

Załącznik
do uchwały Nr
Rady Miasta Krakowa z dnia

STRATEGIA ROZWOJU KULTURY
W KRAKOWIE
na lata 2010-2014

Kraków, wrzesień 2010

„Kultura to historycznie ukształtowany system wytworów materialnych, symbolicznych, socjetalnych, które są nośnikami wartości i znaczeń dla ludzkości, narodu, plemienia, wspólnoty lokalnej lub innej zbiorowości. Te wytwory działalności wpływają na naturę ludzką, osobowość i style zachowania człowieka. W dużej mierze decydują o jego dobrobycie i dobrostanie. Odgrywają rolę w przystosowaniu się do świata i w rozwoju jednostki oraz społeczeństwa”.

Józef Koziński [w:] tenże, *Transgresja i kultura*, Warszawa 2002, s.181.

„Kultura jako istotny czynnik rozwoju ekonomicznego: wpływa na atrakcyjność regionów dla inwestorów oraz jako miejsc zamieszkania, stymuluje rozwój turystyki (szacuje się, że turystyka kulturowa stanowi prawie 70% ruchu turystycznego na świecie), tworzy rynek pracy, kreuje przemysły kultury, wzbudza mnożnikowe procesy gospodarcze wywoływane rozwojem infrastruktury społecznej, określa funkcje metropolitalne miast, sprzyja alokacji zasobów ludzkich w sektorach rozwojowych. (...) Między kulturą społeczeństwa a organizacją państwa zachodzi sprzężenie zwrotne. Kultura wpływa na kształtowanie systemów społecznych i politycznych, a z kolei systemy te stymulują rozwój kultury”.

Ryszard Borowiecki [red.], *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, Kraków, 2004, s.16.

Wprowadzenie

„Kultura nie jest luksusem, jest koniecznością”

Gao Xingjian

(laureat literackiej nagrody Nobla w 2000 r.)

cyt. za: Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów. Komunikat dotyczący Europejskiej agendy kultury w dobie globalizacji świata z dnia 10 maja 2007 r., s.15.

W dniu 19 listopada 2008 r. w wyniku jednej z wielu dyskusji nt. finansowania kultury w Krakowie Rada Miasta Krakowa podjęła uchwałę Nr LVII/739/08 w sprawie ustalenia kierunków działania dla Prezydenta Miasta Krakowa dotyczących przygotowania projektu uchwały Rady Miasta Krakowa w sprawie *Polityki Kulturalnej Miasta Krakowa na lata 2010–2014*.

Realizując tę uchwałę, służby merytoryczne Urzędu Miasta Krakowa podjęły szereg działań związanych z przeprowadzeniem spotkań roboczych, w tym z radnymi Miasta Krakowa, dotyczących problematyki, formalnego zakresu, kształtu oraz kierunku wnioskowanej przez Radę Miasta Krakowa *Polityki Kulturalnej Miasta Krakowa*. Uchwałą Nr LXXXIV/1116/09 Rady Miasta Krakowa z dnia 4 listopada 2009 r. podjęto decyzję o przygotowaniu dokumentu pod nazwą *Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014*, a uchwałą Nr XCII/1253/10 z dnia 17 lutego 2010 r. Rada Miasta Krakowa zobowiązała Prezydenta Miasta Krakowa do przedstawienia projektu ww. *Strategii* do dnia 30 września 2010 r.

W celu wypracowania kierunków rozwoju kultury w Krakowie na lata 2010-2014 Prezydent Miasta Krakowa powołał zarządzeniem Nr 777/2009 z dnia 15 kwietnia 2009 r. *Konwent ds. Rozwoju Kultury w Krakowie*, w którego składzie znaleźli się przedstawiciele środowisk twórczych reprezentujący różne sektory kultury, instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz krakowskie środowiska uniwersyteckie.

Opracowywanie strategii rozwoju kultury rozpoczęto od zidentyfikowania potrzeb odbiorców - mieszkańców miasta i twórców. W oparciu o wstępne analizy i zgłaszane postulaty możliwe stało się określenie oczekiwań różnych środowisk, kierowanych do władz miasta i osób bezpośrednio zarządzających kulturą. Równocześnie zapoczątkowane zostały prace nad diagnozą stanu kultury w Krakowie oraz nad określeniem zestawu instrumentów prawnych, formalnych i logistycznych, stanowiących istniejące możliwości i ograniczenia Gminy Miejskiej Kraków w prowadzeniu samodzielnej polityki kulturalnej oraz w zakresie zarządzania kulturą i dziedzictwem narodowym na terenie objętym administracją Gminy. Postulaty i oczekiwania kierowane pod adresem samorządu gminy, wykraczające poza jej uprawnienia, nie mogły stać przedmiotem wytyczanej strategii rozwoju kultury, ale i takie w pierwszej fazie projektowania dokumentu były dyskutowane, gdyż

mieszkańcy Krakowa nie dzielą ani Krakowa ani funkcjonujących tu instytucji na państwowe i samorządowe (gminne czy wojewódzkie).

Jednocześnie, w *Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014* należało uwzględnić istniejące i powiązane z mającym powstać dokumenty o charakterze strategicznym.

W pierwszym kwartale 2009 roku rozpoczęto prace nad opracowaniem zakresu diagnozy, ustalono metodologię i plan mającego powstać raportu nt. stanu kultury w Krakowie. Następnie podjęto działania w kierunku pozyskania danych do analiz i opracowań sektorowych. Prace w tym zakresie kontynuowane były do czerwca 2010 r.

Wstępna ocena stanu kultury w Krakowie została przedstawiona już na pierwszym spotkaniu Konwentu ds. Rozwoju Kultury w Krakowie w dniu 1 czerwca 2009 r. Do dnia 24 czerwca 2010 r. odbyło się ogółem 10 posiedzeń plenarnych Konwentu oraz 8 spotkań sektorowych z udziałem przedstawicieli Konwentu (zapraszanych zgodnie z obszarem ich specjalizacji zawodowych).

Spotkania sektorowe zrealizowane zostały przez FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie na zlecenie Gminy Miejskiej Kraków w okresie od 9 października do 6 listopada 2009 r. Odbyły się spotkania przedstawicieli teatrów oraz instytucji muzycznych (9 października 2009 r.), muzeów (14 października 2009 r.), domów, ośrodków i centrów kultury (16 października 2009 r.), galerii sztuki oraz instytucji wystawienniczych (20 października 2009 r.), organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury (23 października 2009 r.), bibliotek oraz środowisk literackich (3 listopada 2009 r.), środowisk akademickich (6 listopada 2009 r.). W spotkaniach uczestniczyło 113 spośród 252 zaproszonych osób (44,84%).

W wyniku przeprowadzonych działań powstał raport, będący podstawą do opracowania planu strategicznego dla rozwoju kultury w Krakowie, zintegrowany ze wstępną analizą stanu kultury w Krakowie opracowaną w pierwszej połowie 2009 r. Materiały diagnostyczne stały się podstawą dla sformułowania analizy SWOT, a następnie projektu celów strategicznych i operacyjnych do strategii oraz do określenia misji rozwoju kultury na najbliższe lata. Propozycje powyższych dokumentów były systematycznie omawiane i uzgadniane na posiedzeniach Konwent ds. Rozwoju Kultury w Krakowie i stosownie do stanu prac Konwentu prezentowane do wiadomości publicznej na stronie Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miasta Krakowa pod adresem: http://www.bip.krakow.pl/?dok_id=27887, celem umożliwienia wszystkim zainteresowanym zgłoszenia uwag i opinii. Publikując dokument zaznaczono, że nie ma on jeszcze charakteru ostatecznego, jest przygotowywany sukcesywnie i ma charakter roboczy. Własne pomysły i opinie można było również zgłaszać na forum Dialogu Społecznego – strony internetowej miasta służącej konsultacjom społecznym.

Strategia rozwoju kultury w Krakowie jest pierwszą w historii miasta i jedną z nielicznych strategii, dotyczących sektora kultury w kraju. Przyjęta w niej na najbliższe lata koncepcja zrównoważonego rozwoju ma zagwarantować równe możliwości rozwoju instytucjom kultury, jak i indywidualnym twórcom, organizacjom pozarządowym i przedsiębiorcom działającym w sektorze kultury. Wszystkie te grupy są interesariuszami sektora kultury. Ta różnorodność ma swoje odzwierciedlenie w projekcie strategii tak, aby wszystkie przejawy aktywności kulturalnej w Krakowie miały szanse i możliwości rozwoju.

Jednocześnie, należy mieć na uwadze, że:

1. Priorytetowym zadaniem Gminy Kraków w dziedzinie kultury powinno być konsekwentne wspieranie rozwoju gminnych instytucji kultury, zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i programowym, przede wszystkim poprzez zapewnienie im środków finansowych,

niezbędnych do prowadzenia przez nie działalności kulturalnej oraz utrzymania i rozwoju infrastruktury.

2. Gmina powinna stymulować rozwój oferty kulturalnej adresowanej do różnych grup odbiorców, w tym licznie odwiedzających Kraków turystów.¹
3. Kultura i dziedzictwo narodowe Krakowa promują miasto, wpływają na kształtowanie jego wizerunku w Polsce i w świecie, co przekłada się na rozwój innych dziedzin życia. Wizerunek ten budowany jest w wyniku długotrwałego, kompleksowego oddziaływania. Jest to zbiór wielu elementów, w tym dotyczących charakterystycznych dla miasta zabytków i wydarzeń kulturalnych, składających się na ogólny efekt postrzegany oczyma mieszkańców, turystów i ludzi, którzy w Krakowie nigdy nie byli. Wizerunek miasta ma wpływ na odczuwanie jakości życia przez mieszkańców, na decyzje dotyczące odwiedzin miasta przez turystów czy też lokalizacji inwestycji. Kultura i dziedzictwo kulturowe Krakowa zajmuje w wizerunku miasta jeden z ważniejszych, a dla wielu - nawet najważniejszy element. Z Krakowem kojarzone są poszczególne zabytki (np. Wawel, Sukiennice), miejsca (np. Rynek Główny, Kazimierz), zwyczaje (np. Lajkonik, Hejnał) i wydarzenia kulturalne (np. Krakowski Festiwal Filmowy, Festiwal Kultury Żydowskiej, Misteria Paschalia).

Strategia jest dokumentem kierunkowym, wyznaczającym najważniejsze priorytety i formy ich realizacji. To „szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji” (w tym przypadku sfery życia publicznego) oraz „reakcja w czasie na oddziaływanie otoczenia”². Z natury swej strategia nie może być bardzo szczegółowym zapisem wszystkiego tego, co ma być lub co powinno być zrealizowane. Taki charakter mają plany operacyjne, których może być wiele, a które na pewno muszą wynikać z przyjętej strategii.

W jednej z klasycznych definicji strategii, podanej w 1962 roku przez wybitnego znawcę tematu Alfreda D. Chandlera, strategia to „ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa (organizacji – przyp. J.K) oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów”³. Według tej definicji w strategii tak naprawdę najważniejsze są trzy elementy:

1. kierunki działania, które prowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów
2. proces wyszukiwania podstawowych koncepcji – poszukiwanie nowych i skuteczniejszych rozwiązań starych i nowych problemów, odejście od rutynowej realizacji dotychczasowych działań
3. sposób formułowania strategii – bez koncentrowania się na faktycznej treści, która jest domeną planów operacyjnych działań wynikających z przyjętej strategii.

Takie rozumienie strategii często w praktyce identyfikuje się tylko z tzw. myśleniem strategicznym, czyli jedynie zarysowaniem założeń strategicznych. Bardzo często, jak widać dość błędnie, uważa się, że strategia (czytaj: dobra strategia) powinna mieć nie tylko priorytety i cele, ale też dokładnie rozpisane sposoby realizacji, czyli zadania i metodę ich wdrażania oraz szczegółowy zestaw mierników, wskaźników, produktów i dokładny harmonogram realizacji; dość często można też spotkać i takie dokumenty, które dodatkowo jeszcze pokazują kosztorys wdrażania poszczególnych zadań.

¹ Corocznie, wg badań Małopolskiej Organizacji Turystycznej, Kraków odwiedza kilka milionów turystów W 2003 roku Kraków odwiedziło 5.500.000 turystów, w 2004 r. - 6.400.000, 2005 r. - 7.100.000, 2006 r. - 8.000.000, 2007 r. - 8.060.000, 2008 r. - 7.450.000, 2009 r. - 7 300 000. Głównym celem ich przyjazdu jest zwiedzanie zabytków, wypoczynek i rozrywka. Małopolska Organizacja Turystyczna, „Ruch turystyczny w Krakowie w 2009 r. Raport końcowy”, <http://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/70884/0/karta>, s. 66.

² James A.F. Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R.Gilbert Jr, „Kierowanie”, PWE, Warszawa 2001 str.266.

³ op. cit. Str.267.

Z niewiadomych przyczyn od wielu lat praktykuje się podejście, w którym strategia składa się niejako z dwóch składowych, które jednak powinny być traktowane osobno. Jednym z nich, o naczelnym znaczeniu, jest plan strategiczny, który definiuje wizję przyszłości, misję strategiczną i ogólne cele organizacji, która realizuje strategię. Kolejnym, wynikającym z tego planem jest plan operacyjny (alb lepiej jest powiedzieć w liczbie mnogiej – plany operacyjne), który wyznacza sposoby realizacji planu strategicznego.

Oba wymienione wyżej plany różnią się między sobą kilkoma zasadniczymi elementami. Oto one:

- horyzont czasu – plan strategiczny dotyczy wielu lat, plan operacyjny – zdecydowanie krótszego horyzontu, np. 1 roku
- zakres oddziaływania – plan strategiczny oddziałuje na otoczenie w zdecydowanie szerszym zakresie niż plan operacyjny, który bardzo często dotyczy tylko jednego zagadnienia podlegającego interwencji w postaci środków i narzędzi strategii
- Stopień szczegółowości – plan strategiczny formułowany jest z natury swej rzeczy ogólnikowo, gdyż zawiera w sobie zbyt wiele zmiennych (elementów) i takie podejście stosuje się w celu zapewnienia przejrzystości, zrozumienia i możliwej percepcji wszystkich tych, którzy mają ten plan zrozumieć i realizować. Dlatego też stosuje się plan operacyjny, którego stopień szczegółowości jest zdecydowanie większy (i taki być musi), by precyzyjnie określał zadania, metody, czas, mierniki, wskaźniki osiągnięć, dostarczane produkty, spodziewane rezultaty (efekty) oraz budżet wdrażania i źródła jego pochodzenia. Ta szczegółowość planu operacyjnego jest wymogiem dobrej strategii, gdyż musi być on precyzyjną wskazówką dla wszystkich tych, którzy odpowiadają za realizację tego planu.

Nigdzie nie jest przesądzone, że dobra strategia to tylko taka, która musi zawierać łącznie oba te plany. Tym bardziej, że ze względu na przyjmowany horyzont czasowy strategii naprawdę nierealne jest opracowywanie szczegółowych planów operacyjnych. A do tego bardzo często panuje tendencja, aby wydłużać horyzont czasowy strategii, co często skutkuje tym, iż liczy się on nie w kilku, lecz co najmniej w 10 latach. Nikogo nie trzeba przekonywać, że niemożliwe jest w momencie przygotowywania strategii opracowanie precyzyjnego planu operacyjnego dla celu, który ma być osiągnięty za - powiedzmy - 10 lat. Należy jednak przyznać, że dobrze się stało, iż w planowaniu strategicznym przyjęła się zasada, aby w jednym dokumencie łączyć oba rodzaje planów. Jednakże rodzi się z tego poważne zagrożenie, które polega na tym, że bardzo często we wdrażaniu strategii poprzestaje się na jednak dość ogólnikowym dokumencie strategii i rzadko kiedy uszczegóławia się założenia planów operacyjnych, które zapisane są w strategii. Sytuacja taka powoduje w efekcie to, że mało kto w konsekwencji przejmuje się strategią zaraz po jej uchwaleniu.

Prezentowana tu strategia ma kilka cech, które wyróżniają podejście, jakie zastosowano przy jej opracowaniu. Podejście to wynika z opisanych wyżej uwarunkowań.

- Jest ona wynikiem oddolnych potrzeb środowisk kultury w Krakowie – zawiera zatem większość tych elementów, które zostały zgłoszone przez środowiska kultury w Krakowie, w tym podczas prac Konwentu ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie. Jest to niezwykle zróżnicowany zestaw propozycji, trudny do hierarchizacji.
- Jej źródłem jest dogłębna analiza stanu kultury w Krakowie. Analiza ta pokazała, że gromadzone informacje w oficjalny sposób zupełnie nie oddają faktycznej rzeczywistości sfery kultury, a próby ich analizy nie przynoszą miarodajnych wniosków. Konieczne było tworzenie niejako od nowa, od podstaw zestawów metod, narzędzi i źródeł informacji, które pozwoliły uchwycić i opisać zjawiska, z jakimi mamy do czynienia w kulturze. Wypracowano dzięki temu pewną metodę, która musi być teraz kontynuowana, aby rzeczywiście sprawdzić jej skuteczność i użyteczność i – być może – uniwersalizować ją na potrzeby nie tylko Krakowa.

