zewnętrzne (niezależne od badanego obszaru). Według drugiego kryterium wyodrębniamy czynniki pozytywne (wzmacniające funkcjonowanie, działanie obszaru) i negatywne (ograniczające lub wręcz uniemożliwiające jego działanie). Zestawiając oba kryteria ze sobą, otrzymuje się matrycę analizy SWOT, czyli:

- Czynniki wewnętrzne pozytywne – **Atuty**
- Czynniki wewnętrzne negatywne – **Słabości**
- Czynniki zewnętrzne pozytywne – **Szanse**
- Czynniki zewnętrzne negatywne – **Zagrożenia**.

Analiza SWOT jest niejako funkcją założeń strategicznych. Oznacza to, że wskazuje jedynie na to, w jakich warunkach następuje projektowanie strategii dla danego obszaru działalności publicznej, jakie warunki na wejściu są możliwe do racjonalnego wskazania tego, co może pomóc i co zagrozić realizacji strategii oraz jakie elementy charakterystyczne dla danego obszaru są możliwe do wykorzystania, a które należy omijać lub wręcz niwelować ich wpływ na dalsze funkcjonowanie obszaru poddanego analizie strategicznej.

Analiza SWOT dla kultury w Toruniu przygotowywana była przez ekspertów MISTiA na podstawie prowadzonych dyskusji podczas warsztatów strategicznych z Zespołem ds. przygotowania Strategii Rozwoju Kultury dla Miasta Torunia, jakie odbyły się w dniach 7-8 lutego 2012 roku. Wzbogacona jest o wyniki badań ankietowych i fokusowych (FGI) przeprowadzonych z przedstawicielami instytucji kultury, artystami, radnymi, mieszkańcami oraz wiedzą własną ekspertów pomagających przygotować dokument Strategii. Analiza SWOT rozpatrywana była z punktu widzenia 7 elementów strukturalnych kultury w Toruniu. Są to:

- Potencjał kulturowy – tradycje, dziedzictwo kulturowe itp.
- Potencjał instytucjonalny i organizacyjny oraz infrastruktura kultury
- Kapitał ludzki i społeczny – wiedza, umiejętności, edukacja kulturalna, uczestnictwo, zdolność do współpracy itp.
- Zarządzanie kulturą: finanse, narzędzia i mechanizmy, inwestycje w sferze kultury,
- Oferta kulturalna Torunia – bez względu na rodzaj organizatora podmiotu kultury
- Promocja kultury Torunia
- Turystyka kulturowa w Toruniu.

Analiza SWOT dla kultury w Toruniu

ATUTY	SŁABOŚCI
POTENCJAŁ KULTUROWY	
<ul style="list-style-type: none"> • Dziedzictwo kulturowe (UNESCO) i historyczne • Architektura średniowiecznego miasta • Zachowane fortyfikacje • Zwartość urbanistyczna Miasta • Tożsamość kulturowa Torunia • Cechy charakterystyczne Torunia: Piernik, Kopernik, Krzyżacy • Położenie nad Wisłą - miasto zwraca się ku rzece • Panorama miasta • Ścisłe centrum Miasta i zwarta zabudowa • Ukryty potencjał różnych dzielnic Torunia • Różnorodność zasobu kulturowego i przyrodniczego Torunia • Zachowana autentyczna architektura gotycka i średniowieczny układ ulic 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczające wykorzystywanie istniejących zasobów, w tym dziedzictwa kulturowego Miasta dla działalności kulturalnej • Słabe wykorzystanie walorów zabytkowych Torunia (np. Rynek Nowomiejski)

- Swoisty charakter, atmosfera Torunia, przydająca mu walorów kameralności, rozmachu i „świeżości”

POTENCJAŁ INSTYTUCJONALNY I ORGANIZACYJNY ORAZ INFRASTRUKTURA KULTURY

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie przez instytucje kultury działalności w niemal wszystkich dziedzinach • Uniwersytet Mikołaja Kopernika (akademickość) oraz obecność innych ośrodków akademickich • Astronomia – Planetarium • Konserwacja zabytków – najbardziej znana i ceniona w Polsce i świecie • Duża ilość organizacji pozarządowych działających w sferze kultury w Toruniu • Wielofunkcyjność i różnorodność infrastruktury (m.in. Centrum Sztuki Współczesnej, Muzeum Etnograficzne, Teatr Baj Pomorski, Motoarena) • Obecność i aktywność innych uczelni wyższych • Duży udział terenów zielonych w granicach Miasta i szczególnie w otoczeniu Starego Miasta | <ul style="list-style-type: none"> • Nieliczna grupa aktywnych NGO w sferze kultury • Wykorzystanie istniejącej infrastruktury kultury w Toruniu w stopniu mniejszym niż pozwalają na to możliwości i dostępny potencjał |
|--|--|

KAPITAŁ LUDZKI I SPOŁECZNY	
<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca nauki i sztuki • Zdolność instytucji kultury do pozyskiwania środków unijnych • Aktywne środowiska kultury w Toruniu • Cenieni (uznani) artyści pochodzący i mieszkający w Toruniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba współpraca (współdziałanie) instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi • Bierne środowisko akademickie – niewystarczające uczestnictwo i oddziaływanie Wydziału Sztuk Pięknych UMK na życie kulturalne Torunia • Niskie (bierne) uczestnictwo studentów w kulturze • Zbyt małe docenienie znaczenia NGO w kulturze • Schematy (stereotypy) myślenia we współpracy międzysektorowej – fałszywe pojmowanie konkurencyjności, myślenie w kategoriach konkurencyjnych, brak zaufania • Roszczeniowość środowisk kultury • Brak dobrej woli do współpracy pomiędzy różnymi partnerami w dziedzinie kultury • Brak koordynacji i wsparcia w pozyskiwaniu środków pozabudżetowych (sponsorskich)

	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kompleksowej edukacji kulturalnej
ZARZĄDZANIE KULTURĄ	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki udział wydatków na kulturę w wydatkach ogółem budżetu Torunia • Wielość instrumentów wparcia działalności kulturalnej w Toruniu • Otwartość władz Miasta na różnorodną ofertę kulturalną • Budowa Sali koncertowej w Toruniu • Zróżnicowanie cen oferty kulturalnej w Toruniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Dystrybucja środków na kulturę nie w pełni odpowiadająca potrzebom twórców i animatorów działalności kulturalnej • Rozdrobnienie środków finansowych i imprez • Koncentracja źródeł finansowania kultury – głównie środki publiczne z budżetów miasta Gminy Miasta Toruń i Województwa Kujawsko-Pomorskiego • Brak systemu motywacyjnego związanego z osiągniętym sukcesem instytucji (podmiotu) kultury • Duże i nie dość precyzyjne oczekiwania środowisk kultury w stosunku do działań i roli Toruńskiej Agendy Kulturalnej • Słabo wykorzystany potencjał Toruńskiej Agendy Kulturalnej • Brak koordynacji działań pomiędzy podmiotami działającymi w kulturze, np. w zakresie premier,

	wernisaży, imprez promocyjnych itp.
OFERTA KULTURALNA TORUNIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Bogata i różnorodna oferta kulturalna • Ciekawe cykliczne wydarzenia kulturalne nabierające znaczenia ponadlokalnego (m.in. Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Kontakt”, Międzynarodowy Festiwal Filmowy TOFIFEST, Festiwal Muzyki i Sztuki Krajów Bałtyckich PROBALTICA, Międzynarodowy Festiwal Światła SKYWAY) • Bogata i zróżnicowana kultura niezależna, pozainstytucjonalna – np. eNeRDe, Instytut B61 • Innowacyjność w podejściu do oferty kulturalnej • Wielokulturowość Torunia • Kultura studencka – imprezy, wydarzenia, miejsca 	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom jakościowy (merytoryczny) części imprez kulturalnych w Toruniu • Brak markowych (rozpoznawalnych na szeroką skalę ogólnopolską) wydarzeń (produktów) kulturalnych • Utrata w latach ubiegłych markowych imprez kulturalnych lub obniżenie ich prestiżu (np. Camerimage, Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Kontakt”) • Koncentracja imprez i wydarzeń kulturalnych w centrum Miasta • Często znosząca się wzajemnie oferta kulturalna • W opinii młodzieży oferta kulturalna jest niewystarczająca, gdyż nie trafia we wszystkie gusta i nie odpowiada modom tworzonym przez stacje telewizyjne

PROMOCJA KULTURY TORUNIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja imprez i wydarzeń kulturalnych województwa kujawsko – pomorskiego w Toruniu • Wyróżniające się w skali ponadlokalnej przedsięwzięcia kulturalne 	<ul style="list-style-type: none"> • Za mało nośników informacyjnych dla kultury • Brak drożnych (skutecznych) kanałów informacyjnych (zintegrowanego systemu informacji, promocji kultury) • Zmniejszające się zainteresowanie promowaniem działalności kulturalnej, prezentowaniem kultury przez media, w tym prasę • Brak spójnej promocji kultury w Toruniu • Brak spójnej promocji toruńskich artystów
TURYSTYKA KULTUROWA W TORUNIU	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwijający się ruch turystyczny 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająco przyciągająca turystów oferta letnia

ATUTY

Atuty kultury w Toruniu nie budzą wątpliwości i są dość łatwo identyfikowalne. Zalicza się do nich dziedzictwo kulturowe Torunia, jego historię oraz znane postaci z życia Miasta. Toruń postrzegany jest jako „mały Kraków” lub „Kraków północy”, co ma wskazywać nie niepowtarzalną atmosferę Miasta, a szczególnie jego ścisłego centrum (średniowieczny układ urbanistyczny). W tym miejscu należy też podkreślić jeden z najbardziej znanych atutów Torunia, jakim jest jego panorama znad Wisły. Nie wolno też zapomnieć o tym, że Toruń jest ważnym ośrodkiem akademickim, a prestiż Uniwersytetu Mikołaja Kopernika wykracza poza granice Miasta i województwa kujawsko-pomorskiego. To jest niezaprzeczalny atut, jeszcze – w ocenie ludzi kultury i mieszkańców Torunia – nie dość dostatecznie wykorzystywany. Związki Torunia z Mikołajem Kopernikiem określa też symbiotyczne współdziałanie sfery nauki (szczególnie astronomii) i kultury. Ten związek – z unikatową architekturą i doskonale zachowanym układem urbanistycznym – może być przyczynkiem do postrzegania Torunia, jako idealnego miejsca na rozwój działalności (twórczości) kreatywnej. Związek Torunia i Mikołaja Kopernika – rewolucjonisty w sferze astronomii – może wskazywać na to, że Toruń może być doskonałym miejscem na eksperyment twórczy. Silne osadzenie Torunia w kontekście ważnych wydarzeń kulturalnych w Polsce (i nie tylko), uzasadnione ambicje do bycia ważnym miejscem na kulturowej mapie Europy, różnorodna i rozwijająca się oferta kulturalna, pozwalają podejmować śmiało wyzwania, które pozycjonować będą Toruń jako jedno z miejsc o istotnym wpływie na kulturę w Polsce i Europie. Atutem Torunia jest świadomość wartości dziedzictwa i kultury jako motoru rozwoju miasta oraz jego dobra kondycja finansowa, co przekłada się na stopień finansowania kultury, który jest jednym z najwyższych w skali Polski (w ujęciu procentowym jako udział w budżecie ogółem). Atuty takie, jak otwartość władz na kulturę, równoważenie kultury i sportu, inwestycje w kulturę, aktywność pewnej grupy organizacji społecznych oraz samodzielnych twórców, artystów i organizatorów w sferze kultury, ciekawe i posiadające potencjał rozwojowy instytucje i podmioty oraz wydarzenia, pozwalają ufać, że możliwe jest podjęcie śmiałych wyzwań współczesności płynących ze zjawisk społecznych i kulturowych oraz konsekwentne umacnianie pozycji Torunia na kulturalnej mapie Polski i Europy. Wskazane tu atuty w zakresie aktywności kulturalnej Miasta są ważnym argumentem w umacnianiu pozytywnych zjawisk, jakie już mają miejsce w kulturze Torunia, oraz stwarzaniu warunków dla rozwoju kultury w Toruniu niejako w uzupełnieniu do oferty dużych miast, jak choćby np. Kraków, Wrocław czy Poznań.

SŁABOŚCI

Analiza SWOT w części czynników negatywnych wewnętrznych wskazuje na kilka zasadniczych słabości w obszarze kultury w Toruniu. Wiele analiz podkreśla, że w Toruniu nie dość zadowalająco dystrybuowane są środki finansowe na kulturę. Środowiska kultury zwracają uwagę na częsty dylemat władz Miasta polegający na chęci równomiernego wspierania zarówno kultury, jak i sportu. Środowiska kultury postrzegają to negatywnie, upatrując w tym brak widocznego wskazania na jednoznaczne priorytety Miasta. W Toruniu nie stosuje się w zarządzaniu kulturą, szczególnie w aspekcie jej finansowania, swoistej „premi za sukces”. Oznacza to stosowanie mechanizmów wiążących systemy motywacyjne z osiąganym sukcesem instytucji (podmiotu) kultury w przyszłym okresie finansowania (np. przynajmniej nie zmniejszanie budżetu w stosunku do ubiegłorocznego, albo też dodanie punktów preferencyjnych przy ocenie kolejnego wniosku o dotację itp.). Stosowanie takich narzędzi wymusiłoby większą dbałość o wysoką jakość działalności kulturalnej, która obecnie nie zawsze oceniana jest pozytywnie. Analiza SWOT w tej części zwraca też uwagę na dość słabe włączanie się środowiska akademickiego w życie kulturalne Miasta. Trudno tu dostrzec jedną tylko przyczynę takiego stanu rzeczy, jednakże podczas przeprowadzania badań i analiz podkreślano było wielokrotnie, że taka sytuacja niekorzystnie wpływa na rozwój kultury w Toruniu. Jeśli już mowa o współpracy różnych środowisk na rzecz kultury, to warto też podkreślić liczne głosy wskazujące na wielość organizacji społecznych w Toruniu, odwołujących się do działalności kulturalnej, przy jednocześnie zauważalnym ograniczonym potencjale tych organizacji, nielicznej grupie faktycznie aktywnych organizacji, braku partnerskiej współpracy i postrzeganiu siebie nawzajem w kategoriach wrogiej konkurencji. Z tym też wiąże się istotna słabość kultury w Toruniu, tj. roszczeniowość środowisk kultury oraz uzależnianie się od budżetu publicznego, czyli ograniczanie własnej samodzielności kreacyjnej, przynajmniej w zakresie podstaw swego funkcjonowania, jakimi są finanse. Wśród istotnych dla kultury Torunia słabości wskazuje się też na koncentrację imprez kulturalnych w centrum miasta, niewykorzystanie, nieodkrycie potencjału innych dzielnic oraz słabe (mało skuteczne) kanały informacyjne w zakresie promowania działalności kulturalnej i słaba koordynacja imprez i wydarzeń kulturalnych organizowanych w Toruniu.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Lokalizacja Torunia • Autostrada A1 – relatywna bliskość dużych ośrodków miejskich (Łódź, Gdańsk, Poznań) • Postrzeganie Torunia jako „małego Krakowa” lub też „Krakowa północnej Polski” • Marka Torunia jako kreatywnego ośrodka kultury w skali kraju • EURO 2012 – promocja Polski • Europejska Stolica Kultury – Wrocław 2016 – turyści odwiedzający Polskę • Rozwój ruchu turystycznego w Polsce oraz Toruniu • Rozwój turystyki kwalifikowanej, specjalizacyjnej (w tym turystyki kulturowej i pielgrzymkowej) • Rozwój przemysłów kreatywnych i przemysłów kultury • Możliwość tworzenia parków kultury, obejmujących ochronę najbardziej unikatowych stref miast • Wzrastające wymagania mieszkańców w stosunku do jakości przestrzeni publicznej (ład i estetyka, 	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymujący się kryzys finansów publicznych • Spowolnienie gospodarki, kryzys finansowy, zmniejszenie wpływów do budżetu miasta • Słabnące zainteresowanie biznesu partycypowaniem w finansowaniu kultury • Wysokie koszty rozwoju instytucji kultury, w tym koszty inwestycji w infrastrukturę • Uzależnianie oferty kulturalnej od możliwości budżetowych • Brak mechanizmów (programów) umożliwiających długoterminowe wspieranie finansowe przedsięwzięć w sferze kultury • Rozproszenie środków budżetowych na kulturę – zbytńia demokratyzacja w podziale środków budżetowych • Niedostosowanie systemu planowania budżetowego w instytucjach kultury do specyfiki prowadzonej przez nie działalności - planowanie roczne • Możliwość wystąpienia ryzyka braku środków

<p>oczekiwania w stosunku do centrów miast związane z kulturą)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Słabo wykorzystany potencjał intelektualny, poznawczy, kreatywny odbiorców kultury • Wzrastające kompetencje instytucji kultury i organizacji działających w tym sektorze do pozyskiwania dodatkowych środków finansowych, w tym pochodzących od kapitału prywatnego (mecenat, sponsoring) i z funduszy UE • Rozwój technologiczny zwiększający dostęp do dóbr kultury • Nowe formy uczestnictwa w kulturze (np. Internet) • Wzrost znaczenia kultury w strategicznym rozwoju miast • Uznanie znaczenia kultury w rozwoju kraju i regionów – Raport Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów „Polska 2030 wyzwania rozwojowe” oraz „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”, projekt dokumentu „Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego” • Współpraca i programy Miasta Toruń z miastami partnerskimi i sąsiednimi 	<p>na utrzymanie nowo powstałych obiektów kultury, po zakończeniu etapu inwestycyjnego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom świadomości w społeczeństwie potencjału, kultury – jej walorów i wpływu na kształtowanie rozwoju społecznego i gospodarczego • Przyjmowanie przez społeczeństwo modelu kultury domowej • Brak profesjonalnej krytyki prasowej (medialnej) specjalizującej się w kulturze • Ignorowanie oferty instytucji kultury ze względu na łatwość dostępu do produktów kultury za pośrednictwem Internetu, telewizji, kina domowego, itd. • Wzrost inicjatyw społecznych i prywatnych w kulturze zainteresowanych tym, by stać się instytucją kultury i mieć zapewnione finansowanie z budżetu publicznego • Niesprzyjające rozwojowi kultury uregulowania prawne – ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, o muzeach, o bibliotekach, o finansach publicznych, prawo zamówień publicznych, kodeks pracy, ustawa o systemie oświaty i Karta Nauczyciela
---	---

	<p>(w przypadku młodzieżowych domów kultury), w tym brak przepisów motywujących przedsiębiorców do współfinansowania działań kulturalnych</p> <ul style="list-style-type: none">• Brak stabilności działalności instytucji kultury – brak klarownej polityki kulturalnej państwa, próby upolityczniania decyzji personalnych, ograniczanie wolności twórczej artystów i instytucji kultury, brak możliwości odniesienia planów i działalności instytucji kultury do priorytetów polityki państwa, itp.• Brak systemu i brak możliwości stworzenia obiektywnego sposobu mierzenia efektywności działalności w kulturze• Zbyt mało badań nad kulturą, jej upowszechnianiem, dziedzictwem kulturowym, odbiorem, uczestnictwem• Brak wieloaspektowej, całościowej strategii promocji miasta, w tym kultury
--	---

SZANSE

Istotne argumenty pozwalające realizować określoną strategię tkwią w otoczeniu obszaru poddanego analizie SWOT. Siły wspomagające realizację strategii znajdują się w szansach, jakie niesie otoczenie kultury w Toruniu. Od czasów starożytnych i średniowiecza ważne ośrodki miejskie rozwijały się wzdłuż traktów i szlaków komunikacyjnych. Pomimo istotnych zmian technologicznych i społecznych, trudnym do podważenia argumentem dla wzmacniania rozwoju miasta jest jego położenie. W przypadku Torunia, szansa ta powinna być wykorzystana w stopniu maksymalnym. Łatwość dojazdu do Torunia praktycznie z każdego miejsca Polski i Europy przyczynić się może do wzrostu ruchu turystycznego, nawet tak wysoce kwalifikowanego, jak uczestnictwo w określonych imprezach i przedsięwzięciach kulturalnych. Pamiętać jednak należy, że takie położenie może okazać się zagrożeniem, gdyż dostępność komunikacyjna odległych od siebie miejsc może wpłynąć negatywnie na chęć zatrzymania się pomiędzy, czyli w Toruniu i skorzystania z oferty kulturalnej Miasta. Aby ta szansa nie zamieniła się w zagrożenie, należy podjąć odpowiednie kroki promocyjne i informacyjne, a przede wszystkim stworzyć atrakcyjną ofertę kulturalną i odpowiednią atmosferę, która przyczyni się do chęci skorzystania z niej tych, którzy mogliby ominąć Toruń. Wzrost znaczenia kultury w rozwoju miast i regionów, zgodnie z paradygmatem „miasta jako miejsca kreatywnego” (według Richarda Floridy), znajdujące swoje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych tworzonych na poziomie kraju i Unii Europejskiej, stwarza niepowtarzalną okazję do wzmocnienia impulsów rozwojowych dla kultury w Toruniu, które już są realizowane albo też mogą być wdrożone i realizowane. Dostępność kultury (oferty kulturalnej) ze względu na swoistą dwoistość rzeczywistości (albo też „dwurzeczywistość”: realną i wirtualną) stwarzają kolejne okazje do poszerzenia spektrum możliwości uczestniczenia w kulturze w sposób bierny i aktywny. Integrowanie działań Torunia w zakresie kultury z innymi miastami w regionie, Polsce i innych krajach, może przyczynić się do wzmocnienia efektu synergii związanego z realizacją zamierzeń strategii przy intensyfikowaniu wykorzystania atutów kultury w Toruniu.

