



# DNA Miasta | Toruń

Projekt na rzecz społecznego  
i oddolnego budowania kultury miasta

## SPRAWOZDANIE Z WARSZTATÓW

26 listopada 2011 roku w Młodzieżowym Domu Kultury w Toruniu odbyły się warsztaty DNA Miasta „Projekt na rzecz społecznego i oddolnego budowania kultury miasta”, dedykowane opracowywanej obecnie Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020. Celem warsztatów było wstępne zdiagnozowanie tematów i narzędzi, które powinny zostać zawarte w dokumencie. W spotkaniu wzięli udział zarówno twórcy, jak i odbiorcy kultury, obecni byli reprezentanci publicznych i niepublicznych instytucji i organizacji, władze miasta oraz przedstawiciele MISTiA – organizacji, która wygrała przetarg na strategię kultury.

### WSPARCIE



**FUNDACJA  
IM. STEFANA BATOREGO**

Realizacja projektu  
jest możliwa dzięki wsparciu  
Fundacji im. Stefana Batorego

### ORGANIZATOR

kwartalnik  
**respublica**  
NOWA

Fundacja Res Publica  
im. H. Krzeczковского  
ul. Gałczyńskiego 5  
00-362 Warszawa  
tel. 22 826 05 66

### KONTAKT

Artur Celiński – szef zespołu DNA  
Miasta / tel. 668 172 566  
[artur.celinski@res.publica.pl](mailto:artur.celinski@res.publica.pl)

Maria Karpińska – koordynatorka  
projektu / tel. 609 447 523  
[maria.karpinska@res.publica.pl](mailto:maria.karpinska@res.publica.pl)

[dnamiasta@res.publica.pl](mailto:dnamiasta@res.publica.pl)

[www.dnamiasta.pl](http://www.dnamiasta.pl)

# SPRAWOZDANIE

**Data:** 26.11.2011 | **Miejsce:** Młodzieżowy Dom Kultury (ul. Przedzamcze 11/15)

Warsztaty otworzyła debata pod hasłem „Jakiej polityki kulturalnej potrzebujemy?”, podczas której zaproszeni eksperci opowiadali w jaki sposób powinno się wspierać kulturę oraz mówili o oczekiwaniach wobec dokumentu. W panelu ekspertów wzięli udział Bartłomiej Józwiak (przewodniczący Rady Kultury, Promocji i Turystyki Rady Miasta Torunia), Jacek Kwiatkowski (Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji), Wojciech Kłosowski (specjalista w dziedzinie strategicznego planowania rozwoju lokalnego, wykładowca akademicki, członek-założyciel Zielonych 2004) oraz Jarek Jaworski (Fundacja Biuro Kultury, Obywatelska Rada ds. Kultury w Bydgoszczy).

W kolejnej części spotkania, uczestników warsztatów poproszono o zastanowienie się nad istniejącymi problemami polityki kulturalnej w Toruniu, a następnie o zaproponowanie rozwiązań, które mogłyby być realizowane w ramach strategii, jak i poprzez bieżące działania. Prace odbywały się w moderowanych grupach roboczych, których efekty przedstawili wybrani liderzy obu grup podczas krótkiego podsumowania kończącego sobotnie warsztaty.

## DEBATA „JAKIEJ POLITYKI KULTURALNEJ POTRZEBUJEMY?”

Dyskusję wprowadzającą w temat warsztatów rozpoczął Wojciech Kłosowski, który przedstawił definicję pojęcia polityka kulturalna. Przypomniał, że pomimo tego, iż słowo *polityka* ma zazwyczaj negatywne konotacje, niesie ze sobą pozytywne treści, oznacza bowiem troskę o nasze wspólne polis. W polityce kulturalnej nie chodzi więc o pieniądze łożone na kulturę, ale przede wszystkim o to w jakiej kulturze chcemy uczestniczyć i co chcemy do niej wnieść. Tak rozumiana polityka kulturalna wykracza poza działania samorządu, liczy się w niej bowiem przede wszystkim publiczność i uczestnictwo, nasz osobisty wkład w kulturę. Tymczasem, jak zwrócił uwagę panelista, obecna ustawa o kulturze do uczestnictwa nie odnosi się w ogóle.

