

STRATEGIA ROZWOJU KULTURY W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM NA LATA 2015-2020

RAPORT Z EWALUACJI JAKOŚCIOWEJ

Spis treści

| | |
|--|----|
| METODOLOGIA..... | 3 |
| INSTYTUCJE KULTURY | 3 |
| Ogólna ocena Strategii | 3 |
| Znajomość Strategii | 5 |
| Cele Strategii | 6 |
| Strategia a specyfika instytucji | 6 |
| Wdrożenie Strategii..... | 7 |
| Sprawozdawczość..... | 8 |
| Forma Strategii | 11 |
| Wskaźniki..... | 13 |
| PODSUMOWANIE w formie rekomendacji | 14 |
| ORGANIZACJE POZARZĄDOWE | 15 |
| PODSUMOWANIE w formie rekomendacji | 16 |
| PODSUMOWANIE..... | 17 |
| Wnioski i rekomendacje | 17 |

METODOLOGIA

Ewaluacja jakościowa opierała się na wywiadach indywidualnych i grupowych (diadach, triadach) z osobami reprezentującymi wybrane instytucje kultury, których organizatorem jest Samorząd Województwa Mazowieckiego.

Część jakościowa ewaluacji miała służyć określeniu funkcjonowania Strategii Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim jako dokumentu wyznaczającego cele działania w różnych typach instytucjach kultury oraz organizacjach pozarządowych. Ta część ewaluacji była wynikiem wątpliwości, jakich dostarczyła część ilościowa badania, a przede wszystkim braku spójności w sprawozdaniach realizacji Strategii¹ z różnych instytucji.

Nadrzędnym celem części jakościowej ewaluacji było wskazanie problemów z realizacją strategii oraz stosownych rekomendacji do jej aktualizacji.

Ewaluacja jakościowa przeprowadzona została z uwzględnieniem kryterium trafności i efektywności. Trafność dotyczyła dopasowania treści, metodologii i formy Strategii do oczekiwań i możliwości podmiotów ją realizujących. Kryterium efektywności natomiast pozwoliło ocenić stosunek poniesionych nakładów, prowadzących do osiągnięcia założonego celu, jakim jest realizacja Strategii.

W ramach ewaluacji przeprowadzono 15 wywiadów pogłębionych – 11 z przedstawicielami instytucji kultury, 4 z przedstawicielami organizacji pozarządowych. Wszyscy badani zostali dobrani do próby celowo, w porozumieniu z przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego.

INSTYTUCJE KULTURY

Ogólna ocena Strategii

Strategia w badanych instytucjach spotykała się z dwiema głównymi postawami – krytycznym podejściem do możliwości realizacji celów Strategii w jej obecnym kształcie lub ambicji sprostania jej, poprzez zaliczanie wszystkich działań podejmowanych w instytucji w ramy celów Strategii. Niezależnie jednak od reprezentowanej postawy badani deklarowali, że Strategia nie wprowadziła zmian w działania ich instytucji albo zmieniła je w niewielkim stopniu.

”Robiliśmy już te działania, nie nazywając, że one się wpisują w Strategię, ale one były wykonywane”.

„W tę Strategię wpisują się wszystkie działania, które podejmujemy”.

¹ Strategia Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim na lata 2015-2020, w całym dokumencie pisana jest dużą literą, jako „Strategia”, żeby uniknąć powtarzania każdorazowo pełnej nazwy, ale móc odróżnić ją od innych dokumentów strategicznych przytaczanych w tekście.

Strategia Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim była jedną z pierwszych strategii dotyczących kultury i jako pionierska ma opinię zbyt rozbudowanej i niewystarczająco znanej realizującym ją instytucjom, co utrudnia utożsamienie się z jej założeniami.

„Strategia to powinien być taki katechizm dla instytucji kultury”.

„Gubimy się w tym, w ogóle nie wiemy o co chodzi, w ogóle nie czujemy założeń”.

„Nie czujemy jej do końca. Nie mamy o niej pełnej wiedzy, to dokument, który został ogłoszony i: proszę się do niej dostosować. Nie było konsultacji”.

„Brakuje tego czynnika utożsamiania się ze Strategią Województwa Mazowieckiego”.

Strategia nie wprowadziła znaczących zmian w działaniu większości instytucji, w części z nich rozszerzyła działania na polu edukacyjnym, zwróciła uwagę na kwestię dostępności (równolegle wymusiły to wymogi unijne i ministerialne) i pomogła w planowaniu działań głównie instytucjom młodym.

Realizacja Strategii oznacza według instytucji realizację działalności „misyjnej”, bez uwzględnienia wydarzeń komercyjnych i wiąże się z dodatkowymi nakładami finansowymi.

Przy wprowadzaniu Strategii zabrakło wyjaśnienia, w jaki sposób należy z niej korzystać i na jakie działania powinny się przełożyć jej zapisy.

„Tworzenie dokumentów dla kolejnych dokumentów, bo taka jest konieczność. Kolejne sprawozdanie. To jest, leży, jak przyjdzie kontrola, to mamy. Na potrzeby chwili my pokażemy, że nasze projekty w jakimś stopniu [je] realizują, bo są to tak ogólne założenia, że nietrudno dopasować.”

Badani różnie typują adresatów Strategii, nie mają przekonania, kto jest zobligowany do kierowania się nią w swoich działaniach.

„Ta Strategia mówi, jak Urząd ma realizować tę strategię, więc to jest dla nich dokument.”

„Nie powiem, żeby to był dla nas dokument szczególnie podręczny przez te lata. Mam wrażenie, że on jest na potrzeby zamawiających, a mniej na potrzeby instytucji jak nasza”.