ZAGROŻENIA

Wśród istotnych zagrożeń dla realizowania śmiałych wyzwań w obszarze kultury w Toruniu jest z pewnością stale utrzymujący się kryzys gospodarczy w Europie. Wprawdzie nie przebiega on tak dotkliwie, jak w państwach Europy zachodniej (np. Grecja, Hiszpania), to jego wpływ jest jednak odczuwalny w Polsce, szczególnie w obszarze finansów publicznych. Można podejmować działania zmierzające do ograniczenia wpływu negatywnych zjawisk o charakterze globalnym, jednakże nie ma możliwości zabezpieczenia finansów publicznych przed ich odczuwaniem. Przekłada się to na dochody własne budżetów miast, które nieznacznie rosną, ale przy jednoczesnym wzroście kosztów utrzymania coraz większej liczby zadań

zleconych samorządom przez władze centralne. Oznacza to uszczuplenie możliwości budżetów miast i przeznaczanie mniejszych środków na działalność kulturalną, gdyż w pierwszej kolejności pokrywane muszą być inne wydatki. Zbiega się ta sytuacja z charakterystycznym w Polsce uszczuplaniem rynku sponsorskiego kulturze. Wprawdzie duże i uznane imprezy oraz wydarzenia kulturalne znajdują prywatne źródła finansowania, to większość tzw. codziennej oferty kulturalnej polskich miast finansowana jest z różnego rodzaju źródeł publicznych. Niestety zbiega się to również z obserwowaną wśród organizatorów działalności kulturalnej i podmiotów działających w kulturze skłonnością do istotnego uzależniania się od budżetów publicznych w finansowaniu kultury. Do tego dodać należy brak systemowego podejścia motywującego sferę biznesu do włączania się w finansowanie kultury oraz brak wyraźnej polityki kulturalnej w Polsce. Zbiega się to dodatkowo z niedoskonałym prawem, ograniczającym de facto możliwości podejmowania śmiałych wyzwań w sferze kultury. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż procesy globalizacji przyczyniają się w sposób istotny do zmian zachowań odbiorców kultury, ale też i twórców. Coraz częściej kultura nie tylko już działa w rzeczywistości wirtualnej, ale i wykorzystuje do swoich potrzeb nowoczesne technologie informatyczne, co przyczynia się do przenoszenia części aktywności kulturalnej zarówno twórców, jak i odbiorców w sferę wirtualną. Ten aspekt zachowań istotnie zmienia sposoby uczestniczenia w kulturze, które są dość słabo zdiagnozowane, co nie jest bez wpływu na działalność kulturalną oferowaną obecnie i w przyszłości. Nie można jednakże tego faktu przeceniać, ale nie znaczy to również, że oferta kulturalna w Toruniu i mechanizmy zarządzania nią nie powinny uwzględniać go w swoich planach i zamierzeniach.

RODZAJ STRATEGII WEDŁUG ANALIZY SWOT

Analiza SWOT jest punktem wyjścia do projektowania strategii i nigdy nie może być traktowana jako jedyny warunek umożliwiający realizację strategii. Zdarzają się bowiem przypadki w zarządzaniu strategicznym, szczególnie w sferze biznesu, gdy strategia danego obiektu jest opracowywana i realizowana niejako wbrew analizie SWOT. Dzieje się tak wtedy, gdy analiza strategiczna SWOT wskazuje na przewagę czynników negatywnych nad pozytywnymi oraz gdy strategia bardziej opiera się na wnioskach płynących z analizy czynników zewnętrznych i pomija czy też kontruje czynniki wewnętrzne. Takie strategie najczęściej dotyczą różnorodnych innowacji nie tylko technologicznych, ale również procesowych, zarządczych, organizacyjnych. Analiza strategiczna SWOT pozwala zatem określić rodzaj (charakter) przyjmowanej do realizacji strategii.

Ze względu na siłę wzajemnego oddziaływania zidentyfikowanych elementów analizy strategicznej SWOT, wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje strategii: przetrwania, przystosowawczą, obronną i ofensywną.

	SŁABOŚCI	ATUTY	
ZAGROŻENIA	STRATEGIA PRZETRWANIA	STRATEGIA OBRONNA	PRZYSZŁOŚĆ
SZANSE	STRATEGIA PRZYSTOSOWAWCZA	STRATEGIA OFENSYWNA	PRZYSZŁOŚĆ
	TERAŻNIEJSZOŚĆ		

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia przetrwania opisywana jest przez obecne słabości w obliczu przyszłych zagrożeń. Oznacza ona koncentrowanie wysiłków na unikaniu nadchodzących (spodziewanych) zagrożeń. Strategia przetrwania pozwala podejmować działania w krótkich okresach czasu, dotyczy zatem przede wszystkim terażniejszości i najbliższej przyszłości.

Strategia przystosowawcza opisywana jest przez przyszłe szanse w obliczu obecnych słabości. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwolą wykorzystać nadarzające się okazyje wraz ze świadomością posiadanych słabości, których nie da się wyeliminować, ani zniwelować w krótkim okresie. Strategia ta skoncentrowana jest również na terażniejszych działaniach, ale podejmowane są one z nieco większym horyzontem czasowym niż poprzedni rodzaj strategii.

Strategia obronna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych zagrożeń. Oznacza to podejmowanie takich działań, które pozwalają w jak najlepszy sposób wykorzystać własne atuty, aby ominąć zagrażające organizacji czynniki otoczenia zewnętrznego. Strategia obronna skoncentrowana jest na przyszłości, ale z dość krótkim horyzontem czasowym.

Strategia ofensywna opisywana jest przez obecne atuty w kontekście przyszłych szans. Oznacza to podejmowanie takich działań, które mają na celu maksymalne wykorzystanie własnych atutów i nadarzających się zewnętrznych okazji. Strategia ta skoncentrowana jest na przyszłości i to z najdłuższym ze wszystkich pozostałych horyzontem czasowym.

Dokonana Analiza strategiczna SWOT wskazuje na podjęcie takich działań strategicznych w sferze kultury w Toruniu, które wykorzystują atuty kultury w Toruniu oraz nadarzające się w otoczeniu szanse przy jednoczesnym niwelowaniu słabości i unikaniu zagrożeń płynących z otoczenia. W związku z tym *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* będzie strategią ofensywną z elementami strategii przystosowawczej, ale jedynie w początkowym okresie jej wdrażania, tj. nie dłużej niż przez pierwsze dwa lata. Precyzyjne określenie rodzaju (charakteru) przyjętej do realizacji strategii może nastąpić po określeniu jej założeń i dokonaniu analizy ich realnego kontekstu. Istotnym zatem punktem wyjścia do planowania strategii jest określenie docelowej wizji, której osiągnięcie (bądź też zmierzanie do realizacji której) pozwala określić strategia.

IV. WIZJA STRATEGICZNA KULTURY W TORUNIU

Wizja jest syntetycznym określeniem strategii, jej zasadniczych założeń. W skróty sposób opisuje wyobraźniowy stan docelowy, który dzięki strategii należy osiągnąć. Wizja strategiczna jest spójnym opisem stanu możliwego do osiągnięcia lub takiego, do którego będzie się dążyć.

Podczas prac warsztatowych określono zestaw czynników, jakie miały określić wizję strategiczną kultury w Toruniu do 2020 roku. Na ich podstawie opracowanych zostało kilka propozycji, diskutowanych w wielu gronach (m.in. podczas posiedzenia Rady Prezydenckiej w dniu 17 kwietnia 2012 roku. W wyniku przeprowadzonych prac i analiz, uzgodniono następującą wizję kultury w Toruniu do 2020 roku. Składa się ona z dwóch części: krótkiego hasła, które może być wykorzystywane promocyjnie i opisowego stanu docelowego, do którego zmierzać ma realizacja przyjętej *Strategii Rozwoju Kultury dla Miasta Torunia do roku 2020*.

Toruń miejscem narodzin gwiazd na miarę Mikołaja Kopernika.

Toruń jest miastem, w którym aktywność kulturalna jest najważniejszą sferą życia jego mieszkańców i odwiedzających go przybyszów. To gotycka sceneria, która stała się przestrzenią kultury prezentowanej w sposób wieloaspektowy i wielopłaszczyznowy, tworzonej przy współudziale twórców, animatorów i odbiorców. Miasto, którego otwarte jak w herbie bramy zapraszają wszystkich, którzy pragną stworzyć nową jakość w kulturze oraz dokonać odkryć i osiągnąć artystycznych na miarę najwybitniejszego z synów Torunia.

Wizja strategiczna dla kultury w Toruniu do 2020 roku uwzględnia następujące istotne elementy strategiczne:

- W strategii stawia się akcent na wyrazistą, identyfikowalną i atrakcyjną ofertę kulturalną
- Jednocześnie kultura jest dla Torunia najważniejszym motorem rozwoju miasta w powiązaniu z rosnącym ruchem turystycznym powodowanym ciekawą i przyciągającą ofertą kulturalną

- Dziedzictwo kulturowe, zabytki, historia, wielcy Torunianie to najważniejsze atuty Miasta, wyznaczające pewne standardy wysokiej jakości oferty i aktywności kulturalnej
- Toruń stwarza sprzyjające warunki dla wysokiej sztuki oraz dla twórców debiutujących, staje się sceną dla nowych trendów, zjawisk w sztuce i nowych twórców i organizatorów
- W Toruniu dba się o zrównoważoną ofertę kulturalną dla wszystkich, ze szczególnym uwzględnieniem mieszkańców Miasta.

Misją *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* jest **rozwój zróżnicowanej i bogatej oferty kulturalnej z poszanowaniem dziedzictwa kulturowego oraz stwarzanie warunków dla kreacji artystycznej i profesjonalizacji działań w sferze kultury.**

Taka wizja i misja strategiczna pozwalają określić kilka zasadniczych priorytetów dla kultury w Toruniu. Są nimi:

- Identyfikowana z Toruniem oferta
- Dziedzictwo kulturowe
- Wysoka jakość i szansa na debiut
- Warunki dla różnorodności kulturowej

Istotnym elementem warunkującym możliwość realizacji spójnej i realnej Strategii, jest analiza czynników mogących wpływać na wdrażanie jej zapisów.

V. ANALIZA POŁA SIŁ DLA OBSZARU KULTURY W TORUNIU

Analiza pola sił jest analizą czynnikową pokazującą wpływ różnych elementów na przyjętą strategię, która wyrażona jest poprzez wizję. Analiza pola sił pokazuje, nie na ile możliwe jest wdrożenie strategii, lecz jakiego rodzaju czynniki mogą wspomóc i przeszkodzić w realizacji przyjętej strategii.

Podczas prac nad Strategią wykorzystano analizę pola sił do ocenienia wpływu czynników hamujących i wspierających przyjęte założenia strategiczne określone w wizji. Podczas prac nad analizą pola sił skorzystano z metody PESTER. Metoda ta pozwala zidentyfikować zestaw czynników w podziale na grupy. Są to następujące rodzaje (grupy) czynników:

- Polityczne
- Ekonomiczne
- Społeczne
- Technologiczne
- Ekologiczne
- Regulacyjne (prawne).

Wyniki analizy pola sił dla wizji strategicznej dla kultury w Toruniu do 2020 roku przy wykorzystaniu metody PESTER prezentuje załączona tabela. Została ona sporządzona na podstawie wyników prac warsztatowych z członkami Zespołu ds. opracowania strategii w dniach 19-20 marca 2012 roku oraz procesu hierarchizacji zidentyfikowanych czynników dokonanej przez członków Zespołu.

SIŁY HAMUJĄCE		
SIŁA ODDZIAŁYWANIA	RODZAJ CZYNNIKÓW	CZYNNIKI
SILNE	POLITYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Zmienność polityczna (np. kadencyjność, sojusze polityczne itp.); • Relacje między poszczególnymi szczeblami samorządu terytorialnego.
	EKONOMICZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Uzależnienie instytucji kultury od finansowania z budżetu samorządu terytorialnego; • Rosnące koszty infrastruktury; • Relatywnie niski poziom

		<p>rozwoju gospodarczego regionu;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom sponsoringu kultury na poziomie lokalnych i regionalnych firm; • Centralizacja podmiotów gospodarczych (np. banki i ich budżety na promocję). • Konieczność zwiększonej koncentracji instytucji (podmiotów) kultury na wynikach finansowych niż na misji.
	SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom rangi kultury w kształtowaniu nowoczesnego społeczeństwa.
	TECHNOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Brak współpracy biznesu z lokalnymi twórcami.
	EKOLOGICZNE	
	PRAWNE	<ul style="list-style-type: none"> • Brak regulacji prawnych zachęcających sferę biznesu do inwestowania w kulturę; • Nadmierny formalizm (np. Prawo zamówień publicznych); • Wielość podmiotów decyzyjnych (np. w zakresie wydawania zgody na organizację wydarzenia kulturalnego w przestrzeni publicznej); • Niewystarczające mechanizmy umożliwiające podmiotom kultury w Toruniu pozyskiwać środki zewnętrzne (np. niski poziom wsparcia ze strony Miasta na pokrycie wkładu własnego przez podmiot kultury); • Zbyt skomplikowane procedury biurokratyczne.
ŚREDNIE	POLITYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom znaczenia kultury wśród polityków;

		<ul style="list-style-type: none"> Słaby lobbing polityczny kultury (instytucji, wydarzeń, rozwiązań organizacyjnych, prawnych, finansowych itp.).
	EKONOMICZNE	
	SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> Słaba współpraca pomiędzy podmiotami działającymi w sferze kultury w Toruniu Błędne przekonanie, że kultura nic nie kosztuje.
	TECHNOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> Bariera mentalna i finansowa w korzystaniu z najnowszych technologii w kulturze (np. techniki multimedialne).
	EKOLOGICZNE	
	PRAWNE	
SŁABE	POLITYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> Niespójna polityka regionalna województwa Zaangażowanie środowisk kultury w politykę.
	EKONOMICZNE	
	SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> Odpływ młodych, kreatywnych kadr do innych ośrodków.
	TECHNOLOGICZNE	
	EKOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> Niski poziom świadomości ekologicznej – brak przełożenia na kulturę.
	PRAWNE	

SIŁY WSPIERAJĄCE		
SIŁA ODDZIAŁYWANIA	RODZAJ CZYNNIKÓW	CZYNNIKI
SILNE	POLITYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Wewnętrzna polityka (władz miasta).
	EKONOMICZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Inwestorzy – umowy związane z kulturą w Toruniu; • Możliwości związane z nowym okresem programowania 2014-2020; • Zapowiedzi wzrostu finansowania z budżetu centralnego (1% PKB na kulturę).
	SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalne środowisko kulturalne; • Lokalne organizacje pozarządowe działające w obszarze kultury; • Autorytety w sferze nauki i kultury.
	TECHNOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Baza infrastrukturalna w sferze kultury w Toruniu; • Internet – możliwości komunikacyjne, promocyjne i informacyjne; • Nowoczesne technologie w instytucjach kultury.
	EKOLOGICZNE	
	PRAWNE	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanizmy wspierania sfery kultury w Toruniu (umowy 3-letnie, mikro granty, stypendia); • Otwartość władz miasta w zakresie stosowania mechanizmów

		wsparcia i ich modyfikowania (zmian uzależnionych od zmieniającego się otoczenia).
ŚREDNIE	POLITYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> Dobra atmosfera dla kultury w Toruniu wśród polityków krajowych.
	EKONOMICZNE	<ul style="list-style-type: none"> Prywatni sponsorzy/ współpraca z biznesem
	SPOŁECZNE	
	TECHNOLOGICZNE	
	EKOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> Przestrzeń publiczna w Toruniu jako sceneria dla kultury.
SŁABE	PRAWNE	
	POLITYCZNE	
	EKONOMICZNE	
	SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „TŁOK” – wsparcie dla animatorów NGO.
	TECHNOLOGICZNE	
	EKOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> Ścieżki rowerowe jako nowa forma transportu.
	PRAWNE	

Znajomość analizy SWOT i analizy pola sił pozwalają określić warunki, w jakich możliwe jest wdrożenie przyjętej *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*. Z przeprowadzonych analiz wynika, że może to być strategia ofensywna, wykorzystująca wyraźne atuty Torunia i szanse, z jakich skorzystać można w otoczeniu Torunia.

VI. PLAN STRATEGICZNY

Cele strategiczne *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* i ich wzajemne relacje.



Poniżej zamieszczone zostało syntetyczne zestawienie Strategii, zawierające hierarchiczny układ elementów strategii. Na czele hierarchii umieszczone są obszary strategiczne (domeny, kierunki rozwoju). Pokazują one te zestawy problemów, które wymagają szczególnej interwencji, na które w określonym przedziale czasowym realizacji strategii stawia się akcenty. Są to zatem najważniejsze zagadnienia określające zawartość merytoryczną strategii. Obszary strategiczne ze swej natury mają bardzo szeroki zakres, stąd też trudno po ich lekturze wnioskować, jaki rodzaj działań zostanie podjęty dla realizacji przyjętej strategii. Dlatego też uszczegółowieniem strategii są cele strategiczne (cele długofalowe, obejmujące swym zakresem okres realizacji Strategii), które z kolei uszczegółowione są przez cele operacyjne (średniookresowe). *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* w wyniku przeprowadzonych analiz oraz procesu planowania podczas sesji strategicznych z Zespołem Konsultacyjnym ds. Opracowania Strategii, obejmuje 3 obszary strategicznego rozwoju, cztery cele strategiczne i jednaście celów operacyjnych. Struktura Strategii zawarta jest na poniższym schemacie.