- Jest to pierwsza strategia dla tej sfery życia publicznego w Krakowie. Nie ma więc dobrych praktyk w tym względzie i nie ma na kim się wzorować. Jednocześnie spraw, którymi w kulturze Krakowa należy się zająć natychmiast i w długiej perspektywie jest tak dużo, że trudno dokonać tu jakiegokolwiek racjonalnej hierarchizacji tego, co jest ważniejsze i od czego (zabytki od festiwali czy festiwale od domów kultury). Podczas prac Konwentu ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie ani razu nie udało się też uzyskać wyraźnej odpowiedzi na pytanie, jakie trzy zasadnicze priorytety w kulturze powinny być przedmiotem strategii.
- Ze względu na to, co zostało opisane wyżej, koniecznym stało się opracowanie takiego dokumentu, który ma wymiar horyzontalny, czyli obejmuje wszystkie dziedziny życia kulturalnego Krakowa. Powstaje zatem pytanie: to jaka faktycznie jest ta strategia, skoro obejmuje wszystkie dziedziny? Otóż odpowiedź na to pytanie jest prosta: to jest pierwsza tego typu strategia w Krakowie, zatem musi to być strategia porządkująca wszystko to, co w kulturze się dzieje; porządkująca w taki sposób, by rzeczywiście ta sfera życia publicznego uzyskała trwałe podstawy, aby kultura stanowiła jedną z najistotniejszych czynników rozwoju Miasta z zachowaniem poszanowania dla tradycji i dziedzictwa. Porządkowanie tak skomplikowanej sfery życia publicznego jest samo w sobie niezwykle wyzwaniem, o czym chyba nikogo nie trzeba przekonywać.
- Jeżeli jest to strategia porządkująca, to musi mieć ona dość krótki i realnie przewidywalny horyzont czasowy. Dlatego też została opracowana na okres 5 lat. To jeszcze bardziej komplikuje sposób działania, gdyż musi być on niezwykle precyzyjny co do narzędzi i konsekwentny co do metody i decyzji.
- Ze względu na wszystkie opisane wyżej cechy tej strategii, koniecznym było opracowanie jej według tradycyjnych sposobów. Wyraźnie zatem oddzielono plan strategiczny od planów operacyjnych. Ten pierwszy ma być przedmiotem akceptacji społecznej i formalnej, ma być zrozumiały i przejrzysty. Ten drugi ma być przedmiotem bieżącej pracy Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jednakże powstawać ma on i ma być realizowany z udziałem różnych środowisk twórczych i ludzi kultury w Krakowie w okresach rocznych i co najwyżej dwu letnich. Uznajemy bowiem, że najpierw wszyscy musimy nauczyć się rozumieć strategię, przekładać ją na język codziennych decyzji i wdrażać ją w każdym działaniu wynikającym z formalnych (statutowych) zapisów każdej jednostki, której realizacja strategii dotyczy, a dopiero w następnym okresie programowania wybierać najistotniejsze strategiczne priorytety dla kultury. Te będą już wyraźne, jeśli tę strategię będziemy realizować konsekwentnie i z pełnym poszanowaniem zasad zarządzania strategicznego (otwartości, kompleksowości, orientacji na przyszłość, kreatywności, orientacji na wyniki i współdziałania).

Powiązania Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie z innymi dokumentami strategicznymi.

<p>Europejska Konwencja Kulturalna, przyjęta 19 grudnia 1954 r. w Paryżu, ratyfikowana przez RP, opublikowana w DzU z 1990 r. Nr 8, poz. 44.</p>	<p>Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie, Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich z dnia 10 maja 2007 roku, uznany za pierwszą europejską strategię rozwoju kultury.</p>	<p>Statut Rady Europy, Londyn, 5 maja 1949 r., konwencja ratyfikowana przez RP, DzU z 1994 r. Nr 118, poz. 565.</p>
<p>Art. 151 ust. 2 Traktatu ustawiającego Wspólnotę Europejską Dz. U. UE z 2006 C 321 E/113 (dotyczy współpracy Państw Członkowskich m. in. w zakresie pogłębiania wiedzy i upowszechniania kultury narodów europejskich, niehandlowej wymiany kulturalnej, w zakresie twórczości artystycznej i literackiej).</p>	<p>Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013, oraz Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020. Strategia, której misją jest „zrównoważony rozwój kultury jako najwyższej wartości przenoszonej ponad pokoleniami, określającej całokształt historycznego i cywilizacyjnego dorobku Polski, warunkującej tożsamość narodową, zapewniającej ciągłość tradycji i rozwój regionów”.</p>	<p>Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008-2013 przyjęta uchwałą Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r.</p> <p>„Małopolska 2015” Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013 z 30.01.2006 r.</p>
<p>Strategia Rozwoju Krakowa przyjęta uchwałą Nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r.</p>	<p style="text-align: center;">Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014</p>	<p>Małopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2013.</p>
<p>Wieloletni Plan Inwestycyjny Miasta Krakowa na lata 2007-2016 przyjęty UCHWAŁĄ Nr VI/62/07 Rady Miasta Krakowa z dnia 14 lutego 2007 r. z późn. zm.</p>		<p>Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego z 22.12.2003 r.</p>
<p>Strategia Rozwoju Turystyki w Krakowie na lata 2006-2013 przyjęta uchwałą Nr CXIV/1167/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 5 lipca 2006 r.</p>	<p>Program Współpracy Międzynarodowej Gminy Miejskiej Kraków 2009-2011 przyjęty uchwałą Nr CXIII/1126/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie współpracy Gminy Miejskiej Kraków ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych z późn. zm.</p>	<p>Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami pn. „Wojewódzki Program Ochrony Dziedzictwa i Krajobrazu Kulturowego Małopolski” z 13.10.2005 r.</p>
<p>Założenia do Krakowskiego Programu Wspierania Przedsiębiorczości i Rozwoju Gospodarczego Miasta, przyjęte uchwałą Nr LXXXI/1065/09 Rady Miasta Krakowa z dnia 23 września 2009 r.</p>	<p>Gminny Program Opieki nad Zabytkami (PROJEKT)</p>	<p>Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego na lata 2008-2013, Kraków 2008.</p>

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie ze Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013.

Strategia Rozwoju Kultury w Krakowie wpisuje się w pola aktywności i cele strategiczne strategii „Małopolska 2015” (zob. *Kultura i Ochrona Dziedzictwa Narodowego - perspektywa 2015. Kultura i dziedzictwo narodowe w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013 i w projekcie Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.*⁴), w której wyodrębniono następujące trzy pola aktywności:

I – Konkurencyjność gospodarcza

II – Rozwój społeczny i jakość życia

III – Potencjał instytucjonalny

Ww. obszarom podporządkowano trzy cele strategiczne strategii „Małopolska 2015”:

CEL STRATEGICZNY I:

WZMOCNIENIE KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA

CEL STRATEGICZNY II:

STWORZENIE WARUNKÓW DLA WSZECHSTRONNEGO ROZWOJU SPOŁECZNEGO I WYSOKIEJ JAKOŚCI ŻYCIA

CEL STRATEGICZNY III:

WZMOCNIENIE POTENCJAŁU INSTYTUCJONALNEGO WOJEWÓDZTWA

Cele strategiczne Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie wpisują się w szczególności w następujące obszary i kierunki polityki Województwa Małopolskiego:

Pole I – KONKURENCYJNOŚĆ GOSPODARCZA

OBSZAR I – SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY I AKTYWNOŚCI

Kierunek polityki I.5. – Wsparcie i promocja talentów

OBSZAR II – GOSPODARKA REGIONALNEJ SZANSY

Kierunek polityki II.5 – Rozwój przemysłów czasu wolnego

OBSZAR IV – KRAKOWSKI OBSZAR METROPOLITALNY

Kierunek polityki IV.1 – Umocnienie europejskiej pozycji Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego i rozwój funkcji metropolitalnych

Pole II ROZWÓJ SPOŁECZNY I JAKOŚĆ ŻYCIA

OBSZAR V – SPÓJNOŚĆ WEWNĄTRZREGIONALNA

Kierunek Polityki V.3 – Poprawa kondycji małopolskiej rodziny

(Stworzenie warunków do uczestnictwa rodziny w kulturze, obniżenie kosztów dostępu do kultury).

Kierunek Polityki V.5. – Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz budowanie tożsamości regionalnej

Kierunek Polityki V.6. – Rozwój sieci ośrodków usług publicznych

⁴http://www.wrotamalopolski.pl/root_BIP/BIP_w_Malopolsce/root_UM/podmiotowe/Programy+i+granty/Kultura/Kultura+i+Ochrona+Dziedzictwa+Narodowego+-+perspektywa+2015/default.htm

Obszar VII – Dziedzictwo i przestrzeń regionalna

Kierunek polityki – VII. 1 Ochrona i kształtowanie krajobrazu kulturowego

Kierunek polityki – VII.3 Opieka nad regionalnym dziedzictwem kulturowym

POLE III – POTENCJAŁ INSTYTUCJONALNY

OBSZAR VIII – WSPÓŁPRACA TERYTORIALNA

Kierunek Polityki VII.2 – Rozwój współpracy międzyregionalnej

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie ze Strategią Rozwoju Krakowa

Strategia Rozwoju Kultury jest dokumentem wpisującym się w cele strategiczne Strategii Rozwoju Krakowa, przyjętej UCHWAŁĄ NR LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Krakowa.

CEL STRATEGICZNY III

KRAKÓW EUROPEJSKĄ METROPOLIĄ O WAŻNYCH FUNKCJACH NAUKI, KULTURY I SPORTU

Cel operacyjny III - 4

Tworzenie materialnych i instytucjonalnych warunków dla rozwoju kultury

Cel operacyjny III-1: **Poprawa warunków funkcjonowania krakowskiego ośrodka naukowego**

Cel operacyjny III -3

Zachowanie dziedzictwa kulturowego, w tym rewitalizacja zespołów zabytkowych miasta

Program podstawowy:

- Program rewitalizacji zabytkowych zespołów urbanistycznych

A także:

CEL STRATEGICZNY II

KRAKÓW MIASTEM KONKURENCYJNEJ I NOWOCZESNEJ GOSPODARKI

Cel operacyjny II -1

Kształtowanie warunków przestrzennych dla rozwoju gospodarki z zachowaniem zrównoważonego rozwoju miasta i ładu przestrzennego.

(rewitalizacja obszarów przemysłowych).

Cel operacyjny II -4

Rozwój sektora małej i średniej przedsiębiorczości.

Cel operacyjny II -6
Zwiększanie atrakcyjności turystycznej miasta.

(Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2006-2013)

Cel operacyjny I -8
Rozwój samorządności lokalnej i doskonalenie metod zarządzania, zwiększenie świadomości obywatelskiej i zainteresowania życiem miasta.

**CEL STRATEGICZNY I
KRAKÓW MIASTEM PRZYJAZNYM RODZINIE, ATRAKCYJNYM MIEJSCEM
ZAMIESZKANIA I POBYTU**

Cel Operacyjny I -2
Poszerzanie zakresu i dostępności edukacji dla wszystkich grup wiekowych oraz podnoszenie jej jakości.

Cel Operacyjny I -7
Tworzenie warunków udziału w rozwoju społeczności osobom i grupom zagrożonym wykluczeniem.

Cel Operacyjny I -8
Rozwój samorządności lokalnej i doskonalenie metod zarządzania, zwiększenie świadomości obywatelskiej i zainteresowania życiem miasta.

ANALIZA SWOT

Kultura jest istotnym czynnikiem atrakcyjności Miasta i jego rozwoju gospodarczego.

W znaczący sposób wpływa na jakość życia mieszkańców.

Przyciąga turystów i czyni miasto przyjaznym do życia.

Sprzyja kreatywności i rozwojowi twórczemu jego mieszkańców.

Podnosi poziom konkurencyjności miasta.

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
Potencjał kulturowy (dziedzictwo kulturowe)	
<ul style="list-style-type: none"> • Kraków, historyczne miasto, to najważniejszy atut Krakowa. Stąd priorytetem dla Krakowa jest konieczność inwestycji w jego ochronę, wygląd i infrastrukturę. • Potencjał dziedzictwa kulturowego i historycznego; materialnego i niematerialnego, o wielkiej wartości i światowym znaczeniu, wyróżniające Kraków i świadczące o jego specyfice, wyjątkowości i atrakcyjności. Potencjał, który decyduje o „<i>Genius loci</i>” Krakowa, przyciąga zarówno młodych ludzi, (którzy to miasto obierają za miejsce kształcenia), jak i turystów (turystyka kulturowa). <p>a/ wpis na <u>pierwszą</u> Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO, 1978 - Zabytkowe centrum Krakowa,</p> <p>b/ <u>Pomnik Historii</u> (Rozporządzenie Prezydenta RP w sprawie ustanowienia pomnika historii „Kraków – historyczny zespół miasta”, 1995 r.)</p> <p>c/ Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków (KOBiDZ) podaje, iż w Krakowie znajdują się 5 094 zabytki i zespoły zabytków nieruchomości, uporządkowane w 9 kategoriach (dane za: <i>Zabytki architektury Krakowa</i>, KOBiDZ, Warszawa 2007).</p> <p>W tej liczbie m. in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zabudowa Wzgórza Wawelskiego (22 obiekty, m.in. zabudowania istniejące tam od X wieku). - Architektura sakralna (164 obiekty, w tym: 30 kościołów, 9 świątyń niechrześcijańskich, 59 klasztorów). - 138 zabytków w kategorii obiektów obronnych, w tym zespół obiektów austriackiej Twierdzy Kraków: 52 forty i szańce, 6 bastionów, 5 bram fortecznych i inne obiekty. - 100 obiektów architektury rezydencjonalnej (w tym pałace i zespoły pałacowe (44 obiekty), dwory i zespoły dworskie (47 obiektów). - 4 343 jednostki w kategorii zabudowy mieszkalnej, - 92 zespoły i budynki przemysłowe, - 12 budynków gospodarczych. <p>d/ W rejestrze zabytków Gminy Miejskiej Kraków znajduje się 1.150 obiektów, w tym 79 obiektów sakralnych (na podstawie danych Głównego Konserwatora Zabytków, kwiecień 2008).</p>	

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>e/ Oryginalny układ zabudowy starego miasta z zabytkami ze wszystkich epok. Konsekwentne prace realizowane przy udziale wybitnych fachowców w celu zachowania wizerunku historycznego miasta.</p> <p>f/ Podejmowanie starań o utworzenie kilku parków kulturowych na terenie Krakowa (co pomoże m.in. w utrzymaniu pożądanego wizerunku miasta, eliminacji niepożądanych reklam, itp.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.500.000 dzieł sztuki (ekspertyza Instytutu Analiz Monitor Rynku Nieruchomości MRN, styczeń 2010 rok). • Wielokulturowość miasta jako bogactwo. Kraków miastem współistniejących tradycji, przenikających się wzajemnie kultur. • Bogate, pielęgnowane przez dziesiątki lat tradycje kulturowe, nawiązujące do historii miasta (np. Lajkonik, Emaus, Rękawka, Hejnał Mariacki, Smok Wawelski, obwarzanki, szopki krakowskie, itp.). • Ośrodek akademicki z najstarszą polską uczelnią - Uniwersytetem Jagiellońskim (1364). • <i>Narodowy Fundusz Rewaloryzacji Zabytków Krakowa</i> (NFOZK), którego dysponentem jest powołany w 1978 r. Społeczny Komitet Odnowy Zabytków Kraków. Żadne polskie miasto nie posiada takiego funduszu. Dysponuje nim zespół wybitnych fachowców. Przyjęty przez SKOZK wieloletni program konserwacji zabytków, w który jest mocno zaangażowana Gmina i Miejski Konserwator Zabytków. • Utworzono zespół ds. fortów. Jego zadaniem są m. in. starania o wpisanie zespołu fortów, budowli o unikatowym charakterze, na listę UNESCO i zagospodarowanie ich na cele kulturalne – przemysły kreatywne. • Wartość obiektów kultury w Krakowie wyceniono na 6 mld zł, w tym teatry – 1,5 mld zł, muzea 1,8 mld zł (ekspertyza Instytutu Analiz Monitor Rynku Nieruchomości MRN, styczeń 2010 rok). • Projekty parków kulturowych (Zwierzyniecki Park Kulturowy, Tyniecki Park Kulturowy, Lotniczy Park Kulturowy). Prace nad utworzeniem parków kulturowych, obejmujących najbardziej unikalne strefy miasta, w tym Wzgórze Wawelskie z 	

