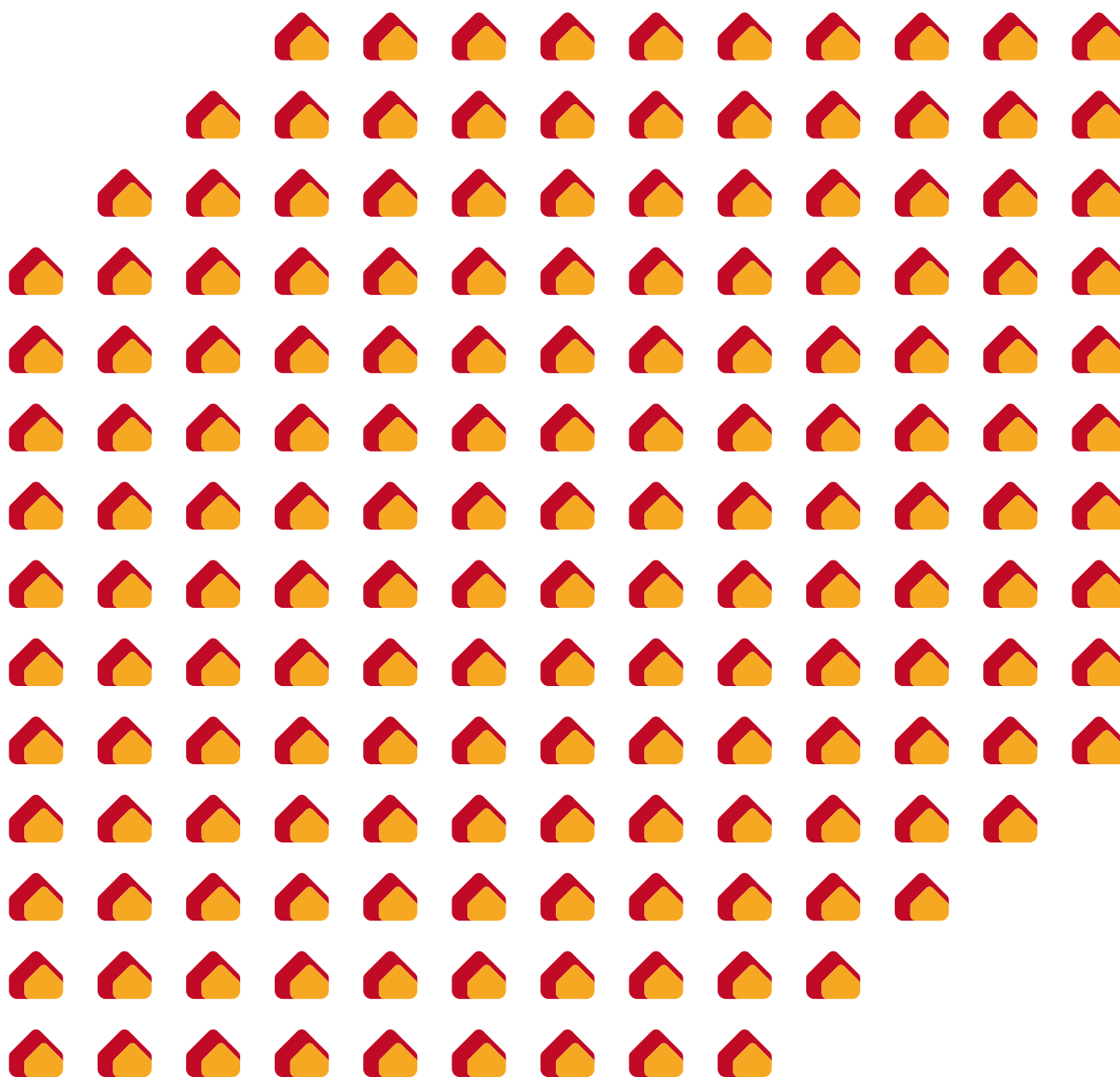


EWALUACJA WDRAŻANIA I REALIZACJI EDYCJI 2023 PROGRAMU DOM KULTURY+



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY



Raport dostępny
na otwartej licencji
(Uznanie autorstwa
3.0 Polska, Creative
Commons)



RAPORT KOŃCOWY

EWALUACJA WDRAŻANIA I REALIZACJI EDYCJI 2023 PROGRAMU DOM KULTURY+



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

RAPORT KOŃCOWY

Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce

Narodowe Centrum Kultury
ul. Płocka 13, 01-231 Warszawa
nck@nck.pl

<https://nck.pl>

<https://www.nck.pl/badania/>

<https://www.facebook.com/dzialbadanializnck>

Dofinansowano ze środków
Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

AUTORKA:
KAROLINA SZCZEPANIAK

REDAKCJA MERYTORYCZNA:
KATARZYNA KUŚMIERSKA
GRAŻYNA POL

SKŁAD I OPRACOWANIE
GRAFICZNE:
MARCIN GROHS

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA:
IWONA HARDEJ

Raport jest dostępny na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz
Narodowego Centrum Kultury. Zezwala się na dowolne
wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej
informacji licencyjnej i wskazania Narodowego Centrum Kultury
jako właściciela praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.

Warszawa, listopad 2024

SPIS TREŚCI

Słowniczek pojęć i wykaz skrótów	4
Streszczenie	5
1 Wprowadzenie	8
1.1 Charakterystyka Programu DK+	8
1.2 Kontekst i założenia projektu badawczego	9
2 Metodologia realizacji badania	11
3 Wyniki badania	13
3.1 Realizacja Programu Dom Kultury+ w edycji 2023	13
3.2 Użyteczność Programu DK+ 2023	24
3.3 Skuteczność Programu DK+ 2023	42
3.4 Trwałość wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań	57
3.5 Rola Animatorów i Mentorów w Programie	62
4 Podsumowanie i wnioski	72
5 Rekomendacje	79
Spis tabel i wykresów	85

SŁOWNICZEK POJĘĆ I WYKAZ SKRÓTÓW

NCK	Narodowe Centrum Kultury
Program DK+ / DK+	Program Dom Kultury+
IDI	indywidualne wywiady pogłębione (ang. <i>In-Depth Interview</i>)
CAL	Stowarzyszenie Centrum Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie (Operator w Programie DK+)

STRESZCZENIE

Projekt badawczy „Ewaluacja wdrażania i realizacji edycji 2023 Programu Dom Kultury+” został zrealizowany w okresie od lipca do września 2024 roku przez Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. na zlecenie Narodowego Centrum Kultury. Jego celem była ocena Programu Dom Kultury+ 2023 pod kątem tego, na ile był on użyteczny dla Beneficjentów oraz czy wspierał rozwój domów kultury w kierunku wzmocnienia ich roli jako miejsc otwartych dla społeczności lokalnej.

W realizacji projektu wykorzystano analizę dokumentacji programowej i ogólnodostępnych informacji na temat Programu DK+ oraz pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami wszystkich grup zaangażowanych w realizację Programu, tj. łącznie 38 wywiadów, w tym: z Organizatorami Programu (2 IDI), Beneficjentami, którzy zrealizowali w 2023 roku Zadanie II (5 IDI) oraz Zadanie I (5 IDI), Wnioskodawcami nieskutecznymi (5 IDI), Partnerami domów kultury, w których zrealizowano Zadanie II (5 IDI), Operatorem (1 IDI), Mentorami (5 IDI) oraz Animatorami (5 IDI).

Użyteczność Programu DK+ 2023

Program DK+ 2023 został bardzo pozytywnie oceniony przez przedstawicieli wszystkich zaangażowanych w niego grup interesariuszy. Udział w Programie przełożył się na korzystne zmiany w funkcjonowaniu instytucji kultury zarówno w zakresie planowania oferty, jak i w relacjach ze społecznością lokalną, a także ułatwił sieciowanie środowiska instytucji kultury. Wszystkie założone w projektach działania zostały zrealizowane, a wśród ich efektów nie zidentyfikowano negatywnych konsekwencji.

Narzędzia wypracowane w ramach Programu w obu Zadaniach (diagnozy w Zadaniu I i partnerstwa w Zadaniu II) wspierają Beneficjentów w relacjach ze społecznością lokalną. Efekty ich wykorzystania najczęściej obejmowały: intensyfikację relacji ze społecznością lokalną przy okazji realizacji projektu; lepsze rozumienie społeczności lokalnej; mobilizację społeczności lokalnych (indywidualnie oraz instytucjonalnie) do udziału w aktywnościach kulturalnych. Program w obecnej formule w pełni odpowiada na potrzeby Beneficjentów, związane z pracą ze społecznością lokalną.

Diagnoza przygotowywana w ramach Zadania I była wykorzystywana przede wszystkim do określania i mapowania potrzeb społeczności lokalnej oraz zidentyfikowania możliwości i potencjałów w obszarze kultury obecnych i potencjalnych odbiorców. Wydaje się, że nie była w dostatecznym stopniu wykorzystywana do analizy sytuacji samych Beneficjentów. Proces opracowania diagnozy powinien być przede wszystkim procesem wykształcenia i rozwijania kompetencji badawczych u przedstawicieli instytucji kultury.

W Programie DK+ 2023 wprowadzono nowe Zadanie II – PARTNERSTWO LOKALNE. Wszystkie powołane w Zadaniu II partnerstwa działały na rzecz lokalnej społeczności i zgodnie z jej potrzebami. Projekty w nich realizowane były bardzo różnorodne i najczęściej dostosowane do regionalnej specyfiki i potrzeb społeczności lokalnej, ale także zainteresowań, potrzeb i możliwości członków partnerstwa. Zadanie II w obecnej formule wspiera rozwój potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności lokalnej. Ma także silny i wartościowy komponent edukacyjny (warsztaty i szkolenia).

Skuteczność Programu DK+ 2023

Realizacja Programu DK+ przyczyniła się do osiągnięcia stawianych przed nim celów.

Program wpłynął na zwiększenie zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnych. Realizacja Zadania I przyczyniła się do odkrywania i wspierania przez nie oddolnych inicjatyw kulturotwórczych, a w przypadku Zadania II do włączania mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu we wspólne planowanie i realizację działań kulturalnych na rzecz lokalnej społeczności. Program wpłynął także pozytywnie na relacje między domem kultury a społecznością lokalną.

Udział w Programie przyczynił się do poszerzenia kompetencji domów kultury w zakresie diagnozowania lokalnej społeczności. Beneficjenci w Zadaniu II odnawiają i rozwijają umiejętności diagnostyczne, nabyte w czasie realizacji Zadania I.

Program pozytywnie wpłynął także na budowanie i wzmacnianie lokalnych partnerstw. Wszyscy Beneficjenci Zadania II zawiązali partnerstwa i zrealizowali w ich ramach wybrane projekty. Co ciekawe, płaszczyzną, na bazie której także budowano późniejsze mikropartnerstwa, była realizacja Zadania I.

Program DK+ 2023 skutkowało poszerzeniem grona odbiorców oferty domów kultury. Zadanie I działało efektywnie poprzez włączanie mieszkańców w proces planowania, kreowania i realizowania oferty kulturalnej oraz odkrywanie nowych grup odbiorców. Natomiast Zadanie II miało większy potencjał do włączania lokalnych organizacji, instytucji, biznesu, w efekcie poszerzając grono odbiorców domów kultury także o dotychczasowych odbiorców działań tych podmiotów.

Beneficjenci chętnie i w różnej formie (jako ponowni Beneficjenci Zadania I, jako Beneficjenci Zadania II, ale także jako Animatorzy lub Mentorzy) wracają do Programu, co wynika z ich pozytywnych doświadczeń z udziału we wcześniejszych edycjach i jest sytuacją pożądaną.

Ze względu na bardzo dobre oceny i wysoką skuteczność Programu DK+ edycja 2023 należy rozważyć zwiększenie dostępności Programu poprzez większe włączenie instytucji kultury, które dotychczas nie korzystały ze wsparcia w Programie.

Trwałość wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań

Udział w DK+ 2023 miał wpływ na działalność Beneficjentów po zakończeniu realizacji Programu dzięki trwaniu relacji ze społecznością lokalną (autorami inicjatyw oddolnych, Partnerami, odbiorcami działań), nabyciu nowych umiejętności w nawiązywaniu relacji z otoczeniem oraz pozyskaniu trwałych, materialnych efektów wypracowanych w Programie, takich jak raport z diagnozy, niektóre narzędzia badawcze, efekty zmian wypracowanych w projektach (np. nowa otwarta wspólna przestrzeń outdoorowa).

Diagnoza przeprowadzona w ramach Zadania I po zakończeniu jego realizacji była wykorzystywana zarówno przez Beneficjentów Zadania I, jak i Beneficjentów Zadania II oraz Wnioskodawców nieskutecznych w różnych formach, a partnerstwa zawiązane w ramach Zadania II działały nadal, ale w zmienionej formie (w mniejszych grupach lub poszerzone o nowych członków).

Na bazie ustaleń z badania ewaluacyjnego proponuje się wprowadzenie funkcji Ambasadora DK+. Ambasadorami mogliby być dotychczasowi Beneficjenci Programu oraz Animatorzy

i Mentorzy. Wprowadzenie funkcji Ambasadora DK+ stanowi odpowiedź na dwie potrzeby: zwiększenia nacisku na sieciowanie instytucji kultury oraz roztoczenia merytorycznej opieki nad Beneficjentami (szczególnie pierwszorazowymi) podczas aplikowania do Programu, a także po zakończeniu przez nich realizacji projektu.

Rola Animatorów i Mentorów w Programie

Ogólne zadania Animatorów i Mentorów zostały szczegółowo opisane w regulaminie Programu, jednocześnie należy podkreślić dużą elastyczność w sposobie ich realizacji, charakterystyczną dla DK+. Wkład Animatorów i Mentorów w Programie DK+ to przede wszystkim ich osobiste lub zawodowe doświadczenie w pracy i wspieraniu instytucji kultury w działaniach na rzecz lokalnej społeczności oraz budowaniu partnerstw. Beneficjenci Programu DK+ 2023 są zadowoleni ze współpracy z Animatorami i Mentorami oraz pozytywnie oceniają obsługę przez Operatora. Rola Animatorów i Mentorów jest bardzo ważna, a realizacja Programu bez ich udziału nie byłaby możliwa.

Zarówno Animatorzy, jak i Mentorzy najczęściej nie liczą realnie przepracowanych godzin. W ostatnim czasie wprowadzono zmianę z miesięcznego rozliczenia godzin pracy na określenie minimalnej liczby godzin pracy z każdym Beneficjentem w trakcie realizacji Programu, a ich rozplanowanie pozostawiono Animatorom i Mentorom. Zmiana ta jest oceniana pozytywnie.

Ze względu na dobrą ocenę funkcjonowania Programu zmiany dotyczące pracy Animatorów i Mentorów nie wydają się konieczne.

1 WPROWADZENIE

Projekt badawczy „Ewaluacja wdrażania i realizacji edycji 2023 Programu Dom Kultury+” został zrealizowany w okresie od lipca do września 2024 roku przez Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. na zlecenie Narodowego Centrum Kultury.

Jego celem była ocena Programu Dom Kultury+ 2023 pod kątem tego, na ile był on użyteczny dla Beneficjentów oraz czy wspierał rozwój domów kultury w kierunku wzmocnienia ich roli jako miejsc otwartych dla społeczności lokalnej.

Niniejszy dokument stanowi raport końcowy, podsumowujący ustalenia projektu ewaluacyjnego.

1.1 Charakterystyka Programu DK+

Celem strategicznym Programu Narodowego Centrum Kultury Dom Kultury+ jest inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego jej członków oraz kulturotwórczych zasobów społeczności.

W latach 2010–2022 miały miejsce 3 edycje Programu:

- ◆ I edycja Dom Kultury+ 2010–2011 – miała na celu wypracowanie nowego wizerunku domu kultury, nowej misji i wizji oraz nawiązanie współpracy ze środowiskiem lokalnym;
- ◆ II edycja w 2012 roku – Dom Kultury+ Edukacja artystyczna – była nastawiona na realizację zajęć z przedmiotów artystycznych we współpracy ze szkołami, w celu stworzenia warunków sprzyjających budowaniu kapitału społecznego oraz podejmowaniu partnerskiej współpracy między lokalnymi instytucjami na rzecz kultury;
- ◆ III edycja w latach 2013–2022 – Dom Kultury+ Inicjatywy lokalne – była zorientowana na inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego oraz kulturotwórczych zasobów społeczności.

W 2023 roku rozpoczęto IV edycję Programu Dom Kultury+, której poświęcona została niniejsza ewaluacja. W tej odsonie kontynuowane były działania, mające na celu stworzenie przez domy kultury i przedstawicieli społeczności lokalnych wspólnych inicjatyw na rzecz tych społeczności oraz budowanie stabilnych, partnerskich relacji w środowisku lokalnym.

W ramach IV edycji Programu były realizowane dwa typy zadań:

- ◆ Zadanie I – INICJATYWY LOKALNE – przez podmioty, które nie brały wcześniej udziału w Programie lub były nie więcej niż raz Beneficjentami Programu w latach 2013–2019;
- ◆ Zadanie II – PARTNERSTWO LOKALNE – przez podmioty, które zrealizowały Zadanie I podczas jednej z edycji Programu w latach 2013–2021.

Zadanie I – INICJATYWY LOKALNE skierowane było do domów kultury, które gotowe są prowadzić nowatorskie działania animacyjne, projektowane w oparciu o przeprowadzoną wcześniej diagnozę i poddane ewaluacji, ukierunkowane na bezpośrednią i bliską współpracę z przedstawicielami społeczności lokalnej. Główny nacisk położony został na nawiązywanie

przez domy kultury stałych relacji z mieszkańcami miejscowości, na terenie których działają. Odkrywanie talentów i wzmacnianie potencjału społecznego ma owocować stworzeniem wspólnych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnych i przestrzeni publicznej.

Zadanie II – PARTNERSTWO LOKALNE było kolejnym etapem społecznego i profesjonalnego rozwoju domu kultury, opartym na budowaniu partnerskich relacji w środowisku lokalnym. Aktywna współpraca miała pomóc stworzyć kreatywną przestrzeń, ułatwiającą wypracowanie i realizację działań z zakresu edukacji i animacji kulturowej. Realizacja długofalowych i środowiskowo zakorzenionych celów partnerstwa lokalnego, animowanego przez dom kultury, wymagać będzie zespołowego uczenia się, planowania i refleksji.

W realizacji Zadania I wspierał Beneficjentów Animator, w realizacji Zadania II – Mentor. Animatorów i Mentorów wyłania Operator – firma zewnętrzna, która rekrutuje ich w danym roku.

1.2 Kontekst i założenia projektu badawczego

Głównym celem ewaluacji była ocena Programu Dom Kultury+ 2023 pod kątem tego, na ile jest użyteczny dla Beneficjentów i czy wspiera rozwój domów kultury w kierunku wzmocnienia ich roli jako miejsc otwartych dla społeczności lokalnej.