Następnie głos zabrał Bartłomiej Józwiak, który przedstawił jak polityka kulturalna wygląda ze strony urzędu miasta i jakie oczekiwania są związane z dokumentem strategii kultury. Przewodniczący odniósł się do konieczności stworzenia strategii, która umożliwi

wykorzystanie potencjału Torunia w sposób długofalowy. Wspomniał, że inwestycje twarde – jak na przykład budowa Centrum Sztuki Współczesnej czy „Motoareny” – determinują kształt wydarzeń kulturalnych miasta. Dlatego też należy powiązać inwestycje twarde, które angażują największe środki miejskie, z treścią jaka ma wypełnić gmachy tych budynków i zawrzeć to w strategii. Dalej mówił o możliwych sposobach poszukiwania finansowania, powołując się na przykład szkockiego festiwalu w Edynburgu, który wzmacnia finansowo miasto. Jego zdaniem Toruniowi potrzebne jest podobne wsparcie finansowe - duże, rozpoznawalne wydarzenia, które ściągałyby wielu odbiorców, w tym turystów, promowały miasto i przynosiły zastrzyk środków na dalszy rozwój kultury w mieście. Ten element powinien w mniemaniu panelisty inspirować do powiązania strategii kulturalnej Torunia z turystyką. Odnosząc się zaś do uczestnictwa w kulturze, powiedział, że artyści powinni zostać skupieni wokół wspólnego celu, powinni znać kierunek rozwoju kultury i wspólnie do niego dążyć. Do niedawna takim celem, który połączył środowisko była walka o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Jego zdaniem konkursy o stypendia w czasie starań o ten tytuł doprowadziły do pewnej celowości w wyborze projektów, czego obecnie brakuje w procesie selekcji.

Działacz kultury, Jarek Jaworski wskazał na zaobserwowany syndrom post-ESK, czyli zniechęcenie i stagnację środowisk kulturalnych po odpadnięciu z konkursu o tytuł ESK. Według niego, najważniejsza jest w tej chwili inwentaryzacja środowisk pod kątem ich możliwości i realnej siły promocyjnej, która pomogłaby w wypromowaniu Torunia. Wymienił wiele wydarzeń, które mają ogromny potencjał i świetnie sprawdziłyby się w roli promotora, jednak bez odpowiedniego wsparcia nie mają szansy się rozwinąć na większą skalę. Zdaniem panelisty, aby strategia kultury miała sens, w jej tworzeniu muszą aktywnie uczestniczyć różne podmioty kulturalne, które powinny mieć szansę wpływu na jej kształt.

Po wystąpieniach prelegentów, głos oddano publiczności zgromadzonej w sali. Pojawiły się głosy, że polityki kulturalnej w ogóle w Toruniu nie ma, a co za tym idzie nie ma też pieniędzy na przedsięwzięcia oddolne proponowane przez indywidualnych artystów, które stanowią żywą, aktywną kulturę. Potrzebna jest zatem polityka kulturalna, która wyznaczy cele i zapewni dystrybucję środków. Wskazywano, że polityka kulturalna powinna wspierać markę miasta poprzez działania flagowe, ale też skupić się na poszukiwaniu środków i wspieraniu mniejszych, biedniejszych instytucji. Zauważono, że pieniądze na kulturę są zapisane w budżecie miasta, jednak wadliwy jest sam rozkład środków. Dlaczego akurat taki rozkład środków i kto o tym decyduje? - pytano. Uczestników niepokoi również niedostateczna ilość pieniędzy przeznaczanych na edukację kulturalną.

Na koniec debaty głos zabrał Jacek Kwiatkowski, przedstawiciel instytucji odpowiedzialnej za opracowanie strategii rozwoju kultury dla Torunia, który mówił w jaki sposób dokument będzie tworzony. Przede wszystkim wskazał na zależność - im więcej rozmawia się o polityce i finansach, tym mniej myśli się kulturze. Tymczasem pieniądze nie załatwią wszystkiego, co kultura chce osiągnąć. Mówił o fetyszu pieniędzy z Unii Europejskiej, które wykorzystuje się bez długofalowej strategii. Nikt nie zastanawia się nad tym ile Toruń będzie kosztowało