OBSZARY STRATEGICZNE			
OFERTA KULTURALNA TORUNIA		DZIEDZICTWO KULTUROWE	FUNKCJONOWANIE KULTURY
CELE STRATEGICZNE			
Miasto Toruń siedzibą kreatywnych podmiotów kultury	Miasto Toruń miejscem prestiżowych wydarzeń kulturalnych	Ochrona dziedzictwa kulturowego	Efektywne zarządzanie kulturą
CELE OPERACYJNE			
Rozwój oferty kulturalnej Torunia	Wykreowanie produktów kulturowych Miasta Torunia	Pielęgnacja przestrzeni publicznej miasta	Promocja miasta przez kulturę
Toruń przyjazny twórcom i artystom	Rozwój turystyki kulturalnej w Toruniu	Dziedzictwo kulturowe jako motor rozwoju gospodarczego	Rozwój instrumentów wspierających działalność kulturalną
Współpraca nauki i kultury			Rozwijanie kompetencji odbiorców w zakresie uczestnictwa w kulturze i organizatorów w zakresie nowoczesnego zarządzania kulturą
			Optymalne wykorzystanie zasobów w sferze kultury

Zasadniczym obszarem rozwoju kultury w Toruniu powinna być **oferta kulturalna**. Z przeprowadzonych analiz wprost wynika, że Toruń ma bogatą i zróżnicowaną ofertę kulturalną. Jednakże prowadzone analizy wskazały jeszcze brak wyraźnego i jednoznacznie identyfikowalnego zestawu produktów (marek) kulturowych. Charakter Miasta, jego historia, atmosfera i posiadana pozycja na mapie kulturalnej oraz ambicje i aspiracje środowisk kultury Torunia predestynują Toruń do budowania swej marki w oparciu o kreatywne podmioty oraz z wykorzystaniem prestiżowych wydarzeń kulturalnych, obecnie realizowanych bądź też nowych – ta decyzja powinna być efektem szerokiego konsensusu wynikającego z debaty wszystkich toruńskich środowisk kultury. Toruń zgodnie z tą Strategią będzie miejscem twórczego eksperymentu, promocji twórczości (i dorobku) zarówno nowej, jak i obecnie znanej (uznanej), lokalnych twórców oraz tych spoza, widzących w Toruniu szansę na docenienie swej sztuki oraz miejscem przyjaznym zarówno dla artystów, twórców i organizatorów, jak i dla tych wszystkich, którzy są w mniejszym lub większym stopniu uczestnikami kultury. Strategia ta skierowana jest na 3 zasadnicze grupy odbiorców: artystów, turystów i mieszkańców. Jednocześnie podejmowane w jej ramach działania mają zapewnić równowagę pomiędzy ofertą dla wszystkich tych trzech grup odbiorców. Ważne przy tym jest, aby Toruń kojarzył się z miejscem przyjaznym dla kultury rozumianej bardziej w kategoriach funkcjonalnych (jako proces) niż socjologiczno – antropologicznych (jako pewien stan). Ma być zatem miejscem, gdzie kultura się rodzi i rozwija, gdzie każda forma ekspresji twórczej może być przedmiotem rozważań i próby pokazania jej szerszej publiczności. Toruń mógłby dzięki temu stać się miejscem debiutów (artystów i nowych trendów) w towarzystwie prestiżowych i znanych oraz uznanych imprez i wydarzeń kulturalnych, będących marką kulturalną Miasta. Ważne przy tym jest, aby kultura była magnesem przyciągającym w większym niż dotąd stopniu turystów do Torunia oraz aby mieli oni powody do tego, by ich pobyt w Toruniu mógł się wydłużyć ponad obecnie rejestrowany wymiar jednego dnia. Do tego potrzebna jest klarowna oferta kulturalna oraz wykorzystanie do budowania marki kulturalnej sfery nauki, która naturalnie kojarzy się z Toruniem poprzez fakt silnych z nim związków Mikołaja Kopernika.

Ze względu na uwarunkowania historyczne i architektoniczne, istotnym obszarem rozwoju kultury w Toruniu musi być dziedzictwo kulturowe. W chwili opracowywania i przyjmowania do realizacji tej Strategii Toruń obchodzi 15 rocznicę wpisania Średniowiecznego Zespołu Miejskiego Torunia (Starego i Nowego Miasta) na Światową Listę Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO²⁹, co miało miejsce w 1997 roku. W ramach obszaru **Ochrona dziedzictwa kulturowego** realizowane będą dwa cele strategiczne. Pierwszy z nich koncentruje się na pielęgnacji walorów przestrzeni publicznej miasta i dotyczy szczególnie objęcia programową polityką ochrony, opieki i wykorzystania potencjału dziedzictwa Starego Miasta (zgodnie z zapisami Gminnego Programu Opieki nad Zabytkami Miasta

²⁹ <http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo/polskie-objekty/> stan na 25.07.2012 r.

Torunia na lata 2009-2012 i Planem Zarządzania Obiektami światowego Dziedzictwa) oraz innych obszarów architektonicznych Torunia. Drugi cel strategiczny dotyczy wykorzystania waloru jakim jest zachowane dziedzictwo kulturowe dla potrzeb rozwoju gospodarczego Miasta, przy czym zachowana być tu musi równowaga ze szczególnym uwzględnieniem konieczności zachowania dziedzictwa kulturowego Torunia dla przyszłych pokoleń w możliwie jak najmniej zmienionej formie.

Trzecim obszarem strategicznego rozwoju kultury w Toruniu, poniekąd spajającym dwa pierwsze oraz wszystkie te, które wprost nie wynikają z realizowanej Strategii a są wynikiem realizacji regulacji prawnych i innych dokumentów strategicznych, jest **funkcjonowanie kultury w Toruniu**. W ramach tego obszaru chodzi o takie działania usprawniające zarządzanie kulturą, które w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu efektywności sfery kultury, poprawy jakości jej działania i wzrostu zadowolenia zarówno twórców, artystów i organizatorów, jak również coraz szerszej rzeszy odbiorców oferty kulturalnej Torunia. Dlatego też w ramach tego obszaru realizowane będą cele, które dotyczą promocji Torunia poprzez kulturę, rozwoju instrumentów wspierających działalność kulturalną, rozwoju kompetencji zarówno odbiorców, jak i organizatorów działalności kulturalnej w Toruniu oraz optymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów dostępnych w Toruniu w sferze kultury.

W ramach każdego celu operacyjnego realizowane są co najmniej dwa zadania strategiczne. Łącznie do realizacji przyjęto 38 zadań. Poniższa matryca zadań strategicznych jest pełnym zestawieniem przyjętych do realizacji zadań wraz z ich opisem na poziomie celów operacyjnych. Podane są też dla każdego zadania terminy realizacji, czyli początek i koniec jego realizacji. Matryca zawiera też propozycję mierników, czyli metod i narzędzi pomiaru realizacji zadania oraz wskaźniki osiągnięcia, czyli sposoby określania za pośrednictwem mierników stopnia realizacji zadania. Elementy te wykorzystywane są na etapie bieżącego monitorowania realizacji Strategii oraz okresowych badań ewaluacyjnych. W matrycy wskazano również koordynatora zadania (zaznaczono w postaci wytłuszczenia), czyli podmiot odpowiedzialny za zadanie, tj. jego uruchomienie i realizację (w niektórych przypadkach wskazanych jest kilku koordynatorów ze względu na stopień skomplikowania bądź też interdyscyplinarności zadania), oraz współpracujące podmioty i środowiska. Matryca ta jest podstawowym narzędziem wdrażania *Strategii Rozwoju Kultury dla Miasta Torunia do roku 2020*.

Matryca zadań strategicznych:**Cel strategiczny I: MIASTO TORUŃ SIEDZIBĄ KREATYWNYCH PODMIOTÓW KULTURY****I.1. Rozwój oferty kulturalnej Torunia**

Cel ten ma przyczynić się do wzrostu znaczenia Torunia i jego oferty kulturalnej na mapie kulturalnej w kraju i zagranicą. Chodzi o wypracowanie 2-3 markowych produktów kulturowych, z których Toruń będzie znany i z nimi silnie kojarzony. Mogą to być przedsięwzięcia kulturalne już realizowane w Toruniu lub też zupełnie nowe. Decyzja w tej sprawie musi być wynikiem szerokiego konsensusu społecznego, nie tylko środowisk kultury. Cel ten ma też zapewnić warunki rozwoju dostępnej obecnie oferty kulturalnej, jednakże szczególnego wsparcia ze strony Miasta oczekiwać mogą te przedsięwzięcia, które charakteryzują się wysoką jakością i jednocześnie są zróżnicowane przestrzennie i ze względu na odbiorców (docierają zarówno do odbiorców wysokiej kultury, jak i tych nie wyrobionych uczestników kultury). Tworzenie i rozwijanie oferty kulturalnej ma być zadaniem nie tylko miejskich instytucji kultury, lecz również innych podmiotów starających się w jakikolwiek sposób o wsparcie ze strony władz Miasta. Oferta kulturalna Torunia musi również uwzględniać aspekt wymiany, polegający na współpracy z podmiotami kultury z innych miast i krajów, gdyż tylko wtedy zapewnić ona może wewnętrzny rozwój. Istotnym elementem realizacji tego celu jest konieczność opracowania zestawu kwantyfikatorów określających (definiujących) wysoką jakość oferty kulturalnej Torunia. Poważną bolączką, zgłaszaną wielokrotnie i przez różne gremia, jest brak oferty mogącej zaspokoić zróżnicowane potrzeby kulturalne mieszkańców oraz niewystarczająca oferta letnia, która miałaby przyczynić do wzrostu atrakcyjności Torunia w szczególności dla turystów, jak i dla mieszkańców. Dlatego w kolejnych latach przy współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami i środowiskami działającymi w kulturze, będzie rozwijana oferta kulturalna, która wykorzystując zasoby dostępne w Toruniu w możliwie najszerszy sposób zaspokajając będzie zróżnicowane potrzeby mieszkańców i odwiedzających Toruń turystów. Stworzone warunki dla twórców i artystów oraz organizatorów w Toruniu będą na tyle atrakcyjne, by mogli oni lokować tu swoje idee, pomysły, projekty i przedsięwzięcia. Silny akcent we współpracy musi być położony na potencjał podmiotów społecznych (organizacji pozarządowych), ale też prywatnych i innych publicznych, dla których Miasto Toruń nie jest organizatorem, a które działają na terenie Miasta.

Cel ten powiązany jest z celami: I.2, I.3 (Zadanie 1), II.1, II.2 (Zadanie 1), III.1, III.2 (Zadanie 1, 2), IV.1 (Zadanie 2, 3), IV.2., IV.3. (Zadanie 2, 3), IV.4. (Zadanie 1, 2, 3, 5).

Lp.	ZADANIA (przedsięwzięcia priorytetowe konieczne do osiągnięcia danego celu operacyjnego i strategicznego)	TERMIN REALIZACJI (okres, w jakim należy rozpocząć i zakończyć realizację zadania)	MIERNIKI (sposób mierzenia realizacji zadania)	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA (źródła wskazujące dane do pomiaru realizacji zadania)	KOORDYNATOR ZADANIA I współrealizatorzy zadania, kluczowi partnerzy
1.	Tworzenie wysokiej jakości i zróżnicowanej oferty całorocznej, w tym bogatej oferty letniej	od 2012 ciągła realizacja	<ul style="list-style-type: none"> Ilość artystów/gwiazd/autorytetów Ilość widzów Ilość wydarzeń Częstość doniesień medialnych o wydarzeniach kulturalnych w Toruniu Wzrost ilości imprez cieszących się najlepszymi ocenami odbiorców i ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania instytucji kultury i innych podmiotów Recenzje w mediach popularnych i branżowych Obecność autorytetów 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Toruńska Agenda Kulturalna i miejskie instytucje kultury Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury Organizacje pozarządowe działające w sferze kultury Niezależni artyści, twórcy, organizatorzy
2.	Rozwijanie współpracy instytucji kultury i organizacji pozarządowych w zakresie	od 2012 realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> Ilość wspólnych projektów/wydarzeń Wysokość pozyskanych środków pozabudżetowych Wysokość środków budżetowych 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania merytoryczne i finansowe organizacji i instytucji kultury Analizy budżetu Miasta 	<ul style="list-style-type: none"> Miejskie instytucje kultury Organizacje pozarządowe działające w sferze kultury Wydział Kultury

	przygotowywania i realizacji oferty kulturalnej		<p>przeznaczonych na współpracę</p> <ul style="list-style-type: none"> Ilość partnerów uczestniczących w realizacji projektów/wydarzeń/imprez 	<ul style="list-style-type: none"> Pozytywne doniesienia medialne Sprawozdania organizacji pozarządowych z realizacji projektów kulturalnych, które uzyskały wsparcie z budżetu Miasta 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji
3.	Rozwijanie współpracy międzynarodowej w tworzeniu i realizacji oferty kulturalnej (projekty, wydarzenia, imprezy itp.)	od 2013 realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> Ilość artystów, autorytetów, podmiotów biorących udział w wydarzeniach, projektach, imprezach Ilość wydarzeń Ilość widzów Ilość wspólnych przedsięwzięć Geografia współpracy (kraje/miasta, z którymi nawiązano i rozwijana jest współpraca, „białe plamy” współpracy w stosunku do aspiracji, potrzeb, planów środowisk kultury w Toruniu) Wartość współpracy i struktura finansowania 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania merytoryczne i finansowe instytucji i podmiotów kultury Doniesienia medialne Informacje własne instytucji odpowiedzialnych za promocję Polski za granicą oraz zagranicznych podmiotów o współpracy z lokalnymi podmiotami kultury Badania własne i pozyskane 	<ul style="list-style-type: none"> Toruńska Agenda Kulturalna i miejskie instytucje kultury Wydział Kultury Miejskie instytucje kultury Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe Wydział Promocji

			<ul style="list-style-type: none"> Ilość pozytywnych dla podmiotów kultury Torunia doniesień medialnych 		
<h2>I.2. Toruń przyjazny twórcom i artystom</h2> <p>Cel ten dotyczy wspierania różnorodnych środowisk kultury w Toruniu. Skoncentrowany jest na wzmocnieniu potencjału lokalnych twórców, artystów, ale jednocześnie stwarza warunki do tego, aby przyciągać niezależnych twórców spoza Torunia i wzmocnienia lokalnej oferty kulturalnej tak, by stawała się ona jeszcze bardziej zróżnicowana, interesująca, a dzięki temu „pozycjonowała” wysoko Toruń na mapie kulturalnej Polski oraz w dalszej perspektywie również Europy. Toruń ze względu na swój niepowtarzalny i wyjątkowy charakter jest predestynowany do bycia atrakcyjnym miejscem dla twórczego eksperymentu; może być również doskonałym miejscem debiutów artystycznych nie tylko lokalnych twórców. Jednocześnie cel ten zawiera w sobie przedsięwzięcia pozwalające na aktywne uczestnictwo mieszkańców w procesach kulturotwórczych (szerzej – kulturze), na rozwój ekspresji twórczej mieszkańców Torunia bez względu na wiek i status społeczny. Szczególnie to jest ważne w tych dzielnicach Miasta, które w badaniach wskazywane były jako niedowartościowane pod względem oferty kulturalnej. Szczególną rolę w realizacji tego celu przypisuje się Toruńskiej Agendzie Kulturalnej, która tym samym powinna stać się instytucją impresaryjną całej i zróżnicowanej kultury Torunia.</p> <p>Cel ten powiązany jest z: I.1, II.1., II.2 (Zadanie 1), III.1., III.2 (Zadanie 1, 2), IV.1 (Zadanie 2, 3), IV.2 (Zadanie 1, 2, 4, 7), IV.4 (Zadanie 1, 2, 3, 5).</p>					
Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Wspieranie unikatowych, niestandardowych projektów artystycznych oraz	Początek procesu przygotowania tego zadania w 2013 r. Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> Udział w renomowanych imprezach artystycznych Wysokość pozyskanych 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania (instytucji, artystów, innych podmiotów) Recenzje w mediach fachowych Badania własne 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Toruńska Agenda Kulturalna

	nowych form i trendów w sztuce	ciągła	<p>środków zewnętrznych na realizację projektów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysokość wydatków Miasta na promocję, w tym na przedsięwzięcia kulturalne • Ilość projektów • Ilość projektów/ artystów objętych programem inkubacji artystycznej • Ilość miejsc inkubatorowych • Ocena programu wsparcia i inkubacji 	(m.in. artystów, instytucji, odbiorców, potencjalnych zainteresowanych)	
2.	Aktywne wspieranie i promowanie twórczości i dorobku lokalnych artystów oraz przedsięwzięć kulturalnych w kraju i za granicą	2012 Realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość artystów i przedsięwzięć objętych wsparciem • Ilość imprez/przedsięwzięć organizowanych z udziałem (lub dotyczących) lokalnych artystów w kraju i za granicą • Wartość udzielonego wsparcia • Zainteresowanie medialne lokalnymi 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty i sprawozdania instytucji i podmiotów kultury oraz budżetu Miasta • Doniesienia medialne – pozytywny przekaz (ocena) • Uczestnictwo lokalnych artystów w renomowanych wydarzeniach kulturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Wydział Promocji • Toruńska Agenda Kulturalna • Organizacje pozarządowe

			twórcami	w Polsce i za granicą	
3.	Stwarzanie warunków dla rozwoju ekspresji twórczej niezależnych, alternatywnych twórców oraz poszerzenie przestrzeni dla twórczej kreacji dzieci, młodzieży i osób dorosłych	2012 Realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość twórców, osób, podmiotów objętych wsparciem • Ilość instytucji i podmiotów kultury otwartych na nieskrępowaną ekspresję twórczą • Ilość zainteresowanych powielaniem „modelu toruńskiego” 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty, sprawozdania instytucji i podmiotów kultury • Badania własne i pozyskane • Pozytywne doniesienia medialne • Pozytywne oceny działań „sceny niezależnej” 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Biuro Toruńskiego Centrum Miasta • Toruńska Agenda Kulturalna • Miejskie instytucje kultury • Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Twórcy niezależni

I.3. Współpraca nauki i kultury

Toruń jest ważnym ośrodkiem nie tylko kulturalnym, ale i naukowym. Tradycje historyczne oraz osoba Mikołaja Kopernika jeszcze tylko wzmacniają ten fakt.

Związki nauki i kultury są nierozzerwalne, choć oba te obszary sfery publicznej kierują się swoimi odmiennymi zasadami. Jednocześnie oba te obszary charakteryzuje zdolność do kreacji, poszukiwania nowych rozwiązań, zadawania fundamentalnych pytań i poszukiwania na nie odpowiedzi. Od tego dziedzictwa nie da się w Toruniu uciec. Dlatego też należy wykorzystywać fakt symbiozy pomiędzy kulturą i nauką w Toruniu i porządkować wzajemne relacje oraz intensyfikować współpracę tych dwóch nie tak wcale odległych sfer życia publicznego. Dlatego też niniejsza Strategia stawia dwa zadania, z których pierwsze dotyczy zacieśnienia współpracy pomiędzy sferą nauki i kultury w poszukiwaniu wzajemnych inspiracji i wymiany idei, myśli i doświadczeń. Drugi realizowany tu cel dotyczy opracowania i wdrożenia modelu oceny jakości działalności kulturalnej prowadzonej przez podmioty w Toruniu oraz analizowania zjawisk w kulturze oraz społecznych i opisywania ich w taki sposób, by stawały się użyteczne z punktu widzenia zarządzania kulturą w Toruniu w każdym aspekcie tego procesu.