Wyniki ewaluacji miały także posłużyć sprawdzeniu, czy edycja Programu Dom Kultury+ 2023 spełniła następujące założenia:

- ◆ inicjowania działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej;
- ◆ odkrywania i rozwijania potencjału i kapitału kulturowego członków społeczności lokalnej oraz jej kulturotwórczych zasobów;
- ◆ włączania przedstawicieli lokalnej społeczności (mieszkańców, organizacji, instytucji, firm) do wspólnego planowania i realizacji działań na rzecz tej społeczności.

W ewaluacji wzięto pod uwagę perspektywę wszystkich grup interesariuszy, biorących udział w Programie:

- ◆ Organizatora (Narodowe Centrum Kultury);
- ◆ Beneficjentów Programu, w szczególności koordynatorów z samorządowych instytucji kultury (domów i ośrodków kultury, centrów kultury i sztuki, bibliotek itp.), w których realizowano Program w 2023 roku (Zadanie I lub Zadanie II);
- ◆ Wnioskodawców nieskutecznych, czyli przedstawicieli instytucji kultury, które ubiegały się o dofinansowanie na Zadanie II w 2023 roku, spełniły wymagania formalne, ale nie zostały zakwalifikowane ze względu na zbyt niską punktację;
- ◆ Partnerów (przedstawicieli społeczności lokalnej, którzy partycypowali w tworzeniu i realizacji inicjatyw oraz projektów w ramach Programu);
- ◆ Operatora (firmy zapewniającej Animatorów i Mentorów wspierających realizację Zadań w ramach Programu);
- ◆ Mentorów (ekspertów wspierających Beneficjentów w realizacji Zadania II);
- ◆ Animatorów (ekspertów wspierających Beneficjentów w realizacji Zadania I).

W trakcie badania uwzględniono następujące kryteria ewaluacyjne:

- ◆ **UŻYTECZNOŚĆ** – rozumianą jako ocena tego, na ile narzędzia wypracowane w ramach Programu (diagnozy i partnerstwa) wspierają Beneficjentów w codziennej pracy ze społecznością lokalną;
- ◆ **SKUTECZNOŚĆ** – rozumianą jako ocena stopnia osiągnięcia zakładanych celów Programu Dom Kultury+ 2023;
- ◆ **TRWAŁOŚĆ** – rozumianą jako ocena tego, czy dzięki Programowi udało się nawiązać relacje z przedstawicielami społeczności lokalnych, wykraczające poza czas bezpośredniej współpracy przy danym projekcie.

2 METODOLOGIA REALIZACJI BADANIA

W realizacji projektu wykorzystano następujące metody i techniki pozyskiwania danych:

Analiza danych zastanych (*Desk research*)

W analizie *desk research* wykorzystano przede wszystkim dokumentację projektową, powstałą przy okazji realizacji Programu DK+, a także ogólnodostępne informacje na temat projektów realizowanych przez poszczególnych Beneficjentów.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Pogłębione wywiady indywidualne zostały w projekcie zrealizowane w formie wywiadów osobistych (IDI) na terenie wybranych podmiotów, biorących udział w DK+. W przypadku niedostępności respondenta w miejscu realizacji wywiadów stacjonarnych (dotyczy szczególnie Animatorów i Mentorów) – wywiady były realizowane *online*.

W badaniu uwzględnione zostały opinie i doświadczenia różnych grup zaangażowanych w realizację Programu Dom Kultury+ 2023 Zadanie I oraz Zadanie II.

W ramach realizacji badania Wykonawca zrealizował 38 wywiadów:

Grupa docelowa		Liczba wywiadów
Organizatorzy Programu		2 diady <i>online</i>
Beneficjenci, którzy:	zrealizowali w 2023 roku Zadanie II	5 IDI (w 5 domach kultury z puli 10)
	zrealizowali w 2023 roku Zadanie I	4 IDI i 1 diada (w 5 domach kultury z puli 50)
Wnioskodawcy nieskuteczni, tj. ci, którzy nie uzyskali w 2023 roku dofinansowania na Zadanie II		5 IDI (w 5 domach kultury z puli 7)
Partnerzy DK, w których zrealizowano w 2023 roku Zadanie II		10 IDI (w 5 domach kultury, w których realizowane są IDI z Beneficjentami), w tym: <ul style="list-style-type: none"> ◆ w 1 domu kultury w badaniu wzięł udział 1 Partner; ◆ w 3 domach kultury – 2 Partnerów; ◆ w 1 domu kultury – 3 Partnerów. Wyboru Partnerów do badania dokonywał Wykonawca na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu z Beneficjentami. W miarę możliwości zapewniano różnicowanie podmiotów: osoby fizyczne, fundacje, organizacje pozarządowe itp.
Operator		1 IDI (<i>online</i>)
Mentorzy, którzy wspierali realizację Zadania II w 2023 roku		5 IDI (w 5 domach kultury, w których realizowane są IDI z Beneficjentami)
Animatorzy, którzy wspierali realizację Zadania I w 2023 roku		5 IDI (w 5 domach kultury, w których realizowane są IDI z Beneficjentami)
RAZEM		35 IDI + 3 diady

Wywiady zostały zrealizowane w następującej sekwencji:

- ◆ wywiad wprowadzający z przedstawicielami Organizatorów Programu, którego celem było pozyskanie pełnych informacji na temat Programu i jego realizacji, wyjaśnienie ewentualnych niejasności zespołu badawczego oraz dostosowanie sposobu realizacji oraz narzędzi badawczych do celów badania;
- ◆ wywiady w wybranych domach kultury, realizowane symultanicznie w różnych lokalizacjach, każdorazowo rozpoczynając od wywiadu z przedstawicielem domu kultury, po którym realizowane były wywiady uzupełniające z innymi osobami zaangażowanymi w realizację projektu (Animatorzy, Mentorzy, Partnerzy):

**Beneficjenci Zadania I
(5 domów kultury):**

- ◆ wywiad z przedstawicielem domu kultury;
- ◆ wywiad z Animatorem.

**Beneficjenci Zadania II
(5 domów kultury):**

- ◆ wywiad z przedstawicielem domu kultury;
- ◆ wywiad z Mentorem;
- ◆ wywiad z Partnerami domu kultury.

Wnioskodawcy nieskutezni (5 domów kultury):

- ◆ wywiad z przedstawicielem domu kultury.

- ◆ wywiad z przedstawicielami Operatora. Zrealizowany niezależnie od wywiadów w domach kultury w końcowej fazie terenowej części badania, tak aby możliwe było skonfrontowanie w nim danych i informacji pozyskanych od osób zaangażowanych w realizację projektu;
- ◆ końcowy wywiad z przedstawicielami Organizatorów Programu, którego celem było podsumowanie wyników terenowej części badania i płynących z nich wniosków oraz omówienie wypracowanych w badaniu rekomendacji. Wywiad został zrealizowany w końcowej fazie projektu, po zakończeniu realizacji pozostałych wywiadów oraz analizy danych zastanych, a także po opracowaniu wstępnych rekomendacji z badania.

Elementy metodyki analizy przypadku (*case study*)

Elementy metodyki *case study* zostały wykorzystane w badaniu jako holistyczny przegląd ogólnodostępnych (np. na stronach lokalnych mediów) materiałów, dotyczących realizacji projektów przez poszczególnych Beneficjentów. Celem przeglądu była precyzyjna rekonstrukcja i pełne zrozumienie tych działań. W praktyce okazało się, że dane pochodzące ze źródeł innych niż informacje przekazane przez respondentów w wywiadach nie wnoszą dodatkowej wartości analitycznej do oceny Programu DK+ 2023.

3 WYNIKI BADANIA

3.1 Realizacja Programu Dom Kultury+ w edycji 2023

Zadanie I

Zgodnie z założeniami Programu w ramach Zadania I:

- ◆ Beneficjent przeprowadził diagnozę zasobów kulturalnych społeczności lokalnej;
- ◆ ustalił zasady wyboru inicjatyw wynikających z diagnozy;
- ◆ zrealizował wybrane inicjatywy wspólnie z ich autorami;
- ◆ wspólnie opracowano plan kontynuacji działań ze społecznością lokalną po zakończeniu realizacji Programu.

Zadanie składało się z dwóch części – w pierwszej realizowana była diagnoza, druga obejmowała realizację oddolnych inicjatyw społecznych.

Terminy rozpoczęcia i zakończenia realizacji Zadania I – INICJATYWY LOKALNE:

- ◆ pierwsza część zadania mogła być realizowana w terminie od 14 lutego do 30 czerwca 2023 roku, z zastrzeżeniem, że wydatki ponoszone z dofinansowania ze środków NCK są kwalifikowalne wyłącznie począwszy od dnia ogłoszenia wyników naboru;
- ◆ druga część zadania mogła być realizowana w terminie od 30 lipca do 14 listopada 2023 roku.

W realizacji Zadania I Beneficjentów wspierał Animator. Animatorów wyłaniał Operator – firma zewnętrzna, która rekrutuje Animatorów i Mentorów w danym roku.

Wśród Beneficjentów, biorących udział w badaniu, dominowali ci, dla których udział w Zadaniu I był istotnym elementem planowania działalności instytucji:

Zrobiłam stanowisko dyrektora instytucji kultury, dość naturalnym było dla mnie szukanie drogowskazów, w którym kierunku ta instytucja ma się rozwijać. Bo nie czułam się na siłach, a bynajmniej nie posiadam takiej wiedzy, żeby wiedzieć, jakie są zasoby mieszkańców, jakby przychodzę i nie mam tej wiedzy. W związku z tym szukam tutaj w instytucji właśnie jakichś diagnoz, jakichś raportów, które mogłyby wskazać kierunek rozwoju, tak aby to było rzeczywiście odpowiedzią na potrzeby mieszkańców. Nie znalazłam takiego dokumentu, więc zwróciłam się do Narodowego Centrum Kultury z pytaniem, na ile to jest możliwe, żeby coś takiego opracować z ich udziałem. [...] Trafiłam na osobę, która odpowiedzialna jest za koordynowanie Programu DK+ i ona opowiedziała mi, na czym polega ten Program. Wówczas, to było w 2020 roku, ja zdecydowałam, że przygotuję się do naboru i złożyliśmy projekt i otrzymaliśmy ten Program w 2021 roku.

Beneficjent_13, Zadanie II

W 2023 roku do realizacji Zadania I wybrano 50 Beneficjentów.

Tabela 1. Beneficjenci w Zadaniu I

Województwo	Miejscowość	Gmina
dolnośląskie	Węgliniec	Węgliniec
dolnośląskie	Jelcz-Laskowice	Jelcz-Laskowice
dolnośląskie	Przedmoście	Głogów
dolnośląskie	Świeradów-Zdrój	Świeradów-Zdrój
dolnośląskie	Ścinawa	Ścinawa
kujawsko-pomorskie	Dobrcz	Dobrcz
kujawsko-pomorskie	Więcbork	Więcbork
lubelskie	Rachanie	Rachanie
lubelskie	Międzyrzec Podlaski	Międzyrzec Podlaski
lubelskie	Wysokie	Wysokie
lubelskie	Jabłoń	Jabłoń
łódzkie	Inowódz	Inowódz
małopolskie	Trzebinia	Trzebinia
mazowieckie	Łaskarzew	Łaskarzew
mazowieckie	Wiązowna	Wiązowna
mazowieckie	Żyrardów	Żyrardów
mazowieckie	Milanówek	Milanówek
opolskie	Dobrzeń Wielki	Dobrzeń Wielki
opolskie	Łubniany	Łubniany
podkarpackie	Markowa	Markowa
podkarpackie	Rymanów	Rymanów
podkarpackie	Przeclaw	Przeclaw
podkarpackie	Krosno	Krosno
podlaskie	Kolnica	Augustów
podlaskie	Stawiski	Stawiski
podlaskie	Rutki-Kossaki	Rutki
pomorskie	Ustka	Ustka
pomorskie	Damnica	Damnica
pomorskie	Nowa Wieś Lęborska	Nowa Wieś Lęborska
śląskie	Jastrzębie-Zdrój	Jastrzębie-Zdrój
śląskie	Gostyń	Wry
śląskie	Knurów	Knurów
śląskie	Siemianowice Śląskie	Siemianowice Śląskie
śląskie	Rydułtowy	Rydułtowy
świętokrzyskie	Bogoria	Bogoria
świętokrzyskie	Chmielnik	Chmielnik

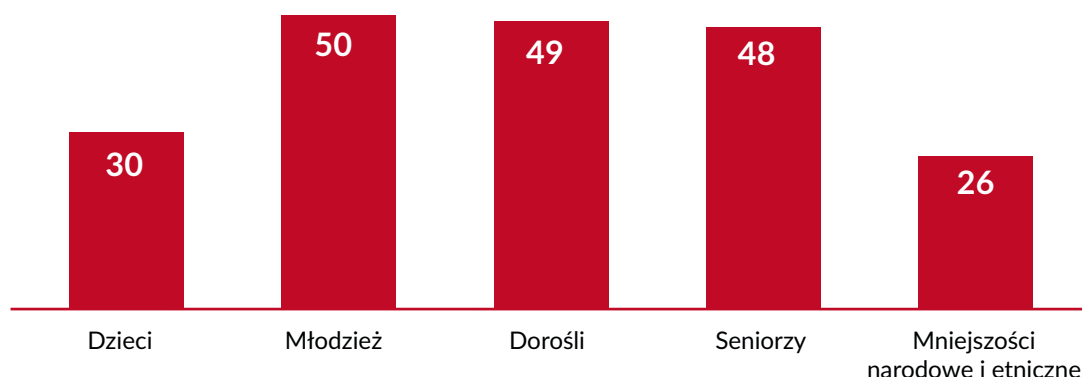
Województwo	Miejscowość	Gmina
świętokrzyskie	Opatów	Opatów
świętokrzyskie	Sandomierz	Sandomierz
świętokrzyskie	Koprzywnica	Koprzywnica
warmińsko-mazurskie	Ryn	Ryn
warmińsko-mazurskie	Frombork	Frombork
warmińsko-mazurskie	Sępól	Sępól
warmińsko-mazurskie	Biskupiec	Biskupiec
wielkopolskie	Ślesin	Ślesin
wielkopolskie	Tarnowo Podgórne	Tarnowo Podgórne
wielkopolskie	Skulsk	Skulsk
wielkopolskie	Słupca	Słupca
wielkopolskie	Powidz	Powidz
wielkopolskie	Zaniemyśl	Zaniemyśl
zachodniopomorskie	Mirostawiec	Mirostawiec

Źródło: Opracowanie własne.

W Programie DK+ w Zadaniu I wzięły udział samorządowe instytucje kultury (domy i ośrodki kultury, centra kultury i sztuki, biblioteki itp.) z terenu całej Polski. Wśród beneficjentów Zadania I znalazły się 3 podmioty, które brały już wcześniej udział w Programie DK+ w latach 2015, 2017 i 2018.

Projekty zgłaszane w Zadaniu I miały charakter otwarty i były skierowane do szerokiego grona odbiorców. Zdecydowana większość projektów adresowana była do młodzieży (50), osób dorosłych (49) oraz seniorów (48), a także dzieci (43). Połowa z nich (26) była skierowana także do mniejszości narodowych i etnicznych.

Wykres 1. Grupy docelowe projektów realizowanych w Zadaniu I



Źródło: Opracowanie własne.

Przystępując do pierwszej części Zadania I każdy z Beneficjentów określał swoje plany dotyczące jego realizacji poprzez wyznaczenie planowanej do osiągnięcia wartości

7 wskaźników („wartość zakładana”), których rzeczywisty poziom realizacji podawali w sprawozdaniu po zakończeniu działań („wartość osiągnięta”). Były to:

- ◆ liczba imprez, spotkań, wydarzeń, które Beneficjent planował zorganizować;
- ◆ liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów;
- ◆ liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych, do których nie wliczano plakatów/ ulotek;
- ◆ nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych.

Osiągnięcie zakładanych wartości wskaźników było elementem oceny realizacji Zadania I przez każdego z Beneficjentów. Z kolei liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli założone przez siebie początkowo wartości wskaźników, świadczy o efektywności działań w Programie.

Co ciekawe, w każdym z ujętych we wskaźnikach obszarów zarówno zakładane, jak i osiągnięte wartości były bardzo zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi Beneficjentami. Dla przykładu: liczba imprez, spotkań, wydarzeń zaplanowanych do zorganizowania przez Beneficjentów wahała się od 2 do 20, a średnio wynosiła 7 wydarzeń u Beneficjenta w pierwszej części Zadania II, a liczba imprez, spotkań, wydarzeń rzeczywiście zorganizowanych wahała się od 2 do 28, średnio 9. Takie zróżnicowanie jest prawdopodobnie wynikiem różnic pomiędzy poszczególnymi instytucjami kultury, obejmujących zarówno ich system pracy, możliwości organizacyjne, jak i pomysł na realizację projektu w Programie DK+. Niezależnie od tej różnorodności, każdy z projektów już na etapie planowania wskaźników uzyskał aprobatę Organizatora jako zgodny z założeniami Programu DK+, a następnie został oceniony jako prawidłowo zrealizowany.

Biorąc pod uwagę poziom osiągnięcia wskaźników w Programie, pierwsza część Zadania I w edycji DK+ 2023 wypadła korzystnie – wartości wskaźników osiągniętych w zdecydowanej większości odpowiadały założeniom przyjętym przez Beneficjentów lub je przekraczały.

Na 7 wskaźników przyjętych w Zadaniu I jedynie w przypadku 5 Beneficjentów odnotowano niezrealizowanie ich na założonym poziomie: dwukrotnie w przypadku liczby przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach oraz po jednym razie: w zakresie liczby imprez, spotkań, wydarzeń; w zakresie zaangażowanych w projekt artystów, edukatorów, animatorów oraz nakładu publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych) i materiałów informacyjnych.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że znacząco częstsze były przypadki osiągnięcia przez Beneficjentów wartości wskaźników przekraczających wartości założone – dotyczyły każdego z 7 wskaźników. Co więcej, w przypadku 2 z nich miały miejsce w blisko połowie realizowanych projektów: 21 Beneficjentów przekroczyło założoną wartość wskaźnika „Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach”, a 20 – „Liczba imprez, spotkań, wydarzeń”.

Tabela 2. Wartości wskaźników w części pierwszej Zadania I

Wskaźnik	Wartość zakładana			Wartość osiągnięta			Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli założoną przez siebie wartość wskaźnika poniżej, powyżej oraz zgodnie z założeniami		
	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Powyżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli wyższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Poniżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli niższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Zgodnie z założeniami (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli taką samą wartość wskaźnika, jak zaplanowali)
Liczba imprez, spotkań, wydarzeń	20	2	7	28	2	9	20	1	29
Liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w realizowanych projektach	13	1	6	13	1	6	6	0	44
Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach	300	52	125	1000	51	176	21	2	27
Liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach	5	0	0	5	0	0	3	0	47
Liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów	5	0	1	4	0	1	2	1	47
Liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	1	1	1	2	1	1	1	0	49
Nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	100	1	20	100	0	19	1	1	48

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości wskaźników były przez Beneficjentów planowane także w drugiej części Zadania I. Tym razem były to:

- ◆ liczba inicjatyw realizowanych w ramach drugiej części zadania;
- ◆ liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach;
- ◆ liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów;
- ◆ liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych;
- ◆ nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych.