utrzymanie inwestycji, które w tej chwili są realizowane. W związku z tym panuje chaos. Nie jest jasne, co jest produktem markowym Torunia. Strategia kultury powinna zająć się tym problemem, jednak aby była funkcjonalna musi być tworzona wspólnie - we współpracy z całym sektorem kultury. Kwiatkowski apelował o połączenie sił w pracy nad dokumentem i o wypracowanie konsensusu, który wzmocni sektor kultury i sprawi, że odbiorcy będą bardziej zainteresowani ofertą kulturalną, gdyż będzie ona spójna i przemyślana. Za priorytetowe w pracach nad strategią uznał funkcjonalność opracowanego dokumentu oraz stworzenie marki Torunia, z którą miasto będzie się kojarzyło całej Polsce. Jako przedstawiciel Instytutu zadeklarował otwartość na poglądy środowisk kultury i na współpracę m.in. z zespołem DNA Miasta.

## I CZĘŚĆ WARSZTATÓW – „JAKI JEST STAN TORUŃSKIEJ KULTURY?”

### 1. Rozpoznawanie potrzeb

Uczestnicy grup roboczych rozpoczęli tę część warsztatów od omówienia problemów poruszonych podczas wcześniejszej debaty. Na pierwszy plan wysunęły się **drogie inwestycje infrastrukturalne**, których realizacji nie poprzedzają odpowiednie badania, brakuje rozpoznania potrzeb. Uczestnicy pytali, z czego te obiekty mają się utrzymać i jak je wypromować, skoro budowane są bez pomysłu i konkretnego przeznaczenia. Konieczne jest wcześniejsze poznanie i dostosowanie decyzji do realiów miasta.

Z tą kwestią wiąże się również problem z rozpoznawaniem potrzeb odbiorców kultury, czyli pytanie dla kogo te inwestycje są realizowane. Wskazywano, że wiele osób nie orientuje się, co w tych instytucjach się dzieje i czego mogą się spodziewać przychodząc do nich. Brakuje informacji. Uczestnicy warsztatów zgodzili się, że potrzebna jest promocja i system zachęt, ale też dobry menedżer, który wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa i ułatwi dostęp do tych instytucji.

### 2. Zawodowi menedżerowie kultury

Jedną z najczęściej pojawiających się kwestii podczas warsztatów był problem **braku zawodowych menedżerów kultury** – szczególnie w strukturach władz miasta odpowiedzialnych za kulturę. Zawodowi menedżerowie kultury to osoby posiadające poparte odpowiednimi studiami lub kursami kompetencje zarówno animatorów kultury, jak i menedżerów. Urzędnicy o takich umiejętnościach mogliby rzetelnie oceniać składane w konkursach aplikacje, służyć radą w ulepszaniu projektów zewnętrznych, inicjatyw społecznych; mogliby także pomagać środowiskom się sieciować: łączyć małe, niskobudżetowe projekty o podobnym temacie w jedno duże przedsięwzięcie; znalazłyby także wszystkie możliwe pozamiejskie źródła finansowania projektów kulturalnych i potrafiłyby je

wskazać osobom startującym w konkursach – adekwatnie do rozmiaru i tematu zadania. Zawodowi menadżerowie kultury potrafiliby także dokonać ewaluacji projektów, podzielić podmioty wykonujące zadania z obszaru kultury na mniej i bardziej wiarygodne, a same zadania, działania artystyczne – na te, które mają wysoką wartość artystyczną i takie, którym jej brakuje. Zawodowi menadżerowie kultury rozumieją również konieczność zaistnienia komponentu edukacyjnego we wszystkich wydarzeniach kulturalnych i potrafią tak przebudować wydarzenie, by włączało ono do odbioru kultury coraz więcej mieszkańców Torunia.

Zdaniem uczestników warsztatów tak wykwalifikowanych osób brakuje przede wszystkim w wydziale kultury Urzędu Miasta, ale także w organizacjach pozarządowych, które jednak – często ze względu na zbyt małe rozmiary czy brak wolnych etatów, nie mogą sobie pozwolić na zatrudnienie takiej osoby. Dlatego właśnie umożliwienie współpracy z osobą o takich kompetencjach leży w interesie miasta.