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>zakolem Wisły, historycznie ukształtowane Śródmieście, Kazimierz i Stradom, Stare Dębniki, charakterystyczne wzniesienia Krakowa (Zrąb Sowińca, Wzgórza Tynieckie, Pogórze Bodzowa i Kostrza, Krzemionki Podgórskie oraz bezpośrednie przedpola tych wzniesień - zachodnia część doliny Wisły, Chełm, Wola Justowską wraz z dolina Rudawy).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ramowy Program Ochrony i Rewitalizacji Zespołu Historyczno-Krajobrazowego Twierdzy Kraków (<i>uchwała Nr CXIX/1294/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 25 października 2006 r. w sprawie przyjęcia dokumentu: „Ramowy program ochrony i rewitalizacji zespołu historyczno - krajobrazowego Twierdzy Kraków”</i>). • Dotacje gminne na konserwację i remont zabytków w rejonie Starego Miasta, przeznaczane także dla prywatnych właścicieli budynków położonych w obrębie Starego Miasta. Program wsparcia ma na celu stymulowanie prywatnych właścicieli do podejmowania remontów elewacji, a tym samym poprawy ogólnego wizerunku miasta (<i>uchwała Nr CV/1066/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 29 marca 2006 r. w sprawie udzielenia dotacji z budżetu Gminy Miejskiej Kraków z przeznaczeniem na realizowane w roku 2006 prace konserwatorskie, restauratorskie lub roboty budowlane przy zabytkach wpisanych do rejestru zabytków, położonych na obszarze Gminy Miejskiej Kraków, nie stanowiących jej własności</i>). 	
<p>Potencjał instytucjonalny i organizacyjny oraz infrastruktura kultury</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ważny ośrodek akademicki (drugi pod względem wielkości - po Warszawie - ośrodek akademicki w Polsce, skupiający 24 wyższe uczelnie, w tym 10 publicznych, kształcących ponad 10% ogółu studentów polskich – 210 046 studentów w 2008 roku; 16 spośród krakowskich uczelni posiadało uprawnienia do prowadzenia studiów magisterskich; w roku akademickim 2007/2008 studia na uczelniach krakowskich ukończyło 45 214 studentów, w tym 395 z tytułami doktorskimi; zatrudnienie w krakowskich szkołach wyższych znajduje – wg danych za rok 2008 – 21 092 nauczycieli akademickich i profesorów, profesorowie - 1 411 osób); ośrodek z bogatą bazą infrastrukturalną (<i>Instytut Analiz Monitor Rynku Nieruchomości MRN w styczniu 2010 roku wycenił wartość majątku krakowskich uczelni wyceniono na 4,2 mld zł</i>). • Ważny w Polsce ośrodek szkolnictwa artystycznego. W Krakowie działają trzy spośród 21 polskich publicznych wyższych szkół 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak nowoczesnej dużej sali koncertowej w Krakowie. • Brak centrum kongresowego (inwestycja w trakcie realizacji) • Brak dużych przestrzeni ekspozycyjnych do prezentacji sztuki współczesnej, co w pewnym stopniu ulegnie zmianie wraz z uruchomieniem działalności Muzeum Sztuki Współczesnej (2010). • Istniejąca infrastruktura nie zawsze jest funkcjonalna, nie zawsze zadowalająca – np.: <ul style="list-style-type: none"> a/ gminne teatry działają w warunkach nie przystających do standardów XXI wieku, b/ krakowskie gminne Muzeum Historii Fotografii nie ma możliwości rozwoju ani prezentacji wielu form sztuki fotograficznej, która stała się już historią (np. wielkoformatowe fotografie); c/ gminne biblioteki w wielu przypadkach funkcjonują w ciasnych lokalach, niebędących

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>artystycznych: Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki, Akademia Muzyczna w Krakowie, Państwowa Wyższa Szkoła Teatralna im. Ludwika Solskiego (w 2008 r. kształciły 1 928 studentów).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogata oferta oraz wysoka jakość kształcenia w wyższych szkołach artystycznych. • Siedziba licznych znanych korporacji naukowych, z najstarszą - Polską Akademią Umiejętności. • 42 jednostki badawczo-naukowe, 100 instytutów i komisji naukowych, • Znacząca liczba rozpoznawalnych w Polsce i regionie instytucji kultury (np. Narodowy Stary Teatr im. H. Modrzejewskiej, Teatr im. J. Słowackiego, Zamek Królewski na Wawelu, Piwnica Pod Baranami, itp.). <p>W Krakowie funkcjonuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 narodowych instytucji kultury (Muzeum Narodowe w Krakowie, Międzynarodowe Centrum Kultury, Państwowe Zbiory Sztuki na Wawelu, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej „Manggha”, Narodowy Stary Teatr, Instytut Książki), - 12 regionalnych małopolskich instytucji kultury /instytucji kultury szczebla wojewódzkiego, prowadzonych przez Województwo Małopolskie (w tym trzy współprowadzone przez Województwo Małopolskie i Gminę Miejską Kraków), - 28 miejskich instytucji kultury, o różnych profilach (7 teatrów, 9 ośrodków kultury, 4 biblioteki, 4 muzea, 1 galeria sztuki współczesnej, 1 biuro organizacyjne – modelowa instytucja tego typu w skali kraju), (w tym trzy współprowadzone przez Województwo Małopolskie i Gminę Miejską Kraków), - 11 miejskich placówek oświatowo-wychowawczych (młodzieżowe domy kultury), - 7 placówek zagranicznych o charakterze profilowanych centrów kultury. - 4 spółdzielcze domy kultury, 1 wojskowy ośrodek kultury. <ul style="list-style-type: none"> • Coraz liczniej powstające centra kultury i teatry w strukturach organizacji pozarządowych, w tym wiele z bogatą już historią, wpisanych na trwałe w krajobraz Krakowa (np. Centrum Kultury Rotunda, Instytut Sztuki, Centrum Kultury Żydowskiej, Katolickie Centrum Kultury, Benedyktynski Instytut Kultury). • Ogromny potencjał domów kultury w Krakowie. Szeroko rozwinięta działalność edukacyjna w zakresie kultury i sztuki, 	<p>własnością GMK, stąd nie mogą inwestować w rozwój bazy i dostosowanie infrastruktury dla potrzeb niepełnosprawnych użytkowników, czy rozwijać i modyfikować zakres funkcji.</p> <p>c/ pozagminne instytucje kultury: Opera Krakowska nie ma parkingu, odgłosy tramwajów słyszane są w sali koncertowej w trakcie koncertów w Filharmonii Krakowskiej. Braki w infrastrukturze instytucjonalnej przekładają się na poziom oceny jakościowej (programowej) oferty krakowskich instytucji kultury.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak obserwatorium kultury, placówki realizującej ilościowe i jakościowe badania sektora kultury w Krakowie, współpracującej a Gminą Miejską Kraków i monitorującej rozwój sektora kultury w Krakowie. • Niezadowolający stan techniczny wielu obiektów kultury i ich wyposażenia, niedostosowanie obiektów do potrzeb i oczekiwań odbiorców (w tym zbyt mało wielofunkcyjnych sal i nowoczesnych, dużych, prestiżowych obiektów). • Zbyt niskie płace w sektorze kultury. Wyraźnie niższe płace pracowników instytucji szczebla gminnego i regionalnego w stosunku do narodowych instytucji kultury. • Założenia systemu planowania budżetowego zmuszają instytucje kultury do podporządkowywania programów działania możliwościom finansowym instytucji. • Niedopracowane procedury współpracy pomiędzy współorganizatorami jednej instytucji kultury, utrudniające sprawne zarządzanie instytucją. • Niejasna metoda obliczania dotacji podmiotowej dla instytucji kultury oraz nieadekwatny do specyfiki instytucji kultury system rozliczania instytucji z realizacji budżetu. Brak procedur. • Zbyt małe zainteresowanie szkół ofertą programów edukacji kulturalnej • Niedoceniające roli domów i ośrodków kultury w procesie kształtowania potrzeb uczestnictwa w kulturze (głównie przez osoby, które nie

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>różnorodność i bogactwo form aktywności. Tylko z oferty imprez gminnych domów centrów i ośrodków kultury skorzystało w 2008 roku 1 191 583 osób (uczestnicy imprez), 2 585 osób kształciło swoje talenty w zespołach artystycznych prowadzonych przez te instytucje, zaś 7 869 osób uczestniczyło w 2008 r. w zajęciach klubów i kół tematycznych. Realizowane w 2008 r. przez te instytucje kursy ukończyło 9 212 osób. Dane te nie obejmują aktywności młodzieżowych domów kultury (jednostki budżetowe). W zespołach artystycznych prowadzonych przez młodzieżowe domy kultury rozwijają swoje talenty 4 364 osoby.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrastająca zdolność instytucji kultury do pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych, w tym z funduszy unijnych. • Bogata sieć bibliotek w Krakowie. Postępująca profesjonalizacja i specjalizacja bibliotek, w tym publicznych bibliotek w Krakowie. Wysoki poziom komputeryzacji bibliotek, połączenie sieciowe bibliotek gminnych (międzybiblioteczny system SOWA ułatwiający obsługę użytkownika). • Wysoka zdolność instytucji kultury do współpracy – np. Noc Muzeów itp. Pozwala to skoordynować programy merytoryczne oraz podejmowane i planowane przez instytucje kultury działania. • Ogromny potencjał krakowskich muzeów: 63 placówki muzealne na terenie Krakowa. Ponadto 2 atrakcyjne placówki w pobliskiej Wieliczce: Kopalnia Soli w Wieliczce i Muzeum Żup Krakowskich w Wieliczce. <p>(sieć 63 placówek muzealnych to: 11 publicznych muzeów prowadzących 31 oddziałów muzealnych: w tym <u>3 muzea państwowe/narodowe</u> prowadzące 9 oddziałów na terenie Krakowa, <u>8 muzeów samorządowych</u> prowadzących 13 oddziałów muzealnych, w tym jedna gminno-wojewódzka instytucja muzealna, 4 muzea gminne i 3 wojewódzkie; 11 placówek muzealnych w strukturach krakowskich wyższych uczelni, w tym 7 w strukturach Uniwersytetu Jagiellońskiego, 10 muzeów prowadzonych przez związki kościelne i wyznaniowe, oraz 11 innych placówek muzealnych, w tej licznie</p>	<p>znają lub nie korzystają z ich oferty). (Por. Katarzyna Plebańczyk, Piotr Górski <i>Oferta kulturalna Krakowa 2005 w opinii jej odbiorców</i>, Kraków, 2005.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak badań na temat efektywności funkcjonowania klubów osiedlowych w strukturach instytucji kultury. Brak narzędzi do stymulowania aktywności klubów osiedlowych. • Brak możliwości generowania dochodów przez biblioteki ze względu na zapisy ustawy o bibliotekach, choć biblioteki świadczą usługi, za które inne instytucje publiczne pobierają opłaty. Biblioteki próbowały przymierzyć się do pozyskania środków unijnych, ale – w opinii bibliotekarzy - zawsze pojawiał się problem wkładu własnego (zależnego od organizatora).

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>jednostki PAN oraz prywatne inicjatywy (np. Muzeum Galicja, czy muzea prowadzone przez organizacje pozarządowe – np. Regionalne Muzeum Młodej Polski PTTK „Rydłówka”, Muzeum Witrażu Krakowski Zakład Witrażów S.G. Żeleński, czy Muzeum Czynu Niepodległościowego).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rosnąca liczba organizacji pozarządowych aktywnych w sektorze kultury, działających na rzecz kultury i jej upowszechniania. <p>Około stu organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury i sztuki współpracuje aktywnie z Gminą Miejską Kraków.</p> <p>Podczas prac analitycznych prowadzonych w 2009 r. zidentyfikowano 272 organizacje pozarządowe aktywne w obszarze kultury.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktywność kulturalna podmiotów gospodarczych. Coraz więcej inicjatyw w sektorze kultury podejmują osoby i podmioty prowadzące działalność gospodarczą, np. kawiarnie i kluby artystyczne, agencje artystyczne, <u>impresariaty</u>, <u>wydawnictwa</u>. • Galerie sztuki. Rosnąca liczba podmiotów zajmujących się wystawiennictwem sztuki, prowadzących działalność gospodarczą w obszarze kultury. W Krakowie mamy ponad 120 galerii sztuki, w tym wiele prowadzonych przez prywatnych przedsiębiorców i organizacje pozarządowe. • Wysoka aktywność kulturalna parafii i kościołów, organizacji i związków wyznaniowych. Podczas prac analitycznych zidentyfikowano 27 chórów, 38 stowarzyszeń i 17 fundacji zajmujących się kulturą, działających przy kościołach. • Wysoki poziom kreatywności, pomysłowości, duże zdolności organizacyjne i „fundraisingowe” instytucji kultury, organizacji pozarządowych i podmiotów z obszaru przemysłów kultury w Krakowie. (Co roku powstają i są podejmowane nowe inicjatywy). • Rozwój przemysłów i powstawanie klastrów kultury (np. Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET, Krakowska Strefa Dizajnu). 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak precyzyjnych danych statystycznych dotyczących organizacji pozarządowych w Krakowie działających w obszarze kultury (liczba, zakres działania, aktywność).

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ranga Krakowa jako europejskiego ośrodka kultury, sztuki i nauki podkreślona m. in. poprzez nadanie miastu decyzją Ministrów Kultury z 20 listopada 1995 r., Tytułu Europejskiego Miasta Kultury w 2000 roku. 	
Kapitał ludzki	
<ul style="list-style-type: none"> Ogromny potencjał ludzki zaangażowany w kulturę – zarówno artystyczny (artyści plastycy, aktorzy, muzycy, scenografowie, reżyserzy, pisarze, poeci, itp.), jak i zarządzający instytucjami menedżerowie, zaangażowani w ich funkcjonowanie animatorzy i instruktorzy, czy pracownicy impresariatów, projektujący i realizujący wydarzenia kulturalne. Doświadczenie w zakresie animacji wydarzeń kulturalnych, ich organizacji i promocji, wiedzę na temat potrzeb lokalnej społeczności. Tylko gminne instytucje kultury zatrudniały w 2008 roku pracowników na niemal 1389 etatach (1388,68 etatu). W tej liczbie 405,45 etatu - domy, ośrodki i centra kultury, 319,14 etatu – teatry, 299,5 – muzea, 234,5 - biblioteki, 99,5 - orkiestry, 67, 25 – Krakowskie Biuro Festiwalowe, 29 etatów – Galeria Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”. Kraków charakteryzuje się dużym skupiskiem licznych środowisk twórczych, w tym najliczniejszym w Polsce środowiskiem plastycznym. <u>Plastycy:</u> Krakowski Okręg ZPAP zrzesza 993 osoby. Wielu artystów nie jest zrzeszonych w ZPAP, współtworzą liczne mniejsze stowarzyszenia twórcze. <u>Fotograficy:</u> 50 osób ASP w Krakowie kształciło w 2008 roku 1156 studentów, w tym 820 w ramach studiów stacjonarnych. <u>Aktorzy:</u> Krakowski oddział ZASP liczy 210 członków, krakowska PWST kształci 156 studentów. <u>Muzycy:</u> działają w Krakowie oddziały SPAM, ZKP. Akademia Muzyczna kształci 616 studentów (w tym 560 studentów studiów stacjonarnych). <u>Pisarze i poeci:</u> Stowarzyszenie Pisarzy Polskich - 107 członków (styczeń 2009), ZLP ok. 60, RAZEM 170 osób. Wielu pisarzy i poetów nie jest zrzeszonych w ww. organizacjach. Genius loci Krakowa i szereg wybitnych osobowości kultury związanych z Krakowem. Zaangażowanie władz publicznych – w miarę możliwości – w problemy krakowskich instytucji kultury, niezależnie od organizatora. 755.000 mieszkańców, w tym 498.000 w wieku produkcyjnym. 	<ul style="list-style-type: none"> Migracja twórców poza Kraków, po studiach uciekają do miast, które stwarzają im lepsze warunki do pracy twórczej i ścieżki kariery zawodowej (Warszawa, zagranica). Słabe działania GMK na rzecz edukacji organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury.

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
Zarządzanie kulturą w Gminie.	
Finanse. Budżet kultury.	
<ul style="list-style-type: none"> • Znaczące wydatki z budżetu Gminy Miejskiej Kraków na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego. Widoczny wzrost nakładów w ostatnich latach. • Dobrze funkcjonujący program mecenatu artystycznego i usług publicznych w zakresie kultury: finansowe i pozafinansowe wsparcie środowisk twórczych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewyodrębnianie w budżecie gminy środków przeznaczanych na prowadzenie działalności kulturalnej i na utrzymanie obiektów, w których ta działalność jest prowadzona. Potrzeba wyraźnego wyodrębnienia w materiałach analitycznych danych obrazujących, jaka część budżetu kultury dotyczy istotnie działalności kulturalnej, jaka zaś utrzymania substancji (obiektów, w których jest prowadzona ta działalność). • Niedobór środków finansowych na kulturę, w stosunku do kreatywności środowisk i ich potrzeb. • Nieprzejrzysty system finansowania instytucji kultury: łączenie w planach budżetowych działalności programowej z finansowaniem infrastruktury (koszty utrzymania obiektów, fundusz płac itp.). • Brak przejrzystych narzędzi w zakresie dystrybucji środków z budżetu na rzecz poszczególnych miejskich instytucji kultury, uwzględniających ich efektywność i kreatywność. • W opinii krakowskich środowisk twórczych i organizacji pozarządowych: brak czytelnych kryteriów, dotyczących zakupu usług w obszarze kultury. • Nieproporcjonalność wydatków na kulturę, m.in. brak proporcji w wydatkowaniu pieniędzy na kulturę – duże przedsięwzięcia pochłaniają większość środków dostępnych na kulturę, na mniejsze inicjatywy pozostaje niewiele lub nic. Brak konkursu wspierającego projekty niskobudżetowe. • Brak określonego strategicznie, długofalowo wskaźnika finansowania z budżetu Miasta działalności kulturalnej.
Narzędzia i mechanizmy.	
<ul style="list-style-type: none"> • Jednomysłność środowisk działających w sektorze kultury odnośnie konieczności strategicznego zarządzania zadaniami kultury w Krakowie. • Program mecenatu artystycznego i usług publicznych. (galerie sztuki i pracownie twórcze). • Mecenat kulturalny (zlecenie do realizacji wybranych projektów artystycznych. Możliwość zgłaszania Miastu propozycji projektów kulturalnych i artystycznych, wybrane propozycje 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak jednoznacznej definicji pojęcia „kultura” i zestawu wartości z nią związanych • Brak całościowej i uzgodnionej społecznie (środowiskowo) wizji kultury w Krakowie i zarządzania nią. • Brak uzgodnionych, jasno określonych i stabilnych priorytetów dla kultury w Krakowie – brak strategii miejskiej i jej odniesienia do regionalnej i krajowej.