Cel ten powiązany jest z: I.1, I.2, II.1, II.2 (Zadanie 1), III.1., III.2 (Zadania 2, 3), IV.3, IV.4 (Zadanie 4).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Łączenie projektów w sferze nauki (w tym badawczych) i projektów w sferze kultury	od 2014 realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> Ilość wspólnych projektów, wydarzeń Wysokość pozyskanych środków pozabudżetowych Wysokość środków budżetowych 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania/raporty własne i innych podmiotów Publikacje naukowe – krajowe i zagraniczne Badania własne i pozyskane – pozytywne oceny, wzrastające 	<ul style="list-style-type: none"> Uniwersytet Mikołaja Kopernika i inne uczelnie wyższe Miejskie instytucje kultury (w tym Centrum Nowoczesności „Młyn Wiedzy”)

			<p>przeznaczonych na współpracę</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilość partnerów uczestniczących w realizacji projektów, wydarzeń, imprez • Ocena trafności podejmowanych tematów współpracy 	<p>zainteresowanie publiczności, naukowców, artystów, mediów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rosnące zainteresowanie współpracą między sferą kultury i nauki 	<ul style="list-style-type: none"> • Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
2.	Rozwój metod i instrumentów dokonywania pogłębionych analiz działalności w sferze kultury w Toruniu	od 2013 realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> • Zestaw narzędzi i metod pomiaru działalności w sferze kultury • Wyniki prowadzonych ewaluacji realizacji Strategii 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowany i wdrożony zestaw narzędzi i metod oceny • Raporty, analizy, badania własne i pozyskane • Wnioski z analiz ewaluacyjnych • Współpraca z partnerami specjalizującymi się w tego typu działalności (m.in. UMK, US w Toruniu) • Raport „Kapitał kulturowy Torunia” 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Uniwersytet Mikołaja Kopernika • Urząd Statystyczny • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Komisja Kultury Rady Miasta

Cel strategiczny II: MIASTO TORUŃ MIEJSCEM PRESTIŻOWYCH WYDARZEŃ KULTURALNYCH

II.1. Wykreowanie produktów kulturowych Miasta Torunia

Bogata i zróżnicowana oferta kulturalna Torunia nie stanowi o wyraźnej identyfikacji Miasta na kulturalnej mapie Europy. Wielokrotnie podczas prowadzonych badań i analiz podkreślano konieczność wypracowania 2-3 produktów markowych w działalności kulturalnej, z których Toruń będzie znany, a jego pozycja będzie coraz bardziej znacząca. Istniejący potencjał, dotychczasowe doświadczenia i aspiracje środowisk kultury sprawiają, że przygotowanie i wypromowanie markowych produktów kulturowych Torunia jest możliwe i konieczne. Wskazywano podczas badań na potrzebę stworzenia w ramach oferty kulturalnej Torunia festiwalu, które stać się mogą produktem markowym toruńskiej kultury. Warunkiem osiągnięcia w tym zakresie sukcesu jest intensywna współpraca różnych podmiotów i środowisk działających w sferze kultury w Toruniu, następnym zaś krokiem jest opracowanie spójnego programu promocyjnego rozpisanego na kilka lat tak, aby mógł zaowocować określonymi efektami. Dodatkowo, choć nie mniej ważne jest intensyfikowanie obecności oferty kulturalnej Torunia w przestrzeni ponadlokalnej. Głównym realizatorem/koordynatorem realizacji tego celu powinna być Toruńska Agenda Kulturalna, pełniąca w związku z tym funkcję impresariatu toruńskiej kultury.

Cel ten powiązany jest szczególnie z: I.1., I.2., I.3 (Zadanie 1), II.2 (Zadanie 1), III.1 (Zadania: 1, 2), III.2 (Zadanie 2), IV.1 (Zadania 2, 3), IV.2 (Zadania: 1, 2, 3, 4, 6, 7), IV.4.

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Współpraca podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych na rzecz stworzenia wspólnego przedsięwzięcia/produktu kulturowego – marki kulturowej Torunia	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość współpracujących podmiotów • Ilość wspólnych przedsięwzięć • Wysokość budżetu przedsięwzięcia 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawozdania, raporty instytucji i organizacji kultury • Badania własne i pozyskane • Pozytywne doniesienia medialne, szczególnie ponadlokalne 	<ul style="list-style-type: none"> • Toruńska Agenda Kulturalna • Wydział Kultury • Miejskie instytucje kultury

			<ul style="list-style-type: none"> • Ilość widzów, uczestników/ turystów/ ekspertów/ znawców • Wartość medialna 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost zainteresowania mediów, artystów, widzów, ekspertów itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
2.	Opracowanie i intensyfikacja promocji produktów kulturalnych Torunia	2014 - 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość medialna • Budżet przeznaczony na promocję • Ilość doniesień medialnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawozdania/raporty • Badania i analizy własne i pozyskane • Częstość pozytywnych opinii medialnych i środowiskowych o wydarzeniach kulturalnych Torunia • Identyfikowalność Torunia z różnorodną i interesującą ofertą kulturalną w skali ponadlokalnej 	<ul style="list-style-type: none"> • Toruńska Agenda Kulturalna • Wydział Promocji • Wydział Kultury • Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji • Miejskie instytucje kultury
3.	Systematyczny rozwój przedsięwzięć kulturalnych o randze ponadlokalnej	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość współpracujących podmiotów • Struktura finansowania • Względny (%) wzrost finansowania • Wartość medialna 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywne doniesienia medialne • Wzrastające zainteresowanie przedsięwzięciami markowymi Torunia wśród osób i podmiotów spoza miasta • Badanie opinii widzów/expertów/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Toruńska Agenda Kulturalna i Miejskie instytucje kultury • Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje

				<p>artystów, w tym spoza Torunia</p> <ul style="list-style-type: none">• Analizy budżetu Miasta i samych przedsięwzięć – wzrastający udział samofinansowania lub zewnętrznego finansowania	<p>pozarządowe</p> <ul style="list-style-type: none">• Wydział Kultury• Niezależni artyści, twórcy, organizatorzy
--	--	--	--	--	--

II.2.Rozwój turystyki kulturalnej w Toruniu

Historia, dziedzictwo kulturowe, oferta kulturalna oraz posiadany potencjał w sferze kultury sprawia, że Toruń jest jednym z najchętniej odwiedzanych miast w Polsce. Potwierdzają to badania ruchu turystycznego prowadzone w Toruniu. Wynika z nich niestety, że najczęściej grupę turystów stanowią wycieczki szkolne, a średni czas pobytu turysty w Toruniu wynosi średnio 1 dzień. Badania ruchu turystycznego dowodzą, że posiadane walory kulturowe nie są dość dostatecznie wykorzystane dla intensyfikacji ruchu turystycznego skierowanego na turystykę związaną z ofertą kulturową Torunia. Cel ten ma służyć temu, aby poszerzać spektrum turystów odwiedzających Toruń oraz powodów, dla których tu przyjeżdżają. Nie bez znaczenia jest również długość pobytu oraz średnia wysokość wydatków, jakie ponoszą turyści w Toruniu. Stąd też dla poszerzenia gamy powodów, dla których turyści mają przyjeżdżać i zostawać dłużej w Toruniu, opracowane mają być tzw. szlaki kulturowe, czyli ciągi miejsc związanych z ofertą kulturalną Torunia, zróżnicowane tematycznie i przestrzennie. Mają one umożliwić turystyce samodzielne zwiedzanie nie tylko zabytków, ale prezentowanej w nich oferty kulturalnej. W konsekwencji chodzi o poszerzenie grupy docelowej turystyki w Toruniu o takie grupy, które przyjeżdżają do Torunia głównie z powodów znanej, cenionej i atrakcyjnej oferty kulturalnej. Aby było to możliwe, warunkiem koniecznym jest zrównoważony rozwój sektora gospodarczego skoncentrowanego na osobach chcących skorzystać z różnorodnej oferty kulturalnej Torunia.

Cel ten jest powiązany szczególnie z: I.1., I.2, I.3 (Zadanie 1), II.1., III.1., III.2 (Zadania 1, 2), IV.1., IV.2 (Zadania: 2, 3, 5, 6), IV.4 (Zadania: 1, 2, 3, 5).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Stworzenie szlaków tematycznych w sferze kultury	2013-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość wyznaczonych szlaków długość wyznaczonych szlaków Ilość i struktura turystów korzystających z wyznaczonych szlaków 	<ul style="list-style-type: none"> Sprawozdania/raporty Badania ruchu turystycznego – wzrost zainteresowania ofertą kulturalną 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Wydział Promocji Ośrodek Informacji Turystycznej Lokalna Organizacja

			<ul style="list-style-type: none"> • Ilość podmiotów uczestniczących w programie wytyczania szlaków • Łączny czas potrzebny do przejścia wytyczonymi szlakami 	Torunia, geografia turystyki kulturowej do Torunia, struktura turystów	<p>Turystyczna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydział Sportu i Turystyki
2.	Rozwój turystyki kwalifikowanej związanej z ofertą kulturalną Torunia	Od 2012 realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość imprez targowych, na których Toruń prezentuje swoją ofertę • Ilość promocyjnych folderów/informacji/ nakład wydawnictw promocyjno-informacyjnych itp. • Ilość/częstość/długość przekazów medialnych • Ilość (zmiany ilości) turystów odwiedzających Toruń ze względu na ofertę kulturalną 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawozdania/raporty • Badania i analizy własne i pozyskane • Badania ruchu turystycznego • Wzrost zainteresowania ofertą kulturalną Torunia • Wzrost długości czasu pobytu w Toruniu • Wzrost zainteresowania mediów Toruniem i jego ofertą kulturalną 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Promocji • Wydział Sportu i Turystyki • Wydział Kultury • Toruńska Agenda Kulturalna i miejskie instytucje kultury • Ośrodek Informacji Turystycznej • Lokalna Organizacja Turystyczna
3.	Rozwój sektora gospodarczego w oparciu o ofertę i potencjał kulturowy Torunia	2012 -2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość podmiotów gospodarczych związanych z ofertą kulturalną /względna zmiana ilości podmiotów gospodarczych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost ilości podmiotów gospodarczych związanych wprost z ofertą kulturalną Torunia (m.in. miejsc 	<ul style="list-style-type: none"> • Biuro Obsługi Inwestora • Biuro Toruńskiego Centrum Miasta

			<ul style="list-style-type: none"> • Ilość miejsc pracy w sektorze kreatywnym /zmiana ilości miejsc pracy • Standard obiektów sektora gospodarczego 	<p>noclegowych, restauracji, produkcji pamiątek itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost ilości miejsc pracy w sektorze kreatywnym • Przyrost miejsc o wysokim standardzie 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Reprezentacje podmiotów gospodarczych • Instytucje otoczenia biznesu • Urząd Marszałkowski
--	--	--	---	---	---

Cel strategiczny III: OCHRONA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

III.1. Pielęgnacja przestrzeni publicznej miasta

Wpisanie określonego obszaru na listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO zobowiązuje władze lokalne do podejmowania ściśle określonych działań zmierzających do ochrony i zarządzania przestrzenią oraz znajdującymi się na niej obiektami zabytkowymi. Zrównoważony rozwój przestrzenny wymaga w takiej sytuacji podejmowania równoległych działań w stosunku do tych przestrzeni miasta, które pozostają poza obrębem wpisanym na listę UNESCO. Tylko wtedy można intensyfikować korzyści płynące z faktu znajdowania się na liście UNESCO. W Toruniu dokonane analizy wskazują na pewną nierównowagę w rozwoju poszczególnych części Miasta. Obszar Starego Miasta, ze względu na zidentyfikowane tam problemy społeczne części mieszkańców, też wymaga przemyślanych, delikatnych, lecz skutecznych działań zmierzających do jego rewitalizacji, z zabezpieczeniem się przed negatywnymi skutkami gentryfikacji przestrzeni publicznej. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na konieczność prawidłowego zdefiniowania procesów rewitalizacji. Zgodnie z definicją wg. Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie programowania działań dotyczących mieszkalnictwa z 13 sierpnia 2008 r. „Rewitalizacja to kompleksowy, skoordynowany, wieloletni, prowadzony na określonym obszarze proces przemian przestrzennych, technicznych, społecznych i ekonomicznych, inicjowany przez samorząd terytorialny (głównie lokalny) w celu wyprowadzenia tego obszaru ze stanu kryzysowego, poprzez nadanie mu nowej jakości funkcjonalnej i stworzenie warunków do jego rozwoju, w oparciu o charakterystyczne uwarunkowania endogeniczne”³⁰. W Toruniu prowadzone są prace nad opracowaniem programu rewitalizacji m.in. dla Starego Miasta. Wszystkie programy rewitalizacji, zgodnie z przytoczoną definicją, muszą zawierać elementy rewaloryzacji budynków i objętej programem przestrzeni oraz zmianę funkcji i procesy modernizacji społecznej (czasami nawet z koniecznością restrukturyzacji społecznej). Jak podkreśla Forum Rewitalizacji „...nie można mówić o rewitalizacji w miejscu, gdzie planowane są do wdrożenia jedynie przedsięwzięcia związane np. z remontem zniszczonych miejskich kamienic, czy budową infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, a pomijające działania bezpośrednio wpływające pozytywnie na rozwój ekonomiczny i społeczny danego obszaru. Wręcz przeciwnie, działania infrastrukturalne powinny być narzędziem do osiągnięcia celów ekonomicznych i społecznych i być tym celom podporządkowane”³¹. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na jeszcze bardziej zaawansowane instrumenty ochrony przestrzeni publicznej miasta przed degradacją (infrastrukturalną, techniczną, społeczną i ekonomiczną). Przykładem takiego

³⁰ Źródło: Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji, <http://www.fr.org.pl> stan na 2.06.2012r.

³¹ J.w.

działania, proponowanym do realizacji w niniejszej Strategii, jest utworzenie parku kulturowego. Art. 16 i 17 ustawy z dnia 23 lipca 2003 roku o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 2003 Nr 162 poz.1568) umożliwia władzom samorządowym (lokalnym) podjęcie decyzji o utworzeniu na określonym obszarze przestrzeni miejskiej parku kulturowego. Instrument ten stanowi zabezpieczenie przed postępującą degradacją społeczną, ekonomiczną i kulturową danego obszaru Miasta. Niniejszy cel pozwala realizować zadania wynikające z przedmiotowej ustawy oraz z przepisów dotyczących zagospodarowania przestrzennego, sugerując przygotowywanie i ustalanie w drodze consensusu społecznego miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla poszczególnych dzielnic Torunia, szczególnie tych o wysokich walorach kulturowych. Cel ten również uwzględnia prowadzone w Toruniu analizy dotyczące poszerzenia wpisu na Listę UNESCO. Realizacja tego celu pozwala nie tylko prowadzić działania związane z ochroną i opieką nad zabytkami, ale równocześnie prowadzić działania zmierzające do szczególnej ochrony obszaru wpisanego na Listę UNESCO, równoważenia rozwoju urbanistycznego całego miasta i stwarzania warunków do wykorzystywania przestrzeni publicznej w celach kulturalnych w większym stopniu. Głównym koordynatorem realizacji tego celu jest Wydział Kultury wraz z Miejskim Konserwatorem Zabytków i Biurem Toruńskiego Centrum Miasta (BTCM).

Cel ten powiązany jest szczególnie z: I.1 (Zadania: 1, 2), I.2., I.3., II.1., II.2., III.2., IV.1., IV.2 (Zadania: 2, 3, 4, 5), IV.3 (Zadania: 1, 2), IV.4 (Zadania: 1, 2, 3).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Opracowanie i wdrożenie programu rewitalizacji Starego Miasta w Toruniu	2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> Obszar objęty programem (w ha) Roczny budżet przeznaczony na wdrażanie programu 	<ul style="list-style-type: none"> Uchwała Rady Miasta Budżet Miasta Analizy, ekspertyzy, wyniki konsultacji społecznych – poparcie ze strony mieszkańców, biznesu i innych zainteresowanych podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> Biuro Toruńskiego Centrum Miasta Miejski Konserwator Zabytków Wydział Kultury Pełnomocnik Prezydenta ds. rozwoju

					<ul style="list-style-type: none"> i planowania przestrzennego • Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego • Rada Miasta Torunia • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne, w tym organizacje pozarządowe • Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji
2.	Opracowanie i wdrożenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla Starego Miasta oraz Parku Kulturowego Stare Miasto	2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Obszar objęty programem (w ha) • Roczny budżet przeznaczony na wdrażanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Uchwała Rady Miasta • Budżet Miasta • Analizy, ekspertyzy, wyniki konsultacji społecznych – poparcie ze strony mieszkańców, biznesu i innych zainteresowanych podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> • Miejski Konserwator Zabytków • Biuro Toruńskiego Centrum Miasta • Wydział Kultury • Pełnomocnik Prezydenta ds. rozwoju

					i planowania przestrzennego <ul style="list-style-type: none"> • Miejska Pracownia Urbanistyczna • Komisja Kultury Rady Miasta • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne, w tym organizacje pozarządowe • Wydział Komunikacji społecznej i Informacji
3.	Kompleksowa ochrona układów urbanistycznych i zidentyfikowanych wartości kulturowych dzielnic Torunia	2013 - 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Obszar objęty programem (w ha) • Roczny budżet przeznaczony na wdrażanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Uchwała Rady Miasta • Budżet Miasta • Analizy, ekspertyzy, wyniki konsultacji społecznych – poparcie ze strony mieszkańców, biznesu i innych zainteresowanych podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> • Miejska Pracownia Urbanistyczna • Wydział Kultury • Miejski Konserwator Zabytków • Pełnomocnik Prezydenta ds. rozwoju i planowania przestrzennego • Rada Miasta

					<p>Torunia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne, w tym organizacje pozarządowe • Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji
--	--	--	--	--	---

III.2. Dziedzictwo kulturowe jako motor rozwoju gospodarczego

Dziedzictwo kulturowe Torunia jest jednym z najistotniejszych czynników wzmacniających rozwój gospodarczy Miasta. Symbiozę gospodarki i kultury (dziedzictwa kulturowego) należy w Toruniu w większym stopniu wykorzystywać. Jak pokazują liczne przykłady krajów i miast, w których najsilniejszym potencjałem jest dziedzictwo kulturowe, wykorzystywanie tego potencjału dla przemyślanego rozwoju gospodarki kreatywnej (przedsiębiorstw kreatywnych) stanowi ważny czynnik pomnażania dobrobytu wspólnoty lokalnej. Dotychczasowe doświadczenie Torunia pokazuje, że sytuacja taka ma już miejsce, lecz można ją jeszcze lepiej wykorzystać. Stąd też postanowiono postawić cel zmierzający do integrowania rozwoju gospodarczego z dziedzictwem kulturowym Torunia. Warunkiem osiągnięcia tego celu jest umiejętne i zrównoważone wykorzystywanie historycznej przestrzeni miasta do prowadzenia działalności gospodarczej, która jest związana z dostępną ofertą kulturalną (bądź też ją uzupełnia). Aby to było możliwe, konieczna jest intensywna i partnerska współpraca pomiędzy różnymi rodzajami i typami partnerów odnośnie produktu kulturowego związanego z dziedzictwem. Do tego potrzeba też wysokiej świadomości wśród mieszkańców o wartości dziedzictwa kulturowego Torunia i konieczności jego ochrony. Wiodącą rolę w realizacji tego celu powinna pełnić administracja samorządowa. Cel ten powiązany jest szczególnie z: I.1., I.2., II.1., II.2., III.1., IV.1., IV.4 (Zadanie 5).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Wykorzystanie historycznej przestrzeni miasta do prowadzenia działalności kulturalnej i związanej z nią działalności gospodarczej	2012 Realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> Ilość podpisanych umów współpracy Ilość imprez kulturalnych realizowanych w historycznej przestrzeni Miasta Ilość podmiotów gospodarczych działających w związku z ofertą kulturalną Opinie mieszkańców Torunia, turystów oraz mediów 	<ul style="list-style-type: none"> Badania i analizy własne i pozyskane Sprawozdania/ raporty Pozytywne doniesienia medialne 	<ul style="list-style-type: none"> Biuro Toruńskiego Centrum Miasta Wydział Kultury Biuro Obsługi Inwestora Toruńska Agenda Kulturalna i miejskie instytucje kultury Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe Wydział Promocji

2.	Współpraca podmiotów publicznych, społecznych i prywatnych w zakresie produktu markowego związanego z dziedzictwem	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość podmiotów współpracujących • Ilość wydarzeń związanych z dziedzictwem kulturowym • Ilość widzów, odwiedzających Toruń, turystów 	<ul style="list-style-type: none"> • Badania i analizy własne i pozyskane • Sprawozdania/ raporty • Pozytywne doniesienia medialne 	<ul style="list-style-type: none"> • Toruńska Agenda Kulturalna • Biuro Toruńskiego Centrum Miasta • Wydział Kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
3.	Upowszechnianie wiedzy wśród mieszkańców na temat dziedzictwa kulturowego Torunia i jego ochrony	2014 – 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość inicjatyw społecznych (oddolnych) skierowanych na ochronę dziedzictwa kulturowego Torunia • Wartość budżetu przeznaczanego na odnowę zniszczonych elewacji i małej architektury • Stopień zaangażowania prywatnych właścicieli, najemców, podmiotów w ochronę, renowację 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty/sprawozdania • Analizy i badania własne i pozyskane • Wzrost ilości inicjatyw społecznych (oddolnych) • Spadająca wartość wydatków miasta na odnowę zniszczonych elewacji i małej architektury • Wzrost zaangażowania (partycypacji) podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji • Wydział Kultury • Miejski Konserwator Zabytków • Rada Miasta Torunia • Podmioty

			i modernizację obiektów dziedzictwa kulturowego Torunia	społecznych i prywatnych w finansowaniu dziedzictwa kulturowego w Toruniu	publiczne, społeczne i prywatne, w tym organizacje pozarządowe <ul style="list-style-type: none">• Media• Miejski Konserwator Zabytków
--	--	--	---	---	---

Cel strategiczny IV: EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE KULTURĄ

IV.1.Promocja miasta przez kulturę

Bardzo ważnym czynnikiem zaistnienia na ponadlokalnej mapie kulturalnej jest odpowiednio przygotowany program skutecznej promocji Miasta. Powinien on uwzględniać pozycjonowanie Miasta oraz istniejącą silną konkurencję innych miast w skali nie tylko krajowej. W dobrej promocji ważna jest treść przekazu oraz oczywiście jego formy. Toruń wykorzystuje wiele różnorodnych form promocji, co przynosi określone pozytywne efekty. Jednakże z przeprowadzonych analiz wynika, że Miasto mogłoby bardziej intensyfikować korzyści płynące z wykorzystania naturalnego potencjału, jakim jest bogata oferta kulturalna i dziedzictwo kulturowe. W świadomości odbiorców promocji (tj. mieszkańców, turystów, mieszkańców innych miast) Toruń powinien być kojarzony z kulturą. Stąd też w niniejszej Strategii znajduje się ten cel, związany z osiąganiem efektywności zarządzania sferą kultury poprzez skuteczną promocję zmierzającą do wzrostu ilości i intensywności uczestniczących w kulturze mieszkańców i turystów oraz zachęconych do związania się z Toruniem i realizacji tu swej ekspresji twórczej artystów, twórców i organizatorów. Warunkiem koniecznym jest opracowanie spójnego programu promocji kultury Torunia, co z kolei warunkuje konieczność zintegrowania systemów informacyjnych obowiązujących w sferze kultury tak, by zapobiec w możliwie najwyższym stopniu chaosowi informacyjnemu, jaki może się pojawić w sytuacji braku spójności systemów informacyjnych. Ważnym elementem dla osiągnięcia tego celu jest obecność Torunia w skali i świadomości ponadlokalnej i ponadregionalnej – na scenie krajowej i międzynarodowej, z tym jednak zastrzeżeniem, że owa obecność nie może być przypadkowa, tylko dobrze przemyślana ze względu na interesy promocyjne kultury w Toruniu.