### **3. Zarządzanie budynkami**

Uczestnicy warsztatów podnieśli problem **źle formułowanych statutów**, według których sale w instytucjach kultury nie są ogólnodostępne, a powinny być. Często okazuje się, że za ich wynajem do celów służących wszystkim mieszkańcom miasta, fundacje muszą płacić. Miasto ponosi więc ten sam koszt dwa razy: dofinansowując instytucję, która salą dysponuje, oraz dofinansowując projekt podmiotu, który potrzebuje taką salę wynajmując do realizacji swojego zadania.

### **4. Kwestie finansowe (pomoc od miasta, wkład własny, promesa)**

Wiele miejsca podczas dyskusji poświęcono kwestiom finansowym. Zwrócono uwagę na **brak centralnego biura**, które mogłoby zdobywać pieniądze i je rozliczać oraz pomagać zdobywać środki z pozamiejskich źródeł finansowania. Obecnie nie ma łączności z urzędem marszałkowskim, obiegu informacji, co utrudnia pozyskiwanie środków. Istotnym problemem jest też wkład własny, którego podmioty kulturalne często nie posiadają. Uczestnicy warsztatów widzą konieczność wprowadzenia promesy finansowej, gwarantu od miasta, że gdy uda się pozyskać środki na przykład z urzędu marszałkowskiego, wkład własny zostanie zapewniony z budżetu miasta. Wskazywano, że brakuje konsekwentnej pomocy od miasta dla mocnych, powtarzających się, rozpoznawalnych wśród mieszkańców inicjatyw, w tym zwłaszcza przy promocji wydarzeń nie organizowanych, ale potencjalnie wykorzystywanych przez miasto do celów promocji (np. słupy dla kultury).

Dalej mówiono o potrzebie wprowadzenia **czytelnych mechanizmów finansowania**. Obecnie nie ma jasnego podziału na dziedziny sztuki przy składaniu projektów do miasta, toteż komisja musi wybierać projekty, które otrzymają dofinansowanie pomiędzy tymi dziedzinami. Zdaniem uczestników konieczny jest jasny podział na dziedziny i obszary, dzięki

któremu podmioty składające projekty będą wiedziały co jest w danym konkursie priorytetem.

## 5. Współpraca z urzędem – brak partnerstwa, zrozumienia, adekwatności

Spośród wymienionych problemów bardzo szeroko omówiono utrudnioną współpracę z urzędem miasta, wytykając mu brak partnerstwa i zrozumienia. Uczestnicy mówili, że konkursy na stanowiska menedżerskie w urzędzie są mało przejrzyste. Zarzut ten dotyczy zarówno urzędu miasta jak i urzędu marszałkowskiego. Wskazywano, że w urzędach brakuje pracowników realnie zainteresowanych środowiskiem kultury. W tych placówkach **powinny być zatrudniane osoby przeszkolone do pracy z kulturą**, które będą rozumiały problemy sektora i dzięki temu będą potrafiły efektywnie pomóc. Dalej mówiono o **braku pozycjonowania wydarzeń artystycznych**. Uczestnicy widzą tu potrzebę nabycia przez urzędników kompetencji krytycznych, które będą niezbędne również w odniesieniu do oceniania marek i produktów kulturalnych miasta. Brakuje konsultacji dotyczących promowanych wartości.

Kolejnym podniesionym problemem było **upolitycznienie wydatków na kulturę**. Decyzje dotyczące finansów podejmowane są w sposób polityczny i nie wynikają z potrzeb środowiska. Według uczestników pieniądze wydawane są bez przemyślenia i logiki oraz nie ma jasnych reguł określających sposób dystrybucji środków. Uczestnicy nie wiedzą dlaczego jedna instytucja dostaje więcej pieniędzy od drugiej. Uważają, że warto by było poprzedzić decyzje finansowe konsultacjami i rzetelnym rozpoznaniem sytuacji w sektorze kultury.