Według badanych Strategia nie docenia projektów artystycznych, skupionych na rozwoju sztuki poprzez realizację wystaw i spektakli oraz projektów filmowych / kinowych.

Strategia nie uwzględnia też działań inwestycyjnych, w tym np. zakupu prac do kolekcji czy konserwacji zbiorów, które dla części instytucji stanowią istotne pole działania, wynikające ze statutu, i mają dużą społeczną wartość, bo przekładają się np. na pielęgnowanie dziedzictwa i tradycji oraz wzmacnianie tożsamości.

„Działalność artystyczna jest tu potraktowana po macoszemu”.

Obecność Strategii jest najbardziej zauważalna przez instytucje kultury w czasie składania sprawozdań z jej realizacji.

„Jak w każdej instytucji, nowy dokument, od organu prowadzącego, to jest zło konieczne, ktoś to musi zrobić”.

„Ta Strategia nas trochę zaskoczyła”.

„Ona się pojawiła w momencie sprawozdawczości”.

„Właściwie kojarzy mi się tylko z pojęciem strategia i nazwą, wiem, że istnieje”.

Według badanych Strategia wprowadza podziały, wskazując typy instytucji mające za zadanie realizację określonych programów, a wykluczając inne, które również mają potencjał, żeby je realizować. Tym bardziej, że są wśród nich instytucje, które włożyły w ostatnich latach dużo pracy w rozszerzanie spektrum swoich działań.

Znajomość Strategii

We wszystkich badanych instytucjach **znajomość założeń Strategii deklarowały nieliczne osoby**, zazwyczaj kadra zarządzająca, osoby przygotowujące sprawozdania z jej realizacji oraz osoby odpowiedzialne za przygotowanie strategii instytucji na bazie Strategii wojewódzkiej. Podkreślano jednocześnie, że pozostali **pracownicy instytucji w większości nie znają tego dokumentu** i nie mają świadomości, że powinni się do niego stosować.

Na podstawie części ilościowej ewaluacji można stwierdzić, że **znajomość Strategii jest w większości instytucji** w najlepszym wypadku **powierzchowna**. Przy wypełnianiu sprawozdań pojawiają się wciąż liczne wątpliwości, np. jak traktować projekty, które realizują cele Strategii, ale nie w sposób, jaki został zapisany w dokumencie. Z drugiej strony w sprawozdania wpisywane są projekty, których dane instytucje realizować nie powinny, bo w Strategii są one przewidziane do realizacji przez inne podmioty.

Instytucje nie wiedzą, czy założeniem nadrzędnym jest, żeby wszystkie jej działania wpisywały się (pośrednio lub bezpośrednio) w cele i programy Strategii. Obecnie każda instytucja ocenia to według własnego uznania i zgodnie z tym wypełnia tabelę sprawozdania. W efekcie dokumenty te są bardzo niespójne, a wybór projektów, zakwalifikowanych jako wpisujące się w Strategię, uznaniowy.

Badani zgłaszali, że **dokument Strategii jest trudno dostępny w sieci**. Podczas realizacji badania, na stronie mazovia.eu pojawiał się komunikat o próbie kradzieży danych, na stronie mazovia.pl, do której prowadzą przekierowania do Strategii, widniała informacja o błędzie 404. Do dokumentu można było dotrzeć poprzez Biuletyn Informacji Publicznej na stronie mazovia.pl.

Cele Strategii

Większość badanych nie była w stanie odtworzyć struktury Strategii ani nie pamięta pól i celów które są w niej określone. Jeśli są w stanie przytoczyć jakiś jej element, to jest to misja, ale dotyczy to też bardzo nielicznej grupy badanych.

Za główne cele Strategii Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim przyjmowano najczęściej:

- promocję województwa mazowieckiego (i władz wojewódzkich) za pośrednictwem kultury,
- promowanie kultury, w obszarze, w którym działa instytucja, na terenie całego województwa, ze szczególnym uwzględnieniem mniejszych miejscowości jako docieranie z kulturą „pod strzechy”,
- upowszechnianie wysokiej jakości projektów artystycznych wśród różnych grup mieszkańców województwa mazowieckiego,
- nawiązywanie relacji z instytucjami kultury z mniejszych miejscowości w województwie mazowieckim,
- podkreślanie mazowieckiego charakteru reprezentowanej instytucji kultury,
- promowanie Urzędu Marszałkowskiego jako mecenasu kultury w regionie,
- stworzenie strategii instytucji nawiązującej do Strategii Wojewódzkiej,
- rozszerzanie działalności instytucji (przede wszystkim na polu edukacyjnym), umożliwiające docieranie do różnych grup odbiorców.

Strategia a specyfika instytucji

Strategia jest postrzegana jako niedopasowana do specyfiki instytucji kultury, które powinny ją realizować, ale stworzona dla abstrakcyjnej, uniwersalnej (czyli nieistniejącej) instytucji. Tymczasem faktycznie istniejące instytucje kultury, dla których organizatorem jest Samorząd Województwa Mazowieckiego, są już „zdefiniowane” czyli mają dość szczegółowo określone pola działania, co sprawia, że wiele z nich nie widzi dla siebie miejsca w obecnej Strategii.

„Ta Strategia płynie obok nas trochę”.

Działalność statutowa pewnych typów instytucji, traktowana przez jej pracowników jako jej nadrzędne zadania, nie wpisuje się, ich zdaniem, w większość programów strategicznych.

„Specyfika tej instytucji jest taka, że ciężko jest złapać się tych programów i dopasować się. (...) Strategia powinna być dopasowana do każdej instytucji”.