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>są finansowane ze środków Gminy Miejskiej Kraków.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stypendia Twórcze dla młodych artystów. • Nagrody Miasta Krakowa. • Mecenas Kultury Krakowa • Nagroda im. M. Kopernika. • Wieloletnie porozumienia o współpracy (14) • Wysoka zdolność instytucji kultury do współpracy w zakresie animacji wydarzeń kulturalnych, wzajemna inspiracja, czego efektem wspólnie realizowane projekty: itd. <i>Dzień Otwartych Drzwi w krakowskich Muzeach, Noc Muzeów, Noc Teatrów</i>, itd. Wspólne programy merytoryczne. • Wymiana kulturalna z innymi ośrodkami regionalnymi, a także współpraca przygraniczna i międzynarodowa w dziedzinie kultury. <ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność współpracy samorządu gminnego i wojewódzkiego. Liczne przykłady udanej efektywnej współpracy w zakresie realizacji wspólnie podejmowanych zadań i projektów w obszarze kultury. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedobór profesjonalnych kadr i brak narzędzi nowoczesnego zarządzania kulturą w Krakowie. • Brak mierników i miarodajnych metod oceny efektów działalności kulturalnej w Krakowie. • Brak wypracowanych metod i narzędzi pomiaru pozwalających określić, ile naprawdę jest pieniędzy w kulturze. • Brak jednego organizmu, struktury, jednostki monitorującej działalność kulturalną w mieście. • Brak procedur usprawniających procesy decyzyjne i współpracę samorządów, będących współorganizatorami jednej instytucji kultury, co opóźnia wielokrotnie procesy realizacji zadań podejmowanych przez instytucje. • Brak miejskiej agencji zajmującej się profesjonalnie promocją artystów i promocją produkcji krakowskich instytucji kultury w regionie, w Europie i na świecie, zajmującej się taką koordynacją pozyskiwania zewnętrznego finansowania dla instytucji kultury. KBF realizuje inne zadania. • Brak w Krakowie „łowców talentów”, poszukujących interesujących i nowatorskich zjawisk w kulturze – brakuje menedżerów zajmujących się promowaniem, wprowadzaniem w obieg artystyczny zjawisk i osób potrzebujących profesjonalnego wsparcia organizacyjnego • Brak płaszczyzny do koordynacji działań różnych instytucji kultury w Krakowie, podległych różnym organizatorom: niewystarczająco sprawny system wymiany informacji pomiędzy instytucjami, czy systemowej współpracy między domami kultury czy teatrami (itd. dwie premiery teatralne tego samego dnia). • W opinii przedstawicieli organizacji pozarządowych – nadmierne zbiurokratyzowanie procedur związanych z pozyskiwaniem i rozliczaniem dotacji (zbyt trudne formularze, niejasne kryteria). • W opinii urzędników, zbyt mała wiedza przedstawicieli organizacji pozarządowych na temat finansów publicznych, z jednej strony oczekiwanie przejrzystości, z drugiej niezrozumienie dla procedur, które tej przejrzystości mają sprzyjać. • Brak systemu niskobudżetowych dotacji udzielanych organizacjom pozarządowym w trybie konkursowym. • Brak prestiżowej nagrody literackiej w

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
Krakowie.	
Inwestycje w sektorze kultury.	
<p>Kraków znakomicie wpisuje się europejskie tendencje ożywiania postindustrialnej przestrzeni miejskiej poprzez jej rewitalizację i zagospodarowanie terenów i obiektów przemysłowych na rzecz kultury.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muzeum Sztuki Współczesnej (Fabryka Schindlera) przy ul. Lipowej 4, adaptacja sal na cele muzealne. Projekt współfinansowany w ramach programu operacyjnego Ministra Kultury „Rozwój infrastruktury kultury i szkolnictwa artystycznego oraz wzrost efektywności zarządzania kulturą” w wysokości 4 000 000 zł, wpisany na LISTĘ KLUCZOWYCH PROJEKTÓW w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 (Priorytet 5. Krakowski Obszar Metropolitalny – projekty podstawowe Działanie 5.2. Umocnienie europejskiej pozycji KOM i rozwój funkcji metropolitalnych). Przyznano dofinansowanie dla projektu w kwocie 35 701 737 zł. • Rewitalizacja Kwartału św. Wawrzyńca w ramach projektu „Kwartał św. Wawrzyńca – budowa centrum kulturowego na krakowskim Kazimierzu”. Zakończenie wieloletniego, finansowanego w ramach MRPO, procesu rewaloryzacji zajezdni przy ul. Św. Wawrzyńca – siedziby Muzeum Inżynierii Miejskiej. • Podjęcie prac w zakresie rewaloryzacji i adaptacji budynku przy ul. Wita Stwosza 12 w Krakowie dla potrzeb Muzeum Armii Krajowej im. Gen. Emila Fieldorfa Nila. Przebudowa budynku z cegły z 1911 r., jednego z obiektów poaustrackiego kompleksu zabudowań koszarowych. Projekt uzyskał dofinansowanie w ramach MRPO. Planowany termin zakończenia inwestycji – kwiecień 2011; otwarcie muzeum – wrzesień 2011 w rocznicę powstania Polskiego Państwa Podziemnego. Budynek o kubaturze 28 565 m³ i powierzchni zabudowy 1 774,6 m² powstaną przestrzenie użytkowe o łącznej powierzchni 5 252,79m². • Remont i przebudowa Sukiennic oraz 	<ul style="list-style-type: none"> • Sytuacja lokalowa gminnych instytucji kultury: 56% lokali, w których funkcjonują pozostaje w zasobach gminy, 22,7 % w zasobach spółdzielni mieszkaniowych, 18,4% w lokalach będących własnością innych podmiotów prawnych. <p>Według danych styczeń 2010 roku: 42,03% lokali zajmowanych przez biblioteki miejskie i ich filie jest własnością GMK, 44,9% różnych spółdzielni mieszkaniowych, 13,04% pozostaje w rękach prywatnych właścicieli, co ogranicza możliwości ich rozwoju.</p> <p><i>Teoria:</i> Wg wskaźnika IFLA (<i>The International Federation of Library Associations and Institutions – Międzynarodowa Federacja Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich</i> – wiodące ciało reprezentujące interesy bibliotekarzy, pracowników informacji i użytkowników w skali globalnej, niezależna międzynarodowa pozarządowa organizacja) <i>Na jednego mieszkańca w bibliotece powinno przypadać 0,56 m² powierzchni. 757.000 Krakowian powinno mieć do dyspozycji 424.312 m² powierzchni bibliotecznej.</i></p> <p><i>W Polsce wskaźnik powierzchni bibliotecznej na 1 mieszkańca wynosi 0,24m². Zatem 757 700 mieszkańców Krakowa powinno dysponować powierzchnią biblioteczną o wielkości 181 848 m². Tymczasem aktualnie 0,0103 m³ na 1 mieszkańca, razem 7 827 m²</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niedostosowanie bibliotek do potrzeb niepełnosprawnych czytelników. • Niedobór środków na rozwój zasobów bibliotecznych (zakup nowości i multimediiów).

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<p>stworzenie unikatowej ekspozycji archeologicznej pod płytą Rynku Głównego i w podziemiach Sukiennic, dokumentującej □a situ etapy i dawne funkcje rynku („Rezerwat archeologiczny”) – utworzenie nowego oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa – Rynek Podziemny.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przebudowa Pałacu Pod Krzysztofory. Odzyskanie 193/1000 części pałacu, remont i projekt prac modernizacyjnych kompleksu pałacowego. • Utworzenie w Krakowie oddziału Muzeum Historii Polski (z udziałem GMK – przekazanie budynku). • Decyzje w sprawie budowy w Krakowie Centrum Kongresowego i hali widowiskowo-sportowej. • Sformułowanie projektu „Programu dot. lokalizacji miejskich instytucji kultury w zasobach Gminy Miejskiej Kraków”. 	
Oferta kulturalna	
<ul style="list-style-type: none"> • Atrakcyjność i różnorodność imprez kulturalnych organizowanych w Krakowie przez cały rok, również w okresie wakacyjnym. • Bogata oferta działań instytucji kultury skierowanych do różnorodnych grup odbiorców. • Zróżnicowane oceny oferty: od preferowania tradycji do preferencji dla awangardy. • Kraków Miastem Festiwalu. Bogata oferta festiwalowa (corocznie w Krakowie odbywa się itd. 150 festiwalu różnej rangi). Festiwale o wieloletniej tradycji i zupełnie nowe, współlistnieją obok siebie. Wśród najważniejszych wymienia się: Sacrum Profanum, Misteria □aschalna, Międzynarodowy Festiwal Kultury Żydowskiej, Krakowski Festiwal Filmowy, Boska Komedia, Dramaty Narodów, Reminiscencje Teatralne. Stanowią one najważniejsze punkty w miejskim kalendarzu imprez kulturalnych według oceny mieszkańców. • Rozpoznawalna marka wielu festiwalu w skali kraju, a nawet Europy. Wysoka ocena festiwalu Opera Rara (w podsumowaniu muzycznych wydarzeń roku 2009 tygodnika „Polityka” festiwal znalazł się na pierwszym miejscu), Miesiąc Fotografii w Krakowie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczony dostęp do wydarzeń kulturalnych o prestiżowym znaczeniu – ograniczona liczba miejsc na widowni oraz wysokie ceny biletów. • Słabe otwarcie krakowskich instytucji kultury na zagranicznego odbiorcą, turystę – itd. brak w teatrach spektakli granych w języku angielskim lub z projekcją napisów na ekranach. • Nierównomiernie rozłożona sieć instytucji kultury w Krakowie (białe plamy na mapie Krakowa). • Niewiele, zbyt mało, nowoczesnych interaktywnych wystaw w krakowskich muzeach. • Sezonowość oferty teatralnej instytucji kultury. Zamknięcie teatrów w okresie wakacji. • Brak badań. Brak wiedzy dotyczącej odbiorców oferty: skąd ludzie przychodzą, kto jest uczestnikiem kultury w Krakowie, ilu turystów specjalnie przyjeżdża do Krakowa dla kultury itd.

<p style="text-align: center;">ATUTY MOCNE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki, które wyróżniają Kraków w konkurencyjnym otoczeniu</p>	<p style="text-align: center;">SŁABOŚCI SŁABE STRONY</p> <p style="text-align: center;">Czynniki negatywne - konsekwencje wewnętrznych ograniczeń</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nowa marka krakowska „Krakowskie Noce” (Noc Muzeów, Noc Teatrów, Cracovia Sacra, Noc Jazzu). • Różnorodność i bogata oferta imprez plenerowych, adresowanych zarówno do mieszkańców jak i turystów. • Całoroczna i różnorodna oferta kulturalna miejskich instytucji kulturalnych, podmiotów gospodarczych (organizowanie kameralnych koncertów, występów grup kabaretowych i teatralnych, spotkań z pisarzami, wystaw w kawiarniach, pubach, klubach itd.). • Letnia oferta kulturalna. Planowanie i realizacja imprez kulturalnych w okresie wakacyjnym, w tym skierowanych do turystów (itd. spektakle w językach obcych). • Istotna rola festiwali krakowskich w zakresie edukacji, upowszechniania i promocji kultury w jej różnych formach i wymiarach, w tym także sztuki elitarniej (liczne masowe imprezy promujące sztukę elitarną!) Upowszechniają także aktywne uczestnictwo w kulturze oraz pozytywnie promują w Europie Kraków, jako miasto kultury i ważny ośrodek kulturalny. • Szeroki udział w działalności kulturalnej i artystycznej pedagogów i studentów uczelni artystycznych. • Oddziaływanie instytucji kultury na kreowanie potrzeb w zakresie uczestnictwa w kulturze – prowadzenie edukacji kulturalnej, bogata oferta edukacyjna. • Bogactwo niekonwencjonalnych przestrzeni, zasobów dziedzictwa kulturowego (labirynty zabytkowych piwnic, przestrzenie kościołów, wnętrza muzealne) wykorzystywanych do prowadzenia działalności kulturalnej. Zabytki jako salony kulturalne, miejsca realizacji licznych koncertów, itd. Muzyka w Starym Krakowie. Adaptacja podziemi pod Sukiennicami na oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Adaptacja przestrzeni postindustrialnej na cele muzealne. 	

Promocja kultury

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Różnorodność portali i publikacji tradycyjnych informujących o wydarzeniach kulturalnych (Magiczny Kraków, Karnet, Miesiąc w Krakowie, Krakow.pl, czy zupełnie niezależne jak np. Kulturatka.pl, Co jest grane? (Gazeta Wyborcza), Magnes (Dziennik Polski) itp. • Przygotowywanie skoordynowanego kalendarium imprez kulturalnych Krakowa na kolejny rok oraz profesjonalnej oferty sponsorskiej. • Silna marka krakowskich festiwali. • Współpraca samorządów lokalnych przy realizacji wspólnych przedsięwzięć. • System SIM. Informacja kulturalna i turystyczna. • Członkostwo Miasta Kraków w organizacjach międzynarodowych i wynikająca stad współpraca z innymi krajami i miastami | <ul style="list-style-type: none"> • Brak długofalowej wizji, jak włączać w obieg międzynarodowy krakowskich artystów i wydarzenia kulturalne – brak równoważenia tego, co „zagraniczne” z tym, co narodowe, regionalne, lokalne. • Słabe zaangażowanie Miasta w promocję młodych artystów, np. laureatów Stypendiów Twórczych. |
|--|---|

Miasto Kraków jest członkiem kilku międzynarodowych organizacji, m.in. Ligi Miast Historycznych⁵, Komitetu Narodowego Rady Ochrony Zabytków „ICOMOS”⁶, Organizacji Miast Dziedzictwa Światowego (OWHC)⁷, a także do Stowarzyszenia Europejskich Miast Kultury Roku 2000⁸, Międzynarodowego Związku Hanzy⁹ i Europejskich Miast Turystyki¹⁰. Kraków utrzymuje kontakt z wieloma Instytutami Polskimi za granicą oraz polskimi placówkami dyplomatycznymi, wspomagając finansowo i organizacyjnie wiele projektów, prezentujących za granicą krakowskich artystów.

Miasto jest członkiem Stowarzyszenia Eurocities, zrzeszającego ponad 137 miast z 34 krajów (Platforma wymiany doświadczeń i dobrych praktyk oraz międzynarodowych przedsięwzięć w zakresie rozwoju dużych miast europejskich; stowarzyszenie działa poprzez 7 grup sektorowych w tym FORUM KULTURY. Zadaniem Stowarzyszenia jest reprezentowanie interesów miast członkowskich wobec instytucji Unii Europejskiej, w kontekście kreowania Europejskiej Polityki Miejskiej w poszczególnych obszarach. Każde forum posiada kilka mniejszych grup roboczych.

⁵ Kraków był jednym z 25 założycieli organizacji w 1994 roku i ma status „Głównego Funkcjonariusza”. Według stanu na koniec roku 2006 skupia 61 miast z 49 krajów.

⁶ Od 1995 roku, Uchwała Nr XXXII/298/95 z dnia 25 października 1995 r.

⁷ Od 1995 r. Uchwała Nr XXXIV/322/95 z 22 listopada 1995 r.

⁸ Od 1997 r. Uchwała Nr LXXVI/737/97 RMK z dnia 9 kwietnia 1997 r.

⁹ Pełnoprawnym członkiem jest Kraków od 2002 roku. Uchwała Nr LXXVIII/678/01 z dnia 23 maja 2001 r., zgodnie z procedurą przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń lokalnych - zgoda Ministra Spraw Zagranicznych RP z 15 października 2001 r i Uchwała Nr 920/2002 ZMK z 27 czerwca 2002 r.

¹⁰ Decyzję o przystąpieniu Krakowa do organizacji podjęła Rada Miasta Uchwałą Nr XLIV/412/04 z 14 kwietnia 2004 r. Składka roczna - 1750 Euro.

¹¹ Protokół o współpracy pomiędzy Radą Ustawodawczą Miasta Sankt Petersburg i Radą Miasta Krakowa został podpisany 21 kwietnia 1997 r.

¹² Protokół o współpracy pomiędzy radami obu miast (Moskiewską Dumą Miejską i Radą Miasta Krakowa) z 3 lipca 1997 r.

- **współpraca wynikająca z zawartych umów – miasta bliźniacze,**

miasta bliźniacze Krakowa to: Kijów (Ukraina), Leuven (Belgia), Mediolan (Włochy), Norymberga (Bawaria, Niemcy), honorowe miasta bliźniacze: Kurytyba (Brazylia), La Serena (Chile)

- **Podpisane umowy o partnerstwie i współpraca wynikająca z zawartych umów o partnerstwie.**

Do najaktywniej współpracujących z Krakowem miast z pewnością należy zaliczyć Frankfurt nad Menem oraz Lipsk. W przypadku Frankfurtu współpraca obejmuje wiele obszarów, m. in. kulturę i edukację.