Miastu zarzucano, że nie inwestuje w kulturę i nie dysponuje mechanizmami wspierającymi. Uczestnicy warsztatów mówili, że często czują się niezrozumiani przez miasto. Motorem trzeciego sektora jest pasja. Organizacje pozarządowe często prowadzone są jako działalność dodatkowa – po pracy. W ich ramach działają wolontariusze – również po godzinach pracy. Tymczasem miasto nie wspiera takich inicjatyw, niejednokrotnie traktując je niepoważnie, trochę jako zabawę, a nie ważne, ciekawe projekty. Uczestnicy uważają, że **organizacje powinny być partnerami dla urzędu** a nie petentami, ponieważ obie strony mają wspólny cel. Urzędnik powinien zabiegać o dobre wydarzenia i wspierać ciekawe pomysły.

Postulowano stworzenie **partnerstwa publiczno-prywatnego oraz partnerstwa publiczno-społecznego**, które prowadzić będzie do lepszej komunikacji i wzajemnego zrozumienia.

Dodatkowym problemem jest brak uczestnictwa władzy w konsultacjach i komisjach konkursowych. Nie ma dialogu między stronami. Wiele spraw podejmowanych jest bez porozumienia z organizacjami pozarządowymi. Jak jednak zauważono, bardzo trudno jest znaleźć NGOsa, który wzięłby udział w pracach komisji przyznającej fundusze. Zaproponowano, aby powołać Program Współpracy Organizacji Pozarządowych i tę komunikację usprawnić.

## 6. Wydarzenia flagowe dla miasta

Uczestnicy warsztatów zgodzili się, że festiwale są ważnym elementem promującym dla Torunia. Problemem jest brak dużych festiwali interdyscyplinarnych, które nie tylko będą promowały miasto, ale też edukowały odbiorców. Komentowano, że istniejący już popularny festiwal Skyway, starający się łączyć sztukę wysoką z masową, z roku na rok reprezentuje coraz niższy poziom. Ponadto uczestnicy obserwują rozdrobnienie podmiotów i wydarzeń. Zauważono więc **konieczność połączenia sił i fuzji festiwali**.

Podniesiono też problem **braku konkretnego gospodarza starówki**. Teoretycznie istnieje kilka wydziałów, natomiast według zgromadzonych powinno się je scalić i jeden z nich uczynić wiodącym.

## 7. Komunikacja, uczestnictwo, edukacja

Do kwestii edukacji i komunikacji ze społeczeństwem nawiązywano przy okazji większości problemów omawianych podczas warsztatów, dowodząc tym samym, jak istotną sprawą jest uczestnictwo w kulturze.

Zdaniem uczestników istnieje **zbyt mało biuletynów informacyjnych**, co skutkuje brakiem komunikacji ze społeczeństwem. Organizowane wydarzenia są za mało promowane, ale też wielu ludzi nie orientuje się co się w danych instytucjach dzieje, np. wiele osób nie wie, że w CSW znajduje się kino. Potrzebna jest edukacja i aktywne zachęcanie odbiorców do uczestnictwa w kulturze.

# II CZĘŚĆ WARSZTATÓW – „JAKI JEST STAN TORUŃSKIEJ KULTURY?”

## 1. Rozpoznawanie potrzeb

Za istotne uznano rozpoznanie potrzeb oraz sytuacji kultury w Toruniu – stworzenie mapy białych plam. Według zgromadzonych rozpoznać należy: potencjalnych uczestników kultury, mieszkańców i ich potrzeby edukacyjne, skuteczność i efektywność finansowania pod względem jakościowym i ilościowym, możliwości turystyki kulturalnej, potrzeby twórców i animatorów, potrzeby urzędników i decydentów oraz potencjał kultury miasta i obszary miasta wymagające interwencji.

Zdaniem uczestników pomocny może się okazać system badania kultury pod kątem potrzeb mieszkańców oraz twórców, który pozwoli na bardziej racjonalną alokację środków. Przeprowadzanie badań mogłoby być zlecane organizacjom pozarządowym. Konieczna jest stała ewaluacja, skoncentrowanie na celach, monitoring dystrybucji budżetu i gotowość do ewentualnej zmiany systemu. Ważne jest również dokładne opracowywanie strategii

rozwoju instytucji, tak by ich ofertą zainteresować odbiorców, zapętnić sale realizowanych inwestycji zwiedzającymi.