Instytucje kultury są nieporównywalne i potrzebne im środki też są nieporównywalne – część z nich jest w stanie wiele programów strategicznych zrealizować własnymi zasobami, inne muszą zatrudniać osoby do realizacji osoby z zewnątrz.

Postrzeganie Strategii zależy od stażu istnienia samej instytucji, ale też od stażu osoby zarządzającej instytucją. Czym krótszy jest ten staż, tym bardziej otwarte podejście do Strategii. Wynika to z tego, że dla nowych podmiotów i nowych osób zarządzających była ona już rzeczywistością zastaną i nie została odbierana jako narzucona.

Strategia Wojewódzka nałożyła na instytucje obowiązek stworzenie własnej strategii. Powstawanie strategii poszczególnych instytucji przebiegało według bardzo różnych scenariuszy – tworzone były przez oddelegowanych do tego celu pracowników lub przez podmioty zewnętrzne.

Powstawanie strategii instytucji jest odbierane jako pozytywny efekt istnienia Strategii Wojewódzkiej, ale cele poszczególnych instytucji różnią się często od celów na poziomie wojewódzkim, ponieważ inaczej postrzegane były wyzwania i problemy, na które instytucja powinna odpowiadać. Znajomość lokalnej strategii nie przekłada się więc na znajomość Strategii Wojewódzkiej.

Badanym zabrakło bardziej szczegółowych wskazówek co do tworzenia strategii poszczególnych instytucji i powiązania ich ze Strategią Wojewódzką.

„Zabrakło nam wytycznych, konsultacji lub wskazówek w jaki sposób własne strategie tworzyć na bazie tej wojewódzkiej, jak rozumieć niektóre pojęcia, jakie działania zaplanować”.

Według badanych, projekty wpisujące się w cele Strategii, powinny otrzymywać dodatkowe dotacje na realizację lub dodatkowe punkty przy ocenie wniosków dotacyjnych.

Środki przypisane na realizację części programów Strategii zostały ocenione jako niewysokie lub niewystarczające na przewidziane w ich ramach działania, zwłaszcza w obliczu wzrastającej w ostatnich latach inflacji.

Część działań, które w Strategii zostały opisane jako niewymagające finansowania, nie zostały podjęte przez instytucje jako niemożliwe do zrealizowane bez dodatkowych środków.

Wdrożenie Strategii

Według badanych obecnie obowiązująca Strategia nie została właściwie wdrożona w podległych Urzędowi instytucjach kultury. Zabrakło konsultacji treści Strategii z instytucjami oraz procesu zapoznawania pracowników instytucji z nowym dokumentem.

Pracownikom instytucji kultury trudno jest się utożsamić ze Strategią, bo otrzymali ją jako gotowy dokument, nie mieli wpływu na jej kształt ani możliwości wypowiedzenia się na jej temat podczas konsultacji.

„Nie przypominam sobie, żeby przyszło do nas jakieś zaproszenie dotyczące tego, że taka strategia powstaje, żebyśmy mogli się z tym utożsamić, jako zespół, który opracowuje Strategię uczestniczymy w powstawaniu”.

Instytucje zgłaszały, że wciąż nie jest dla nich jasne w jaki sposób mogą i powinny korzystać ze Strategii oraz w jaki sposób mają przełożyć ją na swoje działania.

W procesie wprowadzania obecnej Strategii zabrakło spotkań w gronie instytucji odpowiedzialnych za jej realizację oraz promocji dokumentu w tej grupie.

„Mamy wrażenie, że to jest na zasadzie nasi – wasi, moi – twoi, my tu, a wy tam, a to powinno od dołu iść”.

„Brakuje spotkań między instytucjami i wymiany doświadczeń, ta Strategia trafiła do nas jako dokument gotowy, do dostosowania się i na jej podstawie napisania własnej strategii”.

Sugestie:

- W przypadku aktualizacji lub tworzenia nowej strategii wojewódzkiej powinno się umożliwić wszystkim marszałkowskim instytucjom kultury konsultacje jej treści przed oficjalnym ogłoszeniem.
- Wdrożenie nowej strategii wojewódzkiej powinno być poprzedzone działaniami angażującymi, aktywizującymi podmioty kultury, budującymi związki z strategią.
- Wprowadzenie zaktualizowanej lub nowej strategii powinno wiązać się z kampanią informacyjno-promocyjną.
- Wszyscy pracownicy instytucji kultury powinni przejść szkolenie lub cykl szkoleń, które pozwolą się ze strategią wojewódzką zapoznać i utożsamić (np. analogicznie do wprowadzania logo Mazowsza).
- Przy wprowadzaniu nowej Strategii powinna zostać wyznaczona osoba albo zespół zajmujący się jej wdrażaniem w każdej instytucji.
- Konieczne jest włączenie w proces wdrażania nowej strategii dyrektorów instytucji, bo tylko oni są w stanie ustanowić Strategię faktycznym narzędziem określającym kierunki działania.
- Instytucje powinny czuć, że są częścią większej całości, która realizuje wspólnie cele.
- Powinny być organizowane spotkania w gronie instytucji odpowiedzialnych za realizację strategii (np. raz na kwartał), przypominające o wyzwaniach strategicznych i wspomagająca integrację instytucji mazowieckich.
- Na początku każdego roku kalendarzowego instytucje mogłyby dostawać maila z Urzędu Marszałkowskiego z przypomnieniem, na jakie cele strategiczne pracują jako województwo.

Sprawozdawczość

Niezrozumienie dla założeń Strategii oraz **nieznajomość sposobów realizacji** poszczególnych celów i programów ujawnia się przede wszystkim na etapie tworzenia sprawozdań.