Umowy o partnerskiej współpracy między miastami Kraków podpisał z 18 miastami: Bordeaux (Francja), Bratysławą (Słowacja); Cusco (Peru); Edynburgiem (Wielka Brytania); Fezem (Maroko); Florencją (Włochy); Frankfurtem nad Menem (Niemcy); Göteborgiem (Szwecja); Innsbruckiem (Austria) Lipskiem (Niemcy); Lwowem (Ukraina); Orleanem (Francja); Peczem (Węgry); Rochesterem (USA); Sewillą (Hiszpania); Solurą (Szwajcaria); Wilnem (Litwa) oraz Zagrzebiem. (Chorwacja)

- **współpraca na podstawie wspólnych deklaracji, listów intencyjnych, (współpraca niesformalizowana)** Kraków współpracuje z ponad 40 miastami, leżącymi w różnych regionach świata.

Najprężniej przebiega współpraca z miastami stosunkowo niezbyt oddalonymi od Krakowa jak np. Norymberga, Frankfurt, Lwów czy Lipsk. U schyłku lat 90. wznowiono współpracę z Sankt Petersburgiem¹¹ i Moskwą¹².

Zasady polityki zagranicznej Miasta Krakowa reguluje załącznik nr 1 do Uchwały Nr CXIII/1126/06 RMK z dnia 21 czerwca w sprawie współpracy Gminy Miejskiej Kraków ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych oraz „Program Współpracy Międzynarodowej Gminy Miejskiej Kraków”, będący załącznikiem nr 2 do ww. uchwały. W chwili obecnej Zarządzeniem Nr 1216/2009 z dnia 2 czerwca 2009 r. Prezydent Miasta Krakowa przekazał pod obrady Rady Miasta Krakowa projekt uchwały „w sprawie zmiany uchwały Nr CXIII/1126/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie współpracy Gminy Miejskiej Kraków ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw oraz przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych”.

Turystyka kulturowa	
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoka atrakcyjność turystyczna miasta (ze względu na potencjał kulturowy). Co potwierdzają konkretne dane statystyczne. <p>Z badań przeprowadzonych przez Małopolską Organizację Turystyczną wynika, iż w 2009 roku Kraków odwiedziło 7 300 000 gości, z tego 5 200 000 to goście z kraju a 2 100 000 z zagranicy; w tej liczbie turyści stanowili odpowiednio: 3 900 000 krajowi i 1 950 000 zagraniczni. Goście pozostawili/wydali w Krakowie ponad 2 600 000 000 zł. [Prezentacja badań Ruchu Turystycznego w Krakowie w 2009 roku na XIV Forum Turystyki, 27 listopada 2009, UMK.]. W porównaniu z 2008 rokiem liczba turystów krajowych spadła tylko o 2,5% a zagranicznych o 7,14% (w innych miastach spadek jest znacznie większy).</p> <p>Wśród turystów zagranicznych 28,74% stanowią goście z Wielkiej Brytanii, następnie zaś przyjezdni z Niemiec, Francji, z Włoch, USA, Irlandii, Hiszpanii i Słowacji. Jako główny cel przyjazdów podają zwiedzanie zabytków, wypoczynek w historycznym, atrakcyjnym mieście o niepowtarzalnym klimacie, odwiedzenie krewnych lub znajomych, a także udział w kongresach, konferencjach i szkoleniach. Podobnie jest w przypadku turystów krajowych, dla których dodatkowo ważny jest cel religijny.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmosfera miasta. Zarówno turyści z kraju jak i z zagranicy wysoko oceniają atmosferę miasta, gościnność oraz życzliwość jego mieszkańców. Prawie wszyscy (90% z kraju i 87% z zagranicy) poleci Kraków swoim znajomym, większość deklaruje także chęć ponownego przyjazdu do Krakowa. • 27 000 miejsc noclegowych. • Kraków w Rankingach <ul style="list-style-type: none"> - Rynek Główny w Krakowie – najpiękniejszym placem na świecie (National Geographic, 2008), - Kraków - drugie najciekawsze miasto świata 2008 roku, tuż za Sydney, ale przed San Francisco, Singapurem i Vancouver, według The Observer&The Guardian, w opinii 17 tysięcy czytelników prestiżowego brytyjskiego dziennika "Guardian", - Kraków - najmodniejsze miasto 2007 roku. (ranking wielkiego amerykańskiego biura podróży Orbitz - koniec 2006 roku), 	

- Kraków jednym z pięciu **najlepiej postrzeganych miast europejskich** wraz z Florencją, Rzymem, Wenecją i Istambułem (ranking przeprowadzony w sierpniu 2006 roku przez wysokonakładowy miesięcznik Travel+Leisure),
- firma Project for Public Spaces uznała krakowski Rynek za **najlepszy plac świata**, stawiając go przed placem św. Marka w Wenecji (2005 rok).
- Kraków drugim najatrakcyjniejszym polskim miastem dla biznesu (2009, ranking pisma FORBES).

- Jedyne polskie miasto z Internetem Szerokopasmowym na europejskim poziomie wg Cisco.

Pierwsze miejsce w raporcie Magnetyzm Polskich Miast 2009, według badań BAV Consulting i Agencji Badawczej KB Pretendent (badanie kondycji marek miast w sensie zdolności przyciągania turystów, nowych mieszkańców lub inwestorów).

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p style="text-align: center;">Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p style="text-align: center;">Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
Potencjał kulturowy i dziedzictwo	
<ul style="list-style-type: none"> • Wzmacnianie marki Krakowa jako kreatywnego ośrodka kultury w skali kraju i na świecie. • Silne emanowanie kultury powstającej w Krakowie nie tylko na Małopolskę. • Wyraźna wizja kultury i promocji Krakowa, • Silniejsza obecność kultury i artystów krakowskich w międzynarodowym obiegu wymiany kulturalnej. • Nowe formy promocji kultury (np. promocja produktów historycznych, turystycznych). • Uznanie znaczenia kultury w rozwoju kraju i regionów – Raport Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów „Polska 2030 wyzwania rozwojowe” oraz projekt dokumentu „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”. • Rozwój turystyki (w tym: turystyki pielgrzymkowej). • Rozwój przemysłów kreatywnych i przemysłów kultury. • Przyjęcie i realizacja „Programu dot. lokalizacji miejskich instytucji kultury w zasobach Gminy Miejskiej Kraków”. • Utworzenie parków kultury, obejmujących najbardziej unikalne strefy miasta (Wzgórze Wawelskie z zakolem Wisły, historycznie ukształtowane Śródmieście, Kazimierz i Stradom, Stare Dębniki, charakterystyczne wzniesienia Krakowa). • Sfinalizowanie sprawy Zwierzynieckiego Parku Kulturowego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahania koniunktury gospodarczej są zagrożeniem dla kultury i jej rozwoju – obecnie spowolnienie gospodarki, kryzys finansowy, oznaczają zmniejszenie wpływów do budżetu miasta. • Niski poziom świadomości odnośnie potencjału, jaki ma kultura – jej walorów i wpływu na kształtowanie rozwoju społecznego i gospodarczego kraju. • Przyjmowanie przez społeczeństwo modelu kultury domowej, co ma swoje odzwierciedlenie w ignorowaniu oferty instytucji kultury ze względu na łatwość dostępu do produktów kultury za pośrednictwem internetu, telewizji, kina domowego, itd. (<i>uczestnictwo Polaków w kulturze: 99,2% ogląda TV, 57,5% DVD, 37,2 czytanie książek....</i>)
Zasoby	
<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie instytucji kultury na kreowanie potrzeb w zakresie uczestnictwa w kulturze – prowadzenie edukacji kulturalnej, wzbogacanie i podnoszenie poziomu atrakcyjności oferty edukacyjnej. • Wzrastające kompetencje instytucji kultury i 	<ul style="list-style-type: none"> • Siedziby instytucji kultury w budynkach niebędących własnością Gminy Miejskiej Kraków lub innych Organizatorów. • Wysokie koszty rozwoju instytucji kultury, w tym koszty inwestycji w infrastrukturę teatrów). • Niedostateczna baza infrastrukturalna instytucji kultury.

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p style="text-align: center;">Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p style="text-align: center;">Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
<p>organizacji działających w tym sektorze do pozyskiwania dodatkowych środków finansowych, w tym pochodzących od kapitału prywatnego (mecenat, sponsoring) i z funduszy EU.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwestowanie w rozwój infrastruktury instytucji kultury w ramach środków Unii Europejskiej (głównie Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko). • Wzrastające wymagania mieszkańców w stosunku do jakości przestrzeni publicznej (ład i estetyka, oczekiwane funkcje centrum to funkcje związane z kulturą). 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak środków na utrzymanie nowopowstałych obiektów kultury, po zakończeniu etapu inwestycyjnego. • Duża skłonność do „instytucjonalizowania się” – wzrost inicjatyw społecznych i prywatnych w kulturze zainteresowanych tym, by stać się instytucją kultury i mieć zapewnione finansowanie z budżetu publicznego. • Dominacja podmiotów publicznych w obszarze kultury. Uzależnienie kultury od poziomu wydatków budżetowych. • Niski poziom informatyzacji bibliotek oraz innych instytucji kultury.
Zarządzanie	
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość współpracy strategicznej różnych podmiotów działających w Krakowie i wspólnie realizujących przyjętą przez Radę Miasta strategię rozwoju kultury • Przychylność władz samorządowych dla rozwoju działalności gospodarczej. • Podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej instytucjami kultury. • Szkolenia dla przedstawicieli organizacji pozarządowych. • Wypracowanie przejrzystego systemu monitorowania realizacji zadań w dziedzinie kultury. • Opracowanie programu konkursu projektów niskobudżetowych, zadań zawierania porozumień wieloletnich o współpracy, zapewnienie najważniejszym festiwalom krakowskim finansowania w trybie trzyletnim. • Zdynamizowanie współpracy GMK z organizacjami pozarządowymi. • Zracjonalizowanie działalności bibliotek miejskich, • Nowa siedziba zespolonych bibliotek • Zmiana funkcji bibliotek – wielofunkcyjne centra informacyjne, 	<ul style="list-style-type: none"> • Bariery prawne. Obowiązujący w Polsce system prawny - bariery dla rozwoju kultury: ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, o muzeach, o bibliotekach, o finansach publicznych, prawo zamówień publicznych, kodeks pracy, czy ustawa o systemie oświaty i Karta Nauczyciela (w przypadku młodzieżowych domów kultury). • Brak systemu i brak możliwości stworzenia obiektywnego systemu mierzenia efektywności działalności w kulturze. • Niespójna wewnętrznie sprawozdawczość instytucji kultury. • Kadencyjność władz publicznych – częsta zmiana priorytetów. • 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. • Niedostosowanie systemu planowania budżetowego w instytucjach kultury do specyfiki prowadzonej przez nie działalności – planowanie działalności artystycznej i obserwacja potencjalnych efektów możliwa jest w perspektywie ok. trzyletniej a nie rocznej, jak planowanie budżetowe. • Zbyt mało badań nad kulturą, jej upowszechnianiem, dziedzictwem kulturowym, odbiorem, uczestnictwem.

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p>Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p>Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
Oferta kulturalna	
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost zainteresowania kulturą i dziedzictwem kulturowym Krakowa wśród turystów (rozwój turystyki kulturowej oraz turyści religijni). Wzrost liczby turystów odwiedzających Kraków – zauważalna zmiana powodów wizyt turystów w Krakowie na rzecz wzrostu zainteresowania zabytkami i potencjałem kulturowym. • Wzmocnienie i promocja marki krakowskich festiwali w świecie. • Promocja Krakowa i kultury poprzez edukację i organizację dużych wydarzeń np. Obchody Grunwaldzkie (100. rocznica odsłonięcia pomnika Grunwaldzkiego, 600. rocznica bitwy pod Grunwaldem; 600. rocznica powstania Krakowskiej Kongregacji Kmieckiej). • Zróżnicowana i coraz bogatsza oferta kulturalna poprzez wspieranie niskobudżetowych projektów artystycznych w ramach otwartych konkursów ofert. • Wyznaczanie priorytetów w zakresie dofinansowań. Ogłaszanie konkursów na konkretne projekty: teatralne, muzyczne itp. • Otwarcie nowych ekspozycji, które przyciągną do muzeów zarówno mieszkańców, jak i turystów (Muzeum Sztuki Współczesnej, Rynek Podziemny - ekspozycja archeologiczna w podziemiach Sukiennic i pod płytą Rynku Głównego, ekspozycja prezentująca historię Krakowa w latach 1939-1945 „Fabryka Emalia Oskara Schindlera”, nowa ekspozycja w Muzeum AK). • Opracowanie nowych szlaków atrakcyjnych szlaków kulturowych w Krakowie, adresowanych do różnych grup docelowych. • Podniesienie obecności sztuki i artystów w przestrzeni publicznej (m. in. zagospodarowanie Bulwarów Wiślanych). • Wzbogacenie oferty poprzez utworzenie Muzeum Twierdzy Kraków. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedobór środków na atrakcyjną promocję wartościowych produktów kulturalnych gminnych instytucji kultury. • Brak mechanizmów (programów) umożliwiających długoterminowe wspieranie finansowe festiwali, co miałyby wpływ na stabilność finansową organizatorów i tym samym umożliwiłaby planowanie atrakcyjniejszych programów imprez.
Promocja kultury i instytucji kultury	
<ul style="list-style-type: none"> • Promocja Krakowa poprzez literaturę, jej twórców pisarzy i poetów związanych z Krakowem, w tym poprzez noblistów. • Promocja miejsc związanych z ludźmi kultury, znanymi wybitnymi postaciami, 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozproszenie środków na promocję kultury poprzez liczne małe projekty o słabej sile oddziaływania. Zależność współpracy kulturalnej od zawartych przez miasto

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p>Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p>Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
<p>poprzez stworzenie nowych atrakcyjnych szlaków kulturowych w Krakowie, adresowanych do różnych grup docelowych.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentacja oferty kulturalnej Krakowa na targach międzynarodowych. • Pozyskanie mediów do promocji twórców. • Efektywniejsza współpraca międzynarodowa i inicjowanie wymiany kulturalnej. Realizacja Programu współpracy międzynarodowej. • Współpraca i programy Gminy z miastami partnerskimi. • Wzmacnianie wizerunku Krakowa, poprzez obecność na arenie międzynarodowej, jako Członka licznych organizacjach międzynarodowych (udział we wspólnych projektach, inicjowanie projektów w Krakowie). • Stworzenie interaktywnej mapy instytucji kultury. • Rozwój stron internetowych GMK (Magiczny Kraków), więcej stron w języku angielskim i niemieckim, utworzenie stron w języku rosyjskim. • Kraków miastem Kongresów (po zakończeniu inwestycji Centrum Kongresowe). 	<p>porozumień o współpracy, podpisanych umów partnerskich, przy obniżeniu kreatywności stron. itp.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niejednokrotnie (z różnych powodów, np. odległość i koszty) brak rzeczywistej współpracy z niektórymi miastami, mimo zawartych umów. • Brak wieloaspektowej, całościowej strategii promocji miasta, w tym kultury.
Inwestycje w sektorze kultury.	
<ul style="list-style-type: none"> • Wykup budynku przy ul. Królewskiej 6 na potrzeby Muzeum Historii Fotografii i rozwój potencjału tej instytucji. • Wzbogacenie infrastruktury na potrzeby kultury poprzez zbudowanie i uruchomienie Centrum Kongresowego i dużej hali widowiskowo-sportowej. • Otwarcie ekspozycji Muzeum Sztuki Współczesnej (ul. Lipowa 4). Zakończenie inwestycji. Powstanie nowoczesnej przestrzeni do ekspozycji sztuki najnowszej. • Zakończenie wieloletniego procesu rewaloryzacji zajezdni przy ul. Św. Wawrzyńca – siedziby Muzeum Inżynierii Miejskiej. W latach 2010–2015 planuje się wykonanie prac remontowych i adaptacyjnych związanych z rewaloryzacją budynku zajezdni tramwaju elektrycznego (tzw. budynek D z ok. 1900/1901 roku) prowadzących do <u>adaptacji przyziemia do</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty utrzymania nowych obiektów, po zakończeniu inwestycji. • Niedobór środków finansowych na sfinalizowanie inwestycji.