Podobnie jak w przypadku części pierwszej, w drugiej części Zadania I wartości wskaźników, tak zakładane, jak i realnie osiągnięte, różniły się znacząco pomiędzy poszczególnymi Beneficjentami.

Po raz kolejny poziom ich osiągnięcia należy ocenić pozytywnie. Założony poziom realizacji wskaźników został osiągnięty przez zdecydowaną większość Beneficjentów w drugiej części Zadania I. Jedynie w 3 przypadkach (po jednym wskaźniku u 3 różnych Beneficjentów) osiągnięta wartość wskaźnika nie dorównała wartości planowanej. Były to wskaźniki: „Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach”, „Liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach” oraz „Liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów”.

Jednocześnie wyższą niż planowano wartość wskaźników osiągnięto czterdziestoczerokrotnie, najczęściej (bo 30 razy) w przypadku wskaźnika „Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach”, a w dalszej kolejności także w przypadku wskaźników: „Liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów” – 6 razy, „Nakład publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych” – 3 razy, „Liczba inicjatyw realizowanych w ramach drugiej części zadania” oraz „Liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach” – po 2 razy, „Liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych” – 1 raz.

Tabela 3. Wartości wskaźników w części drugiej Zadania I

Wskaźnik	Wartość zakładana			Wartość osiągnięta			Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli założoną przez siebie wartość wskaźnika poniżej, powyżej oraz zgodnie z założeniami		
	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Powyżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli wyższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Poniżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli niższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Zgodnie z założeniami (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli taką samą wartość wskaźnika, jak zaplanowali)
Liczba inicjatyw realizowanych w ramach drugiej części zadania	7	4	6	7	4	6	0	0	50
Liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w realizowanych projektach	16	1	6	16	1	6	2	0	48
Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach	750	100	322	3000	100	603	30	1	19
Liczba wolontariuszy uczestniczących w realizowanych projektach	5	0	0	20	0	1	2	1	47
Liczba zaangażowanych artystów, edukatorów, animatorów	28	4	11	28	4	12	6	1	43
Liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	4	0	1	4	0	1	1	0	49
Nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	780	0	47	780	0	50	3	0	47

Źródło: Opracowanie własne.

Przekraczający zaplanowaną wartość poziom osiągnięcia wskaźników w obu częściach Zadania I wskazuje na dużą aktywność Beneficjentów w trakcie udziału w Programie oraz świadczy o tym, że podejmowali oni w trakcie realizacji projektów dodatkowe, niezaplanowane wcześniej działania. Z punktu widzenia celów Programu najistotniejszy wydaje się natomiast stopień, w jakim przekroczone zostały wartości wskaźnika „Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w realizowanych projektach”, który:

- ◆ w pierwszej części Zadania I w założeniach wahał się od 52 do 300 osób (średnio 125), podczas gdy w rzeczywistości wahał się u różnych Beneficjentów od 51 do 1000 osób (średnio 176), przy czym większą niż planowano liczbę uczestników zebrało 21 Beneficjentów;
- ◆ w drugiej części Zadania II w założeniach wahał się od 100 do 750 osób (średnio 322), a realnie wynosił od 100 do 3000 osób (średnio 603), a większą niż planowana publiczność zgromadziło już 30 Beneficjentów (o 9 więcej niż w pierwszej części Zadania I).

Wydaje się zatem, że inicjatywy realizowane w projektach Beneficjentów w Zadaniu I cieszyły się popularnością przekraczającą nawet oczekiwania ich organizatorów.

Zadanie II

Zgodnie z założeniami Programu w ramach Zadania II:

- ◆ zespół zadaniowy uczestniczył w szkoleniu z budowania zespołu, zawiązał partnerstwo lokalne oraz wyznaczył cele i kierunki jego działania;
- ◆ partnerstwo lokalne określiło swoje potrzeby szkoleniowe i edukacyjne oraz uczestniczyło w szkoleniach odpowiadających na te potrzeby;
- ◆ partnerstwo lokalne wypracowało pomysł na projekt, uwzględniając wnioski z diagnozy z Zadania I, następnie zrealizowało projekt i opracowało plan działań po zakończeniu Programu.

Termin rozpoczęcia i zakończenia realizacji Zadania II – PARTNERSTWO LOKALNE: od 14 lutego do 14 listopada 2023 roku, z zastrzeżeniem, że wydatki ponoszone z dofinansowania ze środków NCK są kwalifikowalne wyłącznie począwszy od dnia ogłoszenia wyników naboru.

W realizacji Zadania II Beneficjentów wspierał Mentor. Mentorów wyłania Operator – firma zewnętrzna, która rekrutuje Animatorów i Mentorów w danym roku.

Dla uczestniczących w badaniu Beneficjentów udział w Zadaniu II najczęściej stanowił naturalną kontynuację kierunków działań, wypracowanych w czasie realizacji Zadania I w poprzednich latach:

Mieliśmy bardzo dobry odbiór zarówno ze strony mieszkańców, jak i nas. Dobre, pozytywne doświadczenia przy realizacji Zadania I – INICJATYWY LOKALNE. Dlatego też dość, wydaje mi się, naturalne było pójść o krok do przodu. Bo rzeczywiście ten Program PARTNERSTWO LOKALNE jest dla instytucji, które już przeszły przez INICJATYWY LOKALNE, w związku z tym zawiązanie partnerstwa było takim trochę krokiem do przodu, tak aby wraz z tymi autorami inicjatyw, ale również innymi potencjalnymi partnerami stworzyć takie ciało, z którym można byłoby wspólnie działać. Takie były nasze założenia. [...] Ja uważam, że to się wszystko naprawdę łączy. To jest trochę taka gradacja tego wejścia w społeczność lokalną. Pierwszy etap

to była diagnoza i trochę poznamy się. Potem realizacja inicjatyw lokalnych we współpracy z autorami tych inicjatyw. No i wreszcie zawiązanie partnerstwa, stworzenie wspólnego projektu i teraz dołączanie kolejnych Partnerów. Ja uważam, że to jest ciągły proces.

Beneficjent_13, Zadanie II

W 2023 roku Zadanie II realizowało 10 Beneficjentów.

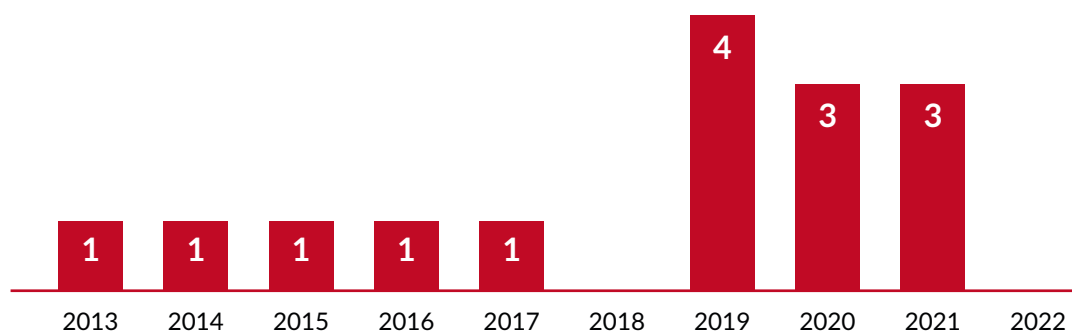
Tabela 4. Beneficjenci w Zadaniu II

Województwo	Miejscowość	Gmina
dolnośląskie	Bierutów	Bierutów
dolnośląskie	Bolków	Bolków
dolnośląskie	Żarów	Żarów
kujawsko-pomorskie	Sępólno Krajeńskie	Sępólno Krajeńskie
kujawsko-pomorskie	Strzelno	Strzelno
lubelskie	Susiec	Susiec
łódzkie	Bolimów	Bolimów
małopolskie	Kraków	Kraków
podlaskie	Wasilków	Wasilków
śląskie	Kozy	Kozy

Źródło: Opracowanie własne.

W Programie DK+ w Zadaniu II wzięły udział samorządowe instytucje kultury (domy i ośrodki kultury, centra kultury i sztuki, biblioteki itp.) z terenu całej Polski. Zgodnie z założeniami Programu, w Zadaniu II mogły brać udział wyłącznie podmioty, które skutecznie zrealizowały w jednej z wcześniejszych edycji Programu Zadanie I. Były to instytucje kultury, które brały udział w Programie DK+ w latach 2019–2021, a 5 z nich realizowało Zadanie I dwukrotnie (po raz pierwszy w latach 2013–2017).

Wykres 2. Udział Beneficjentów Zadania II w Zadaniu I w poprzednich latach



Źródło: Opracowanie własne.

Tak jak w Zadaniu I, Beneficjenci Zadania II, przystępując do jego realizacji, określali wartość wskaźników, którą chcieli osiągnąć w efekcie realizacji swojego projektu. Były to następujące wskaźniki:

- ◆ liczba szkoleń, warsztatów dla zespołu zadaniowego i partnerstwa lokalnego;
- ◆ liczba uczestników ww. szkoleń, warsztatów;
- ◆ liczba podmiotów wchodzących w skład partnerstwa lokalnego;
- ◆ liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w zadaniu;
- ◆ liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w zadaniu;
- ◆ liczba wolontariuszy uczestniczących w zadaniu;
- ◆ liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych;
- ◆ nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych.

Wartości (zarówno planowane, jak i osiągnięte) każdego ze wskaźników różniły się między poszczególnymi Beneficjentami, tak jak różniły się między sobą zaplanowane przez nich projekty.

Założona wartość wskaźników została osiągnięta w Zadaniu II w zdecydowanej większości wypadków (z jednym wyjątkiem, w którym zrealizowano mniej szkoleń, warsztatów dla zespołu zadaniowego i partnerstwa lokalnego). Stosunkowo liczne były także przypadki, kiedy osiągnięta wartość wskaźników przekroczyła poziom zaplanowany:

- ◆ wskaźnik „Liczba podmiotów wchodzących w skład partnerstwa lokalnego” w przypadku 6 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w zadaniu” w przypadku 5 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba uczestników ww. szkoleń, warsztatów” w przypadku 4 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba wolontariuszy uczestniczących w zadaniu” w przypadku 3 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba szkoleń, warsztatów dla zespołu zadaniowego i partnerstwa lokalnego” w przypadku 2 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w zadaniu” w przypadku 2 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych” w przypadku 2 Beneficjentów;
- ◆ wskaźnik „Liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych (do tej pozycji nie wlicza się plakatów/ ulotek)” w przypadku 1 Beneficjenta.

Tabela 5. Wartości wskaźników w Zadaniu II

Wskaźnik	Wartość zakładana			Wartość osiągnięta			Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli założoną przez siebie wartość wskaźnika poniżej, powyżej oraz zgodnie z założeniami		
	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką zaplanował Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Maksimum (Najwyższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. maksymalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Minimum (Najniższa wartość, jaką osiągnął Beneficjent, tj. minimalna wartość wśród wszystkich Beneficjentów)	Średnio	Powyżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli wyższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Poniżej założeń (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli niższą wartość wskaźnika, niż zaplanowali)	Zgodnie z założeniami (Liczba Beneficjentów, którzy osiągnęli taką samą wartość wskaźnika, jak zaplanowali)
Liczba szkoleń, warsztatów dla zespołu zadaniowego i partnerstwa lokalnego	6	4	4	6	4	4	2	1	7
Liczba uczestników ww. szkoleń, warsztatów	50	12	19	60	12	23	4	0	6
Liczba podmiotów wchodzących w skład partnerstwa lokalnego	11	4	5	24	4	9	6	0	4
Liczba pracowników Beneficjenta uczestniczących w zadaniu	15	3	7	15	3	7	2	0	8
Liczba przedstawicieli społeczności lokalnej uczestniczących w zadaniu	450	70	190	7500	70	984	5	0	5
Liczba wolontariuszy uczestniczących w zadaniu	4	0	1	6	0	2	3	0	7
Liczba publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	1	0	1	2	0	1	1	0	9
Nakład ww. publikacji/ wydawnictw (także publikacji elektronicznych), materiałów informacyjnych	300	0	31	10 001	0	1041	2	0	8

Źródło: Opracowanie własne.

O skuteczności Zadania II świadczy przede wszystkim wyższa od zaplanowanej liczba podmiotów wchodzących w skład partnerstwa lokalnego, jaką udało się zgromadzić w swoich projektach 6 Beneficjentom (planowana liczebność partnerstw wahała się od 4 do 11, podczas gdy w rzeczywistości składały się one z od 4 do 24 podmiotów) oraz wyższa od planowanej liczba przedstawicieli społeczności lokalnej biorących udział w zadaniu w przypadku 5 Beneficjentów (planowana wartość tego wskaźnika wahała się od 70 do 450 osób (średnio 190), podczas gdy w zadaniu realnie wzięło udział od 70 do 7500 osób (średnio 984). Realizowane projekty cieszyły się zatem większym niż zakładano zainteresowaniem zarówno na etapie zakładania partnerstwa, jak i podczas udziału społeczności lokalnej w realizowanym projekcie.

3.2 Użyteczność Programu DK+ 2023

Pierwszym kryterium oceny Programu DK+ była jego użyteczność, rozumiana jako ocena tego, na ile narzędzia wypracowane w ramach Programu (diagnozy i partnerstwa) wspierają Beneficjentów w codziennej pracy ze społecznością lokalną.

Czy i jakie są pozytywne następstwa realizacji Programu DK+ 2023? Co należy zaliczyć do jego sukcesów?

Ocena użyteczności Programu DK+ 2023 rozpoczęta została od analizy pozytywnych i negatywnych następstw realizacji Programu, inaczej mówiąc od identyfikacji jego sukcesów oraz porażek. Ocena ta miała silnie zindywidualizowany charakter, co wynikało niejako ze specyfiki samego Programu. Charakterystyczne dla DK+ wydaje się, że w dość ogólnie zakreślonych ramach instytucjonalnych rzeczywiste efekty projektu są zależne przede wszystkim od lokalnych uwarunkowań, nastawienia, potrzeb i rzeczywistych możliwości Beneficjenta oraz kształtującej się dopiero na miejscu bieżącej dynamiki realizacji projektu.

Ten Program ma ramy, ale jak to w animacji, nie wiemy, co ta iskra, którą wskrzesimy, przyniesie, jakie ognisko rozpali. Nie zdarzyło mi się, żeby był pożar, ale to jest właśnie fascynujące, bo jak mówię, jest możliwość dopasowywania działań do sytuacji.

Animator_09

Należy podkreślić, że cały Program, jego formuła oraz sposób realizacji zostały bardzo pozytywnie ocenione przez przedstawicieli wszystkich zaangażowanych w niego grup interesariuszy, co paradoksalnie w istotnym stopniu utrudniło identyfikację zarówno sukcesów, jak i porażek. Wśród badanych przeważały bowiem dość ogólne pochlebne opinie, korzystnie oceniające całość Programu.

Nie wiem, cała współpraca z NCK była pozytywna.

Beneficjent_12, Zadanie I

Jestem wielką pasjonatką tego Programu. Po prostu on daje tyle możliwości jakby mnie osobiście. Bo to, że ja sobie tutaj współpracuję, to dlatego, że po prostu uwielbiam te spotkania i czym trudniej, tym lepiej dla mnie. Bo jakby to jest ta forma, a trafia się na różne przypadki i może być tak, że trzy i pół tysiąca, powiedzmy, że domów kultury jest w Polsce, wszystkie są takie same, a każdy jest inny.

Animator_09

Do najważniejszych sukcesów Programu DK+ zaliczyć można bez wątpienia wymierny **wzrost zainteresowania ofertą instytucji kultury**, które realizowały w nim swoje projekty. Wzrost ten był dostrzegany zarówno przez Beneficjentów Zadania I i Zadania II w trakcie realizacji projektów (kiedy to, dzięki zewnętrznemu finansowaniu, mogli odczuwalnie wzbogacić swoją ofertę), jak i po zakończeniu ich realizacji (jako efekt wypracowanych nowych współpracy i dróg dotarcia do nowych odbiorców). Wydaje się, że odczuwalny wzrost zainteresowania ofertą kulturalną Beneficjenta był jednak właściwością nie tyle edycji DK+ 2023, co ogólnie całego Programu DK+, zwracali bowiem na niego uwagę także Wnioskodawcy nieskuteczni, którzy brali udział w Programie w Zadaniu I w latach 2019–2021 oraz Beneficjenci Zadania II, opowiadając o doświadczeniach z wcześniejszej realizacji Zadania I.

Moim zdaniem właśnie Program DK+ jest jednym z lepszych programów, jakie organizuje ministerstwo czy NCK, dlatego że faktycznie on łączy ludzi z ośrodkami kultury, społeczność, i nam się właściwie to udało, mogę powiedzieć, w stu procentach i od tego czasu, jak myśmy ten Program przeprowadzili, to wzrosła liczba chętnych zainteresowanych ośrodkiem kultury i przyjaźni do kultury w ogóle.

Wnioskodawca nieskuteczny_26

Kolejnym bezsprzecznym sukcesem Programu DK+ jest zdolność do mobilizowania niespotykanej lokalnie przy innych okazjach **wolontariackiej aktywności przedstawicieli społeczności**, których praca w Programie i przy okazji realizacji projektu znacząco podnosiła jego realną wartość. W zależności od potrzeb i specyfiki projektu, przedstawiciele lokalnej społeczności wspierali instytucje kultury w organizacji wydarzeń w ramach DK+ oraz na różne sposoby włączali się w działania projektowe, angażując się zarówno czasowo (np. własnoręczne przygotowanie poczęstunku), jak i finansowo (np. zakup produktów spożywczych lub kwiatów do wspólnej przestrzeni).

Dla mnie sukcesem jest to, że grupa ludzi chce spotkać się i razem robić coś dobrego zupełnie bezinteresownie. I to jest bezwzględny sukces dla mnie jako dla dyrektora instytucji kultury, że powstało takie ciało działające przy domu kultury. [...] W momencie kiedy już byliśmy blisko otwarcia tego miejsca, to rzeczywiście Partnerzy sami angażowali się w to, żeby ukwiecić to miejsce. Czyli nagle znajdowały się bratki, które były w doniczkach, czy został przygotowany poczęstunek przez osobę, która jest w naszym partnerstwie, akurat prowadzi restaurację. W związku z tym tak, rzeczywiście wartość cała, gdybyśmy mieli to przełożyć na finanse, była ogromna.