Dowolny i często przypadkowy dobór projektów instytucji wpisujących się w Strategię, ujawnia różne postawy wobec samej Strategii i powinności jej realizowania. Przedstawiciele badanych instytucji pytani o to, jaka część ich działań wpisuje się w Strategię i jest wykazywana w sprawozdaniu, wskazywali od 10 do 100 procent.

Różnica ta wynika często również z nieznajomości lub powierzchownej znajomości Strategii. Programy mają szczegółowo opisany cel, sposób realizacji i finansowanie, tymczasem część instytucji zatrzymuje się na samej nazwie, przypisując do niego pasujące, w ich subiektywnej ocenie, projekty.

Tabelki sprawozdania (które zmieniały się w czasie obowiązywania obecnej Strategii) określono jako niezrozumiałe i niepozwalające jednoznacznie określić, jakie projekty można do niej wpisać oraz niewygodne do wypełniania.

Badani zgłaszali, że nie mają jasności co do tego, czy użyte w tabelce sprawozdania określenia o projektach wpisujących się w Strategię „pośrednio” i „bezpośrednio” pokrywają się z projektami realizowanymi z dotacji podmiotowych i/lub celowych. Wątpliwości dotyczą też tego, czy wszystkie projekty instytucji z dotacji celowej są projektami wpisującymi się w Strategię. Instytucje nie wiedzą również, czy (i gdzie) w sprawozdaniu powinny uwzględniać wydane środki własne i czy jako takie zaliczane są też środki z dotacji podmiotowych.

Różne są zasady przygotowywania sprawozdań w instytucjach. W części z nich poszczególne działy przygotowują zestawienia ze swojej działalności, w innych tylko jedna osoba zajmuje się całością, zazwyczaj w porozumieniu z dyrekcją instytucji. Czym więcej osób pracujących nad sprawozdaniem, tym więcej sposobów jego interpretacji i tym więcej **niespójności w dostarczonym dokumencie**.

W wielu przypadkach **przypisywanie realizowanych projektów do programów Strategii odbywa się na podstawie pobieżnej oceny, a nie pogłębionej analizy szczegółów wykonawczych**. Zdarza się więc np. że w sprawozdaniach w dany program wpisywane są projekty realizowane przez zupełnie inne podmioty lub w zupełnie inny sposób niż zostało to przewidziane w Strategii. Z drugiej strony brakuje projektów, które realizują dany program, ale nie zostały zaklasyfikowane jako takie, ze względu na brak wiedzy pracownika przygotowującego częściowe sprawozdanie (co ujawniło się wyraźnie podczas ewaluacji ilościowej).

Część projektów trudno jest zaklasyfikować do jednego programu, bo często pasuje do kilku i/lub zawiera elementy z różnych programów.

Instytucje uznaniową traktują m.in. działania konserwatorskie na swoich zbiorach, część uważa, że wpisują się w pole strategiczne C, inni nie uznają ich za realizację Strategii.

Instytucje mające więcej niż jednego organizatora, zgłaszały również uciążliwości wynikające z tego, że muszą przygotowywać sprawozdania według różnych wzorów, przepisując je „z jednego języka na drugi”.

Szczególne trudności sprawiła sprawozdawczość w warunkach pandemicznych, ponieważ wielu zakładanych projektów nie udało się zrealizować i/lub nie udało się osiągnąć zakładanych wskaźników.

Według badanych czas na uzupełnienie tabelki sprawozdawczej jest zbyt krótki. W konsekwencji bardzo często dokumenty sprawozdawcze wracają do poprawy z Urzędu, ponieważ nie są właściwie wypełnione lub wymagają uzupełnienia.

Dla części instytucji sprawozdanie z ich działalności, powinno odwoływać się do celów strategii instytucji (które powstawała na podstawie Strategii Wojewódzkiej i jako jej konsekwencja), a nie do Strategii Wojewódzkiej.

Bardzo wysoko oceniana jest natomiast współpraca z pracownikami Urzędu Marszałkowskiego na etapie przesyłania planów i tworzenia sprawozdań.

„My wpisujemy najważniejsze projekty, ale moglibyśmy wszystkie wpisać. (...) Do każdego pola, żeby było sympatycznie wpisujemy (...) To ja nasza intuicja, nikt nam nic nie powiedział. Bo ja sobie właściwie wyobrażam, że wszystkie działania instytucji powinny realizować Strategię”.

„Nie ukrywam, że niektóre działania podciągaliśmy pod tę strategię”.

„W kulturze wiele tematów się przenika – jeden projekt realizuje wiele postulatów, wpisuje się w wiele programów [Strategii]. Gdyby to były duże bloki i podbloki to wiele projektów się wpisze w ten duży blok”.

„Ja nie wiedziałem do niedawna czy wpisujemy wszystkie „celówki” czy tylko te należące do danego programu. Okazało się, że wszystkie”.

„Za każdym razem nie wiem czy to dobrze wypełniam. Wypełniam intuicyjnie, ale nie wiem o co chodzi”.

„Znowu to samo, ale z innej strony. Czyli znowu te same projekty musimy wpisać, tylko do innej tabelki i inne są rubryki”.

„W moim wieku, jak ja patrzę na te małe literki tabelki, to jest naprawdę ciężko (...) ta tabelka jest tragiczna”.

„Robimy kilka razy to samo, ale na różnych drukach”.