## **2. Zawodowy menedżer kultury i animacja współpracy środowisk**

Zawodowy menedżer kultury mógłby zostać powołany przez nieco przededefiniowane biuro TAK (Toruńska Agenda Kulturalna) i działać z ramienia tej organizacji.

Będzie to jednostka zajmująca się między innymi organizacją spotkań dla środowisk kulturalnych, na których prezentowane będą ważne dokumenty celem ich konsultacji i wniesienia ewentualnych poprawek (np. dyskusja nad strategią kulturalną miasta).

Wszelkie postulaty działań, potrzeby, pomysły na imprezy kulturalne zebrane podczas wywiadów środowiskowych prowadzonych przez NGO w swoich środowiskach, wśród mieszkańców miasta będą podczas takich spotkań kierowane do menadżera kultury, który te informacje z kolei przekaże do urzędu. Powołanie takiego organu i stanowiska usprawni więc nie tylko współpracę środowiska z urzędem, lecz także – pośrednio – mieszkańców miasta i urzędu.

Powołane biuro (np. zreformowany TAK) powinno zajmować się rozliczaniem i kontrolą wszystkich działań kulturalnych, do tej pory rozproszonych po różnych działach urzędu. Nad całością prac czuwałby zaś dyrektor kreatywny, ktoś o jeszcze wyższych kompetencjach niż zawodowi menadżerowie kultury.

Biuro powinno też gromadzić i udostępniać informacje o różnych, nie tylko miejskich, źródłach finansowania, w tym także stypendiach dla indywidualnych artystów.

Uczestnicy postulowali utworzenie **gazety zawierającej informacje o toruńskiej kulturze** oraz rzetelną krytykę wydarzeń kulturalnych różnego typu. Padł pomysł, aby w tym celu wesprzeć i rozwinąć istniejącego już IKARA. Gazeta mogłaby być wydawana pod nadzorem biura TAK.

## **3. Wnioski o dofinansowanie i stypendia**

Postulowano umożliwienie ubiegania się o dotacje zewnętrzne w ramach już istniejących konkursów oraz wprowadzenie promesy finansowej od miasta. Według uczestników należy znieść rozgraniczenie na instytucje miejskie i marszałkowskie przy finansowaniu, gdyż stanowi to dodatkowe utrudnienie przy składaniu wniosków, a bardzo często nie oddaje prawdziwego rozmiaru wydarzeń kulturalnych – wydarzenia o skali regionalnej finansowane są ze środków miasta i odwrotnie.

Podkreślano, że problemy związane z wypełnianiem wniosków o dofinansowanie, byłyby znacznie mniejsze, gdyby te wnioski i instrukcje były bardziej przejrzyste. Sugerowano zatem powołanie specjalnego, dostępnego dla wszystkich miejsca w urzędzie, w którym dyżurujący

w stałych i powszechnie wiadomych godzinach pracownik udzielałby pomocy przy wypełnianiu wniosków i odpowiadał na wątpliwości i kłopoty interesantów.

Uczestnicy uważają, że należy też **zmienić sposób przyznawania stypendium dla artystów**, a ściślej – wprowadzić ewaluację po jego przyznaniu, która obejmowałaby kontrolę jakości projektu, wspieranie artysty w trakcie trwania projektu i rozliczenie jego działań.

Ponadto ważne jest scalenie jednostek urzędu zajmujących się promocją i kulturą, ponieważ ułatwiłoby to wzajemną komunikację.

#### 4. Finansowanie kultury

W tej kwestii zaproponowano przede wszystkim **wprowadzenie jasnych kryteriów finansowania**, biorących pod uwagę wartość artystyczną projektu, ale też liczbę uczestników, wyjście w przestrzeń publiczną, różnorodność. Zasadne jest wprowadzenie ewaluacji pod kątem liczby uczestników biorących udział w wydarzeniu.. Zaproponowano badanie efektywności wydawanych środków ze względu na koszt uczestnictwa w imprezie na jedną osobę. Jako problematyczne wymienili uczestnicy kryterium innowacyjności. Potrzebne jest jasne określenie czego to kryterium konkretnie dotyczy.