Beneficjent_13, Zadanie II

Choć jednocześnie z przejawami takiej dobrowolnej aktywności wiązały się incydentalnie pewne rozczarowania, wynikające z niedomówień lub niespełnionych oczekiwań osób zaangażowanych w projekt. Na przykład poczęstunek, który został przygotowany przez jednego z Partnerów, nie odpowiadał wyobrażeniom i wiązany z nim nadziejom innych osób. Rozczarowania tego rodzaju ostatecznie nie przekładają się jednak na spadek ogólnej jakości realizacji projektu.

Natomiast zespoły realizacyjne powstają z udziałem Partnerów i to, w jaki sposób one działają, ma uzasadnienie w jakości tego partnerstwa. Jak na przykład koło gospodyń wiejskich się zobowiązało, jest Partnerem i szefowa koła wchodzi do partnerstwa, jest reprezentantem i ona się zobowiązała, że to koło przygotowuje poczęstunek podczas takiej a takiej imprezy, która będzie wspólnie realizowana i ten poczęstunek zostanie zrobiony, to znaczy, że dobrze to zadziałało.

Natomiast jeżeli wyobrażenia się nie zgadzają z rzeczywistością, bo miały upiec ciasto i ugotować bigos, ale nie ugotowały bigosu i zrobiły tylko kawę i kupiły pączki w sklepie, no to już jest rzeczywistość, ale to nie znaczy, że zespół był nieskuteczny.

Mentor_23

Udział w Programie, poza bezsprzecznym i wprost widocznym wpływem na ofertę instytucji kultury w postaci nowych działań, przynosi także inne, trudniejsze do uchwycenia zmiany. Do kolejnych sukcesów Programu DK+ należy jego zdolność do inicjowania istotnych i niejednokrotnie innowacyjnych **zmian w sposobach funkcjonowania instytucji kultury** zarówno w zakresie planowania oferty, jak i w relacjach ze społecznością lokalną, a nawet w obszarze bieżącego zarządzania pracą zespołu. Dzięki realizacji zadań projektowych kadra instytucji kultury rozwija posiadane i nabywa nowe kompetencje, między innymi w takich obszarach jak: praca grupowa, komunikacja, inicjowanie relacji z otoczeniem. W Zadaniu II umiejętności te są dodatkowo wzmacniane podczas warsztatów. Uczestnicy Programu DK+ uczą się także pracy animacyjnej. Merytoryczna opieka i doświadczenie Animatorów i Mentorów są natomiast źródłem praktycznej wiedzy na temat możliwych do wprowadzenia zmian oraz dobrych praktyk. Udział w Programie jest zatem dla Beneficjentów treningiem pracy partycypacyjnej i egalitarnej oraz otwartości na innych w codziennym funkcjonowaniu instytucji, a dla wielu osób w domach kultury jest to pierwsze zetknięcie się z takimi metodami pracy. Program DK+ jest postrzegany przez Beneficjentów jako stymulujący i rozwojowy w zakresie sposobu organizacji pracy oraz funkcjonowania kadry instytucji, która uczy się w nim w nowy sposób wykorzystywać swój potencjał tak we współpracy, jak i w relacjach z otoczeniem.

Przede wszystkim DK+ nakierowany jest na zmianę. [...] zmiana w działalności, w podejściu do pracy, w sobie. Ta zmiana jest tutaj wartością nadrzędną dla mnie.

Animator_09

Tak, ja myślę, że na pewno, bo Program zdecydowanie jest rozwojowy. To nie jest taki program, że nie mamy środków na działania, więc wystąpmy, to będą pieniądze na projekty, to już nie będziemy musieli tam szukać pieniędzy. Absolutnie to nie jest ten rodzaj motywacji. Ja myślę, że to jest rodzaj motywacji taki, że nasza instytucja na pewno na tym zyska.

Beneficjent_07, Zadanie I

Na pewno każdy taki program [...] jest takim [...] zapalnikiem, jeżeli chodzi o pewne procesy zmiany. [...] Pokazuje nowe możliwości, nowe praktyki, nowe właśnie narzędzia, z których możemy skorzystać w naszej codziennej pracy.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

Program DK+ ze względu na swoją unikatową formułę (w tym szczególnie: ponadregionalny wymiar wsparcia przez Animatorów i Mentorów z centralnym ośrodkiem przy Operatorze, warszawskiej Fundacji CAL; preferowane wcześniejsze doświadczenie Animatorów i Mentorów we współpracy i wspieraniu różnych instytucji kultury, a także ich tendencję do „pozostawiania w Programie” w jego kolejnych edycjach oraz wyrażone wprost aspiracje do łączenia różnych instytucji kultury chociażby poprzez organizację konwentów dla Beneficjentów) stanowi platformę do **sieciowania środowiska instytucji kultury**, która jest dla nich realnym wsparciem oraz wartością dodaną realizacji projektu w Programie.

Co prawda niezależnie od tego, czy my jesteśmy w programie czy nie jesteśmy w jakimś programie, korzystamy czy ze szkoleń, czy z doświadczeń naszych przyjaciół z innych domów kultury czy z innych miast. DK+ [...] daje możliwości sieciowania się różnych instytucji i my staramy się korzystać z tego przywileju i tego, że poznajemy wiele osób z różnych części Polski, które robią fantastyczne rzeczy.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

Szczególny wymiar sieciowania przy okazji realizacji Programu DK+ ma działalność Stowarzyszenia CAL, która z jednej strony stanowi dla Animatorów i Mentorów bieżące wsparcie merytoryczne, ale również sieciuje ich jako osobną społeczność, co przekłada się na potencjał sieciujący całego Programu. Animatorzy i Mentorzy, sami będąc najczęściej przedstawicielami różnych środowisk lub instytucji, a nawet wcześniejszymi Beneficjentami Programu DK+, mają różnorodne sieci kontaktów, które rozbudowują w Programie. Jednocześnie, pozostając ze sobą w kontakcie i wspierając się nawzajem, wymieniają się doświadczeniami, co jest korzystne np. przy transferze dobrych praktyk do innych ośrodków.

My mamy pracę od Animatorów po Mentorów poprzez stałe kontakty z nimi. Ale również staramy się przynajmniej raz w miesiącu realizować spotkania online z Animatorami i Mentorami, podczas którego rozmawiamy, co się wydarzyło, co się zadziało, w czym jest potrzeba. Jaka jest potrzeba ewentualna wsparcia. Animatorzy i Mentorzy też tworzą takie koleżeńskie grupy, gdzie wzajemnie się wspierają. W szczególności nowi Animatorzy korzystają ze wsparcia tych Animatorów bardziej doświadczonych, ponieważ sytuacje pojawiają się na etapie realizacji ich projektu różne. I czasami na spotkaniach wprowadzających nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkiego, co się może wydarzyć. Natomiast staramy się bardzo przykładać do tego, żeby jak najwięcej rzeczy przewidzieć, ale wszystkiego się nie da. Jesteśmy na bieżąco w kontakcie, Animatorzy i Mentorzy też zgłaszają się do nas z różnego rodzaju pytaniami i problemami.

Operator

Czy były jakieś negatywne konsekwencje realizacji Programu?

Co należy zaliczyć do jego porażek?

Bardzo pozytywny odbiór Programu przez jego uczestników przełożył się na brak zidentyfikowanych w badaniu porażek lub jakichkolwiek negatywnych następstw.

W Programie DK+ edycja 2023 doszło do dwóch ocenianych negatywnie zjawisk: konfliktu personalnego w partnerstwie oraz niewykorzystania potencjału Programu. Konflikt personalny miał swoje źródło w próbie przeforsowania w partnerstwie partykularnych interesów (rozwoju prywatnej firmy) przez jednego z jego członków, który wobec sprzeciwu pozostałych Partnerów utrudniał dalszą realizację projektu. Natomiast trudności związane z niedostatecznym wykorzystaniem potencjału, jaki ma Program, wynikały z chęci realizowania w Programie własnych pomysłów Beneficjenta oraz jego braku otwartości na oddolne identyfikowanie potrzeb społeczności lokalnej i odpowiadanie na nie. Zatem, chociaż nie było porażek Programu, zdarzały się większe i mniejsze **trudności w realizacji niektórych projektów**. Wynikały one jednak z lokalnego niezrozumienia istoty Programu i będących jego następstwem konfliktów personalnych w zespołach.

Tak łatwo nie było. Działaliśmy przede wszystkim w podgrupach. Była ogromna różnorodność potencjałów, zasobów, charakterów. Nastąpiło spotkanie i konfrontacja nieraz dosyć [...] intensywna. [...] Spora dynamika i problemy komunikacyjne. Różne próby zaradzania im. Na przykład właśnie tam organizacja warsztatów z komunikacji, również komunikacji empatycznej. Problemy z komunikacją były u nas dosyć złożone. Niestety pojawiały się ataki słowne, w tym agresywne, wykraczające nawet poza kulturę osobistą. Eskalacja problemu i podział grupy. Zaczęło się od jednej osoby, potem właśnie eskalowało też na inne. Takie agresywne postawy spowodowały wycofanie się osób, które nie chcą się wpisywać w taki tryb i komunikacji, i działania.

Beneficjent_03, Zadanie II

[...] uważam, że na pewno jeden z domów kultury nie był gotowy na to. Mógł wyjść ze swoich takich ram, ale hamulcową była pani dyrektor, która nie była negatywną postacią, tylko po prostu nie była w stanie wyjść poza takie schematyczne myślenie.

Organizator

Warto także na koniec, za jednym z Beneficjentów, zwrócić uwagę na fakt, że udział w Programie stanowi dla instytucji kultury istotne **wyzwanie w obszarze późniejszego (poprojektowego) funkcjonowania**. Byłym Beneficjentom zależy na tym, żeby już bez wsparcia merytorycznego i zewnętrznych funduszy utrzymać jakość wypracowaną w czasie udziału w Programie DK+.

Nie, raczej wyzwanie. Jeżeli wypracowaliśmy coś tak dobrego, to teraz należy to podtrzymywać i to wymaga pracy, wymaga zaangażowania i ciągłego takiego bycia w tym pozytywnym nastawieniu, więc trochę odpowiedzialność się za to wzięło.

Beneficjent_13, Zadanie II

➔ **Wniosek cząstkowy:**

Cały Program, jego formuła oraz sposób realizacji zostały bardzo pozytywnie ocenione przez przedstawicieli wszystkich zaangażowanych w niego grup interesariuszy. Do najważniejszych sukcesów Programu DK+ zaliczyć można:

- ◆ wymierny wzrost zainteresowania ofertą instytucji kultury;
- ◆ mobilizowanie wolontariackiej aktywności przedstawicieli społeczności;
- ◆ korzystne zmiany w sposobach funkcjonowania instytucji kultury zarówno w zakresie planowania oferty, jak i w relacjach ze społecznością lokalną;
- ◆ sieciowanie środowiska instytucji kultury.

Wszystkie założone w projektach działania zostały zrealizowane, a wśród ich efektów nie zidentyfikowano negatywnych konsekwencji.

Czy i w jaki sposób wykorzystywana była diagnoza przygotowana w ramach Zadania I?

Istotnym elementem oceny użyteczności Programu było ustalenie, czy i w jaki sposób wykorzystywana była diagnoza przygotowana w ramach Zadania I – podstawowy element realizacji jego pierwszej części.

Jak pokazała zarówno analiza dokumentacji projektowej, jak i rozmowy z Organizatorem, Operatorem i Beneficjentami Zadania I DK+ 2023 (a także rozmowy z Beneficjentami Zadania II oraz Wnioskodawcami nieskutecznymi, który realizowali Zadanie I w poprzednich edycjach Programu), diagnoza opracowywana w Zadaniu I może mieć i powinna mieć fundamentalne znaczenie dla instytucji kultury. Wymaga to jednak prawidłowego zrozumienia jej istoty, którą jest z jednej strony **zidentyfikowanie potrzeb, ale również możliwości i potencjałów w obszarze kultury obecnych i potencjalnych odbiorców.**

Diagnoza ma pokazać, jaki potencjał jest wokół domu kultury. [...] Bo to nie chodzi tylko o to, czego brakuje mieszkańcom w domu kultury, ale co też oni mogą, jak mogą wzbogacić ofertę kulturalną domu kultury o własne pasje, fascynacje, umiejętności. W związku z tym później, jak jest publikowana diagnoza, to na podstawie tej diagnozy jest ogłaszany dla mieszkańców konkurs na inicjatywę oddolną.

Organizator

Diagnoza wykorzystywana była przede wszystkim do **określenia i mapowania potrzeb społeczności lokalnej** (rozumianej jako obecni i potencjalni odbiorcy i uczestnicy oferty) w zakresie wydarzeń i inicjatyw kulturalnych, w których chcieliby uczestniczyć jej przedstawiciele. Diagnoza w tej formie realizowana była w różnorodny sposób, z wykorzystaniem zróżnicowanych narzędzi: od ankiet (tak papierowych, jak i *online*) wśród mieszkańców, przez spotkania i wywiady z nimi, aż po metody animacyjne, a nawet tworzenie własnych metod diagnostycznych. W trakcie pracy nad diagnozą powszechne (zgodne z formułą Programu) było korzystanie przez Beneficjentów ze wsparcia profesjonalistów (badaczy socjologów i antropologów) oraz wsparcia merytorycznego Animatorów.

Chcieliśmy przede wszystkim też poznać troszeczkę tę naszą społeczność tutaj najbliższą, chcieliśmy, żeby ci ludzie też bezpośrednio się wypowiedzieli, czego potrzebują i czego oczekują, bo nie mieliśmy ani specjalisty od badań, ani też wielkich możliwości na przeprowadzanie takiej diagnozy, więc po części dla nas to była taka rozmowa z tą społecznością, a dwa jakiś taki impuls do budowania właśnie relacji i tworzenia tych wspólnych wydarzeń. Jakies takie usystematyzowanie tej współpracy, która gdzieś tam po części już może się pojawiać i nawiązanie przede wszystkim tych nowych relacji, no bo nie oszukujmy się, chcemy robić coraz więcej fajniejszych, nowych rzeczy, ale chcemy też, żeby to odpowiadało na potrzeby tych osób, które z tego korzystają, bo nie chcemy robić wydarzeń na zasadzie, bo tak myślimy, czy nie wiem, władze tego chcą, tylko raczej dla odbiorców.

Beneficjent_14, Zadanie I

W diagnozie potrzeb jeszcze wyszła bardzo ważna rzecz dla nas, z której może wcześniej zdawaliśmy sobie trochę sprawę, jak każdy z nas, każdy człowiek, ale nie do końca myśleliśmy, że to jest aż tak istotne dla naszych odbiorców. Okazało się, że w [...] funkcjonuje ogromna ilość ludzi, którzy są przebudżcowani. Do tego stopnia, że podczas diagnozy właśnie nasi odbiorcy patrzyli na nas jak na kosmitów, kiedy my ich pytaliśmy, no dobra, ale jaki koncert, jaki kabaret, jakie warsztaty? Co robimy? A oni na nas patrzyli i mówili: „Nie, my nie chcemy następnych koncertów, tego jest u nas strasznie dużo, my chcemy w zasadzie się ponudzić, my chcemy nie robić nic”. Każda z tych inicjatyw do tego głównie też nawiązywała i chyba dlatego dała tyle satysfakcji społeczeństwu w [...]. Paulina z Olą zrobiły festiwal nudy pięciodniowy. Zorganizowały go z rozmachem, 5 dni po 10 godzin każdego dnia i tam nie było pustego miejsca, cały czas ludzie przychodzili, odchodzili, byli ludzie, którzy przychodzili na cały dzień. W tym roku odbyła się kolejna edycja tego festiwalu już bez naszego udziału.

Beneficjent_16, Zadanie I

Jednocześnie w wielu przypadkach pracownicy instytucji kultury byli osobiście zaangażowani w realizację czynności badawczych, od opracowania ankiety po analizę i interpretację uzyskanych wyników. Sam proces diagnozy stanowił zatem ważną okazję do nawiązania osobistych relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej, które są kluczowe dla prawidłowego identyfikowania ich potrzeb i potencjału.

W samym procesie takim badawczym i prowadzeniu wywiadów [...] chcieliśmy [...] sami jako pracownicy porozmawiać z tymi osobami [...] staraliśmy się złapać jak najwięcej tych osób, od których mogliśmy usłyszeć te kwestie związane z realizacją różnych wydarzeń, na temat tego, czego potrzebują, czego im w mieście brakuje [...] To były właśnie takie rozmowy. Właśnie bardziej mapowanie też tych inicjatyw, które dzieją się w mieście. Chcieliśmy zobaczyć [...] na przykład, w których regionach [...] brakuje tych wydarzeń, czy ewentualnie gdzie są jakieś potencjały [...], jeżeli chodzi nawet o przestrzeń.

Beneficjent_14, Zadanie I

Proces realizacji badania oraz opracowania i wykorzystania podsumowującego je raportu był postrzegany jako istotna okazja do **rozwój kompetencji badawczych i diagnostycznych kadry instytucji**. W wielu przypadkach udział w Programie był pierwszą okazją, przy której pracownicy domów kultury spotykali się z pracą badawczo-diagnostyczną i mogli się jej w projekcie nauczyć. Osobiste zaangażowanie zespołu w proces diagnostyczny przyczyniało się zarówno do kształtowania umiejętności potrzebnych do samodzielnej realizacji kolejnych diagnoz w przyszłości, jak i do lepszego rozumienia uzyskanych w diagnozie wyników. Jest to szczególnie istotne w świetle potencjalnie szybkich zmian w potrzebach społeczności lokalnej, które powinny być regularnie analizowane przez instytucje kultury. Jak można przypuszczać, cykliczne zlecenie takiej diagnozy podmiotom zewnętrznym przekracza możliwości finansowe większości instytucji kultury, dlatego proces diagnozy powinien być każdorazowo okazją do trenowania umiejętności jej samodzielnej realizacji.

Nie chciałam korzystać z gotowców na rynku i zapraszać czy fundacji, czy jakieś firmy, czy organizacji do tego, żeby przyszli i przeprowadzili nam badania, ponieważ chciałam, żeby pracownicy domu kultury sami rozpoznali teren, ale też sprawdzili, w jakich narzędziach czują się dobrze. Bo uważam, że badania trzeba robić raz na jakiś czas, bo one się bardzo szybko zmieniają, więc fajnie by było nauczyć się i wprowadzić do zespołu taki rodzaj codzienności, że raz na jakiś czas będziemy pytać, czego potrzebujecie, czy to, co jest wprowadzone, jest OK, czy powinniśmy się otworzyć na jakąś nową zmianę. Więc jak najbardziej zależało mi na tym, żebyśmy zrobili to samodzielnie, ale robiliśmy to z takim wsparciem naszego Animatora przydzielonego przez NCK i trochę konsultowaliśmy, czy takie narzędzie jest OK.