Cel ten powiązany jest szczególnie z: I.1., I.2., I.3 (Zadanie 1), II.1., II.2., III.1., III.2., IV.2 (Zadania: 1, 2, 3, 4, 5, 6), IV.4 (Zadania: 1, 2, 3, 5).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Integrowanie systemów informacyjnych w sferze kultury	2014 – 2020	<ul style="list-style-type: none">Ilość podmiotów tworzących zintegrowany systemŚrednia długość dostępu do informacji	<ul style="list-style-type: none">Raporty, badania i analizy własne i pozyskaneWzrost wskaźników	<ul style="list-style-type: none">Wydział Komunikacji Społecznej i InformacjiWydział

			<ul style="list-style-type: none"> • Ocena dostępu i zawartości • Stopień zróżnicowania kanałów informacyjnych i unifikacji metod ich przekazywania 	<p>uczestników kultury w Toruniu na korzystanie z zintegrowanego systemu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost stopnia koordynacji pomiędzy różnymi podmiotami tworzącymi system • Wzrost szybkości i łatwości dostępu do różnych informacji dotyczących oferty kulturalnej w Toruniu 	<p>Promocji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Wydział Informatyki • Toruńska Agenda Kultury i miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne, prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
2.	Opracowanie i wdrożenie kompleksowego programu promocji kulturalnej Torunia (m.in. imprez, wydarzeń, artystów) na arenie krajowej i międzynarodowej	2013 -2014 Realizacja ciągła	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość medialna • Roczny budżet promocji kulturalnej • Ilość promocyjnych folderów/informacji/nakład wydawnictw promocyjno-informacyjnych itp. • Ilość/częstość/długość 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty, badania i analizy własne i pozyskane • Doniesienia medialne – wzrost ilościowy, geograficzny • Badania ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Wydział Promocji • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne,

			przekazów medialnych	turystycznego	społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
3.	Intensyfikacja i koncentracja obecności Torunia na mapie najważniejszych krajowych i międzynarodowych wydarzeń kulturalnych	2013–2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość artystów, zespołów, instytucji uczestniczących w wydarzeniach • Ilość nagród, wyróżnień • Geografia uczestnictwa • Ilość/częstość/długość przekazów medialnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost bezwzględny i względny uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych • Pozytywne reakcje na ofertę Torunia • Pozytywne zainteresowanie medialne 	<ul style="list-style-type: none"> • Media lokalne i regionalne • Miasta partnerskie • Wydział Kultury • Wydział Promocji • Toruńska Agenda Kulturalna • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Niezależni artyści, twórcy

					i organizatorzy • Media lokalne i regionalne
--	--	--	--	--	--

IV.2. Rozwój instrumentów wspierających działalność kulturalną

Istotnym warunkiem realizacji całej Strategii jest dostępny i komplementarny zestaw instrumentów wspierających rozwój kultury w Toruniu. Miasto jest w posiadaniu wielu interesujących instrumentów wspierających, jednakże szybki rozwój wiedzy i praktyki zarządzania sferą publiczną przynosi nowe rozwiązania, które są adekwatne do zmieniających się potrzeb środowisk kultury. Stąd też konieczność realizowania w ramach Strategii rozbudowanego zestawu zadań, których osiągnięcie przynieść powinno pozytywne efekty realizacji pozostałych celów. Aby osiągnąć skutecznie niniejszy cel, konieczne jest poszerzenie spektrum dostępnych dzisiaj w Toruniu instrumentów wsparcia działalności kulturalnej. Konieczna jest zatem intensyfikacja współpracy partnerskiej różnych podmiotów działających w sferze kultury, m.in. w zakresie współdecydowania o przeznaczaniu środków budżetowych na konkretne projekty kulturalne. Współpraca ta jest też potrzebna do poszukiwania nowych form wspierania działalności kulturalnej w Toruniu, ale takich, które nie angażują władz lokalnych. Ważne jest przy tym podjęcie działań, które w większym stopniu spowodują wzrost zainteresowania sfery biznesowej współpracą z podmiotami działającymi w sferze kultury. Pozwoli to uniezależnić się tym podmiotom w jakimś stopniu od budżetu miasta. Jednocześnie takie zaangażowanie sfery biznesu w wymierną współpracę z podmiotami kultury i niezależnymi artystami, twórcami, organizatorami powinno być promowane przez władze Miasta. Warunkiem skuteczności w realizacji tego celu jest umiejętne wykorzystywanie przez sferę kultury w swej działalności nowoczesnych technologii, w tym informatycznych i komunikacyjnych. Świadczyć to będzie o profesjonalizacji funkcjonowania podmiotów kultury, co ułatwia współpracę ze sferą biznesu. Takiej profesjonalizacji służy również długofalowe (strategiczne) planowanie działalności oraz jego skuteczność. Stąd też wdrażane będą w miejskich instytucjach kultury wieloletnie programy, a pozostałe podmioty działające w kulturze w Toruniu powinny być do tego samego zachęcane (jeśli jeszcze tego nie robią). Ważną i często podnoszoną kwestią są skomplikowane procedury związane z uzyskaniem pozwoleń na organizację imprez kulturalnych, szczególnie w otwartej

przestrzeni. W odpowiedzi na liczne postulaty środowisk kultury w Strategii zostało ujęte do realizacji zadanie skierowane na możliwe w świetle prawa upraszczanie procedur administracyjnych, co spowodować może poszerzenie dostępnej oferty kulturalnej w Toruniu.

Cel ten powiązany jest: I.1., I.2., I.3., II.1., II.2., III.1., III.2., IV.1., IV.3., IV.4.

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Opracowanie i wdrożenie nowych narzędzi umożliwiających działalność w sferze kultury (np. promesa, programy/konkursy wieloletnie, program małych i dużych grantów, budżet partycypacyjny, inkubator kultury, budżety zadaniowe) i rozwój istniejących instrumentów	2012–2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość dostępnych i wykorzystywanych instrumentów wsparcia działalności kulturalnej w Toruniu Opinie/oceny ekspertów, podmiotów działających w sferze kultury Ilość nowych podmiotów, artystów, twórców, organizatorów realizujących przedsięwzięcia kulturalne w Toruniu 	<ul style="list-style-type: none"> Uchwały Rady Miasta Raporty, sprawozdania, analizy, badania własne i pozyskane Rosnące ilościowo spektrum dostępnych instrumentów wsparcia Komplementarność stosowanych instrumentów wsparcia Pozytywne opinie zainteresowanych Rosnąca ilość niezależnych twórców, artystów, organizatorów lokujących swe 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe Niezależni artyści, twórcy, organizatorzy Miejskie instytucje kultury

				przedsięwzięcia w Toruniu	
2.	Koordinacja i intensyfikacja współpracy różnych środowisk kultury oraz podmiotów działających w sferze kultury w Toruniu	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość wspólnych przedsięwzięć, projektów, wydarzeń Opinie odbiorców oferty kulturalnej Doniesienia medialne 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty, sprawozdania, analizy, badania własne i pozyskane Pozytywne reakcje, opinie uczestników, odbiorców oferty kulturalnej Stała współpraca pomiędzy podmiotami kultury skierowana na osiągnięcie efektu synchronizacji podejmowanych działań (np. uzgadnianie terminów, tematyki projektów kulturalnych form i kanałów promocji) 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Toruńska Agenda Kulturalna Miejskie instytucje kultury Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe Niezależni twórcy, artyści, organizatorzy
3.	Koordinacja współpracy z innymi sektorami publicznymi w Toruniu na rzecz rozwoju kultury (m.in. edukacja, turystyka, gospodarka, promocja)	2012–2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość wspólnych przedsięwzięć, programów, projektów 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty, sprawozdania, analizy, badania własne i pozyskane Rosnąca ilość wspólnych przedsięwzięć 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Wydział Edukacji Wydział Sportu i Turystyki Biuro Obsługi

				<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna ocena odbiorców, uczestników, mediów 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwestora • Miejskie instytucje kultury
4.	Wzrost zainteresowania sfery biznesu finansowaniem działalności kultury w Toruniu (np. tytuł mecenasa kultury w Toruniu, montaż finansowe, rozwój stosowanych instrumentów – kontraktów wiązanych)	2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość i struktura przedsięwzięć /instytucji/ podmiotów kulturalnych objętych wsparciem ze strony biznesu • Wartość udzielonego wsparcia przez podmioty prywatne przeznaczonego na działalność kulturalną w Toruniu • Ilość nominowanych do tytułu/nagrody Prezydenta Miasta „Mecenas kultury w Toruniu” • Ilość i wartość montażu finansowych uruchamianych dla działalności 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty, sprawozdania, analizy, badania własne i pozyskane • Wzrost bezwzględny i względny skali finansowania sfery kultury w Toruniu ze źródeł pozabudżetowych • Rosnąca ilość nominowanych do nagrody Prezydenta Miasta • Rosnąca ilość i wartość przedsięwzięć finansowanych w formie montażu finansowego • Realne „oszczędności” budżetu Miasta przeznaczone na nowe przedsięwzięcia 	<ul style="list-style-type: none"> • Biuro Obsługi Inwestora • Wydział Kultury • Wydział Promocji • Skarbnik Miasta Torunia • Miejskie instytucje kultury • Publiczne, społeczne i prywatne podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe

			kulturalnej w Toruniu	kulturalne	
5.	Wykorzystywanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu podmiotami kultury i ułatwieniu dostępu uczestników do oferty kulturalnej (np. systemy typu e-bilet, e-rezerwacja, e-uczestnictwo, karta miejska)	2013-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość instytucji i podmiotów kultury objętych systemem opartym na nowoczesnych technologiach Ilość odbiorców kultury korzystających z tego systemu Dochody generowane przez systemy oparte na nowoczesnych technologiach 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty, analizy, sprawozdania, badania własne i pozyskane Rosnąca ilość użytkowników Wzrost dochodów własnych instytucji kultury z tytułu udostępniania dostępu do zdigitalizowanych archiwów 	<ul style="list-style-type: none"> Miejskie instytucje kultury Wydział Kultury Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe
6.	Tworzenie wieloletnich programów działalności artystycznej miejskich instytucji kultury	2013–2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość instytucji kultury objętych planowaniem wieloletnim Skuteczność tworzonych planów 	<ul style="list-style-type: none"> Objęcie wieloletnimi planami wszystkich miejskich instytucji kultury Sprawozdania miejskich instytucji kultury - trafność planów na poziomie pow. 60% (dotyczy wyłącznie pierwszych dwóch lat oraz nowych instytucji) 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Miejskie instytucje kultury

				<ul style="list-style-type: none"> Analizy/raporty/ badania własne i pozyskane 	
7.	Usprawnianie procedur administracyjnych związanych z realizacją przedsięwzięć kulturalnych w Toruniu	2013-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość uproszczonych procedur związanych z realizacją przedsięwzięć kulturalnych Czas załatwiania zezwoleń na organizację przedsięwzięcia, imprezy kulturalnej Opinie organizatorów 	<ul style="list-style-type: none"> Karty opisu procedur Dostępność informacji o procedurach i ich przejrzystość Analizy, badania, raporty własne i pozyskane 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Biuro Toruńskiego Centrum Miasta Wydział Architektury i Budownictwa Wydział Gospodarki Komunalnej Wydział Gospodarki Nieruchomościami Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji Wydział Prawny Wydział Środowiska i Zieleni Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków

					<ul style="list-style-type: none"> • Miejski Zarząd Dróg • Podmioty społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Niezależni artyści, twórcy, organizatorzy
--	--	--	--	--	--

IV.3. Rozwijanie kompetencji odbiorców w zakresie uczestnictwa w kulturze i podmiotów kultury w zakresie nowoczesnego zarządzania kulturą

Istotnym elementem związanym z realizacją niniejszej Strategii są kompetencje zarówno odbiorców kultury, szczególnie mieszkańców Torunia, jak również samych podmiotów kultury. Niniejszy cel zakłada prowadzenie stałej edukacji kulturalnej wśród mieszkańców Torunia i to bez względu na wiek. Jednocześnie zakłada tworzenie warunków dla rozwoju kompetencji (umiejętności) zarządzania sferą kultury wśród pracowników i kadry zarządzającej wszelkimi podmiotami kultury. Poza tymi działaniami wdrażać należy w działalność miejskich instytucji kultury nowoczesne metody zarządzania, pozwalające racjonalizować i efektywniej gospodarować posiadanymi i pozyskanymi przez te instytucje potencjałami. Skuteczność realizacji tej Strategii uzależniona będzie również od wprowadzenia metod i zasad zarządzania strategicznego do każdej miejskiej instytucji kultury. Do podjęcia podobnych działań zachęcane być powinny inne podmioty działające w sferze kultury w Toruniu.

Cel ten powiązany jest z: I.1., I.2., I.3., II.1., II.2 (Zadanie 1), III.1., III.2 (Zadanie 3), IV.2 (Zadanie 5, 6).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Współpraca instytucji i środowisk kultury ze sferą oświaty w zakresie programu edukacji kulturalnej w Toruniu	2013-2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość widzów, uczestników wydarzeń kulturalnych w Toruniu Ilość nowych inicjatyw, przedsięwzięć kulturalnych realizowanych przez mieszkańców Torunia 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowany Toruński Program Edukacji Kulturalnej Analizy, sprawozdania, raporty, badania własne i pozyskane Wzrost zainteresowania mieszkańców Torunia ofertą kulturalną Wzrost aktywności mieszkańców Torunia w sferze kultury 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Wydział Edukacji Miejskie instytucje kultury Uniwersytet Mikołaja Kopernika Samorządowe placówki edukacyjne Publiczne, społeczne i prywatne podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe Niesamorządowe placówki edukacyjne
2.	Stwarzanie warunków dla rozwoju kompetencji i umiejętności w zakresie zarządzania sferą kultury	2013–2020	<ul style="list-style-type: none"> Ilość osób skierowanych/uczestniczących w różnorodnych 	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost ilości osób zarządzających miejskimi instytucjami kultury 	<ul style="list-style-type: none"> Wydział Kultury Uniwersytet Mikołaja Kopernika i inne

			<p>formach podwyższania kompetencji zarządczych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektywność działalności instytucji kultury (m.in. widzowie, struktura budżetów, wpływy ze sprzedaży itp.) 	<p>z kwalifikacjami menedżerskimi w zakresie profesjonalnego zarządzania publicznego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost wskaźników efektywności sfery kultury – np. wzrost ilości nowych przedsięwzięć kulturalnych w Toruniu przy braku konieczności zwiększania budżetu na kulturę • Badania, raporty, sprawozdania, analizy własne i pozyskane 	<p>uczelnie wyższe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miejskie instytucje kultury • Inne uczelnie wyższe/podmioty edukacyjne specjalizujące się w kształceniu kompetencji pracowników i kadry zarządzającej sferą publiczną
3.	<p>Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania do miejskich instytucji kultury (np. zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektowe, Strategiczna Karta Wyników, controlling)</p>	2015-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Efektywność działalności instytucji kultury (m.in. widzowie, struktura budżetów, wpływy ze sprzedaży itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost wskaźników efektywności sfery kultury – np. wzrost ilości nowych przedsięwzięć kulturalnych w Toruniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Uniwersytet Mikołaja Kopernika i inne uczelnie wyższe • Miejskie instytucje kultury • Inne podmioty doradcze

				przy braku konieczności zwiększania budżetu na kulturę <ul style="list-style-type: none"> • Badania, raporty, sprawozdania, analizy własne i pozyskane 	specjalizujące się w nowoczesnych metodach zarządzania sferą publiczną
--	--	--	--	---	--

IV.4. Optymalne wykorzystanie zasobów w sferze kultury

Warunkiem skuteczności realizacji niniejszej Strategii jest nie tylko pomnażanie potencjałów, ale racjonalne (optymalne) wykorzystanie posiadanych (dostępnych) zasobów: ludzkich, organizacyjnych, finansowych, technicznych itp. Cel ten koncentruje się na dbałości o dostępną obecnie i przyszłą infrastrukturę w zakresie kultury w Toruniu przy jednoczesnym lepszym wykorzystaniu dostępnej bazy lokalowej zarówno w instytucjach kultury, jak i będących w dyspozycji innych podmiotów, a które mogą być wykorzystane do działalności kulturalnej. Optymalizacja wykorzystania bazy uwarunkowana jest integracją współpracy (również programowej) pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w sferze kultury w Toruniu. Bardzo ważna przy tym jest wiedza o tym, jak funkcjonuje kultura w Toruniu, jakie pojawiają się w niej tendencje, na jakie problemy natrafia i jakie wartości przynosi. Osobną kwestią, o niebagatelnym znaczeniu, jest realizacja przedsięwzięć kulturalnych o wymiarze ponadlokalnym i regionalnym we współpracy z samorządami innych jst oraz samorządem województwa.

Cel ten powiązany jest z: I.1., I.2., I.3., II.1., II.2., III.1., III.2 (Zadania 1, 2), IV.1., IV.2., IV.3 (Zadanie 3).