Dalej postulowano **wprowadzenie budżetu partycypacyjnego**, w taki sposób każdy miałby wpływ na to w jaki sposób budżet będzie rozdysponowywany. Zdaniem uczestników strategia powinna określać jakie cele są stawiane przy wydawaniu publicznych pieniędzy na kulturę. Zaznaczono też, że konieczne jest wprowadzenie równowagi finansowej między instytucjami i organizacjami pozarządowymi, gdyż w obecnym kształcie podział ten jest krzywdzący.

Opowiadano się za **transparentnymi konkursami** oraz wprowadzeniem mechanizmów wspierających (minimalne wsparcie). Postulowano podział konkursów ze względu na obszary działania – edukacja, wydarzenia z podziałem na dziedziny oraz zwiększanie uczestnictwa. Wskazywano, że wspierane powinny być inicjatywy cykliczne lub trwałe, które mają szansę na uzyskanie samodzielności finansowej, a nie jednorazowe wydarzenia.

Uczestnicy mówili o usprawnieniu procedur i podniesieniu poziomu obsługi podmiotów składających projekty kulturalne. Chodzi tu przede wszystkim o najprostsze sprawy, które gdy nie działają, bardzo utrudniają pracę. Chodzi więc m. in. o to, żeby wnioski do pobrania się nie rozjeżdżały, a telefony były odbierane itd.

W kwestii festiwalów, zaproponowano, aby podzielić je na dziedziny oraz objąć osobną polityką i osobnym budżetem. **Festiwalowe powinny być wyłączone z konkursów**. Sugerowano, aby polityka festiwalowa stanowiła oddzielny punkt w strategii oraz aby była finansowana z

osobnej puli środków, przeznaczonych na duże imprezy powyżej pewnego progu finansowego.

## 5. Partnerstwo

Według uczestników warsztatów **partnerstwo powinno być celem strategicznym**. Potrzebny jest efektywniejszy model współpracy, w którym NGO i instytucje będą traktowane równorzędnie, a budżet na kulturę będzie podlegał społecznej kontroli.

Uczestnicy uważają, że celem partnerstwa powinna być **kreatywność społeczna**. Wymóg partnerstwa jest szczególnie ważny w odniesieniu do konkursów. Podstawowym kryterium we wnioskach powinna być zasada *governance*. Wnioski powinny być oceniane w sposób tajny, przez ekspertów zewnętrznych. Należy też wprowadzić obligatoryjne uzasadnienie ocen projektów, gdyż obecnie nie zawsze wiadomo dlaczego dany wniosek został odrzucony.

Wskazano również na konieczność **zmiany w zarządzaniu budżetem**. Uczestnicy chcieliby mieć wpływ na to, w jaki sposób pieniądze będą rozdysponowywane. W tym celu proponują zorganizowanie targów poprzedzających tworzenie budżetu. Podczas takich targów, każda organizacja, instytucja czy artysta indywidualny będą mogli się zaprezentować i przedstawić swoje pomysły.

Postulowano także stworzenie jakiejś formy wsparcia dla biznesu działającego w sektorze kultury. Przedsiębiorstwa zajmujące się kulturą napotykają szereg problemów i wielokrotnie zmuszone są zamykać swoją działalność. Uczestnicy proponują wprowadzenie ułatwień dla tych podmiotów.

## 6. Zwiększanie uczestnictwa w kulturze

Podczas warsztatów zastanawiano się jak do uczestnictwa w kulturze zachęcić studentów. Stanowią oni dużą publiczność, natomiast niespecjalnie się kulturą interesują. Zaproponowano, aby imprezy skierowane do studentów organizować w miasteczku uniwersyteckim. Ponadto postulowano dostosowywanie imprez do odbiorców i ich zasobów finansowych. Ważne jest też czasowe rozplanowanie imprez miejskich, w taki sposób, aby ze sobą nie kolidowały. Jest to kolejna kwestia, którą zdaniem uczestników mógłby się zająć specjalny koordynator w biurze TAK.

Dalej sugerowano **powołanie ruchu społecznego** (może na kształt Inicjatywy Kulturalnej lub Obywateli Kultury) i zawiązanie w jego ramach paktu dla kultury z mieszkańcami i władzami. Uczestnicy mówili o partycypacji na każdym poziomie oraz zaproponowali wprowadzenie jednostki moderacji samorządowej zamiast administracji, w której obywatele i organizacje powinny działać, a władza jedynie moderować.