Beneficjent_07, Zadanie I

Istotnym elementem funkcjonowania raportu z diagnozy jest jego wykorzystanie do rozwijania kompetencji i **poszerzenia wiedzy na temat kultury w regionie wśród przedstawicieli innych podmiotów**, w tym lokalnych władarzy i decydentów. Beneficjenci Programu dbają o to, żeby z wynikami diagnozy oraz płynącymi z niej wnioskami zapoznać się nie tylko cały personel domu kultury, ale także przedstawiciele innych podmiotów i instytucji, z którymi współpracują, oraz przedstawiciele władz lokalnych. Raport z diagnozy, a czasem także powstałe na jego bazie materiały, np. broszury lub prezentacje, są przez nich zamieszczane na stronach internetowych domu kultury jako ogólnodostępne, a także bezpośrednio przesyłane i udostępniane wybranym osobom. W niektórych przypadkach Beneficjenci inicjują spotkania, np. z udziałem urzędników, poświęcone właśnie upowszechnianiu ustaleń diagnostycznych.

My zadaliśmy o to, żeby każdy się zapoznał z tą diagnozą i przeczytał sobie tę diagnozę. No to działały merytoryczne to już must have. My tutaj często dyskutujemy o tym na spotkaniach, na różnego rodzaju zebraniach, czy w mniejszym gronie, czy w większym.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

No to mieliśmy w pierwszej edycji bardziej rozbudowaną ankietę, strefę badawczą, diagnozę, z tego został opracowany raport, który notabene nawet tutaj mamy i on służy, bardzo długo był wykorzystywany przy różnych kwestiach w Urzędzie Miasta [...] Tak że cały czas na nim bazujemy. [...] Urząd Miasta, te wszystkie programy norweskie, ale też [...] Fundacja, bo był taki moment, gdzie bardzo dużo było takich spotkań sieciujących, więc ja po prostu rozsyłałam w różne miejsca tę naszą diagnozę.

Wnioskodawca nieskuteczny_02

Bezpośrednie przekazanie diagnozy lub chociaż wynikających z niej wniosków dalej jest o tyle ważne, że – jak pokazują doświadczenia niektórych Beneficjentów – bez takiego impulsu nie cieszy się ona wystarczającym zainteresowaniem zewnętrznym.

Jeśli chodzi o diagnozę, to jestem przekonany, że nikt jej nie czytał oprócz naszego zespołu. Znaczący może już w czasie, w jakim ogłaszaliśmy, że powstała, to wtedy ktoś przeczytał, natomiast myślę, że ona jest jednak dokumentem wewnętrznym. Chociaż jest oczywiście dostępna na naszej stronie, każdy może ją przeczytać, nie wydaje mi się, żeby inne osoby się z nią jakoś tam dogłębnie zapoznawały. Takie mam wrażenie.

Beneficjent_21, Zadanie I

Na potencjalne problemy, wynikające z braku zrozumienia istoty diagnozy w Zadaniu I Programu DK+, wskazują natomiast zarówno incydentalne wypowiedzi niektórych Beneficjentów z roku 2023, jak i uczestników poprzednich edycji, biorących udział w badaniu. Obejmują one przede wszystkim **realizację diagnozy w pośpiechu i bez profesjonalnego wsparcia ze strony Animatora**. Chociaż osobiste zaangażowanie kadry ośrodka do realizacji diagnozy jest bardzo ważne z punktu widzenia prawidłowości jej realizacji oraz rozwoju kompetencji diagnostycznych pracowników, w Programie zdarzały się sytuacje, w których dom kultury realizował badanie diagnostyczne sam, bez porozumienia z Animatorem (co może mieć częściowe uzasadnienie w dużym tempie i napiętym harmonogramie realizacji projektów), co jest sytuacją niepożądaną¹.

Albo zdarzyło mi się, że przyjechałam [...] i dom kultury miał gotową diagnozę. Tak? No i już było po badaniach, już było po wszystkim.

Animator_09

Problemy dotyczą także **niezagospodarowania potencjału wiedzytwórczej diagnozy**, która bywa wykorzystywana czysto rytualnie, jako formalne, choć nie zawsze przemyślane, uzasadnienie podejmowanych przez instytucję działań. Jako taka jest np. załączana do różnych wniosków grantowych i aplikacyjnych, na czym jej funkcja w instytucji kultury się kończy.

¹ Więcej informacji na temat pożądaných i niepożądaných sposobów realizacji diagnozy znajduje się w dalszej części dokumentu.

No to diagnoza jest narzędziem, [...] takim papierkiem, który pozwalał nam po prostu mieć zasadność, że środki idą tam. I tutaj, jeżeli była taka sytuacja, że musieliśmy komuś odmówić, no to powoływałam się na diagnozę, która wyszła.

Beneficjent_12, Zadanie I

To podnosiło naszą wiarygodność. [...] jakiś raport z diagnozy, opracowany przez kogoś, kto zebrał tę wiedzę, opracował ją, wyciągnął wnioski, rekomendacje.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

➔ Wniosek cząstkowy:

Diagnoza przygotowywana w ramach Zadania I była wykorzystywana przede wszystkim do:

- ◆ określania i mapowania potrzeb społeczności lokalnej;
- ◆ zidentyfikowania możliwości i potencjałów w obszarze kultury obecnych i potencjalnych odbiorców.

Proces realizacji diagnozy stanowił okazję do rozwoju kompetencji badawczych i diagnostycznych kadry instytucji. Jego efekty (raport) były wykorzystywane do poszerzania wiedzy na temat kultury w regionie wśród przedstawicieli innych podmiotów, w tym lokalnych włodarzy i decydentów. Wartość edukacyjna procesu opracowania diagnozy powinna być wzmacniania (np. poprzez jej co najmniej częściową osobistą realizację przez kadre instytucji kultury) przy jednoczesnym utrzymaniu jej profesjonalizmu (np. konieczność akceptacji planu diagnozy przed jej realizacją).

Wydaje się też, że diagnoza była w niedostatecznym stopniu wykorzystywana do określenia potencjału instytucjonalnego i kulturotwórczego samych Beneficjentów, którzy zbyt rzadko i niechętnie podejmują tę problematykę podczas analiz diagnostycznych. Prawdopodobnie instytucje kultury nie są świadome wagi tej problematyki, a także nie mają umiejętności i narzędzi potrzebnych do dokonania podobnej autoanalizy, ale jej efekty byłyby bardzo pomocne w budowaniu relacji ze społecznością lokalną.

Pomocne byłoby opracowanie wskazówek dotyczących przebiegu i zakresu diagnozy oraz uwypuklenie w nich korzyści płynących także z oceny potencjału samego Beneficjenta.

Czy partnerstwo lokalne zawiązane w ramach Zadania II działało na rzecz społeczności lokalnej? Jakie projekty zrealizowało?

Z ustaleń analitycznych wynika, że wszystkie zawiązane w Zadaniu II partnerstwa, mimo pojawiających się czasem trudności, działały na rzecz i z korzyścią dla społeczności lokalnej. Działanie partnerstwa w zgodzie z potrzebami lokalnej społeczności, w odczuciu Beneficjentów, gwarantowała wcześniejsza diagnoza – **warsztat wydobywczy**, który ukierunkowywał późniejsze działanie partnerstw. W trakcie warsztatu członkowie nowo zawiązanych partnerstw mieli za zadanie określić, w jaki sposób, wykorzystując swój potencjał (zarówno indywidualny, jak i grupowy), chcą działać na rzecz społeczności lokalnej. Mimo wcześniejszego przygotowania (planowany kształt partnerstwa był określany jeszcze we wniosku aplikacyjnym), dopiero w tym momencie powinno dojść do określenia potrzeb społeczności lokalnej, na które partnerstwo w swoim ostatecznym kształcie chce odpowiadać i w efekcie wykrystalizowania

się zakresu jego planowej działalności. Sam projekt powinien natomiast stanowić efekt wypracowanego grupowo konsensusu, nie zaś być realizacją wcześniejszych założeń.

Tak, wówczas mieliśmy warsztat wydobywczy i ten warsztat wydobywczy pozwolił nam [...] się poznać i poznać nasze zasoby. I właściwie to pozwoliło nam wyznaczyć jakieś kierunki partnerstwa. Bo oczywiście bezsprzecznym było to, że chcemy działać na rzecz mieszkańców gminy i działać na tym obszarze. Ale jaki to będzie dokładnie kierunek, można było określić dopiero w momencie, kiedy się poznało [potrzeby – przyp. red.].

Beneficjent_13, Zadanie II

Pojawiające się trudności z utrzymaniem nadrzędnej roli potrzeb i dobra społeczności lokalnej (częściowo opisane wyżej przy okazji konfliktu personalnego w partnerstwie) dla kształtu projektu wynikały przede wszystkim z indywidualnych nastawień pojedynczych członków partnerstw, którzy chcieli przy okazji Programu realizować osobiste cele. Sytuacja taka miała charakter incydentalny. Co istotne, mimo burzliwego przebiegu partnerstwa, sytuacja ta została uregulowana przez grupę partnerską, a sam projekt, ukierunkowany na społeczność lokalną, został zrealizowany w wypracowanym przez większość Partnerów kształcie.

Ona przyszła z nastawieniem, że sobie otworzy firmę z tego projektu, a na pewno ją sobie rozwinie. Bo nie wypalił jej jakiś biznes [...] i myślała, że [...] wszyscy jej pomożemy, najlepiej w parku otworzyć restaurację [...]. I jak się okazało, że tego się nie da tak, że nie o to chodzi, że nie cele indywidualne się liczą, to zaczęło się robienie schodów i agresja i jakieś napauszanie jednego na drugiego.

Partner_05, Zadanie II

Same realizowane przez partnerstwa **projekty były bardzo różnorodne** i najczęściej dostosowane do regionalnej specyfiki, potrzeb społeczności lokalnej oraz zainteresowań, potrzeb i możliwości członków zawiązanego partnerstwa. Wśród realizowanych projektów znalazły się zatem zarówno takie, w których niejako ograniczono się do kontynuowania wyboru pojedynczych inicjatyw, jak w Zadaniu I, jak i takie, w których zdecydowano o podjęciu się realizacji zupełnie nowych idei, np. kreowania wspólnej i otwartej dla społeczności przestrzeni w mieście.

I jakby wszyscy się na to jak najbardziej zgadzali. I wyłoniliśmy 7 wieloetapowych, złożonych inicjatyw, które zrealizowaliśmy.

Beneficjent_03, Zadanie II

My stworzyliśmy miejsce. O tym wielokrotnie słyszeliśmy podczas naszych spotkań partnerskich, wymyślaliśmy, co to będzie. Mieszkańcy wielokrotnie podkreślali, że oni potrzebują miejsca i ten proces, określenie, co to dokładnie będzie, ewoluował. To były pomysły od otwarcia kawiarni społecznej, poprzez miejsce mobilne, które mogłoby funkcjonować na obszarze całej gminy, a my bylibyśmy taką grupą, która to miejsce otwiera.

Beneficjent_13, Zadanie II

W skład partnerstw wchodziły zarówno osoby prywatne, NGO, jak i przedsiębiorstwa, a poszczególni członkowie reprezentowali różnorodne obszary działalności. Wypracowanie wspólnego dla partnerstwa pomysłu na projekt było najczęściej postrzegane jako **trudne, ale wartościowe doświadczenie**, ponieważ istotą było pogodzenie wielu indywidualnych, a często także nieprzystających do siebie, a nawet sprzecznych interesów, potrzeb i oczekiwań każdego z Partnerów.

Zostaliśmy zaproszeni na spotkanie, gdzie oznajmiono nam, że ważne jest obranie wspólnego celu. I to nam przewodziło, że z tych inicjatyw, czyli z tych pomysłów, które ludzie mają na robienie czegoś ciekawego, tutaj dobrze by było dojść do konsensusu i zrobić coś wspólnego. [...] Na początku cel był bardzo ciekawy i bardzo energetyczny. Było widać duże zaangażowanie i te rozmowy były budujące. To pierwsze spotkanie było bardzo fajne, bo wszyscy chcieli. I atmosfera była bardzo fajna, aczkolwiek było bardzo trudno jakby to pogodzić wszystko [...] bardzo trudno było znaleźć wspólny język. [...] koniec końców nie było to spełnienie naszych marzeń.

Partner_05, Zadanie II

Działanie na rzecz lokalnej społeczności w realizacji Zadania II w Programie DK+ powinno wykraczać poza przedmiotowy zakres zrealizowanego przez partnerstwo projektu i nieść w sobie wartość dodaną dla jej przedstawicieli. Zawiązanie partnerstwa, którego członkami byli przedstawiciele tej społeczności, a także późniejsze zaangażowanie jej w realizację projektu miało, w przypadku niektórych Beneficjentów, istotny wymiar **zmieniający relacje ze społecznością na bardziej partnerskie i partycypacyjne** niż dotychczas. Z jednej strony przedstawiciele instytucji kultury zaczęli dostrzegać w swoim otoczeniu partnerów, a nie tylko odbiorców działań. Z drugiej natomiast społeczność zmieniała sposób postrzegania instytucji kultury, dostrzegając jej chęć współpracy.

Ja myślę, że na pewno to jest dość innowacyjne działanie. Tutaj powiem z perspektywy tej społeczności, dlatego też, że społeczność była do tej pory wychowywana przez instytucje kultury w sposób bierny. Natomiast wyjście z otwartą ręką, zaproszenie do współdziałania, współtworzenia jest czymś, co jest, uważam, jeszcze cały czas w procesie. To musi się jakiś czas jeszcze potoczyć, aby było w pełni zrozumiane. Więc jeżeli chodzi o to, jakie są relacje, to część jest kapitalna. Są pozytywne relacje i mnóstwo osób to rozumie. Część jednak jest jeszcze z dystansem.

Beneficjent_13, Zadanie II

Jak Beneficjenci Programu oceniają wpływ narzędzi wypracowanych w ramach Programu (diagnoz i partnerstw) na relacje ze społecznością lokalną?

W przypadku wszystkich Beneficjentów, zarówno w Zadaniu I, jak i Zadaniu II, można mówić o pozytywnym wpływie narzędzi wypracowanych w ramach Programu (diagnoz i partnerstw) na relacje ze społecznością lokalną. Wpływ ten, w zależności od Beneficjenta i przebiegu projektu, mógł mieć charakter bezpośredni i od razu widoczny oraz odroczony. Najczęściej, poza wpływem ujętym wprost w celach Programu, obejmował:

- ◆ intensyfikację relacji ze społecznością lokalną przy okazji realizacji projektu;
- ◆ lepsze rozumienie społeczności lokalnej, z jednej strony dzięki realizacji działań diagnostycznych oraz tworzeniu partnerstwa, z drugiej natomiast dzięki ww. zacieśnieniu relacji;
- ◆ mobilizację oddolnego potencjału społeczności lokalnych do udziału w aktywnościach kulturalnych.

Pozytywnie oceniane były zarówno narzędzia z Zadania I (diagnoza), jak i Zadania II (partnerstwo).

[Oczekiwaliśmy – przyp. red.] większego udziału naszego lokalnego społeczeństwa właśnie w tych naszych działaniach. Nie tylko, że my coś dla nich robimy i to, co nam się wydaje, że jest super, ale żeby oni się włączyli i też nam powiedzieli, czego oczekują i dlaczego nie przychodzą na przykład.

Beneficjent_12, Zadanie I

Ten Program dał fantastyczne narzędzia, czyli my wiemy, w jaki sposób możemy pozyskać nowych Partnerów, w jaki sposób możemy się nimi zaopiekować, jak pomóc, wesprzeć w realizacji inicjatyw. Czyli my działamy w tych doświadczeniach z pierwszej części Zadania do teraz. To jest trochę tak, że cały Program nie odbył się tylko w postaci zrobienia inicjatyw z autorami, ale on zmienił jakby funkcjonowanie naszej instytucji.

Beneficjent_13, Zadanie II

Nawet przy innych działaniach niż te działania związane z partnerstwem, to mamy ogromną bazę osób, z którymi współpracujemy i współtworzymy program roczny działania instytucji.

Beneficjent_13, Zadanie II

Na ile Program odpowiada na potrzeby Beneficjentów związane z pracą ze społecznością lokalną?

W efekcie wydaje się, że Program w pełni odpowiada na potrzeby Beneficjentów związane z pracą ze społecznością lokalną. Sami Beneficjenci objęci badaniem również nie zgłaszali zmian w tym zakresie. W obecnej dwuzadaniowej formule Program odpowiada zarówno na potrzeby instytucji kultury mniej zaawansowanych w budowaniu relacji ze społecznością, które potrzebują wsparcia w odkrywaniu i tworzeniu płaszczyzn takiej współpracy (Zadanie I), jak i tych podmiotów, które potrafią już to robić, ale chcą otworzyć się na inicjowanie partnerskiego współtworzenia oferty kulturalnej przez swoje otoczenie (Zadanie II).

Chociaż przed Programem bez wątpienia jest potencjał do dalszego rozwoju (np. wprowadzenia w przyszłości kolejnej formy wsparcia, np. wspierającej trwałość wypracowanych w Programie efektów), wydaje się, że w chwili obecnej w sposób optymalny zagospodarowuje potencjał instytucji kultury, zgłaszających się po wsparcie w budowaniu relacji z lokalnymi odbiorcami i uczestnikami kultury.

Ja dodać bym mogła, żeby ten Program trwał, ale pomyślałabym o dalszej, kolejnej ścieżce rozwoju dla domu kultury, może już niekoniecznie związanej z finansowaniem. [...] Po Zadaniu II.

Operator

Czy Program wspiera rozwój potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności lokalnej?

Wyjątkowo trudne okazało się udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy Program DK+ wspiera rozwój potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności lokalnej. Odpowiedź na tak postawione pytanie wymaga bowiem uwzględnienia w perspektywie analitycznej okresu zarówno sprzed realizacji projektu, jak i w trakcie jego trwania, a także po jego zakończeniu.

Na obecnym etapie wydaje się, że Program w istotnym stopniu przyczynia się do zwiększenia potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności

lokalnej, chociażby wyposażając ich w nową wiedzę, kompetencje i umiejętności (zarówno teoretyczne, w czasie szkoleń, jak i praktyczne, przy okazji realizacji projektu w partnerstwie) oraz dostarcza nowych narzędzi (w postaci rozwijanych w Programie platform współpracy), a także daje okazję do podjęcia konkretnych inicjatyw (realizacja projektu partnerskiego).