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p>Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p>Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
<p><u>funkcji muzealnych</u> (w tym przystosowanie do zwiedzania przez osoby niepełnosprawne). Obecnie przyziemie (ok. 1000 m²) nie pełni żadnych funkcji ze względu na zbyt małą wysokość ok. 150 cm oraz brak wylewki; powierzchnia.</p> <p><u>W ramach pozyskanej powierzchni planuje się znaczne powiększenie głównej ekspozycji o podziemne ekspozycje stałe (-1), umieszczone w piwnicach hali D, skomunikowane z wystawami na poziomie (0) oraz z dziedzińcem muzealnym (poprzez zabytkowy silos ceglany w placu przed budynkiem) z wytyczoną podziemną trasą turystyczną - „Inżynieria podziemnego Krakowa”.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rewaloryzacja i adaptacja budynku przy ul. Wita Stwosza 12 w Krakowie dla potrzeb Muzeum Armii Krajowej im. Gen. Emila Fieldorfa Nila. • Stymulowanie prywatnych właścicieli budynków w rejonie Starego Miasta do podejmowania remontów elewacji. Program wsparcia. • Wyprowadzenie magazynów Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z Pałacu Pod Krzysztofory, przez co zostanie zwolniona dla celów ekspozycyjnych przestrzeń II piętra pałacu. • Znalezienie funduszy na rozwój infrastruktury teatrów. • Sfinalizowanie procesu tworzenia Muzeum Historii Polski. • Zakończenie remontu Galerii w Sukiennicach. • Utworzenie Muzeum Twierdzy Kraków • Sfinalizowanie inwestycji Centrum Kongresowe. • Powstanie i uruchomienie hali widowiskowo-sportowej • Powstanie Galerii Dudy Gracza w Krakowie • Zagospodarowanie dawnego kina „Związkowiec” na cele kulturalne. • Zagospodarowanie Fortu św. Benedykta. • Zlokalizowanie bibliotek w gminnych lokalach, o większym metrażu, może przyczynić się ich samodzielnego przekształcenia w wielofunkcyjne centra informacyjne. Dodatkowo wpłynie na wielkość czynszów, będzie sprzyjało ich 	

<p style="text-align: center;">SZANSE</p> <p>Zewnętrzne czynniki - zjawiska i tendencje wynikające ze zmian otoczenia, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do rozwoju kultury w Krakowie.</p>	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA</p> <p>Wszystkie zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić barierę dla rozwoju kultury w Krakowie.</p>
<p>rozwojowi. Z kolei podniesienie estetyki pomieszczeń bibliotecznych, może wpłynąć na zmianę ich wizerunku w oczach użytkowników, którzy często kojarzą je z magazynem pełnym książek oprawionych w szary papier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie funduszu lokalnego lub regionalnego na odnowę księgozbiorów i zakup nowości dla bibliotek. Księgozbiór musi być wymieniany (na zachodzie dzieje się to co 8-10 lat, u nas raz na 60 lat. • Kraków drugim najatrakcyjniejszym polskim miastem dla biznesu (2009, ranking pisma FORBES). <p>(40 firm outsourcingowych, 16.000 zatrudnionych w firmach outsourcingowych , 4 miasto świata w rankingu TOP 50 Emerging Global Outsourcing Cities 2009 według Global Services&Tholons; 1.243.100.000 zł – nakłady inwestycyjne w Specjalnej Strefie Ekonomicznej).</p>	

MISJA KULTURY W KRAKOWIE

NA LATA 2010-2014

**Korzystając z bezcennego
i troskliwie chronionego dziedzictwa kultury Krakowa,
dbamy o twórcze rozwijanie jego potencjału oraz zasobów,
tworząc warunki dla wszelkiej twórczości,
nasycania kulturą przestrzeni publicznych miasta
z dbałością o uczestnictwo w kulturze wszystkich pokoleń.
Celem tych działań jest utwierdzenie statusu Krakowa,
jako ważnego ośrodka europejskiej kultury.**

CELE STRATEGICZNE

CEL STRATEGICZNY I	GMINA MIEJSKA KRAKÓW MECENASEM KULTURY I ARTYSTÓW
CEL STRATEGICZNY II	KRAKÓW SIEDZIBĄ NOWOCZESNYCH INSTYTUCJI KULTURY
CEL STRATEGICZNY III	KRAKÓW MIASTO KREATYWNE
CEL STRATEGICZNY IV	ROZWIJANIE PARTNERSTWA GMINY MIEJSKIEJ KRAKÓW Z INNYMI PODMIOTAMI PROWADZĄCYMI DZIAŁALNOŚĆ W SEKTORZE KULTURY
CEL STRATEGICZNY V	OCHRONA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

I CEL STRATEGICZNY:	II CEL STRATEGICZNY:	III CEL STRATEGICZNY	IV CEL STRATEGICZNY:	V CEL STRATEGICZNY:
<p align="center">GMINA MIEJSKA KRAKÓW MECENASEM KULTURY I ARTYSTÓW</p>	<p align="center">KRAKÓW SIEDZIBĄ NOWOCZESNYCH INSTYTUCJI KULTURY</p>	<p align="center">KRAKÓW MIASTO KREATYWNE</p>	<p align="center">ROZWIJANIE PARTNERSTWA GMINY MIEJSKIEJ KRAKÓW Z INNYMI PODMIOTAMI PROWADZĄCYMI DZIAŁALNOŚĆ W SEKTORZE KULTURY</p>	<p align="center">OCHRONA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO</p>
<h2>CELE OPERACYJNE</h2>				
<p>I.1. WZMACNIANIE FUNKCJI GMINY MIEJSKIEJ KRAKÓW JAKO MECENASA SZTUKI I ARTYSTÓW</p>	<p>II.1. STWORZENIE WARUNKÓW DLA STABILNEGO ROZWOJU GMINNYCH INSTYTUCJI KULTURY.</p>	<p>III.1 KRAKÓW MIASTEM SZTUKI I ARTYSTÓW.</p>	<p>IV.1 WSPÓLPRACA GMINY MIEJSKIEJ KRAKÓW Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI W DZIAŁANIACH W SEKTORZE KULTURY.</p>	<p>V.1 DBAŁOŚĆ O PRZESTRZEŃ PUBLICZNĄ MIASTA.</p>
<p>I.2 ROZWÓJ ZRÓŻNICOWANYCH FORM WSPARCIA SEKTORA KULTURY I SZTUKI.</p>	<p>II.2. ROZWÓJ OFERTY INSTYTUCJI KULTURY.</p>	<p>III.2 KRAKÓW - MIASTO WIELKICH WYDARZEŃ I FESTIWALI</p>	<p>IV.2 ROZWÓJ WSPÓLPRACY, DIALOGU I PARTNERSTWA ZE ŚRODOWISKAMI TWÓRCZYMI.</p>	<p>V.2 ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE DZIEDZICTWEM KULTUROWYM KRAKOWA.</p>
<p>I.3 ROZWIJANIE KOMPETENCJI ODBIORCÓW W ZAKRESIE UCZESTNICTWA W KULTURZE - EDUKACJA KULTURALNA</p>	<p>II.3. ROZWÓJ I MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY INSTYTUCJI KULTURY</p>	<p>III.3 WSPÓLPRACA KULTURALNA KRAKOWA Z INNYMI MIASTAMI.</p>	<p>IV.3 ROZWIJANIE WSPÓLPRACY GMINY MIEJSKIEJ KRAKÓW Z SAMORZĄDEM WOJEWÓDZTWA I MINISTERSTWEM KULTURY W ZAKRESIE KULTURY W KRAKOWIE.</p>	<p>V.3 PROMOCJA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO KRAKOWA</p>
<p>I.4 WSPÓLPRACA Z KRAKOWSKIMI SZKOŁAMI I UCZELNIAMI ARTYSTYCZNYMI.</p>	<p>II. 4 ROZWIJANIE METOD NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA GMINNYMI INSTYTUCJAMI KULTURY.</p>	<p>III.4 PROMOCJA ARTYSTÓW KRAKOWSKICH.</p>	<p>IV.4 STWARZANIE DOGODNYCH WARUNKÓW DLA ROZWOJU PRZEMYSŁÓW KULTURY W KRAKOWIE ORAZ WSPIERANIE ROZWOJU PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO W SEKTORZE KULTURY.</p>	
		<p>III.5 PROJEKTOWANIE WIZJI KULTURY KRAKOWA NA ROK 2020.</p>		