Sugestie:

- Na etapie wdrażania Strategii należy przekazać instytucjom wiedzę na temat sposobów korzystania z niej, w tym zwrócić uwagę na rozwinięcia opisów programów (np. na sposoby realizacji), które należy uwzględnić planując działania i przygotowując sprawozdanie.
- W tekście Strategii powinny znaleźć się wskazówki dotyczące zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej realizacji danego programu (tak jak w dokumencie sprawozdawczym).
- Strategia powinna zawierać wskazania wykonawcze projektów, z uwzględnieniem specyfiki realizujących je instytucji kultury.
- Strategia mogłaby wskazywać instytucje marszałkowskie do realizacji konkretnych programów.
- Programy, w które dany projekt się wpisuje (pośrednio i bezpośrednio), powinny być wskazane już na etapie przesyłania planu merytorycznego, w piśmie o przyznanie dotacji celowej na dany projekt, a potem powinny zostać wpisane w umowę projektów realizowanych z dotacji celowej.
- W tabelce sprawozdania brakuje informacji o tym, w jaki sposób powinno się wpisywać wartości (liczbowo czy słownie). Tabela / aplikacja powinna wymuszać wpisanie odpowiedniej formy lub informować jaka forma jest właściwa.

- Obecnie, gdy wpisuje się ręcznie numer realizowanego programu, bardzo łatwo się pomylić, bo numery te są rozbudowane. Powinno się znaleźć inny sposób kodowania programów.
- Programy strategiczne mogłyby być zbudowane analogicznie do kodów kreskowych, z modułów opisujących adresatów, typ działań, miejsce realizacji itd., ułatwiłoby to również odczytywanie założeń danego programu.
- Powinno zostać jednoznacznie określone jaki jest status projektów realizowanych z dotacji celowych i podmiotowych - czy w Strategię wpisują się tylko projekty z dotacji celowych czy również podmiotowych, oraz ewentualnie jakie dodatkowe warunki mają spełniać.
- Instytucje kultury doświadczają, jak określili to badani: „nadsprawozdawczości”, należałoby więc dążyć do ograniczania liczby tego typu dokumentów i/lub upraszczać ich formę i usprawniać wypełnianie.
- Żeby nie mnożyć dokumentów, można byłoby w planie (ewentualnie sprawozdaniu) merytorycznym (które przygotowują wszystkie instytucje), w odniesieniu do wszystkich projektów, odznaczać: jakie spełniają kryteria, jakie programy strategiczne realizują i jakie jest ich źródło finansowania (dotacja podmiotowa; [planowana/przyznana] dotacja celowa z SWM; [planowana/przyznana] inna dotacja [wraz z informacją skąd pochodzi]; środki własne instytucji; środki partnerów; środki sponsorów). Rozwiewałoby to także wątpliwości instytucji, jakie elementy powinny się znaleźć w sprawozdaniu i motywowałoby je do wcześniejszego zapoznania się ze Strategią i myślenia o sposobach jej realizacji. Do Urzędu szybciej docierałyby również informacje o stanie realizacji Strategii.
- Optymalnym rozwiązaniem byłoby sprawozdanie (plan) w formie aplikacji internetowej, podpowiadającej kolejne kroki i eliminującej błędy popełniane przy wypełnianiu tabelki. W innym wypadku należy zaprojektować standardową tabelę sprawozdawczą w Excelu (z odpowiednimi formułami) dla wszystkich instytucji i dołączyć do niej instrukcję wypełniania.
- Część działań powinna zostać rozdzielona na etapy i sprawozdania powinny dotyczyć realizacji ich części, nie całości (co widać najlepiej na przykładzie Regionalnej Platformy Informacyjnej).

Forma Strategii

Strategia została jednoznacznie oceniona jako **zbyt obszerna i zbyt szczegółowa**, a jej struktura jako **zbyt skomplikowana**.

„Problem to konstrukcja tej Strategii, ona jest tak szczegółowa... Jakby było 6 – 10 programów, to łatwiej byłoby to ogarnąć”.

Język Strategii określono jako **niezrozumiały i enigmatyczny**, nieodnoszący się konkretnie do opisywanej rzeczywistości, oparty na metaforach, które bywają myląca.

Opisy pól i programów w strategii są uznawane za bardzo **niejasne, niejednoznaczne** i nie rozstrzygają wątpliwości dotyczących klasyfikowania realizowanych przez instytucje projektów, jako wpisujących lub niewpisujących się w Strategię (dodatkowo pośrednio lub bezpośrednio).

„Literki i cyferki, nie wiadomo o co chodzi. Ja się tego nauczyłam teraz, ale jak minie trochę czasu, nie używa się tego, to ja tego nie pamiętam, nie wiem. Czasem tytuł pola jest też tak z kosmosu, że nic mi to nie mówi. Podniebna, podziemna... Strategia powinna być najprostszym językiem napisana!”.

Terminy użyte w Strategii odbierane są jako **niejednoznacznie i niezdefiniowane**.

Np. kluczową kategorię „wykluczenia” może zinterpretować bardzo różnie.

Według badanych, żeby dobrze zrozumieć Strategię, należy zapoznać się ze szczegółowym opisem programów. Same nazwy pól, celów i programów nie oddają założeń Strategii i nie są zrozumiałe.

„Lepiej zmniejszyć liczbę celów i programów strategicznych, ale dać więcej środków do wykorzystania na działania”.

Kategorie użyte w strategii są odmienne od kategorii używanych w innych dokumentach (przede wszystkim ministerialnych). Oznacza to często, że wnioskując o różne środki lub przygotowując sprawozdania ze swojej działalności, instytucje muszą przeformułowywać treści, tak aby dopasować się do przyjętej w danym dokumencie terminologii.