Nowym, w stosunku do dotychczasowej formuły realizacji Programu DK+, jest aspekt szkoleniowo-edukacyjny Zadania II. W jego trakcie odbywają się:

- ◆ szkolenie/ warsztat stacjonarny (min. 6 godzin) z budowania zespołu, w tym z komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej instytucji (uczestniczą w nim zespół zadaniowy i Mentor);
- ◆ szkolenie/ warsztat (min. 6 godzin) poświęcony pracy ze społecznością lokalną (praca z grupami)/ rozwijanie lokalnego partnerstwa (uczestnictwo członków partnerstwa, Mentora, zespołu Beneficjenta);
- ◆ szkolenie/ warsztat (min. 6 godzin) dotyczący współtworzenia oferty kulturalnej w partnerstwie (uczestnictwo członków partnerstwa, Mentora, zespołu Beneficjenta);
- ◆ dowolne szkolenie/ warsztat (w wymiarze min. 6 godzin), wynikające z rozpoznania potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych partnerstwa lokalnego.

Zaproponowany w tej formule cykl szkoleniowo-warsztatowy okazał się jedną z większych bolączek uczestników Zadania II, od których wymagał trudnej do pogodzenia z pracą zawodową dyspozycyjności czasowej. Chociaż liczba i czas trwania szkoleń bywają obciążające dla członków partnerstwa, bez wątpienia mają unikatowy wpływ na kształtowanie się więzi w partnerstwie i rozwój kompetencji, których jego członkowie będą potrzebować do realizacji stojących przed nimi zadań oraz późniejszej działalności na rzecz społeczności lokalnej.

Rzeczywiście dość intensywne były te początki spotkania, które trwały sześć godzin. W związku z tym osoby, które nie były częścią naszej instytucji, zwyczajnie musiały gwarantować sobie dzień wolnego, aby uczestniczyć w tych szkoleniach.

Beneficjent_13, Zadanie II

To było takie trochę trudne, ale uważam, że one powinny zostać, ale może w trochę krótszym wymiarze czasu. Bo dla mnie największym stresem to właśnie było to, żeby ludzi utrzymać na samym początku, żeby nie zaczęli mi się wykruszać. W międzyczasie się okazało, w ogóle to było fajne też doświadczenia, bo nagle to nie były takie typowe wykłady, że oni siedzą i coś tam notują, tylko to były fajne metody. [...] Do tej pory mam na przykład wydrukowane zdjęcie nad biurkiem, gdzie stoimy na takim malutkim skrawku dywanu, bo my coś tam żeśmy budowali, więc to było fajne. To było naprawdę fajne.

Beneficjent_18, Zadanie II

Sama warstwa szkoleniowo-edukacyjna była oceniana bardzo pozytywnie, jako mająca realny wpływ na integrację i kształtowanie się partnerstwa, jakość współpracy oraz zakres i trwałość uzyskanych w projekcie efektów. Wydaje się, że realizacja Zadania II bez początkowego wsparcia warsztatowego, adresowanego do zespołu zadaniowego i członków partnerstw, nie byłaby możliwa lub prowadziłaby do mniej satysfakcjonujących efektów, co częściowo pokazały omówione dalej doświadczenia Wnioskodawców nieskutecznych.

Dla mnie były przydatne wszystkie. Zdecydowanie tak. Ta intensywność tych szkoleń dała bardzo dobry efekt też integracyjny partnerstwa. I tutaj znowu powiem, że to szkolenie z komunikacji było jakby pierwszym i najbardziej chyba takim otwierającym nas na dobrą pracę. [...] Uważam, że ich ilość była odpowiednia i nie wyobrażam sobie, jak by którykolwiek z tych elementów zabrakło.

Beneficjent_13, Zadanie II

Bardzo fajnie przebiegały te dwa spotkania [...] chodzi o te szkolenia, żeby wyciągnąć od ludzi te tematy, w obszarach, w których chcą się poruszać. To pamiętam, że to było bezproblemowe.

Partner_05

Jednocześnie należy mieć jednak na uwadze, choć nie jest to wadą Programu ani oferowanych przez niego rozwiązań, że zaangażowane do udziału w partnerstwie osoby często już wcześniej charakteryzowały się wyższym niż przeciętny poziomem aktywności i zaangażowania na rzecz otoczenia i społeczności lokalnych. W efekcie ich zaangażowanie, także po zakończeniu udziału w Programie, można ocenić jako wyższe niż przeciętne, choć trudno wnioskować, na ile wynika to z udziału w Programie DK+, a na ile z indywidualnych predyspozycji.

Pierwszą moją obserwacją jest ogromna satysfakcja, z którą mówią członkowie partnerstwa, i duma z wykonania projektu, działania właśnie. Ale również to, jak bardzo utożsamiają się, jak czują się częścią, jak ta sprawczość, która została im oddana, ich też wzmacnia. [...] członkowie partnerstwa, nie wszyscy, ale część z tych osób, są to osoby bardzo aktywne. Działają też na innych polach i wiem też, że sami aplikują o środki i pracują być może też na swój rachunek. Są takie osoby w partnerstwie, które oprócz działań w partnerstwie, działają też na innych polach.

Beneficjent_13, Zadanie II

➔ Wniosek częściowy:

Realizowane w Zadaniu II partnerstwa działały na rzecz lokalnej społeczności i w zgodzie z jej potrzebami. Projekty w nich realizowane były bardzo różnorodne i najczęściej dostosowane do regionalnej specyfiki i potrzeb społeczności lokalnej, ale także zainteresowań, potrzeb i możliwości członków partnerstwa. Zadanie II w obecnej formule wspiera rozwój potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności lokalnej.

Beneficjenci, zarówno w Zadaniu I, jak i Zadaniu II, pozytywnie oceniają wpływ narzędzi wypracowanych w ramach Programu (diagnoz i partnerstw) na relacje ze społecznością lokalną. Dla wielu z nich były to nowe narzędzia, z których nie korzystali wcześniej, a ich zastosowanie miało pozytywny wpływ na funkcjonowanie instytucji kultury w otoczeniu. Najczęściej, poza wpływem ujętym wprost w celach Programu, zmiany te obejmowały:

- ◆ intensyfikację relacji ze społecznością lokalną przy okazji realizacji projektu;
- ◆ lepsze rozumienie społeczności lokalnej, z jednej strony dzięki realizacji działań diagnostycznych, z drugiej – dzięki ww. zacieśnieniu relacji;
- ◆ mobilizację społeczności lokalnych do udziału w aktywnościach kulturalnych.

Program w obecnej formule w pełni odpowiada na potrzeby Beneficjentów związane z pracą ze społecznością lokalną.

Jakie kryteria powinna spełniać prawidłowo przygotowana i użyteczna diagnoza według doświadczeń z realizacji Programu DK+ 2023?

Ostatnim elementem oceny użyteczności Programu była identyfikacja kryteriów, jakie powinna spełniać prawidłowo przygotowana i użyteczna diagnoza w Zadaniu I. Sama diagnoza, jej kształt, sposób realizacji oraz efekty nie zostały do tej pory w żaden sposób określone lub sparametryzowane. Z jednej strony ma to, jak podkreślają Organizatorzy, zapewnić dużą swobodę przyszłym Beneficjentom w dostosowaniu sposobu realizacji diagnozy do swoich możliwości, posiadanych kompetencji, dotychczasowych doświadczeń i oczekiwań. Z drugiej strony wydaje się, że taka sytuacja stwarza niebezpieczeństwo nieprawidłowego zrozumienia istoty diagnozy lub realizacji jej niezgodnie z, niewyrażonymi wprost, założeniami Programu.

To tak, diagnoza w regulaminie nigdzie nie jest opisana, jaka ona ma być, to znaczy, ile ma mieć stron, jakimi narzędziami jest ona zrobiona i tak dalej, i tak dalej. Dlatego że domy kultury też są na różnym etapie swojego rozwoju.

Organizator

Opracowanie diagnozy jest przy tym realizowane w bardzo krótkim czasie, w dość napiętym harmonogramie realizacji całego Zadania I. Co więcej, bez wcześniejszych doświadczeń diagnostyczno-badawczych, które nie są od Beneficjentów wymagane, nie są oni najczęściej do niego odpowiednio merytorycznie przygotowani. Wydaje się, że to właśnie w Programie powinni potrzebne kompetencje nabywać.

Jest też pytanie we wniosku o to, czy jakiegokolwiek działania, czy jakiegokolwiek narzędzia używali do tego, żeby np. coś diagnozować, ale przy ocenie wniosku przez naszych ekspertów zewnętrznych to, że ktoś pracował przy tym, żeby coś diagnozować, jakiś potencjał czy w ogóle potrzeby społeczności, to nie jest coś, co zaważy na tym, czy dom kultury się dostanie, czy nie. Bo po to wchodzi do Programu, żeby diagnozę potencjału i potrzeb kulturalnych społeczności lokalnej tak naprawdę zrobić.

Organizator

Jak pokazują doświadczenia biorących udział w Programie Beneficjentów Zadania I, mogą oni liczyć na różnorodne wsparcie w badaniach diagnostycznych. Proces opracowania diagnozy jest stosunkowo dobrze przygotowany przez NCK, a biorący udział w Programie Animatorzy mają bogate doświadczenie w realizacji takich analiz oraz wykorzystują w nich sprawdzone narzędzia, których wyniki potrafią interpretować. Popularnym rozwiązaniem jest korzystanie w opracowaniu diagnozy z profesjonalnego wsparcia badaczy, np. socjologów lub antropologów, które można sfinansować ze środków programowych w pierwszej części Zadania I.

I jest tak, że dom kultury ma prawo wynająć kogoś, jakąś usługę, to znaczy kogoś, kto pomoże mu w zrobieniu tej diagnozy. Może to być organizacja pozarządowa, może być firma, może być jakaś osoba, która czuje się na siłach czy ma doświadczenie. [...] albo dom kultury ma na tyle doświadczenia, że chce zrobić to sam. [...] Czy to będą słynne ankiety, czy to będą wykorzystywane też do tego różne zajęcia, imprezy, gdzie mogą, nie wiem, rozmawiać, wywiady robić, spacerować, sznurki i inne, drzewo życzeń. [...] Ogromnym wsparciem jest wtedy też Animator, bo Animator ma nie robić za dom kultury tej diagnozy, natomiast ma być takim wsparciem.

Organizator

Z punktu widzenia trwałości wypracowanych w Programie zmian w sposobach funkcjonowania instytucji kultury oraz rozwoju istotnych kompetencji ich kadry, kluczowe wydaje się jednak wyposażenie przedstawicieli Beneficjentów (optymalnie nie tylko decydentów, ale całych zespołów mających wpływ na kształtowanie oferty kulturalnej) w umiejętności potrzebne do prawidłowego cyklicznego przeprowadzania diagnozy w przyszłości. Chociaż Zadanie I pozbawione jest komponentu szkoleniowo-warsztatowego, charakterystycznego dla Zadania II, jego wartość edukacyjna powinna być wzmacniana. Ważna jest w nim zatem rola Animatora lub zewnętrznych profesjonalnych badaczy społecznych, która nie powinna ograniczać się do wykonania diagnozy za dom kultury (zlecenie opracowania takiego dokumentu zewnętrznym podmiotom jest obecnie możliwe), ale obejmować takie opracowanie procesu diagnostycznego i narzędzi badawczych oraz rozwój umiejętności, dzięki którym pracownicy będą mogli sami dokonywać podobnych analiz.

W efekcie szczególnie istotnym elementem prawidłowo zrealizowanej diagnozy jest nawet jeśli nie w całości samodzielna realizacja i opracowanie diagnozy, to przynajmniej **bezpośredni udział w procesie badawczym przedstawicieli instytucji kultury i środowiska lokalnego**. Diagnoza powinna opierać się przede wszystkim na **reaktywnych badaniach społecznych** (wymagających osobistego kontaktu badacza z przedstawicielami badanych populacji), w których przedstawiciele instytucji kultury mają okazję samodzielnie i w terenie zbierać dane. Proces diagnozy powinien być **realizowany także poza siedzibą domu kultury**, co umożliwi objęcie nią także grup dotychczas wyłączonych z działalności placówki. Stanowi to zarówno okazję do rozwijania dodatkowych kompetencji diagnostycznych, jak i do nawiązywania relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej.

Ta osoba z zewnątrz tak naprawdę nie zna naszych... Nie wiem, czy by dotarła. My w związku z tym też, że w ogóle mieszkamy tutaj praktycznie od urodzenia i pracujemy już tak dużo lat, to my znamy naprawdę bardzo dużą część naszej społeczności i tutaj w mieście, i na wioskach, bo to też jako ośrodek kultury często jesteśmy właśnie na tych świetlicach. Więc chyba mamy większe możliwości dotrzeć do tych osób i znamy też je. Chociaż otwierają się fajnie przy nas, chociaż czasami takiej świeżości też potrzeba, jak ktoś nam pomoże i przyjedzie z zewnątrz.

Beneficjent_12, Zadanie I

Postulat włączenia udziału pracowników instytucji kultury do diagnozy był nawet jedną z propozycji modyfikacji formuły realizowania Programu, wysuniętych przez samych Beneficjentów, którzy dostrzegają wagę tego procesu.

Dlatego ja jestem bardzo za, żeby w DK+ pojawiło się takie nawet rozwiązanie [...] żeby w takim regulaminie było, że jedno narzędzie badawcze jest wymyślone przez dom kultury i jedno badanie jest zrealizowane przez pracowników domu kultury, żeby wysłać pracowników domu kultury w teren, żeby zapytali, dowiedzieli się, usłyszeli, bo wydaje mi się, że wynajęcie firmy i przeznaczenie pieniędzy z tego projektu to jest najprostsze, co można zrobić [...], ale nie ma doświadczenia wtedy, a takie usłyszenie twarzą w twarz oczekiwań bardzo buduje, nawet jeżeli to są trudne oczekiwania.

Beneficjent_07, Zadanie I

Dobłą praktyką jest także, żeby **diagnoza wykorzystywała różnorodne narzędzia badawcze i analityczne oraz obejmowała przedstawicieli całej populacji** (społeczność lokalną), a nie tylko wybrane grupy społeczne. Beneficjenci korzystali z powodzeniem z dorobku metodologii badań społecznych (przede wszystkim socjologicznych i antropologicznych), realizując

różnorodne ankiety i wywiady, a także realizowali diagnostyczne działania animacyjne. Na bazie tych doświadczeń wydaje się, że skuteczne działania diagnostyczne w obszarze kultury powinny każdorazowo **łączyć w sobie aspekt ilościowy** (który niskokosztowo – np. w formie ankiety CAWI – pozwala dotrzeć do licznych grup, a przy wykorzystaniu otwartych kanałów komunikacyjnych – np. mediów społecznościowych lub lokalnych newsletterów – także do grup niekorzystających z oferty instytucji) **oraz jakościowy** (który – np. w postaci wywiadów lub metod animacyjnych – pozwala poznać pogłębione opinie i wydobyć ukryty i nie zawsze uświadamiany potencjał społeczności). Szczególnie istotne jest, aby **proces diagnozy obejmował przedstawicieli całej społeczności, w tym także przedstawicieli osób niekorzystających dotychczas z oferty kulturalnej**. Wymaga to wyjścia z procesem diagnostycznym poza siedzibę instytucji, co jest możliwe dzięki jednoczesnemu łączeniu w procesie diagnozy ogólnodostępnych narzędzi ilościowych *online* lub rozdawanych w różnych zewnętrznych przestrzeniach oraz badań jakościowych realizowanych w trakcie otwartych wydarzeń.

Oczywiście było to robione na bazie strategii rozwoju gminy, czyli cały ten wstęp odnośnie do gminy był tutaj wklejony w diagnozę. Cele badawcze nasze były oczywiście inne, [...] ale wiadomo, że metody i narzędzia były takie po prostu analityczne, bo to mówię, były rozmowy, wywiady. Były ankiety online'owe, również i offline'owe, skierowane do grup wiekowych stu respondentów. Wiadomo, że na samym początku te ankiety miały rozróżnienie na płeć, na wiek i to pozwalało po prostu rozgraniczyć później, jak wypowiadała się młodzież, a jak osoby starsze.

Beneficjent_12, Zadanie I

Ze względu na kosztowność profesjonalnego wsparcia przy realizacji diagnozy, dobrą praktyką byłoby **wypracowanie w ramach Zadania I** nie tylko raportu podsumowującego wyniki diagnozy, ale także **łatwo modyfikowalnych narzędzi badawczych** (np. kwestionariuszy ankiet, scenariuszy wywiadów) wraz z instrukcją ich późniejszej analizy, które mogłyby być wykorzystywane przez placówkę w przyszłości, a nawet wykorzystywane przez inne instytucje kultury.

Wymyśliliśmy też własne narzędzie, grę karcianą, z którą chodziliśmy do [...] szkół. Chcieliśmy w ten sposób pokazać młodym ludziom, że są ważni w tworzeniu oferty kultury. [...] to narzędzie było też sprezentowane innym domom kultury. I na przykład mogą tutaj powiedzieć i się pochwalić, że czasami oznaczają nas domy kultury na Facebooku albo na Instagramie, w momencie kiedy korzystają z tego narzędzia u siebie w domu kultury, więc sprawdziło się.

Beneficjent_07, Zadanie I

Istotnym elementem diagnozy powinien być także jej **holistyczny i kompleksowy charakter**. Powinna ona obejmować z jednej strony potencjał kulturotwórczy przedstawicieli społeczności lokalnej, identyfikować ich bieżące potrzeby, ale także diagnozować aktualną sytuację kultury organizacyjnej Beneficjenta. Szczególnie to ostatnie zadanie diagnozy z jednej strony jest nieuświadamiane, z drugiej często pomijane przez Beneficjentów, którzy obawiając się konfrontacji z wynikami, tracą możliwość uzyskania profesjonalnego feedbacku na temat swojej aktualnej sytuacji. Wydaje się to istotnym niewykorzystaniem potencjału diagnostycznego Programu.

Przede wszystkim diagnoza weryfikuje potencjał kulturotwórczy mieszkańców. Trochę w drugiej kolejności bada ich potrzeby, ale nie o to w tym głównie chodzi, bo potrzeby są bardzo różne [...] one są wypadkową. Natomiast to chyba, czego mi brakuje, ale co czasami występowało

u niektórych badaczy, to to, że diagnoza również powinna weryfikować taką aktualną sytuację kultury organizacyjnej w instytucji, czyli u Beneficjenta. Bo jeżeli z diagnozy wyjdzie, i to nie o to chodzi, żeby robić przytyk instytucjom, ale żeby mniej więcej zweryfikować, jaki jest potencjał samej instytucji i gotowość jej do działań takich kulturotwórczych z ludźmi, to wtedy też będzie całkiem przyzwoity wniosek co do tego, czy ta instytucja dobrze zrealizowała Program, czy traktuje właśnie go jako kolejny grant do przetrwania.

Animator_08

Ostatecznie zarówno proces diagnozy, a przede wszystkim podsumowujący jego ustalenia **raport powinien być zrozumiały i przystępny** zarówno dla autorów, jak i innych przedstawicieli instytucji kultury oraz pozostałych przedstawicieli środowiska lokalnego. W efekcie korzystne jest unikanie branżowego (np. socjologicznego) języka oraz ograniczenie treści do istotnych z punktu widzenia diagnozy (np. rezygnacja ze zbyt długich opisów danych społeczno-demograficznych oraz dokumentów strategicznych władz regionalnych).