Lp.	ZADANIA	TERMIN REALIZACJI	MIERNIKI	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA	KOORDYNATOR I PARTNERZY ZADANIA
1.	Rozwój i modernizacja infrastruktury kulturalnej w Toruniu	2012–2020	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokość i struktura wydatków budżetowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizy budżetu miasta • Stały wskaźnik wydatków 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Skarbnik Miasta, Wydział Budżetu i Planowania

			<ul style="list-style-type: none"> • Udostępniona powierzchnia obiektów, przestrzeni kultury 	<p>na infrastrukturę i pokrycie kosztów stałych (utrzymania) instytucji kultury</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rosnąca w skali całego miasta powierzchnia obiektów i przestrzeni udostępnianych na działalność kulturalną • Poszerzanie dotychczasowych funkcji obiektów sportowych, handlowych, usługowych, edukacyjnych i innych o działalność kulturalną (prowadzoną przez różne podmioty publiczne, społeczne i prywatne oraz niezależnych twórców, artystów i organizatorów) 	<p>Finansowego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Wydział Gospodarki Komunalnej • Wydział Gospodarki Nieruchomościami • Wydział Inwestycji i Remontów
--	--	--	---	---	--

2.	Lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów materialnych oraz ludzkich dla działalności kulturalnej	2013–2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość wydarzeń/projektów/imprez kulturalnych własnych instytucji kultury organizowanych w dostępnych obiektach oraz przez innych organizatorów • Efektywny czas realizacji działalności kulturalnej w dostępnych obiektach 	<ul style="list-style-type: none"> • Poszerzanie oferty kulturalnej w dostępnej bazie • Baza udostępniana innym podmiotom do realizacji własnych, autorskich oraz wspólnych przedsięwzięć kulturalnych • Wzrost ilości czasu efektywnie przeznaczonego na prowadzenie różnorodnej działalności kulturalnej • Wzrost ilości uczestników w ofercie kulturalnej, w tym w tej poszerzonej 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe • Niezależni twórcy, artyści i organizatorzy
3.	Synchronizacja przedsięwzięć pomiędzy podmiotami kultury w Toruniu	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość wspólnych przedsięwzięć, projektów, wydarzeń • Opinie odbiorców oferty kulturalnej • Doniesienia medialne 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporty, sprawozdania, analizy, badania własne i pozyskane • Pozytywne reakcje, opinie uczestników, 	<ul style="list-style-type: none"> • Miejskie instytucje kultury • Podmioty publiczne, społeczne i prywatne działające w sferze kultury,

				<p>odbiorców oferty kulturalnej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stała współpraca pomiędzy podmiotami kultury skierowana na osiągnięcie efektu synchronizacji podejmowanych działań (np. uzgadnianie terminów, tematyki projektów kulturalnych form i kanałów promocji) 	<p>w tym organizacje pozarządowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niezależni twórcy, artyści, organizatorzy
4.	<p>Badania sektora kultury (m.in. poziom satysfakcji klientów, efektywność oddziaływania instytucji kultury, programów, zleczanych zadań).</p>	<p>2015 Realizacja ciągła</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zestaw narzędzi i metod pomiaru działalności w sferze kultury 	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowana i wdrożona metodologia badań oraz zestaw narzędzi • Współpraca z partnerami specjalizującymi się w tego typu działalności (m.in. Uniwersytetem Mikołaja Kopernika, Urzędem Statystycznym w 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydział Kultury • Uniwersytet Mikołaja Kopernika i inne uczelnie wyższe • Urząd Statystyczny • Miejskie instytucje kultury • Podmioty działające w sferze kultury, w tym organizacje pozarządowe

				Bydgoszczy, oddział w Toruniu oraz Urzędem Statystycznym w Krakowie)	
				<ul style="list-style-type: none"> • Raport „Kapitał kulturowy Torunia” 	
5.	Rozwijanie współpracy samorządów województwa i miast: Torunia oraz miast ościennych w zakresie działalności kulturalnej, wykorzystania dziedzictwa kulturowego, turystyki kulturowej i promocji.	2012-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość wspólnych projektów, wydarzeń, imprez, przedsięwzięć, inicjatyw kulturalnych • Struktura budżetów wspólnych działań w sferze kultury • Ilość, struktura i geografia odbiorców • Łączny czas zrealizowanych działań • Doniesienia medialne 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawozdania, analizy, badania, raporty własne i pozyskane • Wzrost ilości wspólnych działań • Proporcjonalność udziałów w budżetach w zależności m.in. od miejsca, inicjatora itp. działania • Rosnąca ilość miejsc wspólnych przedsięwzięć • Rosnąca ilość odbiorców • Pozytywne recenzje lokalne, regionalne i krajowe • Badania ruchu turystycznego 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezydent Miasta Torunia • Rada Miasta Torunia • Samorząd Województwa Kujawsko – Pomorskiego • Samorządy lokalne z terenu województwa • Wydział Kultury • Miejskie instytucje kultury

VII. WDRAŻANIE STRATEGII

Procedury wdrażania, monitorowania i aktualizacji zawierają listę działań, których podjęcie ma na celu ułatwienie realizacji *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* oraz umożliwienie stałego monitorowania i dostosowywania zapisów Strategii do zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego. Proces wdrażania Strategii jest rozpatrywany w trzech głównych wymiarach:

- organizacyjnym – struktura wdrażania, czyli podmioty odpowiedzialne za wdrażanie Strategii i wzajemne powiązania między nimi
- merytorycznym – kompetencje (zestaw uprawnień) związane z procesem wdrażania Strategii
- społecznym – upowszechnianie wiedzy o Strategii i pozyskiwanie przychylności w jej wdrażaniu wśród różnych grup odbiorców przekazów informacyjnych związanych z procesem wdrażania Strategii.

Wymiar organizacyjny procesu wdrażania Strategii

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020 nie ogranicza się w swych zapisach tylko do zadań realizowanych bezpośrednio przez Urząd Miasta Torunia. Strategia proponuje przede wszystkim zadania, które stanowią wyzwania dla **całej społeczności lokalnej** i wszystkich podmiotów, twórców i organizatorów działających w sferze kultury w Toruniu. Stąd też konieczne jest odpowiednie zorganizowanie całego procesu wdrażania Strategii, szczególnie w warstwie struktury podmiotów zaangażowanych w proces i wzajemnych relacji pomiędzy nimi.

Wdrażanie Strategii, zawierającej zadania będące w kompetencjach wielu lokalnych i ponadlokalnych instytucji, organizacji i środowisk, wymaga ścisłej koordynacji i współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami. Stąd też efektywność realizacji zadań wyodrębnionych w Strategii w dużej mierze będzie zależała od komórki zarządzającej jej wdrażaniem – **Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii**, któremu będzie przewodniczył Prezydent Miasta. Obsługę techniczną Centrum zapewnić będzie Wydział Kultury Urzędu Miasta Torunia. W skład Centrum powinni wejść przedstawiciele: Wydziału Kultury (2 osoby), Wydziału Komunikacji Społecznej i Informacji, Wydziału Promocji i Wydziału Edukacji (po 1 osobie), Toruńskiej Agencji Kulturalnej oraz miejskich instytucji kultury. Wydział Kultury będzie prowadził na poziomie operacyjnym i informacyjnym stałą działalność wdrożeniową oraz monitorującą realizację Strategii. Ważną rolę w procesie wdrażania Strategii odgrywać będą: Rada Miasta Torunia i Komisja Kultury oraz Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii. Pełnić one będą rolę doradczo-opiniującą, a w przypadku Rady Miasta Torunia – rolę decyzyjną (zgodnie z kompetencjami wynikającymi z obowiązujących regulacji prawnych).

Schemat zależności pomiędzy uczestnikami procesu wdrażania Strategii.



Opracowanie własne.

Powołanie Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii ma również istotne znaczenie w przypadku pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych UE. Przy realizacji takich projektów niezbędne jest porozumienie i współpraca pomiędzy partnerami, określenie wspólnych koncepcji realizacyjnych, przygotowanie odpowiedniej dokumentacji itd. W dalszej części niniejszego opracowania określone zostaną zasady (ramy) współpracy międzysektorowej w tym zakresie.

Niezmiernie ważna jest też współpraca Centrum z odpowiednimi Wydziałami Urzędu Miasta Torunia oraz innymi jednostkami nie należącymi do Gminy Miejskiej Toruń. Podstawowymi zadaniami Centrum w Urzędzie Miasta w zakresie wdrażania Strategii powinny być:

- koordynacja współpracy między wydziałami Urzędu Miasta, podmiotami, organizatorami i twórcami działającymi w sferze kultury, organizacjami pozarządowymi i środowiskiem akademickim,
- harmonizacja realizacji działań zapisanych w Strategii i innych dokumentach (strategie branżowe, Plan Zagospodarowania Przestrzennego, Plany miejscowe itp.),
- koordynowanie działań Urzędu Miasta w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych na zadania zawarte w Strategii,
- pozyskiwanie partnerów do realizacji zadań zapisanych w Strategii.

Dyrektorzy Wydziałów Urzędu Miasta Torunia oraz jednostek miejskich będą proszeni o ułatwienie współpracy Centrum z wydziałami. W tym celu **w wybranych wydziałach i jednostkach miejskich Urzędu Miasta powinna zostać wyznaczona osoba do kontaktu z pracownikami Centrum**, szczególnie w kontekście aktualizacji i monitorowania Strategii. Utworzenie takiej struktury poziomej w ramach Urzędu Miasta z pewnością przyczyni się do koordynacji zadań w zakresie wspierania działań na rzecz sprawnej realizacji Strategii.

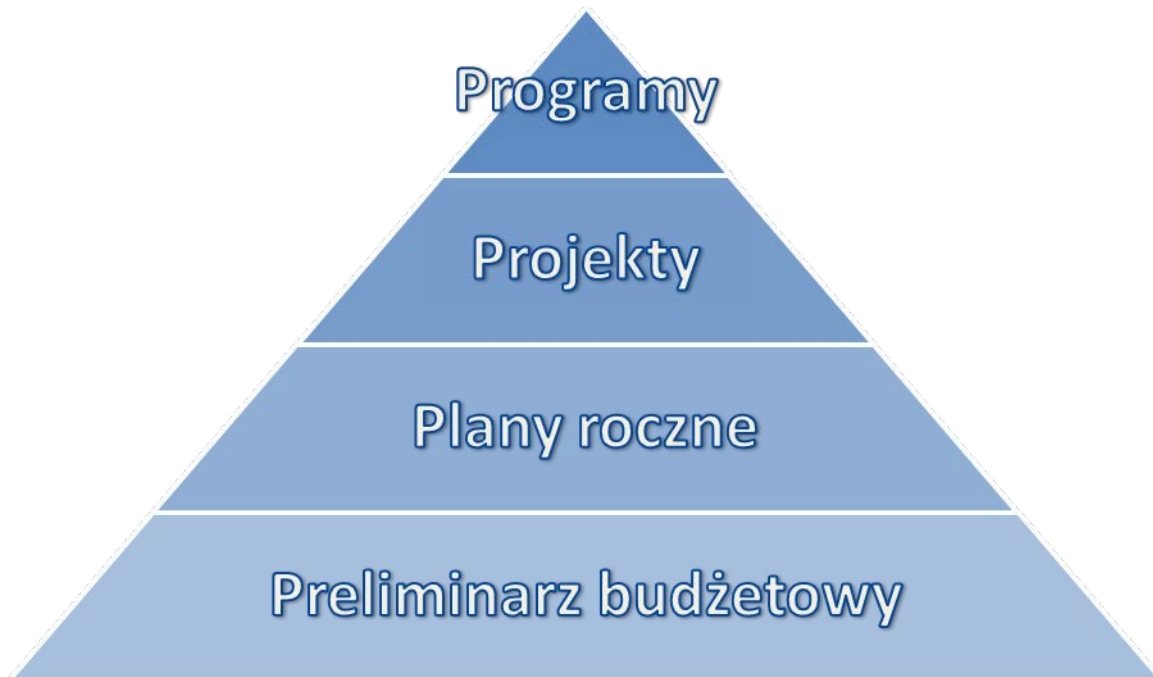
Wymiar merytoryczny procesu wdrażania Strategii

Obejmuje on wdrażanie i monitorowanie zadań zapisanych w Strategii, przegląd zapisów i ich aktualizację.

Strategia jest nadrzędnym dokumentem prowadzącym do osiągnięcia celów średnio- i długookresowych w zakresie realizacji zadań Gminy w dziedzinie kultury. Strategia powinna być zatem zbudowana z następujących elementów:

- **Programy:** plany jednorazowe, które obejmują stosunkowo duży zbiór działań i określają główne etapy osiągnięcia celów, kolejność, czas trwania i terminy zakończenia oraz jednostki odpowiedzialne za każdy etap,
- **Projekty:** mniejsze, odrębne części Programu, bardzo dokładnie opisujące operacyjny poziom realizacji zadań strategicznych. Na jeden program może składać się wiele projektów pozostających ze sobą w określonej i charakterystycznej dla specyfiki Programu relacji,
- **Plany roczne:** szczegółowo ustalone wytyczne określające, co należy zrobić w danym roku, aby osiągnąć strategiczne cele całego Programu,
- **Preliminarz budżetowy:** określenie poziomu wydatków przeznaczonych w danym okresie na poszczególne projekty (zespoły zadań).

Schemat ilustrujący relacje merytorycznej zawartości Strategii.



Opracowanie własne.

Wdrażanie Strategii odbywać się będzie poprzez realizację zadań przypisanych w dokumencie wszystkim podmiotom i organizacjom wskazanym w Matrycy strategicznej i zainteresowanym włączeniem się w proces jej realizacji. Zadania opisane w Strategii powinny być dobierane według przyjętych kryteriów związanych z pilnością, potrzebami środowisk kultury itp. w określone grupy, które stanowić będą – wraz z preliminarzem budżetowym – plany roczne. Sugeruje się, aby uruchomić procedurę przygotowywania i realizowania corocznych planów, pozwalających w konsekwencji doprowadzić do wdrożenia wszystkich zapisów i założeń Strategii. Zadania strategiczne mogą być przy tym układane w takie grupy, które są merytorycznie zbieżne (komplementarne) i mogą być realizowane dłużej niż przez jeden rok. Taki zestaw zadań stanowić będzie projekt, który może być również przedmiotem działań związanych z pozyskiwaniem zewnętrznego finansowania pokrywającego w pełni lub częściowo koszty jego realizacji. Kilka projektów zbieżnych tematycznie stanowić będzie zawartość programów strategicznych, których realizacja jest często zbieżna z okresem wdrażania Strategii. Suma wszystkich programów strategicznych stanowi o pełnej zawartości *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*.

Schemat struktury merytorycznej Strategii.



Opracowanie własne.

Kluczową rolę we wdrażaniu Strategii odgrywać będzie Wydział Kultury Urzędu Miasta Torunia. Polegać ona będzie na organizowaniu całego procesu realizacji Strategii, rozdzielaniu zadań, organizowaniu procesów monitorowania i ewaluacji. Skuteczność wdrażania Strategii uzależniona będzie od stopnia zaangażowania innych partnerów wskazanych w Matrycy strategicznej jako koordynatorów i partnerów realizacji zadań strategicznych. W celu usprawnienia realizacji zadań, opracowane zostały w Matrycy strategicznej propozycje harmonogramu realizacji poszczególnych zadań oraz mierniki i wskaźniki ich osiągnięcia. Warunkiem tej skuteczności będzie odpowiednia relacja pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi wprost w realizację zadań strategicznych.

Najistotniejszą funkcję pełnić będzie Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii. Ważną rolę przypisuje się też **Zespołowi Konsultacyjnemu ds. Realizacji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020**. Zespół ten powinien zostać powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Torunia i w głównej mierze składać się z tych samych członków, co Zespół Konsultacyjny ds. Opracowania Strategii Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020. Powinien on jednak zostać poszerzony o przedstawicieli Urzędu Miasta Torunia (np. Wydział Promocji, Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji, Wydział Edukacji, Miejski Konserwator Zabytków), przedstawicieli mediów lokalnych i regionalnych oraz przedstawicieli środowisk biznesowych, jak Izba Przemysłowo-Handlowa czy BCC. Bardzo ważną rolę

w procesie wdrażania Strategii pełnić też będzie Rada Miasta Torunia i Komisje Rady (w szczególności Komisja Kultury), jako demokratycznie wybrana reprezentacja mieszkańców Torunia posiadająca określone kompetencje decyzyjne.

Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii będzie wsparciem merytorycznym dla Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii. Centrum spotykać się powinno nie rzadziej niż raz na pół roku. Ważne, aby w posiedzeniach Centrum brali udział przedstawiciele wszystkich instytucji koordynujących realizację zadań zapisanych w Strategii.

Wdrażanie Strategii dokonywać może się zgodnie z przedstawioną poniżej procedurą.

1. Zadania związane z wdrażaniem Strategii powierza się Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii (zwane dalej Centrum Koordynacji).
2. Odpowiedzialność za obsługę techniczną i organizacyjną prac Centrum powierza się Wydziałowi Kultury Urzędu Miasta Torunia .
3. W skład Centrum Koordynacji wchodzi przedstawiciele instytucji i podmiotów zaangażowanych w realizację zadań zapisanych w Strategii, a w szczególności:
 - a) przedstawiciele Wydziału Kultury
 - b) przedstawiciele innych Wydziałów i jednostek organizacyjnych,
 - c) inne zaproszone osoby.
4. Centrum Koordynacji dokonuje planowania rocznego i budżetowego (operacyjnego) wdrażania Strategii oraz monitoringu i aktualizacji na posiedzeniach monitorujących i aktualizacyjnych, zwoływanych przez Przewodniczącego .
5. Pracom Centrum Koordynacji przewodniczy Prezydent Miasta Torunia lub upoważniona przez niego osoba. Zastępcą Przewodniczącego jest Dyrektor Wydziału Kultury Urzędu Miasta Torunia lub upoważniona przez niego osoba.
6. Przewodniczący Centrum Koordynacji może zwołać dodatkowe posiedzenia monitorujące i aktualizacyjne w wyznaczonym przez siebie terminie.
7. Podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań zawartych w Strategii i wyznaczonych do realizacji w okresie poprzedzającym posiedzenie Kolegium przesyłają do Centrum Koordynacji sprawozdania z realizacji każdego z realizowanych zadań za ten okres.
8. Sprawozdania z realizacji zadań przesyłane są na formularzu Karta zadania (załącznik nr 2) na „n”³² dni przed posiedzeniem monitorującym Centrum Koordynacji.
9. Wydział Kultury nie później niż na „n” dni przed terminem posiedzenia monitorującego Zespołu Konsultacyjnego ds. Realizacji Strategii (zwanego dalej Zespołem Konsultacyjnym) przesyła zbiorcze informacje z poszczególnych formularzy „Karta zadania” do członków Zespołu Konsultacyjnego.
10. Zespół Konsultacyjny na posiedzeniu monitorującym dokonuje:

³² Należy wpisać odpowiednią ilość dni (roboczych lub kalendarzowych)

- oceny zadań realizowanych w roku poprzednim na podstawie sprawozdań przesłanych przez instytucje koordynujące poszczególne zadania,
 - identyfikacji problemów, które ograniczyły bądź uniemożliwiły realizację wyznaczonych zadań,
 - opracowania propozycji niezbędnych zmian w zakresie realizowanych zadań,
 - opiniowania planów rocznych przedstawionych przez Wydział Kultury w porozumieniu z Centrum Koordynacji.
11. Przewodniczący Centrum Koordynacji po zasięgnięciu opinii Zespołu Konsultacyjnego przedstawia Radzie Miasta propozycje niezbędnych zmian w zakresie realizowanych zadań, która decyduje o aktualizacji dokumentu Strategii.
 12. Dyrektor Wydziału Kultury zwołuje posiedzenie aktualizacyjne Zespołu Konsultacyjnego nie później niż miesiąc przed nowym rokiem realizacji Strategii.
 13. W czasie posiedzenia aktualizacyjnego dokonuje się wyboru i priorytetyzacji zadań do realizacji w zbliżającym się roku kalendarzowym.
 14. Priorytetyzacja dotyczy zadań wyznaczonych do realizacji w zbliżającym się roku kalendarzowym, działań ciągłych oraz nowych zadań, dotychczas nie uwzględnionych w Strategii, a ważnych ze względu na nowe uwarunkowania społeczno-gospodarcze.
 15. Priorytetyzacja zadań zostaje dokonana przez członków Zespołu Konsultacyjnego według następujących kryteriów i skali punktowej:
 - a) Pilność – Czy realizacja zadania jest potrzebna lub wymagana prawem niezwykle pilnie, w niedalekiej przyszłości czy za kilka lat? (0-10 punktów),
 - b) Długotrwałość pożytków – Jak długo realizacja zadania będzie przynosić pożytki? Przez tydzień, miesiąc, rok, dziesięć lat, kilkadziesiąt lat? (0-10 punktów),
 - c) Zgodność z tendencjami – Czy zadanie jest zgodne z aktualnymi lub przewidywanymi tendencjami społecznymi, gospodarczymi, politycznymi i technologicznymi? (0-10 punktów),
 - d) Powszechność – Jaki procent osób, które potrzebują realizacji danego zadania będzie z niego korzystał lub będzie odbiorcą usługi? (0-10 punktów),
 - e) Przygotowanie do realizacji – Czy zadanie zostanie uruchomione natychmiast, wkrótce czy po upływie długiego czasu? (0-10 punktów),
 - f) Akceptacja społeczna – Czy realizacja zadania zyska akceptację społeczności lokalnej i partnerów? Czy nie będzie wywoływać konfliktów społecznych? (0-10 punktów),
 - g) Dostępność funduszy na realizację – Jakie są dostępne obecnie źródła finansowania zadania? Jaka jest szansa na finansowanie ze źródeł zewnętrznych? (0-10 punktów).
 16. Każde zadanie – w zależności od liczby otrzymanych punktów – przypisane będzie do jednej z trzech kategorii:
 - a) **zadania priorytetowe** – konieczne i przygotowane do realizacji (zakres punktacji: 70-47),

- b) **zadania ważne** –przygotowane częściowo do realizacji lub nie wymagające natychmiastowej realizacji (zakres punktacji: 46-24),
 - c) **zadania pozostałe** – do realizacji w późniejszym okresie (zakres punktacji: 23-0).
17. Prace wszystkich ciał kolegialnych związanych z wdrażaniem Strategii są protokołowane.
18. Sprawozdania ze swoich prac Centrum Koordynacji przekazuje Radzie Miasta .
19. Instytucje koordynujące opisują wybrane przez Centrum Koordynacji i Zespół Konsultacyjny i zatwierdzone przez Radę Miasta zadania na karcie zadania, zgodnie z załącznikiem nr 1 w terminie „n” dni po przesłaniu do nich przez Wydział Kultury sprawozdania z posiedzenia aktualizacyjnego..