„Jeżeli wypełniam wniosek o promesę, mam napisane punkty ogólne: priorytet itd., a w Strategii takich rzeczy w ogóle nie ma, to ja wpisuję te same punkty co do ministerstwa. I nie wiem czy mam wpisać pole strategiczne czy nazwę ministerialną, gdy wnioskuję o pieniądze do Urzędu [Marszałkowskiego], ale na wkład do Ministerstwa”.

Nie ma jasności jak można potraktować działania podejmowane przez instytucję, wpisujące się w zapisy Strategii, ale niebędące „projektem”, nieposiadające swojej nazwy, a będące czynnościami realizowanymi z dotacji podmiotowej.

Nazwy programów są bardzo do siebie podobne, co często sprawia, że trudno jest jednoznacznie przyporządkować do niego projekty. Trudności sprawiają również projekty złożone, których różne elementy odpowiadają różnym programom strategicznym.

Część badanych uważa, że w Strategii brakuje wskazówek wykonawczych do programów, inni natomiast, że wskazówki są zbyt szczegółowe i powinny dopuszczać alternatywne sposoby na realizację. Czas pandemii i wynikające z niej ograniczenia, które uniemożliwiły realizację części zaplanowanych działań, skłoniły badanych do opowiedzenia się za bardziej elastycznymi rozwiązaniami. W przypadku wskazówek wykonawczych proponowano więc, żeby zamieszczać alternatywne scenariusze działań, uwzględniające nieprzewidziane sytuacje i dające wybór podmiotom je realizującym.

Sugestie:

- Strategia powinna zostać napisana w taki sposób, aby każdy pracownik instytucji był w stanie zapamiętać jej „szkielet” – misję i główne cele.
- Język strategii powinien być możliwie jak najprostszy.

- Wskazówki wykonawcze do programów powinny zawierać konkretne propozycje, ale jednocześnie umożliwiać alternatywne sposoby ich realizacji. Można stworzyć coś na kształt katalogu wytycznych z rekomendacjami wykonawczymi („o czym pomyśleć przy danym projekcie, żeby był on zgodny z założeniami twórców Strategii”), będący załącznikiem do danego programu.
- Do Strategii powinny zostać dołączone wzory sprawozdań z realizacji różnych typów projektów wraz ze wskaźnikami.
- Terminy użyte w Strategii powinny zostać ujednolicone z językiem innych dokumentów, do których wypełniania zobligowane są instytucje (np. ministerialnych)
- Cele Strategii i wskazówki wykonawcze powinny być sformułowane w taki sposób, żeby każda instytucja, mimo różniącego je profilu, mogła na nie odpowiedzieć działaniem.
- Strategia powinna mieć również wersję skróconą, kilkustronicową, tak, aby była łatwiejsza do przyswojenia dla wszystkich pracowników instytucji.
- Strategia powinna liczyć 15-20 stron, tak żeby możliwe było przeczytanie jej „za jednym razem”.

Wskaźniki

Wskaźniki są uznawane za **potrzebne zabezpieczenie**, które pozwala stwierdzić, czy dany projekt odbył się i został wykonany zgodnie z założeniami. Wymagają jednak w wielu przypadkach dopracowania oraz **uwzględnienia okoliczności**, które mogą wpłynąć na możliwość ich realizacji.

Badani podkreślali, że od 2018 roku w większości projektów trzeba wykazać się realizacją wskaźników. W wielu przypadkach instytucjom nie udaje się jednak przewidzieć wskaźników realizacji na etapie planowania wydarzeń. Pandemia dodatkowo utrudniła to zadanie i uświadomiła, że w tym zakresie warto również założyć pewną elastyczność, uwzględnić możliwość uzasadniania stopnia realizacji wskaźników oraz wymiany ich na inne.

Ilościowa ewaluacja Strategii wykazała, że w części bardzo dokładnie opisanych programów, nie ma możliwości zweryfikowania czy rzeczywiście zostały zrealizowane w przewidziany sposób, bo nie zostały do nich opracowane odpowiednie wskaźniki.

W przypadku części programów, Strategia przewiduje **wykazanie realizacji jednocześnie kilku różnych typów wskaźników ilościowych**. Brakuje wytycznych do ewaluacji ilościowej, w jaki sposób wyliczać stopień realizacji Strategii w przypadku tego typu projektów (gdy np. zaplanowane działania odbyły się, ale nie wydano całej przewidzianej na działania kwoty).

Nie ma jasności jak traktować dodatkowe finansowanie projektów przez jednostki samorządu terytorialnego.

Nie ma informacji jakie powinny być wykazane w sprawozdaniu wskaźniki projektów wpisujących się w Strategię w sposób pośredni. Przy wielu tego typu projektach nie są one wcześniej określone.

Sugestie:

- Należy rozważyć zasadność opisywania wytycznych do realizacji programów, gdy nie ma możliwości opracowania do nich wskaźników ilościowych ani jakościowych, które weryfikowałyby czy działania zostały zrealizowane zgodnie z założeniami.
- W sytuacjach, gdy wskaźniki ilościowe nie są uwzględniane przy wyliczeniu stopnia realizacji Strategii, lepsze byłoby sugerowanie realizacji programu w formie np. dobrych praktyk.
- Warto uwzględnić pewną elastyczność przy ustalaniu wskaźników lub założyć możliwość ich zamiany na inne, na wypadek nieprzewidzianych okoliczności.
- Należy wypracować wskaźniki odnoszące się do wydarzeń online.
- Można próbować wprowadzić wskaźniki jakościowe np. rozróżniające udział czynny i bierny w wydarzeniach instytucji kultury.
- Należy rozważyć stworzenie zespołu do opracowania standardowych dokumentów sprawozdawczych dla różnych typów wydarzeń.