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
I. Gmina Miejska Kraków mecenasem kultury i artystów				
I.1. Wzmacnianie funkcji Gminy Miejskiej Kraków jako mecenasa sztuki i artystów	Sukcesywne zwiększanie środków na wydatki rzeczowe w zakresie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego w budżecie Gminy Miejskiej Kraków.	Określenie parametrów danych porównawczych.	2011-2014	Udział procentowy wydatków na kulturę w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta (W).
	Wypracowanie nowego, przejrzystego i obiektywnego systemu obliczania i podziału środków finansowych na kulturę w budżecie miasta z wyodrębnieniem środków na utrzymanie i rozwój infrastruktury kultury oraz osobno na działania kulturalne i artystyczne.	Szczegółowe badania wydatków Miasta na kulturę.	2011-2012	Raport niezależnej firmy badawczej (P).
		Opracowanie obiektywnego systemu podziału oraz rozliczania środków finansowych (sprawozdawczości).	2012-2013	Metodologia i rozwiązania systemowe do przejrzystego obliczania dotacji dla gminnych instytucji kultury (P).
I.2. Rozwój zróżnicowanych form wsparcia sektora kultury i sztuki.	Organizacja otwartych konkursów ofert w dziedzinie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji: podział na projekty wysokobudżetowe i niskobudżetowe oraz konkursy tematyczne. Rozwijanie współpracy z działającymi na terenie miasta pozagminnymi publicznymi instytucjami kultury oraz innymi podmiotami realizującymi zadania publiczne w zakresie kultury odpowiednio do terytorialnego zakresu działania i w zakresie odpowiadającym zadaniom Gminy Miejskiej Kraków. Współpraca w ramach wieloletnich porozumień.	Wsparcie i realizacja festiwali.	2011-2014	Liczba zleconych zadań (M) i kwota udzielonych dotacji (M).
		Wsparcie i realizacja przedsięwzięć lokalnych środowisk twórczych.		Liczba zleconych zadań (M) i kwota udzielonych dotacji (M).
		Udział Gminy w ważnych przedsięwzięciach kulturalnych i artystycznych.		Liczba projektów zleconych do realizacji z inicjatywy Gminy (M).
		Zawieranie i realizacja porozumień o wieloletniej współpracy.		Liczba zawartych porozumień (M) i liczba zadań zleconych do realizacji (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
I. Gmina Miejska Kraków mecenasem kultury i artystów				
I.2. Rozwój zróżnicowanych form wsparcia sektora kultury i sztuki.	Realizacja programów operacyjnych Strategii Rozwoju Krakowa w zakresie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego.	Realizacja programu mecenatu artystycznego i usług w zakresie kultury: - pracownie twórcze; - galerie sztuki.	2010-2014	Liczba pracowni objętych programem (M). Liczba galerii objętych programem (M).
	Udzielanie promesy Prezydenta Miasta Krakowa na zadania w zakresie kultury i stworzenie w budżecie Gminy Miejskiej Kraków puli środków na ten cel, z uwzględnieniem warunku pozyskania przez wnioskodawcę środków finansowych z innych źródeł.	Diagnoza możliwości Gminy w zakresie udzielania promes i ewentualne opracowanie zasad ich udzielania.	2011-2013	Przyjęcie odpowiedniego aktu normatywnego i wdrażanie przyjętego programu (P).
	Wsparcie i promocja młodych talentów. Programowe działania w zakresie promocji debiutów i eksperymentu w kulturze.	Realizacja projektów laureatów Stypendium Twórczego Miasta Krakowa.	2011-2014	Liczba zrealizowanych projektów (M).
	Stwarzanie instytucjonalnego zaplecza dla grup niezależnych (także z wykorzystaniem infrastruktury miejskich instytucji kultury). Tworzenie przestrzeni dla kultury alternatywnej. Opracowanie wykazu miejsc możliwych do wykorzystania i ogłoszenie na stronach BIP UMK.	Analiza zasobów miejskich pod względem wykorzystania infrastruktury miejskich instytucji kultury przez niezależne grupy artystyczne.	2011-2014	Liczba możliwych miejsc do wykorzystania (M), liczba miejsc wykorzystanych (M), liczba osób i podmiotów poszukujących lokalu do prowadzenia działalności artystycznej (M).
	Nagradzanie najwybitniejszych artystów i osiągnięć w dziedzinie kultury i sztuki: Nagrody Miasta Krakowa, Stypendium Twórcze Miasta Krakowa. Organizacja konkursu dotyczącego prestiżowych nagród za wybitne osiągnięcia artystyczne: literatura, teatr, sztuki piękne.	Opracowanie zasad konkursów za wybitne osiągnięcia artystyczne w dziedzinie literatury, teatru i sztuk pięknych.	2011-2014	Liczba konkursów (M). Liczba laureatów w poszczególnych latach (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
I. Gmina Miejska Kraków mecenasem kultury i artystów				
I.3. Rozwijanie kompetencji odbiorców w zakresie uczestnictwa w kulturze - edukacja kulturalna.	Inicjowanie i wspieranie programów promocji dziedzictwa kulturowego i wiedzy o kulturze oraz projektów, których celem jest przygotowanie do odbioru sztuki współczesnej, nowej literatury i nowych mediów.	Promocja unikatowych, niestandardowych projektów artystycznych i edukacyjnych.	2011-2014	Liczba projektów zleconych do realizacji (M). Liczba uczestników w poszczególnych projektach (M) Opisane projekty możliwe do implementacji przez inne instytucje i organizacje (P).
I.4. Współpraca z krakowskimi szkołami i uczelniami artystycznymi.	Współpraca ze środowiskiem naukowym i akademickim w zakresie działań realizowanych w sferze kultury. Wspieranie aktywności twórczej studentów i absolwentów szkół i uczelni artystycznych.	Promocja wybranych osiągnięć uczelni i ich absolwentów.	2011-2014	Liczba zrealizowanych projektów z udziałem logistycznym lub finansowym Gminy w stosunku do liczby projektów zgłoszonych w danym roku budżetowym (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
II. Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury				
II.1. Stworzenie warunków dla stabilnego rozwoju gminnych instytucji kultury.	Stabilny rozwój gminnych instytucji kultury poprzez zagwarantowanie w budżecie Miasta środków finansowych na utrzymanie i rozwój infrastruktury oraz inwestycję w kapitał ludzki (koszty stałe prowadzenia instytucji).	Zagwarantowanie gminnym instytucjom kultury środków w planie trzyletnim na prowadzenie działalności programowej, zgodnie z przyjętym przez Gminę Miejską Kraków trzyletnim planem działalności programowej instytucji kultury	2011-2014	Udział procentowy wydatków na gminne instytucje kultury w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta (W).
II.2. Rozwój oferty instytucji kultury.	Tworzenie gminnym instytucjom kultury warunków dla realizacji niestandardowych projektów artystycznych i edukacyjnych (w tym międzynarodowych) oraz ich promocja.	Zapewnienie odpowiednich warunków lokalowych i finansowych	2011-2014	Wskaźniki jakościowe – ocena tworzona w oparciu o zespół specjalistów zewnętrznych (W). Liczba zrealizowanych projektów (M) Liczba uczestników (M).
	Zróżnicowanie oferty z uwzględnieniem potrzeb współczesnych odbiorców, w tym także turystów obcojęzycznych. Rozwój turystyki kongresowej.	Tworzenie interesującej całorocznej oferty, w tym bogatej oferty letniej.	2011-2014	Roczne kalendarium wydarzeń (P).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
II. Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury				
II.3. Rozwój i modernizacja infrastruktury instytucji kultury.	Systematyczna analiza (m. in. w oparciu o programy badawcze) nasycenia Krakowa publicznymi instytucjami kultury z uwzględnieniem ich funkcji, potrzeb lokalnych środowisk, a także potrzeb zmieniającego się otoczenia.	Badania w zakresie społecznego zainteresowania i zapotrzebowania na ofertę poszczególnych rodzajów instytucji.	2011-2014	Raport (P)
	Przyjęcie i wdrażanie gminnego „Programu dot. lokalizowania miejskich instytucji kultury w zasobach Gminy Miejskiej Kraków”.	Pozyskiwanie funkcjonalnych lokali stosownie do potrzeb instytucji kultury z zasobów Gminy.	2011-2014	Powierzchnia użytkowa lokali zajmowanych przez instytucje kultury (M), w tym: zasoby gminne (M) oraz pozagminne (M). Powierzchnia użytkowa pozyskana w danym roku z zasobów gminnych (M).
	Modernizacja i rozwój bazy lokalowej oraz infrastruktury gminnych instytucji kultury: Stworzenie warunków dla rozwoju nowoczesnego Muzeum Historii Fotografii w Krakowie. Stworzenie obiektu dla prezentacji najciekawszych form teatru alternatywnego, teatru tańca, w tym propozycji impresaryjnych spoza Krakowa.	Zakończenie rozpoczętych inwestycji (Muzeum AK, Rynek Podziemny, remont Pałacu Pod Krzysztofory. Rozbudowa Teatru im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego „Bagatela”. Magazyny dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.	2011-2014	Liczba rozpoczętych inwestycji, remontów (M). Liczba zakończonych inwestycji, remontów (M). Liczba pozyskanych obiektów będących własnością Gminy, ewentualnie zakup lub decyzja o budowie nowego (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
II. Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury				
II.3. Rozwój i modernizacja infrastruktury instytucji kultury.	Opracowanie programu zintegrowanej biblioteki miejskiej jako wielofunkcyjnego centrum książki z uwzględnieniem nowoczesnych form udostępniania książek (digitalizacja zasobów).	Przygotowanie koncepcji wielofunkcyjnego centrum książki.	2012-2014	Projekt wielofunkcyjnego centrum książki (P).
	Stała poprawa kondycji istniejących instytucji kultury poprzez nowoczesne wyposażenie w sprzęt do organizacji i realizacji projektów artystycznych.	Realizacja priorytetów zgodnie z wynikami dokonanej analizy potrzeb.	2012-2014	Wykaz priorytetów (P). Harmonogram prac (P) – liczba planowanych zadań (M). Sprawozdanie z realizacji – liczba zrealizowanych zadań (M).
	Rewitalizacja zabytkowych obiektów historycznych i przemysłowych poprzez zagospodarowanie także na potrzeby kultury (w tym przemysłów kreatywnych, przemysłów czasu wolnego, przemysłów kultury). Kontynuacja polityki wykorzystywania obiektów zabytkowych na cele kulturalne z uwzględnieniem ich funkcjonalności.	Projekty rewitalizacji uwzględniające funkcje działalności kulturalnej.	2011-2014	Liczba projektów (M). Liczba obiektów przydatnych na cele kulturalne (M).
	Intensyfikacja pozyskiwania środków pozabudżetowych w tym funduszy UE na rozwój instytucji kultury.	Zabezpieczenie wkładu własnego z budżetu Gminy dla instytucji ubiegających się o środki UE.	2011-2014	Liczba przygotowanych wniosków (M). Liczba zaakceptowanych wniosków (M). Wielkość pozyskanych środków (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
II. Kraków siedzibą nowoczesnych instytucji kultury				
II.4. Rozwijanie metod nowoczesnego zarządzania gminnymi instytucjami kultury.	Wprowadzanie zarządzania strategicznego w gminnych instytucjach kultury.	Przygotowywanie trzyletnich planów rozwoju programowego instytucji kultury.	2011-2014	Liczba przygotowanych planów (M). Liczba sprawozdań z realizacji planów (M).
	Poszukiwanie skutecznych narzędzi monitorowania efektywności w sektorze kultury we współpracy m. in. z Ośrodkiem Statystyki Kultury GUS, Instytutem Kultury UJ, a także Systemem Analiz Samorządowych (prowadzonym przez Związek Miast Polskich).	Określenie zestawu wskaźników dla sektora kultury i przeprowadzenie pilotażowego badania.	2011-2012	Raport z badania (P).
	Prowadzenie stałej analizy efektywności funkcjonowania instytucji kultury, w oparciu o jednolite wskaźniki. Systematyczne badania w zakresie społecznego oddziaływania instytucji kultury, badania zapotrzebowania i oczekiwań lokalnej społeczności.	Programy badawcze dot. efektywności i oddziaływania społecznego instytucji kultury	2013-2014	Raport z badania (P).
	Stymulowanie i wspieranie gminnych instytucji kultury w działaniach na rzecz pozyskiwania wsparcia ze źródeł pozabudżetowych (prywatni sponsorzy i mecenas, konkursy krajowe, europejskie programy i konkursy).	Szersza promocja konkursu „Mecenas Kultury Krakowa”.	2011-2014	Liczba mecenasów (M). Wartość środków zainwestowanych w kulturę w kategorii Donator (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
III.1. Kraków miastem sztuki i artystów.	Rozwijanie wizerunku Krakowa jako silnego ośrodka teatralnego. Wspieranie rozwoju sztuki teatru, w jej różnych formach i odmianach, sprzyjanie rozwojowi konkurencji w obszarze teatru poprzez tworzenie warunków do powstawania i rozwoju różnorodnych inicjatyw teatralnych, w tym teatrów niepublicznych.	Wzmacnianie marki Krakowa jako miasta teatrów (Noc Teatrów, krakowskie festiwale teatralne).	2011-2014	Liczba teatrów instytucjonalnych(M). Liczba teatrów i zespołów teatralnych nieinstytucjonalnych (M). Liczba dofinansowanych spektakli (M).
	Wzmacnianie marki Krakowa jako miasta literatury, pisarzy i poetów.	Uzyskanie tytułu Miasta Literatury UNESCO. Promocja Krakowa jako miasta noblistów.	2011-2012 2011-2014	Uzyskanie tytułu (P). Liczba dofinansowanych projektów dot. literatury (M).
	Kraków jako miasto opiniotwórczych czasopism kulturalnych – literackich., miasto wspierania inicjatyw kreujących opinię w kulturze oraz promujących kulturalne inicjatywy miasta w Polsce.	Współpraca przy wydawaniu (współtworzenie) miesięcznika „Poezja”.	2011-2014	Liczba tytułów pism kulturalnych rozpoznawalnych w kraju (M-sprzedaż w sieci Empik).
	Wspieranie produkcji i promocja filmów. Wspieranie produkcji pełno- i krótkometrażowych filmów fabularnych, dokumentalnych, kina niezależnego oraz etiud i filmów animowanych a także prac literackich przy filmie.	Wzmocnienie Krakowskiej Komisji Filmowej oraz dalszy rozwój Regionalnego Funduszu Filmowego Krakowie.	2011-2014	Liczba zrealizowanych produkcji filmowych w regionie (M). Liczba projektów – beneficjentów Konkursów organizowanych przez Regionalny Fundusz Filmowy w Krakowie (M). Członkostwo Krakowskiej Komisji Filmowej w organizacjach i stowarzyszeniach branżowych (M). Ilość targów branżowych i festiwali filmowych, w których KKF uczestniczyła (M). Powołanie Polskiej Komisji Filmowej (P).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
III.1. Kraków miastem sztuki i artystów.	Opracowanie i wypromowanie systemu „Przystanków Kulturalnych” i tras turystycznych, upamiętniających wielkie postacie i zjawiska z obszaru kultury, sztuki i literatury dla przyszłych pokoleń. <u>Przystanki</u> : Jan Paweł II, Grupa Krakowska, Stanisław Lem, Czesław Miłosz, Wisława Szymborska, Tadeusz Boy-Żeleński, Helena Modrzejewska, Dom Plastyków przy ul. Łobzowskiej 3. <u>Szlaki</u> – Krakowska Secesja, Krakowski Szlak Świętych.	Współpraca z Biurem ds. Marketingu Turystycznego Miasta w celu opracowania, wdrożenia i promocji nowych tras i szlaków kulturowych.	2011-2014	Liczba opracowanych tras i szlaków (M). Liczba tras i szlaków udostępnionych (M).
	Kraków jako miasto sztuki najnowszej i nowych mediów. Rozwijanie wizerunku Krakowa jako miasta przyjaznego sztuce najnowszej. Kraków jako miasto otwarte na nowe zjawiska w kulturze. Wspieranie działalności tematycznych portali kulturalnych, digitalizacja dziedzictwa narodowego, powstawanie i promocja dzieł sztuki najnowszej oraz dzieł opartych na nowych mediach, transmisje wydarzeń (np. festiwali muzycznych i literackich, przedstawień teatralnych) w internecie.	Powiększanie i promocja zbiorów Muzeum Sztuki Współczesnej.	2011-2014	Liczba pozyskanych obiektów (M). Liczba odbiorców (M – Muzeum i Galeria). Stopień digitalizacji zbiorów (W – muzea miejskie). Liczba transmisji wydarzeń w internecie (M). Liczba dofinansowanych projektów z obszaru nowych mediów (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
	Wspieranie rozwoju sztuk tańca i baletu. Rozwijanie wrażliwości artystycznej dzieci i młodzieży. Promocja festiwali tańca.	Promocja Baletu Dworskiego „Cracovia Danza”.	2011-2014	Liczba dofinansowanych projektów ogółem (M). Liczba projektów promujących Balet Dworski „Cracovia Danza” (M). Liczba programów realizowanych w miejskich instytucjach kultury (M).
III.1. Kraków miastem sztuki i artystów.	Stwarzanie warunków dla rozwoju środowiska muzycznego i orkiestr. Inicjowanie działalności młodzieżowych chórów orkiestr i zespołów muzycznych w szkołach i ośrodkach kultury. Stwarzanie możliwości prezentacji dorobku (przeeglądy).	Rozwijanie wrażliwości muzycznej poprzez instytucje kultury, szkoły oraz placówki wychowania pozaszkolnego.	2011-2014	Liczba młodzieżowych orkiestr i zespołów muzycznych działających w gminnych jednostkach (M).
	Zwiększenie obecności krakowskich artystów w przestrzeni publicznej.	Plan wykorzystania Bulwarów Wiślanych i obszarów postindustrialnych.	2014-2014	Liczba działań artystycznej zrealizowanych na Bulwarach (M).
	Kraków Otwartych Drzwi. Stworzenie systemu zachęt do czasowego pobytu i aktywności artystów i twórców w Krakowie.	Utworzenie lokali rezydencjonalnych przy Muzeum Sztuki Współczesnej.	2012-2014	Liczba lokali rezydencjonalnych (M). Liczba artystów korzystających z lokali (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
III.2. Kraków - miasto wielkich wydarzeń i festiwali.	Rozwój marki Krakowa jako miasta festiwali. Promocja miasta poprzez festiwale. Wsparcie finansowe wydarzeń o charakterze festiwalowym z zakresu: muzyki, teatru, filmu i fotografii i innych sztuk pięknych, literatury oraz wydarzeń interdyscyplinarnych. Wsparcie i promocja festiwali realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz inne podmioty realizujące festiwale na terenie miasta.	Tworzenie w Krakowie silnych marek festiwalowych. Sformułowanie i wdrożenie trzyletniego programu wspierania festiwali krakowskich.	2010-2014 2012-2014	Liczba festiwali realizowanych z udziałem Gminy (M). Liczba festiwali objętych programem (M).
	Wspieranie nowych form i trendów w sztuce, m. in. projektów z obszaru form przemysłowych i mody w porozumieniu z organizatorami istniejących imprez tego typu.	Promocja najciekawszych projektów z obszaru design.	2011-2014	Liczba projektów zrealizowanych z udziałem Gminy (M).
	III.3. Współpraca kulturalna Krakowa z innymi miastami.	Prezentacja dorobku artystycznego twórców krakowskich w kraju i za granicą.	Programy kulturalne w ramach współpracy miast partnerskich.	2011-2014
	Nawiązywanie i stymulowanie współpracy międzynarodowej (m.in. w ramach partnerstwa miast) oraz inicjowanie wymiany kulturalnej pomiędzy miejskimi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi a instytucjami z innych regionów Europy.	Realizacja aktualnego Programu Współpracy Międzynarodowej Gminy Miejskiej Kraków.	2011-2014	Liczba prezentacji (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
	Aktywny udział Miasta w pracach organizacji międzynarodowych, których członkiem jest Kraków oraz inicjowanych przez nie projektach. Przenoszenie dobrych praktyk i doświadczeń na grunt krakowski.	Udział w spotkaniach i opracowywanie prezentacji tematycznych z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego Krakowa.	2011-2014	Liczba prezentacji (M).
	Promocja kultury Krakowa podczas Polskiej Prezydencji w Radzie UE.	Realizacja programu prezentacji kultury Krakowa.	2010-2011	Liczba zrealizowanych imprez w ramach polskiej Prezydencji (M).
III.4. Promocja artystów krakowskich.	Współpraca Miasta w zakresie promocji projektów realizowanych przez gminne instytucje kultury, organizacje pozarządowe i inne podmioty gospodarcze.	Wspieranie gminnych instytucji kultury w tworzeniu atrakcyjnych programów prezentujących krakowską kulturę.	2011-2014	Liczba promowanych artystów (M). Liczba działań promocyjnych (M).
	Tworzenie warunków – w ramach struktur urzędu miasta - dla aktywnego marketingu zewnętrznego produktów kultury z Krakowa.	Promocja kultury Krakowa.	2011-2014	Liczba podjętych działań (M).
	Program promocji laureatów konkursów gminnych (laureatów nagród i stypendiów).	Uwzględnianie w programach zagranicznych prezentacji kulturalnych Krakowa udziału stypendystów.	2011-2014	Liczba stypendystów i laureatów nagród biorących udział w prezentacjach (M).
	Realizacja co 5 lat co najmniej dwujęzycznych			

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
III. Kraków miasto kreatywne				
	publikacji promujących laureatów nagród i stypendiów.			
	Zwiększenie obecności Krakowa (krakowskich zespołów i artystów) w międzynarodowych przeglądach i festiwalach artystycznych.	Dofinansowanie wybranych projektów, w tym w ramach otwartego konkursu ofert.	2011-2014	Liczba wniosków (M). Liczba zrealizowanych projektów (M).
III.5. Projektowanie wizji kultury Krakowa na rok 2020.	Opracowanie strategii rozwoju kultury w Krakowie na lata 2015-2020.	Monitorowanie i ewaluacja bieżącej strategii.	2011-2014	Nowy dokument (P).
	Kontynuacja działalności Konwentu ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie. Badania sektora kultury (m.in. poziom satysfakcji klientów, efektywność oddziaływania instytucji kultury, programów, zleczonych zadań).			Wnioski, oceny, uwagi do strategii (sprawozdania, raporty z badań – P) .

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
IV. Rozwijanie partnerstwa Gminy Miejskiej Kraków z innymi podmiotami.				
IV.1 Rozwijanie współpracy gminy miejskiej Kraków z samorządem województwa i ministerstwem kultury w zakresie kultury w Krakowie.	Wsparcie programów i projektów inwestycyjnych w sferze kultury realizowanych na terenie miasta, m.in. Centrum Jana Pawła II. Współpraca przy pozyskiwaniu zbiorów Muzeum Sztuki Współczesnej, pozyskiwanie zbiorów dla Ośrodka Dokumentacji Sztuki T. Kantora Cricoteka.	Budowa sali koncertowo-widowiskowej, Muzeum Armii Krajowej, Muzeum PRL, Centrum Kongresowe.	2010-2014	Zrealizowane wspólnie inwestycje (P). Liczba wspólnych przedsięwzięć, projektów, inicjatyw (M). Struktura nakładów finansowych (M).
	Rozwijanie współpracy samorządów: województwa i miasta o nowe obszary i kreowanie nowych modeli współpracy. Współpraca w kreowaniu wizerunku miasta i regionu.	Rozwijanie dialogu i współpraca w ramach powoływanych wspólnych zespołów roboczych.	2010-2014	Wymiana danych dot. sektora kultury (P).
	Współpraca w ramach Regionalnego Funduszu Filmowego w Krakowie.	Tworzenie i realizacja wspólnej polityki audiowizualnej regionu. Stwarzanie warunków do lokowania w regionie międzynarodowych produkcji filmowych.	2010-2014	Ilość projektów – beneficjentów Konkursów organizowanych przez Regionalny Fundusz Filmowy w Krakowie (M). Pełne członkostwo w Cine-Regio (P).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
IV. Rozwijanie partnerstwa Gminy Miejskiej Kraków z innymi podmiotami.				
IV.2 Współpraca Gminy Miejskiej Kraków z organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność w sektorze kultury.	Udział organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych przez Gminę Miejską Kraków w sektorze kultury, w tym promocji miasta w kraju i za granicą (współpraca międzynarodowa), przy jednoczesnym corocznym zwiększaniu środków na ten cel. Rozwój systemu komunikacji z organizacjami pozarządowymi. Współpraca w zakresie tworzenia założeń do długoterminowej strategii rozwoju kultury w Krakowie, a także realizacji i monitorowania etapów ich wdrażania.	Wypracowanie przejrzystych kryteriów oceny dofinansowywanych przedsięwzięć oraz ich monitorowania i ewaluacji.	2010-2014	Mierniki określone w rocznych programach współpracy (M).
IV.3. Stwarzanie dogodnych warunków dla rozwoju przemysłów kultury w Krakowie oraz wspieranie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze kultury.	Wspieranie rozwoju przemysłów kultury w Krakowie oraz rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze kultury.	Rozpoznawanie i promocja możliwości współpracy podmiotów prywatnych z Gminą na rzecz rozwoju kultury	2010-2014	Liczba wspólnych przedsięwzięć (M). Liczba zainteresowanych współpracą z Miastem w sektorze kultury (M)
	Zagospodarowanie obiektów Twierdzy Kraków i nadanie im nowych funkcji w obszarze kultury i turystyki.	Lobbowanie na rzecz stworzenia systemu zachęt dla podmiotów prywatnych do podejmowania zadań i realizacji inwestycji w sektorze kultury.	2010-2014	Liczba zagospodarowanych obiektów (M)