Powyższa procedura jest przykładem, jaki można opracować i wdrożyć w celu usprawnienia procesu realizacji Strategii oraz jej aktualizacji. Skuteczność wdrażania Strategii zależy jednak będzie nie tylko od struktury organizacyjnej i procedur wdrożeniowych, ale w równym stopniu od akceptacji szerokiej grupy osób, instytucji, podmiotów i środowisk, które mogą i będą korzystać z efektów Strategii, jak również mogą i powinny włączyć się w jej realizację.

Załączniki do procedury wdrażania Strategii:

1. *Przykładowy formularz karty zadania*
2. *Przykładowy formularz sprawozdania z realizacji zadania.*

ZAŁĄCZNIK NR 1 – KARTA ZADANIA (przygotowywanego do wdrażania)

TYTUŁ ZADANIA

Umiejscowienie w Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020:

Cel strategiczny (realizowany przez zadanie):

-

Cel operacyjny (realizowany przez zadanie):

-

Instytucja koordynująca:

Kierownik zadania:

Uzasadnienie zadania:

Program działań:

Lp.	ZADANIA/ETAPY	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	KOSZTY	TERMIN
1.				
2.				
3.				
4.				
...				

Źródła finansowania:**Partnerzy:****Monitoring realizacji zadania:****Spodziewane efekty:**

ZAŁĄCZNIK NR 2 – SPRAWOZDANIE Z REALIZACJI ZADANIA

TYTUŁ ZADANIA

Jednostka realizująca Zadanie:**Jednostki współpracujące przy realizacji Zadania:****Sprawozdanie cząstkowe za okres: / Sprawozdanie końcowe*****Realizacja planu finansowego:**

Źródła finansowania	Kwota w zł	% ogółu
Budżet gminy.....		
.....		
.....		
Ogółem		100

Efekty cząstkowe / efekty końcowe*:

-
-
-

-Opis sytuacji w zakresie wdrażania zadania

W opisie należy przedstawić analizę stopnia realizacji zadania, skuteczności stosowanych instrumentów realizacyjnych (w tym oceny instytucji partnerskich), problemów powstałych na etapie wdrażania zadania (w tym przyczyn opóźnień), środków podjętych w celu ich przewyciężenia i ewentualnych rekomendacji dotyczących ich usunięcia.

**niepotrzebne skreślić*

Wymiar społeczny procesu wdrażania Strategii

Dotyczy on upowszechniania zapisów Strategii wśród społeczności lokalnej, regionalnej i ponadregionalnej oraz pozyskiwania partnerów (lokalnych i zewnętrznych) dla realizacji zapisanych zadań.

Upowszechnienie zapisów *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* ma na celu:

1. Poinformowanie o wdrażaniu Strategii - celach, zadaniach, oczekiwanych rezultatach
2. Zachęcenie do wzięcia udziału w realizacji Strategii
3. Prezentację potencjału dziedzictwa kulturowego Torunia, priorytetów i kierunków rozwoju w najbliższych latach (obszary priorytetowe, kierunki działań i zadania),
4. Zachęcenie do aktywnego uczestniczenia w życiu kulturalnym Torunia oraz współtworzenia go
5. Promocję Miasta i jego oferty kulturalnej i turystycznej
6. Przyciągnięcie na teren Miasta inwestorów oraz innych partnerów społecznych, biznesowych i publicznych zainteresowanych ofertą strategiczną Torunia oraz inwestycjami w jej realizację, jak również mogących wspomóc władze Miasta w realizacji Strategii.

Głównymi adresatami zapisów *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* są odbiorcy bezpośredni i pośredni. W szczególności są to:

1. Odbiorcy bezpośredni, tj. m.in.:
 - Mieszkańcy Torunia
 - Twórcy, artyści, dyrektorzy i społeczności podmiotów działających w sferze kultury w Toruniu
 - Twórcy, artyści organizatorzy działalności kulturalnej spoza Torunia
 - Radni miejscy, pracownicy Urzędu Miasta i miejskich jednostek organizacyjnych
 - Społeczność akademicka Torunia
 - Władze samorządu województwa
 - Posłowie i Senatorowie reprezentujący w Parlamencie Toruń
 - Przedsiębiorcy, przedstawiciele sektora gospodarczego z terenu Torunia
 - Sektor finansowy – banki, instytucje pożyczkowe i kredytowe
 - Organizacje pozarządowe z terenu Torunia.
2. Odbiorcy pośredni, tj. m.in.:
 - Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

- Wojewoda Kujawsko-Pomorski
- Wojewódzki Konserwator Zabytków
- Kancelaria Prezydenta RP, Premiera oraz Senatu i Sejmu
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy
- Organizacje turystyczne
- Instytucje otoczenia biznesu i organizacje zrzeszające przedsiębiorców
- Telewizja Polska S.A. Oddział Regionalny w Toruniu
- Potencjalni inwestorzy zainteresowani inwestycjami w Toruniu
- Zagraniczni partnerzy samorządowi Torunia
- Konsulaty wybranych krajów
- Komenda Wojewódzka Policji w Bydgoszczy
- Organizacje międzynarodowe.

W celu upowszechnienia treści Strategii proponuje się przeprowadzić m.in. następujące działania:

1. Opracowanie krótkiego materiału informującego o i przybliżającego zapisy Strategii
2. Umieszczenie do pobrania (w postaci *.doc, *.pdf lub *.pps) na stronie internetowej Urzędu Miasta Torunia i w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) materiału przybliżającego zainteresowanym zapisy Strategii oraz plików zawierających jej pełny tekst (w wersji językowej polskiej i angielskiej)
3. Przekazanie redakcjom gazet i czasopism ukazujących się na terenie Torunia oraz lokalnym rozgłośniom radiowym plików, o których mowa w punkcie 2
4. Udzielanie przez Dyrektora Wydziału Kultury wywiadów dla prasy lokalnej i regionalnej oraz lokalnych rozgłośni radiowych i telewizyjnych na temat Strategii oraz sposobów realizacji jej zapisów
5. Przygotowanie i skierowanie do innych samorządów w regionie, lokalnych liderów społecznych oraz do posłów i senatorów reprezentujących Toruń, listu informującego o zakończeniu projektu i o jego efektach oraz zapraszającego do aktywnego udziału w realizacji zapisów Strategii i korzystania z jej efektów
6. Przekazanie członkom Zespołu Konsultacyjnego i wszystkim Radnym Miasta Torunia oraz Radnym Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego i instytucjom koordynującym poszczególne zadania określone w Strategii krótkiego materiału informacyjnego oraz kompletnego tekstu opracowania Strategii w formie elektronicznej wraz z zaproszeniem do upowszechniania i włączania się w proces wdrażania Strategii
7. Przekazanie Kancelariom Prezydenta RP, Premiera oraz Sejmu i Senatu, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego krótkiego materiału informacyjnego oraz kompletnego tekstu Strategii wraz z zaproszeniem do jej upowszechniania,

8. Przekazanie bibliotekom publicznym, uczelniom wyższym oraz szkołom w Toruniu krótkiego materiału informacyjnego oraz dostępu do strony internetowej z pełnym tekstem Strategii.

Wszyscy wcześniej wymienieni adresaci działań promocyjnych, w terminie do dwóch miesięcy od przyjęcia Strategii przez Radę Miasta, otrzymają informację o zakończeniu prac nad nią oraz o rozpoczęciu wdrażania Strategii i przyjętej procedurze. Jednocześnie informacja ta będzie zaproszeniem do współpracy przy przygotowaniu wspólnych przedsięwzięć rozwojowych finansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej i innych źródeł.

Ramy współpracy międzysektorowej i międzygminnej w zakresie realizacji Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020³³

Można określić zestaw zasad czy też ram postępowania, którymi powinno się kierować we wdrażaniu Strategii przy współpracy międzysektorowej, jeśli działania mają być skuteczne:

- **realizm** - cele i terminy ich realizacji ustalane przez partnerów muszą być możliwe do osiągnięcia;
- **pragmatyzm** - zdając sobie sprawę z wagi dalekosiężnych planów, partnerstwo powinno poszukiwać wymiernych i szybko osiągalnych rozwiązań, jasno zdefiniowanych problemów;
- **stosowność** - metody pracy i zasoby muszą być dostosowane do wymogów konkretnych działań, partnerstwo musi umożliwiać osiąganie postępu w rozwoju lokalnym, przewyżczanie kryzysów i osiąganie akceptowalnych rozwiązań;
- **podzielanie wspólnej wizji** przyszłości, która rozwija się i wzbogaca wraz z realizacją kolejnych projektów na rzecz rozwoju;
- **otwartość i elastyczność** pozwalające uczestniczyć jak największej liczbie osób w partnerstwie i gwarantujące jego zróżnicowany skład, jako warunek jego pomysłowości i innowacyjności;
- **wysłuchiwanie, szacunek i zaufanie**, dzięki którym można przełamać potencjalne konflikty, uwzględnić różne punkty widzenia i osiągnąć prawdziwe porozumienie;
- **wzajemne zrozumienie** umożliwiające poznanie umiejętności i możliwości różnych partnerów i szybkie osiągnięcie najlepszej formy współdziałania i podziału obowiązków w konkretnych sytuacjach;
- **zrozumienie i dostosowanie się** do potrzeb różnych grup społecznych w celu zmobilizowania i uczynienia odpowiedzialnymi wszystkich mieszkańców;

³³ Wykorzystano publikację „Partnerstwo w rozwoju lokalnym”, wydaną przez Fundację Wspomagania Wsi, Warszawa, czerwiec 2003

- **przejrzystość działań i troska o informowanie**, tak by wszyscy mogli uczestniczyć w działaniu i przez to zmieniać swoje nastawienie do zapisów Strategii;
- **dyskusja** nad rolą, funkcją i działaniami każdego z partnerów w celu wzmocnienia jego poparcia i zaangażowania;
- **determinacja**, na ogół ze strony kilku kluczowych osób, gwarantująca spójność projektu jako całości i uniemożliwiająca rozpraszanie działań.

VIII MONITORING I EWALUACJA

Monitoring i ewaluacja są procesami kontrolującymi realizację Strategii. Pozwalają dokonać oceny stopnia osiągnięcia (realizacji) założonych w Programie strategicznym celów i zadań. Stosowane na tym etapie narzędzia pozwalają kontrolować przebieg i rezultaty realizowanej Strategii. Stąd też mówi się o ocenie (kontroli) dynamicznej i statycznej. Kontrola (ocena) dynamiczna to ocena postępów i efektów dokonywana stale w czasie. Nazywana jest ona **monitoringiem**. Kontrola statyczna to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych momentach czasu. Nazywana jest ona **ewaluacją**.

Zarówno monitoring, jak i ewaluacja mogą być realizowane siłami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Przy czym, jeśli w przypadku monitoringu najskuteczniejszą metodą jest praca własna jednostki odpowiedzialnej za wdrażanie Strategii (Wydział Kultury Urzędu Miasta Torunia), to w przypadku ewaluacji najbardziej optymalne jest wykonanie dwóch jej rodzajów: autoewaluacji i ewaluacji zewnętrznej.

Autoewaluacja to ocena stopnia realizacji Strategii i osiągniętych oraz osiągniętych efektów dokonywana siłami własnymi (Wydział Kultury, Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii, Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii,) na podstawie zbioru informacji pochodzących z monitoringu, wsparta dodatkowymi narzędziami oceny.

Ewaluacja zewnętrzna realizowana jest w postaci pracy zleconej wykonawcy profesjonalnie zajmującemu się badaniami ewaluacyjnymi.

Zestawienie obu form ewaluacji pozwoli w sposób najbardziej obiektywny ocenić realizację Strategii z uwzględnieniem wszystkich kryteriów dokonywania oceny. Warunkiem skuteczności i przydatności zastosowania łącznie obu rodzajów ewaluacji jest zachowanie spójności narzędzi, a przede wszystkim kryteriów oceny; w przeciwnym wypadku ewaluacja nie przyniesie spodziewanych efektów, z których głównym jest odpowiedź na pytanie, czy Strategia realizowana jest zgodnie z przyjętymi założeniami i jaki dała ona końcowy efekt w momencie zakończenia okresu jej realizacji.

W prowadzeniu działań kontrolnych wszelkich programów strategicznych stosuje się zasadę, że w trakcie realizacji Strategii następuje monitoring jej realizacji, a po zakończeniu każdego zadania (grupy zadań logicznie ze sobą powiązanych) lub upływie określonego okresu realizacji Strategii – ewaluacja osiągniętych efektów. I – jeśli to konieczne – modyfikacja założeń. Każdy dobry program strategiczny

powinien podlegać zasadniczej weryfikacji w dokonywanych co jakiś czas przeeglądach strategicznych. Są to sesje ewaluacyjne, które pozwalają ocenić i zmodyfikować pierwotne założenia Strategii w zależności od osiągniętych już rezultatów oraz zmieniającej się sytuacji otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego).

Rodzaje ewaluacji ze względu na cel wykorzystania uzyskanych informacji

Ten podział rodzajów ewaluacji uzależniony jest też od momentu jej przeprowadzenia. Wyróżniamy zatem dwa zasadnicze rodzaje ewaluacji:

- **Formatywna (modyfikująca)** – dokonywana najczęściej podczas realizacji Strategii. Pozyskane dzięki niej informacje mają przyczynić się do oceny stopnia zgodności wyników z założeniami Strategii oraz stopnia ewentualnych odchyleń od założeń i ich przyczyn. Pozwala też pozyskać informacje o możliwości dokonania korekt i modyfikacji w realizacji Strategii.
- **Konkluzywna (podsumowująca)** – dokonywana po zakończeniu realizacji Strategii. Dokonuje całościowego podsumowania wszystkich podjętych działań i stopnia zgodności końcowych rezultatów Strategii z założonymi na etapie jej przygotowania. Pozwala uzyskać informacje będące wskazaniem na następny okres planowania strategicznego.

Proponuje się, aby sposób dokonywania ewaluacji Strategii przebiegał następująco:

- Stały monitoring realizacji Strategii prowadzi Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii gromadząc informacje na podstawie danych przekazywanych przez Wydział Kultury z Kart realizacji zadań jednostek wskazanych jako koordynatorzy poszczególnych zadań.
- Zbiorczy monitoring i okresową ewaluację dokonuje Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii podczas spotkań zwoływanych przez Dyrektora Wydziału Kultury dwa razy w roku; ocena stopnia realizacji Strategii odbywa się na podstawie danych z monitoringu przedstawionych przez Wydział Kultury
- Wyniki ewaluacji mogą być zaprezentowane Radzie Miasta.

Rodzaje ewaluacji ze względu na etap przeprowadzania

Wyróżniamy następujące rodzaje (etapy) ewaluacji:

- **ex-ante** (przed realizacją Strategii)
- **mid-term/on-going/ewaluacja bieżąca** (podczas realizacji Strategii)
- **ex-post** (po zakończeniu realizacji Strategii)

Ewaluacja ex-ante

- Przeprowadzana jest przed wdrażaniem Strategii
- Ocenia, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb oraz spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji
- Bada kontekst społeczny, gospodarczy, prawny związany z planowaną interwencją strategiczną
- Służy identyfikacji potencjalnych trudności związanych z wdrażaniem przygotowywanej Strategii
- Diagnozuje potrzeby i oczekiwania grup docelowych.

Ten rodzaj ewaluacji realizowany jest dwuetapowo. Pierwszy etap następuje w momencie dokonywania analizy stanu, która staje się podstawą do opracowania założeń strategicznych. Etap ten został już zrealizowany w przypadku *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*, czego efektem są raporty analityczne: ilościowe (statystyczne) i jakościowe (diagnozujące najistotniejsze problemy i potrzeby kultury Torunia). Drugi etap tego rodzaju ewaluacji realizuje się po przyjęciu (uchwaleniu) Strategii, a przed faktycznym rozpoczęciem jej wdrażania, czyli przed przygotowaniem planów operacyjnych. W przypadku *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* etap ten jeszcze nie został wykonany, a jego realizacja nastąpi po uchwaleniu dokumentu Strategii przez Radę Miasta Torunia. Ewaluacja ta ma zweryfikować dane statystyczne otrzymane na etapie prac analitycznych o nowe informacje i dane oraz wyznaczyć docelowe wskazania osiągnięć, jakie są możliwe lub zakładane do realizacji podczas wdrażania przyjętej Strategii. Sposób realizacji: Wydział Kultury przygotowuje raport ewaluacyjny, który prezentowany jest Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii i Zespołowi Konsultacyjnemu ds. Realizacji Strategii do opiniowania i akceptacji. Ewaluacja ta powinna zostać zrealizowana w okresie max. 2-3 miesięcy od daty uchwalenia Strategii. Wykonanie tej ewaluacji rozpoczyna de facto realizację Strategii zgodnie z przyjętym Planem Operacyjnym.

Ewaluacja mid-term/on going

- Realizowana jest w trakcie wdrażania Strategii (najczęściej w połowie okresu)
- Poddaje analizie osiągnięte na tym etapie produkty i rezultaty
- Dokonuje pierwszej oceny jakości realizacji Strategii i stopnia zgodności z założeniami wstępnymi (opracowanymi na etapie ewaluacji ex-ante)
- Ocenia poczynione na etapie programowania założenia (cele, wskaźniki)
- Diagnozuje kontekst realizacji Strategii – uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, prawne, organizacyjne – oraz dzięki temu dokonuje analizy

tego, czy w zaplanowanej formie Strategia może i powinna być nadal realizowana

- Może przyczynić się do pewnych modyfikacji realizacji oraz aktualizacji przyjętych założeń
- Stwarza szansę obiektywnego przyjrzenia się dotychczasowym efektom, rezultatom i pozwala zweryfikować pierwotne założenia, które były podstawą do stworzenia Strategii i jej wdrażania.