Wtedy korzystaliśmy ze wsparcia [...] socjologów z Uniwersytetu Śląskiego. [...] Oni podchodzili do tego tak bardzo..., bo diagnoza w DK+ jest specyficzna, ona nie musi być bardzo, że tak powiem, naukowa, z najwyższej jakby półki. Wydaje mi się, że ten raport, który wtedy powstał, on mógł być pisany trochę mało rozumiałym językiem dla nas. [...] Zbyt naukowym. Takie odnosiłam wtedy wrażenie. [...] Warto przygotować taki dokument, który będzie czytelny, jasny.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

W formule Programu DK+ nie ma obecnie konieczności opracowania planu wykorzystania przez instytucje kultury w przyszłości ustaleń z diagnozy oraz kontynuowania dalszych działań diagnostycznych w społeczności lokalnej. Kwestia ta nie jest także podejmowana przez Beneficjentów z własnej inicjatywy.

➔ **Wniosek częściowy:**

Proces opracowania diagnozy w Zadaniu I powinien być przede wszystkim procesem wykształcenia i rozwijania kompetencji badawczych przedstawicieli instytucji kultury. Należy wzmacniać jego edukacyjny wymiar. Ważne jest zrozumienie istoty diagnozy i badań społecznych oraz wypracowanie narzędzi pozyskiwania i analizy danych, które mogłyby być wykorzystywane przez ośrodek w przyszłości. Bardzo ważne jest w nim zatem wsparcie i doświadczenie zewnętrznego profesjonalisty (Animatora lub wynajętego badacza), który na bazie posiadanego doświadczenia przeprowadzi kadrę domu kultury przez proces badawczy.

Prawidłowo opracowana diagnoza powinna:

- ◆ być realizowana przy profesjonalnym wsparciu Animatora lub zewnętrznego badacza;
- ◆ być realizowana przy bezpośrednim udziale w niej przedstawicieli instytucji kultury, którzy tylko w takiej formie mogą nabyć niezbędne umiejętności i doświadczenie;
- ◆ być realizowana przy bezpośrednim udziale środowiska lokalnego, tj. przy wykorzystaniu różnorodnych badań reaktywnych, a nie opierać się wyłącznie na analizie danych zastanych oraz innych opracowań;
- ◆ wykorzystywać różnorodne narzędzia badawcze i analityczne – optymalne wydaje się łączenie badań ilościowych na większych populacjach z pogłębionymi badaniami jakościowymi;

- ◆ obejmować przedstawicieli całej populacji, a nie tylko przedstawicieli grup już zaangażowanych w działalność instytucji kultury – poprzez wychodzenie z procesem badawczym poza siedzibę domu kultury oraz wykorzystanie ogólnodostępnych narzędzi badawczych (np. ankiet *online*);
- ◆ mieć holistyczny i kompleksowy charakter, tj. obejmować z jednej strony potencjał kulturotwórczy przedstawicieli społeczności lokalnej, identyfikować ich bieżące potrzeby, ale także diagnozować aktualną sytuację kultury organizacyjnej Beneficjenta;
- ◆ być zakończona raportem, który powinien być napisany w sposób zrozumiały i przystępny, tak aby mógł być wykorzystywany również przez osoby bez znajomości języka branżowego.

Obecnie brakuje konieczności opracowania planu wykorzystania diagnozy po Programie oraz kontynuowania działań diagnostycznych. Taki plan i ponawianie diagnoz mogłyby mieć korzystny wpływ na dalszą działalność instytucji kultury.

3.3 Skuteczność Programu DK+ 2023

Kolejnym kryterium oceny Programu była jego skuteczność – rozumiana jako ocena stopnia osiągnięcia zakładanych celów Programu Dom Kultury+ 2023. Zgodnie z regulaminem edycji Programu DK+ 2023:

Celem strategicznym programu Narodowego Centrum Kultury Dom Kultury+ jest inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego jej członków oraz kulturotwórczych zasobów społeczności.

Celem programu jest zwiększenie zaangażowania domów kultury, ośrodków kultury oraz centrów kultury i sztuki w życie społeczności lokalnych poprzez odkrywanie i wspieranie oddolnych inicjatyw kulturotwórczych, realizowanych przez mieszkańców gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich. Poprzez realizację programu ma nastąpić tworzenie warunków sprzyjających refleksji domów kultury z wykorzystaniem systematycznego mikrobiagnostowania społeczności lokalnej. Kluczowym elementem procesu jest włączanie mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego planowania, realizacji działań poprzez utworzenie lokalnego partnerstwa, które w wyniku angażujących działań w ramach zadania stałoby się stałym społecznym współpracownikiem domu kultury.

Czy Program przyczynił się do poszerzenia kompetencji domów kultury w zakresie diagnozowania lokalnej społeczności?

Udział w Programie bez wątpienia przyczynił się do poszerzenia kompetencji domów kultury w zakresie diagnozowania lokalnej społeczności. **Poszerzenie kompetencji diagnostycznych instytucji kultury** uczestniczących w Programie może mieć dwojaki wymiar. Z jednej strony niektórzy Beneficjenci traktują udział w Programie wprost jako okazję do pogłębienia kompetencji badawczych i diagnostycznych swojego zespołu. Z drugiej natomiast pozostałe ośrodki, realizując proces diagnozy lub chociażby analizując przy wsparciu Animatora lub zewnętrznego badacza jego wyniki, rozwijają te kompetencje niejako przy okazji, nawet jeśli bezpośredni ciężar projektowania diagnozy spoczywa na profesjonalistach. To właśnie ten wymiar edukacyjny wydaje się szczególnie ważnym w długofalowej perspektywie elementem Programu.

To może tak od początku. Ja wspomnę, że mieliśmy badaczkę z zewnątrz, dziewczynę z Krakowa. Staż, miała troszeczkę inne doświadczenie, jeżeli chodzi w ogóle o instytucje kultury i środowisko, bo Kraków też sporo różni się od [...] mimo wszystko, więc nasze badania oparliśmy przede wszystkim na wywiadach pogłębionych, ale mieliśmy jeszcze dodatkowe takie elementy badania w terenie podczas jednej imprezy miejskiej w plenerze [...] podeszliśmy akurat bardzo zespołowo do tego procesu badawczego [...] Tak, bo my jesteśmy ogólnie bardzo dużą instytucją [...] więc to była też taka szansa dla naszego zespołu, żebyśmy się nauczyli rozmawiać z naszymi odbiorcami, no po prostu pytać o te ich potrzeby [...] i tak naprawdę z tych wywiadów mieliśmy bardzo dużą bazę informacji, nad którą później wspólnie z naszą badaczką pracowaliśmy nad całą diagnozą.

Beneficjent_14, Zadanie I

Stosunkowo częstym efektem tych działań jest **zmiana w sposobie myślenia i refleksji**, widoczna wśród pracowników instytucji kultury zaangażowanych w realizację Zadania I, którzy w efekcie udziału w procesie diagnozy zaczynają bardziej **analitycznie postrzegać otaczającą ich rzeczywistość społeczną oraz jej potencjał**.

To był taki początek do rozmów o zmianie. I jak mówię, może centrum kultury nie zdobyło nowych środowisk, czy nieznanach, ale zmiana w samych pracownikach nastąpiła. [...] Pracownicy domu kultury zrobili taką głęboką autorefleksję i powiedzieli rzeczywiście, zwrócili na to uwagę, tak, no tutaj i w tę stronę będziemy zaraz rozwijać.

Animator_09

Wydaje się jednak, że pewne niewielkie zmiany w sposobie realizacji mogłyby zwiększyć skuteczność Programu w tym obszarze. Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, efekt edukacyjny Zadania I mógłby zostać wzmocniony przez określenie minimalnych wymagań, jakie powinna spełniać prawidłowo opracowana diagnoza oraz wprowadzenie wymogu osobistego zaangażowania w poszczególne etapy tego procesu (przede wszystkim: projektowanie, realizację terenową, analizę zebranych danych) pracowników domu kultury.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że Program DK+ jest w swojej formule programem bardzo rozwijającym dla uczestników, nie tylko w zakresie kompetencji diagnostycznych Beneficjentów Zadania I. Również Beneficjenci Zadania II, uczestniczący w licznych szkoleniach i warsztatach, organizowanych przez NCK i CAL, zauważali u swoich przedstawicieli **ogólny wzrost różnorodnych kompetencji, wynikający z udziału w Programie**. Należy wzmocnić ten potencjał.

Zdecydowanie tak. Wszystkie szkolenia były bardzo przydatne, bezwzględnie były przydatne. Ja też obserwuję, jaką zmianę te szkolenia wprowadziły w moim zespole, tu w domu kultury, który uczestniczył. Wiem, że jesteśmy chyba jeszcze bardziej zgraną ekipą i to rzeczywiście ma ogromny, pozytywny wpływ zarówno na partnerstwo, bo w partnerstwie też nie mamy problemów komunikacyjnych, jest to dobra grupa robocza, ale to taka dodatkowa wartość, że to przełożyło się również na pracę zespołu.

Beneficjent_13, Zadanie II

➔ **Wniosek cząstkowy:**

Nie ulega wątpliwości, że udział w Programie przyczynia się do poszerzenia kompetencji domów kultury w zakresie diagnozowania lokalnej społeczności. Przedstawiciele kadry nabywają te

umiejętności badawczo-analityczne, albo świadomie wykorzystując potencjał edukacyjny udziału w DK+, albo przy okazji realizowania diagnozy lub korzystania z jej ustaleń. Często i pożądanym efektem jest zmiana w sposobie myślenia i refleksji kadry ośrodków na temat społeczności lokalnej. Pracownicy domu kultury, wykorzystując doświadczenia diagnostyczne, zaczynają myśleć o projektowaniu działalności kulturalnej bardziej analitycznie, a społeczność lokalną zaczynają postrzegać jako partnerów.

Wydaje się jednak, że pewne niewielkie zmiany w sposobie realizacji mogłyby zwiększyć skuteczność Programu. Jako że diagnoza opracowana w Programie powinna mieć nie tylko wartość analityczną, ale także edukacyjną – pracownicy domów kultury powinni rozwijać w niej umiejętność samodzielnego diagnozowania potrzeb i potencjału społeczności lokalnej. Aspekt edukacyjny Zadania I mógłby zostać wzmocniony przez określenie minimalnych wymagań, jakie powinna spełniać prawidłowo opracowana diagnoza oraz wprowadzenie wymogu osobistego zaangażowania w poszczególne etapy tego procesu pracowników domu kultury.

Czy Program przyczynił się do zwiększenia zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnych?

Program bez wątpienia przyczynił się do zwiększenia zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnych. Miało to po raz kolejny wieloraki charakter. Po pierwsze **instytucje kultury nabyły umiejętności inicjowania relacji ze społecznością lokalną** i wychodzenia naprzeciw jej potrzebom również poza swoimi siedzibami. Dzięki działaniom pracowników ośrodka, ukierunkowanym na identyfikowanie pomysłów i inicjatyw ukrytych w społeczności lokalnej, jej przedstawiciele otwierają się na wzajemne relacje, w których mogą być nie tylko odbiorcami gotowej oferty, ale także realizować własne pomysły.

Oczywiście to co już zrobiliśmy, żeby ośrodek kultury, że tak powiem, pokazał taką ludzką twarz. Czyli, że po prostu nie musicie wy przychodzić do nas, tylko my przychodzimy do was. Wspólnie zrealizujemy, bo musi [być – przyp. red.] u was jakiś pomysł, tu się spotkamy, tutaj spróbujemy nawiązać jakieś relacje.

Animator_09

W efekcie udział w Programie ma nie tylko potencjał do zwiększania jednostronnego zaangażowania instytucji kultury, ale również do **modyfikacji jej relacji ze społecznością lokalną na bardziej egalitarne i partnerskie**, w których zaangażowanie inicjowane jest przez obie strony tej wzajemnej relacji. Wypracowane w Programie współprace są kontynuowane, a na bazie tych doświadczeń nawiązywane są także nowe. Miało to miejsce zarówno w Zadaniu I, jak i Zadaniu II.

Wracamy do tych osób, te osoby gdzieś tam się też pojawiają. Też, jeżeli mają jakąś taką potrzebę wsparcia, to do nas piszą, przychodzą, dzwonią. [...] zauważam, że ktoś już do mnie bezpośrednio pisze: „No słuchaj, tam trzeba nam pomóc w tym czy tamtym, czy by się nie dało coś zorganizować”, tak to troszeczkę wygląda. To nie jest tak, że te grupy faktycznie zostają z nami tak, że po prostu każdego miesiąca się spotykamy, ale w razie potrzeby zawsze dla nich jesteśmy i my też nie robimy problemu, jeżeli ktoś napisze do mnie na Messengerze, że „słuchaj, potrzebujemy tego czy tamtego, fajnie by było, gdybyście pomogli”.

Beneficjent_14, Zadanie I

Bardzo nam zależało na tym, żeby wzmocnić społeczność lokalną i zawiązanie partnerstwa ma taką dodatkową moc sprawczą, która działa na takim poziomie. Czyli tutaj mamy wszystkich członków na tym samym poziomie. Nie jest tak, że instytucja jest jakimś ciałem nadrzędnym, tylko wszyscy działamy na równi. Więc to też było takim motywatorem.

Beneficjent_13, Zadanie II

Program zwiększał także aktywność instytucji kultury w życiu kulturalnym i publicznym społeczności lokalnej. W efekcie realizacji projektu **instytucja kultury stawała się zauważana**, była nowym lub ważniejszym niż dotychczas partnerem do rozmów i realizacji różnorodnych lokalnych działań. Domy kultury po realizacji działań w Zadaniu I były częściej zapraszane do realizacji wspólnych inicjatyw przez inne lokalne podmioty. Może to wynikać po części z wartości promocyjnej Programu (realizacji projektu towarzyszą działania marketingowe i promujące odbywające się w nim wydarzenia), a także ze zmian w sposobie postrzegania domu kultury jako ośrodka prężniej i aktywniej działającego (udział w Programie wiąże się z pozyskaniem zewnętrznego finansowania oraz istotnym wzbogaceniem oferty kulturalnej instytucji).

Domy kultury jakby też są po pierwsze zauważone, po drugie są dopraszane, korzysta się z zasobów doświadczenia domów kultury przy realizacji, są dopraszane i wiele inicjatyw dzieje się z udziałem domu kultury albo samych pracowników, i to obserwuję też.

Animator_09

Czy Program przyczynił się do odkrywania i wspierania oddolnych inicjatyw kulturotwórczych?

Beneficjenci Zadania I Programu DK+ 2023 są zgodni co do tego, że Program przyczynił się do odkrywania i wspierania przez nich oddolnych inicjatyw kulturotwórczych. Może to jednak wynikać z faktu, że zgodnie z formułą Programu samodzielna inicjatywa oddolna realizowana w konkursie organizowanym w drugiej części Zadania I przez Beneficjenta może mieć bardzo różnorodny charakter, a o tym, co nią jest, decyduje w dużej mierze właśnie Beneficjent.

To zależy już od pojedynczych Beneficjentów [...] każdy dom kultury przygotowuje wraz z Animatorem regulamin wyboru inicjatyw. Wiesza go na stronie, jest on ogólnie dostępny. Omawia też na spotkaniach z ludźmi, którzy są chętni, przychodzą. I w tym momencie określa tam dokładnie te ramy brzegowe, jak chce to zrobić. Czy na przykład będą to inicjatywy oddolne mieszkańców tylko osób fizycznych, czy też, [...] że to mają być grupy nieformalne, [...] ale nie ma czegoś takiego, że jest [odgórnie – przyp. red.] wykluczenie organizacji pozarządowych. [...] Tak naprawdę, jeżeli mówimy o tym, że to jest DK+ i że my jesteśmy Narodowym Centrum Kultury, to to są wszystko działania, inicjatywy, które są związane bardzo szeroko z kulturą.

Organizator

W efekcie każdy dom kultury wyłonił i zrealizował wybrane inicjatywy, a u poszczególnych Beneficjentów były one bardzo różnorodne. Wydaje się zatem, że analiza oddolnych inicjatyw kulturotwórczych powinna wyjść poza same wybrane w konkursie w drugiej części Zadania I – INICJATYWY LOKALNE i skoncentrować się na sięgającym głębiej i dalej wpływie udziału w Programie na relacje między domem kultury a społecznością lokalną. Wpływ ten opiera się z jednej strony na stworzeniu nowego pola do realizacji takich inicjatyw, w którym **instytucja kultury otwiera się na oddolne inicjatywy** i wspiera ich autorów, tworząc warunki do realizacji ich pomysłów.

My po prostu pokazaliśmy im, jak to się robi. Pokazaliśmy, gdzie można robić [...]. Pokazaliśmy, że nie musisz mieć nie wiadomo jakiej sali, żeby zrobić wystawę, albo że nie musisz być w muzeum, żeby pokazać zabytki, nie musisz być świetnym artystą albo znać świetnego artysty, żeby zrobić dobry koncert w plenerze. Pokazaliśmy trochę takie ścieżki, jako ci eksperci, trochę w roli ekspertów się pojawialiśmy, żeby pokazać, że hej, słuchaj, możesz działać [...] i to wcale nie musi być tak bardzo skomplikowane i trudne, że działanie dla jednego człowieka i działanie dla grup innych wcale nie musi być takie trudne, jeśli tylko nawiąże się jakieś partnerstwo, na przykład z domem kultury.

Beneficjent_07, Zadanie I

Z drugiej zaś strony obejmuje także **uruchomienie, uśpionych dotychczas, kulturotwórczych potencjałów oddolnych**, w efekcie których autorzy zrealizowanych z powodzeniem inicjatyw wracają do instytucji kultury z kolejnymi pomysłami, a także realizują je dalej samodzielnie lub przy wsparciu innych podmiotów.

Nawet mieliśmy tak: „może byśmy razem coś jeszcze zrobili”. Na pewno dużo projektów, które zostały zrealizowane w ramach DK+, inicjatyw, one też wskazały lokalnej społeczności, jakie są potrzeby. One nie są tylko naszą wartością z tego projektu, ale też lokalni mieszkańcy dowiedzieli się, jakie wydarzenia mogą być realizowane, jakie są potrzeby, więc to na pewno jest dla nich ważne i też osoby o takim potencjale działacza wracają do nas po prostu, więc chcą z nami działać dalej albo działają na własną rękę. Mam przynajmniej dwa takie przykłady osób, które zaczynały u nas w DK+ realizować na przykład pierwszy swój pomysł, pierwsze działanie, dostali dofinansowanie, a później zdobyli dofinansowanie z innych miejsc, z innych grantów lub nie. Nawet mamy jedną grupę, która założyła stowarzyszenie, więc po prostu myślę, że to bardzo otworzyło ludzi i ośmieliło na dalszy rozwój, dalsze działania.