Podsumowanie w formie rekomendacji

Strategia jest oceniana jako dokument odwołujący się do ważnych społecznie wyzwań na polu kultury, ale niedostatecznie dostosowany do zróżnicowanego charakteru instytucji kultury oraz wprowadzony i realizowany bez porozumienia z nimi, co utrudnia utożsamienie się z jej zapisami.

W przypadku aktualizacji lub tworzenia nowej strategii należy więc: **włączyć instytucje** w jej powstawanie; **dopasować strategię na poziomie celów i szczegółowych wytycznych realizacyjnych** do możliwości różnych typów instytucji, poprzedzić wprowadzenie strategii akcją informacyjną.

Sam dokument nowej strategii powinien być **zwięzły i „elastyczny”**, dając wskazówki co do możliwości sposobów realizacji strategii w formie **dobrych praktyk**, uwzględniając **alternatywne sposoby i narzędzia realizacji**.

Sprawozdania z realizacji Strategii powinny być przygotowywane w aplikacji lub innym dokumencie, opatrzonym instrukcją wypełniania, **rozstrzygającym dylematy instytucji co do zakresu działań wpisujących się w strategię**.

Powinno się zaakcentować połączenie dotacji celowych z realizacją Strategii.

Żeby możliwe było ustalenie, w jaki sposób Strategia wpływa na społeczną zmianę, **realizacji projektów powinny towarzyszyć ewaluacje**.

Nowa strategia powinna objąć **działania naprawcze** wobec instytucje, które najbardziej ucierpiały podczas pandemii.

Przyszła Strategia powinna zwrócić uwagę na **promocję województwa mazowieckiego** na zewnątrz i **zmianę stereotypowego postrzegania** Warszawy oraz regionu.

Strategia powinna uwzględniać programy, które umożliwią instytucji pozyskiwanie środków na **kształcenie własnych pracowników**, ale niebędące tak dokładnie zdefiniowane jak obecne.

Powinno się regularnie **przypominać o celach strategicznych** w komunikacji z Urzędem Marszałkowskim, ale także organizując spotkania przedstawicieli instytucji kultury, mające na celu wymianę doświadczeń w realizacji celów i programów strategicznych.

Wobec zmieniającej się szybko rzeczywistości, strategię wojewódzką warto **częściej aktualizować lub umożliwić jej modyfikację** w okresie obowiązywania.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

NGO korzystają ze Strategii pisząc wnioski konkursowe i **poznają Strategię przez pryzmat konkursów**.

Ponieważ NGO wnioskują o dotacje z różnych źródeł, **nie czują się też zobowiązane do realizacji Strategii** Wojewódzkiej.

„Wiadomo, że najlepiej byłoby stosować się do niej na co dzień, ale znamy ją głównie przez konkursy”.

„My jako stowarzyszenie nie dostosowujemy się do Strategii, nie czytamy i nie patrzymy, co moglibyśmy zrobić, aczkolwiek zawsze jak piszę wnioski to do niej zaglądam, żeby znaleźć jakieś punkty odniesienia, więc ona jest pomocna przy pisaniu wniosków”.

Przedstawiciele NGO często **znają Strategię** lepiej niż przedstawiciele instytucji kultury.

Badanym **brakuje konsultacji** dotyczących Strategii i sposobów jej realizacji. Przedstawiciele NGO są chętni do włączenia się w tworzenie i/lub konsultowanie nowej Strategii.

NGO są w stanie realizować swoje działania dość elastycznie (bardziej niż instytucje), nie mają więc problemów z dopasowaniem się do wymogów konkursowych.

W obecnej Strategii **brakuje** badanym **miejsca na inicjatywę** wychodzącą od NGO.

Dużą lokalną rolę w promocji konkursów wśród NGO i zapoznawaniu z ich celami Strategii pełnią miejscowe delegatury Urzędu Marszałkowskiego.

Przedstawiciele NGO zgłaszają, że wciąż często **brakuje im wiedzy**, w jakich konkursach mogliby wziąć udział, wolą więc nie „eksperymentować” i składają wnioski co roku w tych samych konkursach.

„W małych ośrodkach często zapominamy, że jakiś dokument istnieje, że istnieją jakieś programy, jeśli one same do nas nie przyjdą, nie zapukają, więc czasami nie mamy po prostu szans skorzystać z nich, bo o nich nie wiemy”.

Przedstawiciele NGO **dostrzegają wpływ Strategii** w regionach uznanych w diagnozie za „białe plamy”, przede wszystkim poprzez uruchomienie i wzrost liczby realizowanych tam działań kulturalnych.

Badanym **brakuje prawdziwej współpracy między NGO**, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach i możliwości dzielenia się wiedzą o Strategii i doświadczeniami konkursowymi.

Dla NGO widoczna jest **tendencja do upraszczania progu przystępowania do konkursów** i ułatwianie aplikowania (dzięki systemowi Witkac.pl). Pozytywnie odbierają też zmiany w formularzach konkursowych.

NGO **nie mają problemów ze sprawozdawczością** i pozytywnie ocenili przeniesienie sprawozdań do systemu Witkac.pl.

Badani przedstawiciele NGO uznają, że **wskaźniki** realizacji projektu są **potrzebne**, ale zgłaszają jednocześnie, że w przypadku nowych, czasem eksperymentalnych form działania, **trudno jest je przewidzieć** na etapie planowania. Ich zdaniem należy wyraźnie zakomunikować, że dopuszczalne są sytuacje, gdy nie udaje się ich zrealizować i dawać szansę zbadania i wyjaśnienia z czego to wynika.