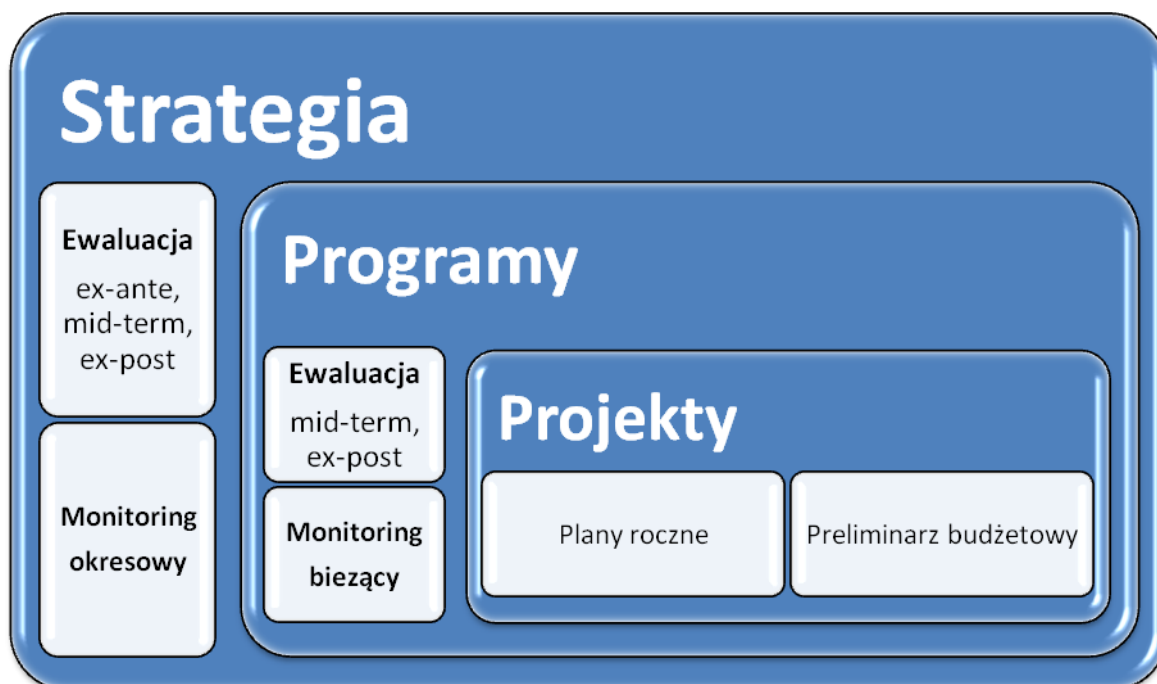
Ewaluacja na tym etapie pozwala dokonać częściowej oceny realizacji Strategii i zweryfikować pierwotne założenia oraz dostosować sposoby realizacji Strategii do zmieniającej się sytuacji otoczenia z uwzględnieniem osiągniętych efektów oraz nowych potrzeb i wyzwań. Powinna być dokonana w połowie realizacji okresu obowiązywania Strategii, tj. w 2016 roku, nie wcześniej jednak niż pod koniec 2014 roku lub na początku 2015 roku, czyli w momencie rozpoczęcia nowego okresu programowania Unii Europejskiej. Ewaluacja ta powinna być zrealizowana w dwojaki, opisany wyżej, sposób, tj. jako autoewaluacja i ewaluacja zewnętrzna. Autoewaluacja powinna być dokonana przez Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii i Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii na podstawie danych przygotowanych przez Wydział Kultury. Ewaluacja zewnętrzna dokonana powinna być przez zewnętrznych ekspertów. Ewaluacja ta powinna dotyczyć zarówno strony podażowej (instytucji, organizacji, firm i twórców kreujących ofertę kulturalną Torunia), jak i popytowej (odbiorców tej oferty: mieszkańców, uczestników wydarzeń kulturalnych, turystów). Minimalne wymagania metodologiczne powinny zawierać zebranie danych metodami: badanie danych wywołanych, badanie kwestionariuszowe, wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe (FGI). Oba rodzaje ewaluacji muszą zakończyć się przedłożeniem Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii i Wydziałowi Kultury raportów, które następnie są integrowane przez Wydział Kultury i prezentowane do zaopiniowania Zespołowi Konsultacyjnemu ds. Realizacji Strategii, a następnie do wiadomości Radzie Miasta. Czas na wykonanie tego etapu ewaluacji nie powinien przekroczyć 3 miesięcy.

Ewaluacja ex-post

- Przeprowadzana jest po zakończeniu realizacji Strategii, a przed rozpoczęciem nowej
- Ocenia, na ile udało się osiągnąć założone cele
- Ocenia skuteczność i efektywność interwencji oraz jej trafność i użyteczność
- Bada długotrwałe efekty (oddziaływanie) Strategii oraz ich trwałość
- Stanowi źródło informacji użytecznych przy planowaniu kolejnej Strategii.

Ten rodzaj ewaluacji spełnia podwójną rolę: z jednej strony jest oceną końcową i podsumowaniem zakończonej realizacji Strategii, z drugiej zaś – jest wstępem do planowania kolejnej Strategii, czyli stanowi jednocześnie ewaluację ex-ante dla nowej (kontynuowanej) Strategii. Ze względu na to, iż natura planowania strategicznego nie uwzględnia przerw w realizacji Strategii, a dokonywanie ewaluacji końcowej (ex-post) wymagałoby dokonania takiej przerwy, w praktyce realizuje się ten etap ewaluacji w fazie kończącej realizację jednej Strategii, a przed rozpoczęciem nowego okresu obowiązywania aktualizowanej Strategii. Dzięki temu uzyskuje się płynność w planowaniu i wdrażaniu Strategii, co zwiększa efektywność realizowanego zarządzania strategicznego. Ze względu na fakt, iż ewaluacja ex-post jest podsumowaniem i końcową oceną wdrażanej Strategii, należy ją zaplanować stosunkowo wcześnie; tak, aby dokonać rzeczywistej i pełnej oceny efektów wdrażanej Strategii, wyciągnąć wnioski z ewaluacji i przeprowadzić cały proces planowania nowej Strategii. Sugeruje się zatem, aby okres, w jakim realizuje się ten rodzaj (etap) ewaluacji, nie był krótszy niż 6 miesięcy. Sposób i przebieg tego etapu ewaluacji powinien być taki sam jak opisany w przypadku ewaluacji częściowej.

Schemat zależności pomiędzy strukturą dokumentu Strategii a działaniami kontrolnymi.



Opracowanie własne.

Kryteria dokonywania oceny (ewaluacji) Strategii.

Działania kontrolne programów strategicznych dokonywane są według określonych kryteriów. Pozwalają one usystematyzować proces oceny skutków oraz zidentyfikować ewentualne przeszkody we wdrażaniu Strategii, których wcześniej nie udało się określić. Jednocześnie pozwalają one w sposób uporządkowany ocenić różne aspekty realizacji Strategii na każdym etapie jej wdrażania oraz wpływu na obszar kultury w Toruniu i zdefiniowany rozwój Miasta. Najczęściej w ewaluacji stosuje się następujące kryteria oceny Strategii:

- Techniczne
- Ekonomiczne
- Finansowe
- Instytucjonalne
- Środowiskowe

Mogą się one dotyczyć każdego rodzaju (etapu) ewaluacji.

Ocena techniczna

Ma ona na celu zweryfikować, czy Strategia jest racjonalna i prawidłowa z technicznego punktu widzenia oraz upewnić się, czy:

- Plan realizacji Strategii jest zgodny z obowiązującymi normami, przepisami itp.
- Sposób realizacji Strategii, który ma zostać zastosowany, jest odpowiedni w świetle określonych (zastanych, charakterystycznych dla jednostki odpowiedzialnej) warunków wdrażania
- Rozważone zostały techniczne alternatywy dla proponowanych rozwiązań, gdyby te planowane nie były możliwe do realizacji
- Planowane wyniki są możliwe do osiągnięcia
- Szacunki kosztów są realistyczne.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, panel ekspertów, wywiady indywidualne, badania ankietowe, obserwacja, FGI.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy.

Ocena ekonomiczna

Ma ona zweryfikować, czy Strategia jest dopasowana do szerszego kontekstu ekonomicznego (strategicznego) oraz upewnić się, że:

- Strategia jest powiązana z innymi programami oraz wpisuje się w inne dokumenty strategiczne (m.in. Długookresowa i średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego, Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Strategia Rozwoju Miasta

Torunia) oraz pozostaje we właściwych relacjach w stosunku do innych, planowanych i realizowanych programów w Wydziale Kultury oraz Urzędzie Miasta Torunia

- Jest to najlepszy sposób osiągnięcia zakładanych celów (co stwierdza się, stosując metodę pomiaru korzyści natury ekonomicznej w stosunku do ponoszonych kosztów)
- Dostępne są odpowiednie zasoby, umożliwiające zrównoważenie wszelkich problemów związanych z wdrażaniem Strategii oraz nacisków środowiskowych i społecznych zmierzających bądź to do odstąpienia od realizacji Strategii, bądź to do jej zasadniczej modyfikacji zgodnej z interesami danego środowiska lub grupy społecznej, bądź to osłabienia czy nawet eliminacji roli (funkcji) Strategii w zarządzaniu sferą kultury w Toruniu.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, panel ekspertów, matryca logiczna Strategii.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie on-going i ex-post.

Ocena finansowa

Dokładna metoda przeprowadzenia oceny finansowej zależy od tego, w jaki sposób Strategia ma być finansowana oraz od wymogów związanych z tym finansowaniem. Na ogół dokonując oceny finansowej sprawdza się, czy:

- Dostępne są wystarczające fundusze na pokrycie zakładanych do realizacji zadań
- Zagwarantowana jest zdolność finansowa budżetu Miasta na cały okres realizacji Strategii
- Prognozy finansowe są realistyczne i nie narażone w nadmiernym stopniu na skutki wahań w założeniach i realizacji Strategii.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie on-going i ex-post.

Ocena instytucjonalna

Ma ona na celu sprawdzenie, czy ramy instytucjonalne są wystarczająco silne, by w oparciu o nie możliwa była realizacja Strategii. W szczególności zaś chodzi o to, czy:

- Instytucje i partnerzy zaangażowani do realizacji Strategii są zdolni do prowadzenia samodzielnej działalności związanej z jej wdrażaniem
- Struktura organizacyjna i kwalifikacje personelu są odpowiednie, by możliwa była jej realizacja
- Uwzględniane i przestrzegane są niezbędne przepisy i wymogi prawne

- Zagwarantowany został skuteczny przepływ i wymiana informacji pomiędzy wszystkimi realizatorami Strategii.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, badania ankietowe, obserwacja, FGI, panel ekspertów, matryca logiczna Strategii.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

Ocena środowiskowa

Często stawiane jest wymaganie (obowiązujące w myśl przepisów prawa³⁴), aby opracować Ocenę Wpływu Środowiskowego (EIA – Environmental Impact Assessment). Ma to zagwarantować, że:

- Opracowując Strategię wzięto pod uwagę zagadnienia ochrony środowiska i przeanalizowano rozwiązania alternatywne
- Zaproponowano środki zaradcze lub naprawcze względem wszelkich spodziewanych negatywnych skutków przedsięwzięcia dla środowiska
- Zapewniono odpowiednie procedury monitoringu wpływu realizowanej Strategii na stan środowiska.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiz wpływu, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

Metody zbierania danych w ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne przy tym są metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować wiele komplementarnych metod zbierania informacji. W celu dokonania miarodajnej oceny realizacji i efektów wdrażania *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* proponuje się wykorzystanie następujących metod zbierania danych do ewaluacji:

- Analiza SWOT (głównie ewaluacja ex-ante)
- Matryca logiczna Strategii – uporządkowany logicznie układ przyczynowo – skutkowy celów, zadań oraz mierników i źródeł pozyskiwania informacji; doskonałe narzędzie planowania, wdrażania i oceny realizacji Strategii (wszystkie etapy ewaluacji)
- Analiza dokumentów związanych z realizacją Strategii (m.in. zarządzeń, decyzji, uchwał itp.) – wszystkie etapy ewaluacji, najczęściej ewaluacja ex-post

³⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego oraz Rady z 27 czerwca 2001 r. nr 2001/42/KE dotycząca oceny wpływu niektórych planów i programów na środowisko.

- Analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych (najczęściej pochodzących z monitoringu zgodnie z przyjętymi miernikami zapisanymi w macyzy logicznej) – wszystkie etapy ewaluacji, szczególnie on-going i ex-post
- Analiza kosztów i korzyści – porównanie nakładów finansowych poniesionych na realizację Strategii z osiągniętymi skwantyfikowanymi finansowo efektami (najczęściej ewaluacja ex-post)
- Wywiady indywidualne z beneficjentami Strategii, czyli przedstawicielami wszystkich środowisk kultury, odbiorców i instytucji kultury w Toruniu oraz osobami odwiedzającymi Toruń (głównie ewaluacja mid-term oraz ex-post)
- Kwestionariusze ankietowe – kierowane do określonej grupy odbiorców i uczestników życia kulturalnego w Toruniu, najczęściej badania anonimowe zbierające ogólne opinie o poszczególnych elementach (narzędziach) realizacji Strategii, bądź oceniające realizację całej Strategii (głównie ewaluacja on-going i ex-post)
- Obserwacja – bezpośrednie uczestniczenie zespołu ewaluacyjnego w wybranych realizacjach zadań Strategii (najczęściej ewaluacja on-going)
- Grupy fokusowe (FGI) – badania jakościowe realizowane najczęściej w czterech grupach: środowiska kultury, pracownicy instytucji kultury, odbiorcy, eksperci zewnętrzni, np. instytucje i osoby współpracujące (najczęściej ewaluacja ex-post)
- Panel ekspertów – moderowana dyskusja oceniająca zaprezentowane wskaźniki i osiągnięte efekty (rezultaty, produkty) realizacji Strategii (najczęściej ewaluacja ex-post).

Najczęściej stosowane typy wskaźników ewaluacji

Prawidłowo przeprowadzona ewaluacja wymaga nie tylko dobrze dobranego momentu jej przeprowadzenia dla uchwycenia istotnych dla jej efektów zjawisk oraz nie tylko odpowiednich metod i kryteriów dokonywania oceny. Niezwykle istotne w ewaluacji znaczenie mają zastosowane typy wskaźników. Wszystkie stosowane w ocenie stopnia realizacji Strategii wskaźniki, wymienione w części zasadniczej niniejszego dokumentu oraz te, które będą opracowane podczas wdrażania Strategii, zaliczyć można do następujących typów wskaźników:

- **Trafność** (relevance) – pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele Strategii odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym tą Strategią i realnym potrzebom odbiorców efektów jej wdrażania. Odpowiada na pytanie: Czy i w jakim stopniu osiągnięte efekty (rezultaty) odpowiadają na realne potrzeby?

Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Wskaźniki jakościowe – ocena tworzona w oparciu o zespół specjalistów zewnętrznych; Stopień realizacji planów współpracy pomiędzy instytucjami kultury a NGO itp.

- **Efektywność** (efficiency) – pozwala ocenić poziom skutków ekonomicznych Strategii, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas na realizację poszczególnych zadań oraz całej Strategii. Odpowiada na pytanie: Czy wypracowane efekty (rezultaty) są bardziej efektywne niż stosowane dotychczas?

Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Udział procentowy wydatków na kulturę w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta; Udział procentowy wydatków na gminne instytucje kultury w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta; Wartość pozyskiwanego wsparcia zewnętrznego przez instytucje kultury; Struktura finansowania wspólnych przedsięwzięć pomiędzy różnymi partnerami.

- **Skuteczność** (effectiveness) – pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte. Konieczne przy tym jest ustalenie (przynajmniej szacunkowo) wartości docelowych, które z punktu widzenia realizatorów i odbiorców Strategii są konieczne do osiągnięcia, w podziale na poszczególne cele. Należy też określić, czy są to wartości maksymalne czy też minimalne. Odpowiada na pytanie: Czy osiągnięte efekty (rezultaty) skutecznie rozwiązały zidentyfikowane na etapie diagnozy problemy?

Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Liczba imprez/wydarzeń oferowanych przez miejskie instytucje kultury w przeliczeniu na dni sezonu letniego; Stopień realizacji planów; Stopień digitalizacji zbiorów.

- **Oddziaływanie/wpływ** (impact) – pozwala ocenić związek pomiędzy celami Strategii i celami programów strategicznych wyższych rządów. Kryterium to pozwala ocenić stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju. Odpowiada na pytanie: czy osiągnięte efekty (rezultaty) są zgodne z aktualnymi potrzebami grup docelowych i jakie dodatkowe korzyści przyniosło realizowanie Strategii?

Proponowane wskaźniki ewaluacji: Wzrost frekwencji/uczestników/zainteresowanych wydarzeniami kulturalnymi organizowanymi w Toruniu; Liczba projektów realizowanych ogółem do liczby współfinansowanych przez Miasto; Wartość budżetu promocyjnego Miasta na promocję kultury.

- **Trwałość efektów** (sustainability) – pozwala ocenić, czy pozytywne efekty Strategii na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania w ramach środków przekazanych na jej realizację, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego Programu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu, kraju.

Odpowiada na pytanie: w jakim stopniu osiągnięte efekty (rezultaty) będą funkcjonować po zakończeniu realizacji Strategii?

Proponowane wskaźniki ewaluacji: Liczba doniesień medialnych w Europie o życiu kulturalnym Torunia i organizowanych wydarzeniach; Skala przedsięwzięć w zakresie kultury realizowana bez konieczności wsparcia ze strony budżetu Miasta.

Pomiar wskaźników osiągnięć dla *Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020* będzie prowadzony w trzech systemach:

- **Monitoring** – stałe zbieranie danych przez realizatorów poszczególnych zadań zgodnie z przyjętymi miernikami i przekazywanie danych do jednostki koordynującej realizację Strategii, czyli Wydziału Kultury Urzędu Miasta Torunia oraz co najmniej dwa razy do roku Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii i co najmniej raz w roku Zespołowi Konsultacyjnemu ds. Realizacji Strategii
- **Autoewaluacja** – sesje ewaluacyjne odbywające się raz w roku za zakończony rok kalendarzowy. Dokonywana przez Centrum Koordynacji Wdrażania Strategii i Zespół Konsultacyjny ds. Realizacji Strategii. Realizowane jako ewaluacja:
 - Ex-ante – przed faktycznym rozpoczęciem realizacji z ustaleniem wartości docelowych zadań, szczegółowego harmonogramu wdrażania oraz ustalenia podziału Strategii na plany roczne
 - On-going – dokonywana co roku, przy czym w połowie realizacji powinna mieć charakter rozszerzony jako przegląd strategiczny (z możliwościami dokonania modyfikacji realizowanego Programu)
 - Ex-post – dokonana w końcowej fazie realizacji Strategii jako jej podsumowanie i faktyczna ocena osiągniętych efektów i ewentualnych różnic w stosunku do założeń programowych oraz powodów ich zaistnienia.

Wszystkie trzy wymienione rodzaje autoewaluacji będą realizowane z wykorzystaniem przede wszystkim: analizy SWOT, matrycy logicznej, analizy dokumentów, analizy danych, analizy korzyści do nakładów, wywiadów indywidualnych, badań ankietowych, obserwacji, FGI, panelu ekspertów. Konstruowanie poszczególnych narzędzi ewaluacji uzależnione będzie od zastosowania przyjętych wskaźników.

- **Ewaluacja zewnętrzna** realizowana przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny jako ewaluacja ex-post na podstawie przyjętych wskaźników z wykorzystaniem następujących metod: wywiady indywidualne, badania ankietowe, FGI, analiza danych zastanych, analiza dokumentów, inne. Konstruowanie poszczególnych narzędzi ewaluacji uzależnione będzie od zastosowania poszczególnych wskaźników.