## 7. Kierunki dla strategii kultury

Za najważniejsze kierunki rozwoju uznano:

- przeprowadzenie audytu potencjału kulturowego,
- dostosowanie dotacji do skali konkretnego działania, a nie przyznawanie ich instytucjom na stałe, tak jak ma to miejsce obecnie,
- powołanie inkubatora działań kulturalnych oraz zintegrowanego systemu informacji kulturalnej,
- wsparcie promocyjne i reklamowe, poprzez powołanie portalu zawierającego informacje o wszystkich wydarzeniach odbywających się w mieście oraz słupów reklamowych dodatkowo promujących te wydarzenia,
- prowadzenie badań dotyczących rozpoznania potrzeb oraz sytuacji kultury w Toruniu, i określenie na ich podstawie celów i kierunku rozwoju kultury,
- partnerstwo i współpracę w sektorze kultury,
- wprowadzenie zmian w zarządzaniu budżetem oraz w systemie oceniania projektów konkursowych (tajne ocenianie przez zewnętrznych ekspertów wraz z uzasadnieniem dokonanych ocen).

## PODSUMOWANIE WARSZTATÓW

Podczas warsztatów poruszone zostały problemy związane z finansowaniem kultury, zarządzaniem kulturą, współpracą w sektorze oraz uczestnictwem w kulturze.

Mówiono przede wszystkim o konieczności rozpoznania potrzeb mieszkańców i twórców oraz sytuacji i potencjału kulturowego miasta poprzez stałe prowadzenie badań i wywiadów środowiskowych, i określenie na tej podstawie, celów i kierunku rozwoju kultury.

Wskazywano na potrzebę efektywniejszego zarządzania kulturą (m. in. kwestie promocyjne i finansowe), zarówno na poziomie instytucji jak i urzędu miasta. Do wypełnienia tego zadania powołać należy specjalnie przeszkolonych, zawodowych menedżerów kultury, których w sektorze bardzo brakuje.

W kwestiach finansowych opowiadano się za wprowadzeniem jasnych kryteriów finansowania, ewaluacji projektów pod kątem ich efektywności oraz zmianami w zarządzaniu budżetem, który powinien podlegać społecznej kontroli. Postulowano dostosowywanie dotacji do skali konkretnego działania, a także zawiązanie budżetu partycypacyjnego.

Uczestnicy warsztatów sugerowali przeprowadzenie centralizacji jednostek urzędu zajmujących się promocją i kulturą, ponieważ ułatwiłoby to komunikację. Ponadto wnosili o usprawnienie procedur konkursowych oraz wprowadzenie tajnego oceniania wniosków przez ekspertów zewnętrznych wraz z obowiązkowym uzasadnieniem dokonanych ocen.

Bardzo szeroko omówiona została współpraca środowisk kulturalnych z urzędem miasta. Miastu zarzucano brak partnerstwa, niekompetencje, brak wsparcia i inwestycji w kulturę, upolitycznienie wydatków oraz brak zrozumienia i dialogu. Zdaniem uczestników warsztatów istotne jest wypracowanie nowego, efektywniejszego modelu współpracy pomiędzy stronami.

Wielokrotnie podczas warsztatów podkreślano potrzebę lepszej komunikacji oraz zawiązania bliższej współpracy z odbiorcami/ użytkownikami kultury, poprzez edukację i wspólne działania dla kultury miasta. W ramach wsparcia działań promocyjno-reklamowych, zaproponowano utworzenie portalu informacyjnego oraz gazety o toruńskiej kulturze.

# Partnerzy projektu DNA Miasta | Toruń



Galeria Rusz | Fundacja Stabilo | Pracownia Zrównoważonego Rozwoju | eNeRDe | Fundacja Biuro Kultury | Teatr Baj Pomorski | Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury | Dom Muz | Towarzystwo Miłośników Torunia | Centrum Sztuki Współczesnej "Znaki Czasu" | Pracownia Kultury Współczesnej | Toruńskie Towarzystwo Fortyfikacyjne | Fundacja Platon | Muzeum Etnograficzne | Muzeum Okręgowe | Klub Studencki OD NOWA