Warto byłoby włączać lokalne samorządy jako pośredników w informowaniu NGO o celach Strategii oraz możliwościach na działania jakie im daje. **Brakuje współpracy między JST a NGO** i wspólnego, strategicznego myślenia.

Dla przedstawicieli NGO nazwy konkursów (nawiązujące do nazw programów Strategii), nieodnoszące się konkretnie do zagadnień, których dotyczą, ale mające bardziej „poetycką”, jak określili to badani, formę, są właściwe, bo pozwalają na twórczą ich interpretację przez wnioskujących.

Przedstawiciele NGO bardzo wysoko oceniają kontakt z przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego i pomoc na etapie aplikowania w konkursach oraz przygotowywania sprawozdań ze zrealizowanych projektów.

„Nie ma problemu, jest zawsze full-obstuga, tłumaczone są nam wszelkie wątpliwości”.

Brakuje regularnych spotkań NGO działających na polu kultury z przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego poprzedzających ogłaszanie konkursów.

Podsumowanie w formie rekomendacji

NGO nie mają wielu uwag i sugestii odnośnie do samej Strategii, bo często **nie widzą bezpośredniego jej przełożenia** np. na konkursy, w których biorą udział i **nie czują się zobowiązani do realizacji celów strategicznych**. Skupiają się więc na tym, co dotyczy konkursów i projektów, które są w jej ramach realizowane.

Przedstawiciele NGO wnioskują o **uwzględnienie w Strategii w większym stopniu głosu twórców**, nie tylko oparcie jej o diagnozę potrzeb odbiorców kultury.

Konkursy dla NGO nie powinny być zawsze odpowiedzią na potrzeby społeczne i wyrównywanie deficytów, ale powinny dawać też **możliwość dofinansowania twórczych propozycji**, które mogą inspirować społeczność i generować nowe potrzeby.

NGO potrzebują konkursów na projekty długofalowe, realizowane np. przez 3 lata i/lub działania cykliczne, które przynoszą najlepsze efekty społeczne, a jednocześnie mogłyby realizować wiele celów Strategii.

Obecna **Strategia nie jest wypromowana wśród NGO** i mała jest jej świadomość wśród osób, reprezentujących ten sektor. Promocja nowej strategii mogłaby mieć formę włączającego procesu, który pozwoli na utożsamieniu się z nią, a przy okazji przyczyni się do integracji środowiska kultury, które powinno ją realizować.

PODSUMOWANIE

Wnioski i rekomendacje

Znacząca większość projektów realizowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim to **projekty instytucji kultury**, dla których organizatorem jest samorząd województwa (59,93%) oraz **projekty realizowane w ramach otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowych** (32,22%).

Spośród 34 programów strategicznych, 23 zostały zrealizowane w 100%, a **stopień realizacji** Strategii Rozwoju Kultury w województwie mazowieckim na lata 2015-2020 wyniósł **83,49%**.

Rekomendacje w przypadku aktualizacji lub tworzenia nowej strategii:

1. należy przeprowadzić diagnozę stanu kultury w województwie mazowieckim lub zebrać w sposób syntetyczny i analityczny raporty i diagnozy, które powstały w ciągu ostatnich kilku lat i dotyczą stanu kultury w województwie w sposób bezpośredni lub pośredni;
2. diagnoza powinna dotyczyć nie tylko potrzeb odbiorców, ale uwzględniać także głos twórców, edukatorów, animatorów, pracowników instytucji itp.;
3. diagnoza powinna stanowić załącznik do dokumentu strategicznego;
4. w proces powstawania strategii powinny zostać włączone instytucje, dla których organizatorem jest samorząd województwa; strategia na poziomie celów i szczegółowych wytycznych realizacyjnych powinna być dostosowana do możliwości różnych typów instytucji;
5. cele strategiczne powinny dawać możliwość dofinansowania twórczych propozycji, które mogą inspirować społeczność i generować nowe potrzeby, a nie być tylko odpowiedzią na obecne potrzeby społeczne i wyrównywanie deficytów;
6. sam dokument nowej strategii powinien być zwięzły i „elastyczny”, dając wskazówki co do możliwości sposobów realizacji strategii w formie dobrych praktyk, uwzględniając alternatywne sposoby i narzędzia realizacji;
7. w przypadku programów strategicznych zakładających realizację jednego, większego działania rozłożonego na poszczególne lata, należy podzielić go na etapy, których realizacja będzie możliwa do weryfikacji;
8. strategia powinna dawać możliwość realizacji projektów kilkuletnich i/lub cyklicznych (także w formie konkursów ofert dla organizacji pozarządowych);

9. strategia powinna dawać możliwość łączenia realizacji kilku celów strategicznych w ramach jednego projektu/działania;
10. dokument strategiczny powinien zawierać wytyczne dotyczące sposobów określania stopnia realizacji poszczególnych celów strategicznych m.in. przykładowe wskaźniki (w tym dla działań online) oraz wzory dokumentów, m.in. wniosków i sprawozdań;
11. sprawozdania z realizacji strategii powinny być przygotowywane w aplikacji lub innym dokumencie, opatrzonym instrukcją wypełniania, rozstrzygającym dylematy, co do zakresu działań wpisujących się w strategię;
12. wprowadzenie strategii powinno być poprzedzone akcją informacyjno-promocyjną mającą formę włączającego procesu, który pozwoli na utożsamieniu się z nią, a przy okazji przyczyni się do integracji środowiska kultury, które powinno ją realizować.