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
V. Ochrona dziedzictwa kulturowego.				
V.1 Dbłość o jakość przestrzeni publicznej miasta.	Współpraca ze Społecznym Komitetem Odnowy Zabytków Krakowa oraz środowiskami konserwatorskimi i urbanistami w celu stworzenia pożądanego wizerunku miasta.	Poprawa wizerunku miasta – odnowa elewacji zabytkowych budynków.	2010-2014	Liczba odnowionych elewacji (M).
	Kompleksowa ochrona kluczowych układów urbanistycznych Krakowa. Wdrażanie Lokalnych Programów Rewitalizacji. Prowadzenie działań na rzecz ochrony Twierdzy Kraków, układu urbanistycznego Nowej Huty i Podgórze. Opracowanie studiów konserwatorsko-urbanistycznych i innych dokumentacji w tym zakresie.	Opracowanie i realizacja programów zarządzania obszarami w strefie ochrony konserwatorskiej	2011-2014	Liczba odnowionych zabytków (M). Obszary objęte ochroną konserwatorską (P).
	Szersze zaangażowanie finansowe Miasta oraz podmiotów zewnętrznych na rzecz renowacji zabytkowych kamienic, położonych na terenie miasta (obiektów wpisanych do rejestru zabytków, zarówno gminnych jak i tych, których Gmina jest współwłaścicielem, muzeów i bibliotek). Uwzględnienie w statutach jednostek miejskich zadań związanych z opieką nad zabytkami. Wspieranie prac konserwatorskich, restauratorskich lub robót budowlanych przy zabytkach wpisanych do rejestru zabytków, położonych na obszarze Gminy Miejskiej Kraków.	Zwiększenie zaangażowania finansowego Gminy na dofinansowanie prac remontowo-konserwatorskich.	2011-2014	Liczba odnowionych zabytków (M).
	Ochrona i opieka nad zabytkami ruchomymi oraz obiektami małej architektury, w tym renowacja zabytkowych kapliczek, krzyży przydrożnych i nagrobków na cmentarzach.	Ochrona zabytkowych nagrobków i kapliczek przydrożnych.	2010-2014	Liczba odnowionych zabytków (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
V. Ochrona dziedzictwa kulturowego.				
V.1 Dbłość o jakość przestrzeni publicznej miasta.	Ochrona zabytków przed zniszczeniem lub uszkodzeniem w sytuacjach kryzysowych, we współpracy z użytkownikami placówek gminnych i pozagminnych - muzeów i bibliotek.	Stworzenie listy priorytetów w zarządzaniu kryzysowym.	2011-2014	Wykaz priorytetów (P).
	Ochrona historycznej panoramy, krajobrazu kulturowego Krakowa oraz jego wizerunku. a/ Opracowywanie odpowiednich dokumentacji (studium widokowe miasta). b/ Tworzenie parków kulturowych na terenie miasta. c/ Wypracowanie skutecznych rozwiązań, zmierzających do zmniejszenia liczby, poprawy estetyki i właściwego miejsca umieszczania reklam na obiektach zabytkowych i w przestrzeni zabytkowych układów urbanistycznych. Egzekwowanie obowiązujących przepisów w tym zakresie.	Stworzenie przepisów prawa lokalnego umożliwiających ochronę panoramy i krajobrazu Krakowa.	2011-2014	Dokumenty, projekty (P).
	Działania na rzecz zachowania historycznych funkcji obiektów zabytkowych w centrum miasta wraz z ich tradycyjnym wyposażeniem.	Stworzenie listy priorytetów w zarządzaniu kryzysowym.	2011-2014	Wykaz priorytetów (P).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
V. Ochrona dziedzictwa kulturowego.				
V.2. Zintegrowane zarządzanie dziedzictwem kulturowym Krakowa.	Ochrona obszarów wpisanych do rejestru zabytków, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.	Opracowanie planu zarządzania obszarem wpisanym na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Wzmocnienie roli koordynatora ds. ochrony światowego dziedzictwa.	2011-2014	Plan zarządzania (P).
	Prowadzenie prac badawczych i dokumentacji obiektów, zespołów oraz obszarów zabytkowych, usytuowanych poza obszarem Miasta-Pomnika, a ujętych w gminnej ewidencji zabytków. Zagospodarowywanie obiektów zabytkowych zgodnie z wymogami sztuki konserwatorskiej. Wykonywanie prac studialnych, programów konserwatorskich, ekspertyz itp., wytyczne konserwatorskie.	Prowadzenie monitoringu i weryfikacji obiektów.	2011-2014	Liczba zweryfikowanych i nowych obiektów, zespołów oraz obszarów zabytkowych, usytuowanych poza obszarem Miasta-Pomnika, a ujętych w gminnej ewidencji zabytków (M).
	Wypracowanie zasad skutecznej współpracy między wydziałami, jednostkami Urzędu Miasta Krakowa w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami oraz między instytucjami i środowiskami działającymi na rzecz dziedzictwa kulturowego w Krakowie.	Koordinacja prac w zakresie opieki nad zabytkami.	2011-2014	Liczba spraw (M) i powołanych zespołów doraźnych (M).
	Współpraca z organizacjami międzynarodowymi oraz miastami partnerskimi w zakresie ochrony i opieki nad zabytkami oraz zarządzania dziedzictwem kulturowym. Udział w programach międzynarodowej współpracy dot. miejsc wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.	Współpraca międzynarodowa z miastami (miejscami) wpisanymi na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.	2010-2014	Liczba podjętych zadań (działań) w zakresie współpracy międzynarodowej (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
V. Ochrona dziedzictwa kulturowego.				
V.3. Promocja dziedzictwa kulturowego Krakowa.	Wykorzystanie potencjału dziedzictwa kulturowego miasta jako atrakcji turystycznej (turystyka kulturowa). Promocja szlaków kulturowych.	Zwiększenie liczby turystów na wyznaczonych szlakach turystycznych.	2011-2014	Liczba turystów deklarujących jako cel przybycia do Krakowa turystykę kulturową (M).
	Opracowywanie wytycznych konserwatorskich do iluminacji najcenniejszych zabytkowych obiektów w mieście.	Uwzględnienie w statutach jednostek miejskich zadań związanych z iluminacją zabytków.	2012-2014	Liczba opracowanych wytycznych (M).Liczba iluminowanych obiektów zabytkowych (M).
	Promocja dziedzictwa i myśli Jana Pawła II.	Wspieranie projektów edukacyjnych i kulturalnych popularyzujących dzieło Karola Wojtyły - Jana Pawła II - współfinansowanie działalności Instytutu Dialogu Międzykulturowego Jana Pawła II w Krakowie.	2010-2014	Liczba sfinansowanych/dofinansowanych projektów kulturalnych i artystycznych związanych z Osobą Jana Pawła II (M).
	Działalność na rzecz rozwoju turystyki religijnej - miejsca związane z osobą Jana Pawła II, świętymi, krakowskie sanktuaria, fenomen kultury religijnej Krakowa, Światowe Centrum Miłosierdzia Bożego w Krakowie-Łagiewnikach.	Realizacja Nocy Cracovia Sacra.	2011-2014	Liczba przedsięwzięć prezentowanych podczas Nocy Cracovia Sacra (M). Liczba podmiotów uczestniczących w prezentacjach (M). Liczba odbiorców (M).
V.3. Promocja dziedzictwa kulturowego Krakowa.	Prowadzenie działalności kulturalnej w historycznej przestrzeni miejskiej. Powiązanie problematyki promocji dziedzictwa kulturowego z innymi miejskimi inicjatywami kulturalnymi.	Zwiększenie obecności sztuki i artystów w przestrzeni publicznej.	2011-2014	Liczba prezentacji w przestrzeni publicznej (M).

Plan działań zaplanowanych w ramach Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie na lata 2010-2014

Cele	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Priorytety	Okres realizacji	Produkty (P)/ Mierniki (M)/ Wskaźniki (W)
V. Ochrona dziedzictwa kulturowego.				
	<p>Upowszechnianie wiedzy na temat dziedzictwa kulturowego i jego ochrony w programach edukacyjnych i pozaszkolnych, a także poprzez stosowne wydawnictwa.</p> <p>Organizowanie i wspieranie realizacji wystaw, konkursów oraz innych działań edukacyjnych, promujących dziedzictwo kulturowe. Wydawanie i wspieranie publikacji (w tym folderów promocyjnych, przewodników) poświęconych problematyce dziedzictwa kulturowego, wydawnictw popularno-naukowych dot. problematyki konserwatorskiej.</p>	<p>Wydawnictwa: „Atlas Twierdzy Kraków”, „Teki Konserwatorskie”.</p> <p>Organizacja Dnia Solidarności Miast Zrzeszonych w Organizacji Miast Światowego Dziedzictwa.</p> <p>Wspieranie działalności edukacyjnej prowadzonej przez instytucje muzealne.</p>	2011-2014	<p>Liczba zrealizowanych projektów (M). Liczba uczestników organizowanych przedsięwzięć (M)</p>
	<p>Współpraca z instytucjami i środowiskami działającymi na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego, w tym ze Społecznym Komitetem Odnowy Zabytków Krakowa oraz uczelniami wyższymi. Rozwój partnerstwa społecznego na rzecz opieki nad zabytkami.</p>	<p>Wspólne kreowanie zadań (planu dofinansowań i typowanie obiektów</p>	2011-2014	<p>Lista zadań (P). Liczba wspólnych przedsięwzięć (M). Wartość wspólnych przedsięwzięć (M) i ich struktura finansowania (W).</p>

MONITORING I EWALUACJA

Są to elementy wdrażania Strategii, pozwalające dokonać oceny stopnia realizacji założonych w planie strategicznym celów i zadań. Stosowane narzędzia pozwalają oceniać przebieg i rezultaty realizowanej Strategii. Stąd też mówimy o ocenie dynamicznej i statycznej. Ocena dynamiczna to ocena postępów i efektów dokonywana stale w czasie. Nazywana jest **monitoringiem**. Ocena statyczna to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych momentach czasu. Nazywana jest **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 i Dziedzictwa Narodowego UMK), to w przypadku ewaluacji najbardziej optymalne jest wykonanie dwóch rodzajów: autoewaluacji i ewaluacji zewnętrznej. **Autoewaluacja** to ocena stopnia realizacji Strategii i osiągniętych oraz osiągniętych efektów dokonywana siłami własnymi na podstawie zbioru informacji pochodzących z monitoringu, wsparta dodatkowymi narzędziami oceny (np. oceny dokonanej przez Konwent ds. Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie, Komisję Kultury, Promocji i Ochrony Zabytków Rady Miasta Krakowa). **Ewaluacja zewnętrzna** realizowana jest przez wykonawcę 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 dana strategia realizowana jest zgodnie z przyjętymi założeniami i jaki dała końcowy efekt w momencie zakończenia okresu jej realizacji.

W prowadzeniu działań kontrolnych programów strategicznych stosuje się zasadę, że w trakcie realizacji następuje monitoring, a po zakończeniu każdego zadania (grupy zadań logicznie ze sobą powiązanych) – ewaluacja osiągniętych efektów. I – jeśli to konieczne – modyfikacja założeń. Każdy dobry program strategiczny powinien podlegać zasadniczej weryfikacji w dokonywanych co jakiś czas przeglądach 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 (etapy) ewaluacji.

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 jest przeprowadzana jest przed wdrażaniem Strategii. Jej celem jest ocena, 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 i 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 diagnozy stanu, która staje się podstawą do opracowania założeń strategicznych. Etap ten został już zrealizowany w przypadku Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie, czego efektem są raporty analityczne: ilościowe (statystyczne) i jakościowe (diagnozujące najistotniejsze problemy i potrzeby kultury Krakowa).

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 w Krakowie etap ten jeszcze nie został wykonany, a jego realizacja nastąpi po uchwaleniu dokumentu Strategii przez Radę Miasta Krakowa. Celem ewaluacji jest zweryfikowanie wdanych statystycznych uzyskanych na etapie prac analitycznych o nowe informacje i dane oraz wyznaczenie docelowych wskazań osiągnięć, jakie są możliwe lub zakładane do realizacji podczas wdrażania przyjętej Strategii.

Ewaluacja mid-term/on going jest realizowana jest w trakcie wdrażania Strategii (najczęściej w połowie okresu). Celem jej jest poddanie analizie osiągniętych na tym etapie produktów i rezultatów. 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. Ewaluacja ta może przyczynić się do pewnych modyfikacji realizacji oraz aktualizacji przyjętych założeń, przez co 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 zatem dokonać cząstkowej oceny realizacji Strategii, 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. albo w połowie 2013 roku (czerwiec), albo lepiej w końcu 2012 roku, czyli przed rozpoczęciem planowania na kolejny rok wdrażania Strategii.

Ewaluacja ta powinna być zrealizowana w dwojaki sposób, tj. zarówno jako autoewaluacja i ewaluacja zewnętrzna. Autoewaluacji powinna dokonać Komisja Kultury, Promocji i Ochrony Zabytków Rady Miasta Krakowa na podstawie danych przygotowanych przez Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Ewaluacja zewnętrzna dokonana powinna być przez zewnętrznych ekspertów. Powinna dotyczyć zarówno strony podaźowej (instytucji, organizacji, firm i twórców kreujących ofertę kulturalną Krakowa), jak i popytowej (odbiorców tej oferty: mieszkańców, uczestników wydarzeń kulturalnych, turystów). Minimalne wymagania metodologiczne powinny zawierać zebranie danych metodami: badania danych wywołanych, badanie kwestionariuszowe, wywiady pogłębione, FGI. Oba rodzaje ewaluacji powinny zakończyć się przedłożeniem dyrekcji Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego raportów, które następnie są integrowane przez Wydział i prezentowane do zaopiniowania ww. Komisji, a następnie do wiadomości Radzie Miasta Krakowa (sprawozdanie z realizacji uchwały).

Ewaluacja ex-post przeprowadzana jest po zakończeniu realizacji Strategii, a przed rozpoczęciem nowej. Stanowi źródło informacji użytecznych przy planowaniu kolejnej Strategii. W trakcie tej ewaluacji ocenia się, na ile udało się osiągnąć założone cele, ocenia się skuteczność i efektywność interwencji oraz jej trafność i użyteczność, bada długotrwałe efekty (oddziaływanie) Strategii oraz ich trwałość.

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. 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 kolejnej. 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 ewaluację, nie był krótszy niż 6 miesięcy. Sposób i przebieg tego etapu ewaluacji powinien być taki sam jak opisany w przypadku ewaluacji częściowej.

Kryteria dokonywania oceny (ewaluacji) Strategii.

Każde działania kontrolne programów strategicznych dokonuje się 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 Krakowie i zdefiniowany rozwój Miasta.

Najczęściej w ewaluacji stosuje się następujące kryteria oceny Strategii:

- Techniczne
- Ekonomiczne
- Finansowe
- Instytucjonalne
- Środowiskowe

Mogą one dotyczyć każdego rodzaju i etapu ewaluacji.

Ocena techniczna

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

- strategia jest powiązana z innymi programami oraz wpisuje się w inne dokumenty strategiczne, m.in. Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Województwa Małopolskiego, Strategii Rozwoju Miasta Krakowa oraz pozostaje we właściwych relacjach w stosunku do innych, planowanych i realizowanych programów w Wydziale Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Urzędzie Miasta Krakowa,
- 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 Strategii w zarządzaniu sferą kultury w Krakowie.

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 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 prawa¹³), aby opracować Ocenę Wpływu Środowiskowego (EIA – Environmental Impact Assessment). Ma to gwarantować, 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, analiza danych, analiza kosztów do nakładów, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

¹³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego oraz Rady z 27 czerwca 2001 r. nr 2001/42/KE dotycząca oceny wpływu niektórych planów i programów na środowisko.

Metody zbierania danych w ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne są przy tym metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować wiele komplementarnych metod zbierania informacji. W celu dokonania miarodajnej oceny realizacji i efektów wdrażania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Krakowa 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, rezultatów oraz mierników, źródeł pozyskiwania informacji i warunków realizacji Strategii; 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.
- Analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych (najczęściej pochodzących z monitoringu zgodnie z przyjętymi miernikami zapisanymi w matrycy logicznej) – wszystkie etapy ewaluacji, szczególnie on-going i ex-post.
- Analiza kosztów i korzyści – porównanie nakładów finansowych poniesionych na realizację Strategii z osiągniętymi efektami (najczęściej ewaluacja ex-post).
- Wywiady indywidualne z beneficjentami Strategii, czyli przedstawicielami wszystkich środowisk kultury, odbiorców i instytucji kultury w Krakowie (głównie ewaluacja ex-post).
- Kwestionariusze ankietowe – kierowane do określonej próby beneficjentów, 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).

Dla prawidłowego przeprowadzenia ewaluacji ważne jest uchwycenie istotnych dla efektów strategii zjawisk oraz dobranie odpowiedniego momentu do jej przeprowadzenia.

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. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Wskaźniki jakościowe – ocena tworzona w oparciu o zespół specjalistów zewnętrznych; Stopień realizacji planów współpracy pomiędzy UMK a Województwem Małopolskim oraz Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

- **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. 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 przez instytucje kultury; Struktura finansowania wspólnych przedsięwzięć pomiędzy różnych partnerów dotyczących ochrony zabytków i opieki nad zabytkami.
- **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. 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 (Strategia Rozwoju Krakowa, Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego itp.). 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. Proponowane wskaźniki ewaluacji: Wzrost frekwencji/uczestników/zainteresowanych wydarzeniami kulturalnymi organizowanymi w Krakowie; 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. Proponowane wskaźniki ewaluacji: Liczba doniesień medialnych w Europie o życiu kulturalnym Krakowa i organizowanych wydarzeniach; Skala zaangażowania budżetu miasta w dofinansowanie prac remontowo – konserwatorskich.

Monitoring i ewaluacja

Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie

na lata 2010-2014

- **Monitoring** – stałe zbieranie danych przez realizatorów poszczególnych zadań zgodnie z przyjętymi miernikami i przekazywanie danych do jednostki koordynującej realizację Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie, czyli Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.
- **Autoewaluacja** – sesje ewaluacyjne odbywające się raz w roku po zakończeniu prac prowadzonych przez Urząd Miasta Krakowa w zakresie sprawozdawczości z realizacji budżetu za rok poprzedni.
 - 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 realizowanej Strategii).
 - 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 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.