Beneficjent_07, Zadanie I

Tak, tutaj mamy jedną grupę taką, [...] ale jeszcze wtedy oni nie byli gotowi akurat na złożenie projektu, bo już chyba dwa miesiące później w innym konkursie składali wnioski. To jest grupa już teraz formalna, stowarzyszenie [...], które właśnie wtedy w tym okresie zaczęło działać, też zaczęliśmy teraz z nimi współpracować od jakiegoś czasu. To jest świetna grupa, która zajmuje się historią, przejmuje wszystkie nasze bunkry po kolei, które mamy [...], remontuje je, wyposaża i prowadzi takie spotkania z historią i oprowadza, opowiada o historii.

Beneficjent_12, Zadanie I

Wydaje się, że ukierunkowanie na inicjatywy niesformalizowane jest zaletą Programu DK+ w zakresie właśnie odkrywania i wspierania oddolnych inicjatyw kulturotwórczych. Dzięki niemu Program przełamuje utarte schematy współpracy instytucji kultury z NGO, w których często nie było dotychczas miejsca na aktywność osób fizycznych.

Często w domach kultury jest przyjęta za jedyną słuszną współpraca z organizacjami pozarządowymi. A DK+ pozwala na współpracę z liderami [...] z grupami nieformalnymi. Więc to jest wartość bezwzględna.

Animator_09

➔ Wniosek cząstkowy:

Program bez wątpienia przyczynił się do zwiększenia zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnych.

Instytucje kultury w Programie:

- ◆ nabyły umiejętności inicjowania relacji ze społecznością lokalną i wychodzenia naprzeciw jej potrzebom również poza swoimi siedzibami;
- ◆ zmodyfikowały swoje relacje ze społecznością lokalną na wzajemne, bardziej egalitarne i partnerskie, w których zaangażowanie inicjowane jest przez obie strony tej relacji;
- ◆ zwiększyły swoją rozpoznawalność w środowisku lokalnym, co przełożyło się na częstsze uwzględnianie ich w planowanych działaniach.

Jednocześnie Beneficjenci Zadania I Programu DK+ 2023 są zgodni co do tego, że Program przyczynił się do odkrywania i wspierania przez nich oddolnych inicjatyw kulturowych. Co jednak istotniejsze, na skutek procesu odkrywania tych inicjatyw Program wpłynął także na relacje między domem kultury a społecznością lokalną. W efekcie tych zmian instytucja kultury otwiera się na oddolne inicjatywy i wspiera ich autorów, tworząc warunki do realizacji ich pomysłów, co skutkuje uruchomieniem, uspionych dotychczas, kulturowych potencjałów oddolnych.

Czy Program przyczynił się do poszerzenia grona odbiorców oferty domów kultury poprzez włączanie mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji, biznesu do wspólnego planowania?

Oceniając skuteczność Programu DK+ 2023 należy przyznać, że przyczynił się on do poszerzenia grona odbiorców oferty domów kultury. Wydaje się jednak, że cel ten realizowany był odmiennie w obu wchodzących w zakres Programu Zadaniach. O ile Zadanie I działało efektywnie poprzez włączanie mieszkańców w proces planowania, kreowania i realizowania oferty kulturalnej, o tyle Zadanie II miało większy potencjał do włączania lokalnych organizacji, instytucji i biznesu.

Mówiąc o poszerzaniu grona odbiorców, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na realizowane w Programie **rozpoznawanie w społeczności lokalnej zasobów osobowych i instytucjonalnych, które powinny zostać włączone w proces planowania działalności i oferty kulturalnej**. Takie rozpoznanie powinno być efektem prawidłowego przeprowadzenia i wykorzystania diagnozy w Zadaniu I, którą na etapie ewaluacji Programu mieli za sobą zarówno Beneficjenci Zadania I, jak i Zadania II (we wcześniejszych edycjach Programu). Prawidłowo przeprowadzona diagnoza powinna pokazać domowi kultury, jak wygląda jego otoczenie pod kątem możliwości angażowania poszczególnych grup i podmiotów do planowania i prowadzenia działalności. Natomiast zrealizowane w jej efekcie inicjatywy oddolne stanowią wprost wkład mieszkańców w ofertę kulturalną jednostki.

To, co tutaj z diagnozy wynika. Jakie mamy zasoby, jakie to są ważne osoby, jakie są ważne instytucje. Więc przy tworzeniu harmonogramu chociażby czy planu pracy na kolejny rok bez żadnego udziału w żadnym innym programie już można łączyć te zasoby i wspierać, co możemy.

Animator_09

Dla części Beneficjentów realizacja projektu była okazją do **dotarcia do niekorzystających dotychczas w dostatecznym stopniu z oferty kulturalnej grup odbiorców**, np. młodzieży. Udział w Programie stanowił dla nich okazję do wyjścia z utartych schematów działania kulturalnego i otworzył pole do włączenia przedstawicieli grup wcześniej niezainteresowanych ofertą placówki lub takich, do których oferta nie była kierowana.

Więc na co dzień mamy dużo takich inicjatyw skierowanych głównie do dzieci i głównie do seniorów. Ponieważ u nas działa uniwersytet trzeciego wieku, w którym mamy już tak około 130 uczestników, słuchaczy zapisanych i oni faktycznie bardzo często są u nas, praktycznie codziennie w ciągu całego roku, również dzieci. Więc to były takie dwie grupy, do których najbardziej nasze działania były skierowane, bo te grupy były najbardziej takie zainteresowane właśnie tym, żeby większą grupą przychodzić. Mniej było do młodzieży, to znaczy próbowaliśmy często, ale jakoś do ubiegłego roku było ciężko tę młodzież [...] ściągnąć do nas. Więc wcześniej się właśnie na tym skupialiśmy. W momencie kiedy ogłosiliśmy konkurs tych inicjatyw, bardzo było duże zainteresowanie również młodzieży, bo takie inicjatywy zostały zgłoszone i takie moje odczucie jest, że od tego momentu ta młodzież się od tamtego roku przewija u nas właśnie w działaniach.

Beneficjent_12, Zadanie I

Dla innych instytucji udział w Programie był natomiast okazją do **odkrywania i włączania grup potencjalnych odbiorców dotychczas nieznanymi**. Ciekawym przypadkiem jest dom kultury, który organizując przez wiele lat ofertę kulturalną na stosunkowo wysokim poziomie (np. koncerty jazzowe i wernisaże), pomijał aktywności o czysto rozrywkowym charakterze (jak np. pikniki czy festyny), adresowane do innej publiczności, z której istnienia nie zdawał sobie sprawy.

My działamy jakościowo, ale kameralnie, więc do nas przychodzą mieszkańcy, którzy mogliby spokojnie pojechać do Warszawy na duży koncert artysty i zapłacić 300 zł za bilet, ale mają za 50 zł bilet tutaj, więc już nie jadą [...] to są mieszkańcy, którzy cenią sobie jazz, cenią sobie dobry koncert, cenią sobie dobry spektakl i cenią sobie wydarzenia plenerowe, ale nieprzypominające jarmarków czy festynów, czy różnych takich wiejskich zabaw, tylko żeby to miało fajną miejską jakość, więc to jest na pewno taki odbiorca, z którym problemu nie mamy, bo to wszystko dajemy i te wydarzenia naprawdę są dobre. Ale w perspektywie czasu pojawił się właśnie przeciętny Kowalski, który chciałby czasem, żeby wydarzenie to był po prostu festyn, to był po prostu piknik, to był po prostu warsztat bezpłatny dla dzieci, nawet taki czysto oparty na doświadczeniu, czyli dziecko przychodzi i lepi sobie z gliny. I to wprowadziliśmy, bo zobaczyliśmy, że osoby, które niekoniecznie pójdą na jazz, to na przykład przyjdą na wymianę roślin, że ta integracja jest niezwykle potrzebna każdemu mieszkańcowi, więc musieliśmy dostosować swoją ofertę i swoje podejście nie tylko do grupy, która z łatwością kupi bilet i przyjdzie, ale też dla takich, którzy nie kupią biletu, ale na przykład na bezpłatne wydarzenie nieco prostsze, gdzie będą się czuli swobodnie, gdzie będą mogli przyjść w dresie, gdzie będą mogli po prostu posiedzieć, nawet zjeść kiełbaskę z grilla, dla nich to też jest niezwykle ważne i to też wprowadziliśmy do oferty.

Beneficjent_07, Zadanie I

Z tego całego właśnie okresu, kiedy realizowaliśmy projekt, wyłaniają się nowe osoby, nowe grupy takie, które poznaliśmy i już teraz wiemy, np. że oni są, bo wcześniej nie działali [...], a dopiero się okazało przy projekcie, że oni mają coś do zaoferowania i już teraz wiemy to.

Beneficjent_12, Zadanie I

Stanowiąc kontynuację Zadania I, Zadanie II miało natomiast unikatowy potencjał do **włączenia do planowania działalności kulturalnej lokalnych organizacji, instytucji i biznesu**. Jak pokazały doświadczenia Beneficjentów, było to trudniejsze i nie zawsze przebiegało tak płynnie, jak w Zadaniu I. Wydaje się, że miało to swoje przyczyny w ogólnej większej

trudności Zadania II. Zadanie I ukierunkowane jest na odkrycie możliwości i oczekiwań oraz wysłuchanie potrzeb zwykłych mieszkańców i ujęcie ich w przyszłych planach. W takim procesie – pomimo otwartości i partnerskości relacji – instytucja kultury wciąż pełni rolę niejako nadrzędną. Zadanie II ukierunkowane jest na bardziej skomplikowane cele, a podstawowym zadaniem partnerstwa jest nie tyle uwzględnienie przez dom kultury potrzeb i interesów Partnerów, co wspólne wypracowanie z nimi przyszłych planów. Członkami partnerstw zostają najczęściej aktywni przedstawiciele środowisk lokalnych, reprezentujący różne podmioty i instytucje, a włączenie ich w proces planowania oferty kulturalnej wymaga pogodzenia różnic w perspektywach przedstawicieli tych różnych środowisk oraz ich rozbieżnych interesów.

Natomiast wiem, że była dosyć duża różnica między tym DK+, który był w 2019 roku, a tym, który był teraz [...] ze względu na to, że to były różne osoby. Czyli na przykład mogły się tam zgłaszać firmy, osoby fizyczne niezwiązane z kulturą. I to pamiętam, że bardzo dużą różnicę stanowiło. Brałam udział w DK+ w 2019 roku i pamiętam, że tam były tylko osoby, które chciały się wyrażać artystycznie. Czyli osoby, które bardzo chciały brać, robić kulturę, mówiąc w skrócie. Natomiast tutaj faktycznie miałam wrażenie, że bardziej przypadkowość tych osób, które się pojawiły i uzupełnie to było inne doświadczenie dla mnie.

Partner_05, Zadanie II

Pomimo większej trudności Zadania II należy podkreślić, że ma ono – charakterystyczny dla partnerstwa – duży potencjał poszerzenia grona odbiorców oferty domów kultury poprzez docieranie do nowych grup, stanowiących dotychczas grupy obiorców działań Partnerów.

Ciekawym pomysłem na zwiększenie partnerskiego wymiaru Zadania I jest pełniejsze włączenie środowiska lokalnego oraz autorów zgłoszonych w konkursie inicjatyw oddolnych do wyboru inicjatyw, które zostaną zrealizowane (wybór oddolny, nazywany też przez uczestników Programu partycypacyjnym), a w dalszej części Zadania I pozostawienie im dużej swobody i sprawczości w ich realizacji.

Pomysł był taki, żeby ten wybór był przejrzysty i partycypacyjny, żeby wzięły w nim udział również pozostałe osoby, na przykład [te – przyp. red.], które w tych inicjatywach zgłaszały swoje pomysły. [...] to jest ważne, żeby tych pomysłów nie oceniały jakieś superekspertskie komisje, żeby to nie była tylko dyrektorka instytucji czy wicedyrektor, czy nawet ja jako Animatorka, tylko żeby zaangażować tam albo przedstawicieli jakichś środowisk pozarządowych, albo, jeżeli wiemy, że wpłynię tych 15 wnioskodawców, [...] to żeby ich też zaprosić do partycypacyjnej oceny.

Animator_08

Tak, tym bardziej że pracowników domu kultury jest niewielu. Pracowaliśmy nad tym, żeby troszeczkę delegować i pozwolić liderom na taką samodzielność. I tutaj wydaje mi się, że [...] się udało, że jakby te elementy nowego stylu zarządzania z wykorzystaniem tej metodologii Agile na przykład [...] ośrodek kultury mógł być takim wsparciem dla tych pomysłodawców.

Animator_09

➔ Wniosek cząstkowy:

Program DK+ 2023 przyczynił się do poszerzenia grona odbiorców oferty domów kultury. Wydaje się jednak, że cel ten realizowany był odmiennie w obu wchodzących w zakres Programu Zadaniach. Zadanie I działało efektywnie poprzez włączanie mieszkańców w proces

planowania, kreowania i realizowania oferty kulturalnej oraz odkrywanie nowych grup odbiorców. Natomiast Zadanie II, pomimo większej trudności realizacyjnej dla domów kultury, miało większy potencjał do włączania lokalnych organizacji, instytucji, biznesu, a w efekcie poszerzania grona odbiorców także o dotychczasowych odbiorców działań tych podmiotów.

Czy Program przyczynił się do budowania i wzmacniania lokalnych partnerstw?

W zrealizowanej w 2023 roku formule Program bez wątpienia przyczynił się do budowania i wzmacniania lokalnych partnerstw. Było to w dużej mierze zasługą realizacji Zadania II w jego bardzo rozbudowanej, warsztatowej i nastawionej na porozumienie i budowanie trwałych płaszczyzn komunikacji, formule. Niezależnie od identyfikowanych po drodze trudności, wszyscy Beneficjenci zawiązali partnerstwa i zrealizowali w ich ramach wybrane projekty.

Zupełnie inną kwestią są natomiast trwałość i efektywność zbudowanych partnerstw, które z jednej strony zależały od przebiegu procesu tworzenia partnerstwa (wspominane wyżej sytuacje konfliktowe), a z drugiej od nastawienia decydentów w instytucji kultury, którzy okazali się nie zawsze otwarci na taką działalność.

Najwygodniejsze dla domu kultury jest to, jakby wszyscy sobie pozakładali [stowarzyszenia – przyp. red.]. To są słowa dyrektora: „Wy sobie wszyscy pozakładajcie stowarzyszenia, bo mam wystarczająco dużo pracy”.

Partner_05, Zadanie II

Jednocześnie, niezależnie od wspomnianego wyżej braku wsparcia instytucjonalnego, po realizacji Zadania II wspólnota doświadczeń z partnerstwa stworzyła płaszczyznę do wyłonienia się opartych na podobieństwie zainteresowań mikropartnerstw, które w zmienionej formule funkcjonują dalej.

Tak, tutaj w niektórych dziedzinach bardzo fajnie się ludzie połączyli i zostali jak najbardziej [...] malarz i ilustratorka książek. Teraz zielarstwo [...]. Bardzo fajne grupy [...] tematyczne.

Partner_05, Zadanie II

Co ciekawe, wydaje się, że płaszczyzną, na bazie której budowano późniejsze partnerstwa, również poza Programem, była także realizacja Zadania I, która stwarzała unikatową w skali lokalnej okazję do wspólnego działania, a w efekcie sieciowania i łączenia się wokół wspólnych celów.

Czy domy kultury, które nie dostały finansowania na Zadanie II, wykorzystały potencjał wygenerowany podczas realizacji Zadania I? W jaki sposób?

Domy kultury, które nie dostały finansowania na realizację Zadania II, wykorzystały potencjał wygenerowany podczas realizacji Zadania I na różne sposoby, ale w mniejszej skali, niż miałyby to miejsce przy okazji otrzymania wsparcia z Zadania II DK+.

Do najważniejszych form korzystania z potencjału Zadania I należało dość powszechne **kontynuowanie współpracy z autorami i uczestnikami inicjatyw** w Zadaniu I po jego zakończeniu, które – jeśli nie miały ciągłego charakteru – były odnawiane przy okazji aplikowania do Zadania II. Zgodnie z wymogami wśród przyszłych członków partnerstwa musieli znaleźć się między innymi autorzy inicjatyw oddolnych zrealizowanych w Zadaniu I.

Te osoby, które się pojawiły w tych projektach jako autorzy czy jako nawet uczestnicy, czy też na zlecenie, instruktorzy, oni się tam cały czas pojawiają.

Wnioskodawca nieskuteczny_02

Od tego czasu jak ten Program zrealizowaliśmy, to większość z tych osób współpracuje z nami. Czy mocniej, czy słabiej, na różnych tam płaszczyznach, jednak jest wzrost tej współpracy i tak już zostało do dzisiaj, więc jeśli mówimy tutaj o jakby takich skutkach społecznych, to uważam, że Program jest w punkt.

Wnioskodawca nieskuteczny_26

Zaprojektowanie partnerstwa i wstępne pozyskanie Partnerów na potrzeby aplikowania do Zadania II samo w sobie wiązało się niejednokrotnie z dużymi nakładami czasu i środków oraz uruchamiało pewne potencjały w otoczeniu domu kultury. W efekcie duża część instytucji kultury, podjąwszy trud zaplanowania partnerstwa, i tak **nawiązała zaplanowane w aplikacji współpracy**, chociaż często w okrojonej formie. Współpraca taka miała jednak częściej incydentalny charakter, tj. była nawiązywana z poszczególnymi Partnerami (czasem tylko niektórymi spośród tych wstępnie zaplanowanych) osobno i opierała się bardziej na parach czy mikropartnerstwach, nie zaś na silnej partnerskiej grupie, realizującej jedną wspólną inicjatywę dla lokalnej społeczności. **Brak wsparcia finansowego często uniemożliwiał także zrealizowanie wspólnej dużej inicjatywy**, która była zastępowana wspólną realizacją różnych bieżących aktywności.

Oczywiście współpracujemy z tymi instytucjami, podmiotami, osobami, które planowaliśmy wtedy zaangażować [...], ale to są pojedyncze rzeczy. Nigdy nie udało nam się kompleksowo z wszystkimi.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

Oczywiście. [...] I właściwie w taki sposób, w jaki my to zawarliśmy w aplikacji. [...] Dlatego że dużo energii poświęciliśmy na rozruszanie czy ten rozruch tego Inkubatora Inicjatyw Lokalnych i tam te partnerstwa powstały. One owocują nie tylko tym, że stowarzyszenia mają przestrzeń do swoich działań darmową, przychodzą, realizują tam spotkania, warsztaty, różnego rodzaju akcje, ale również stali się partnerami dla Miejskiego Domu Kultury w realizacji różnego rodzaju działań. I to jest to, o co nam chodziło.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

Nieskuteczni wnioskodawcy wskazywali przy tym, że **bez merytorycznego wsparcia, które otrzymaliby w DK+, proces ten był trudniejszy** niż byłby w przypadku uczestnictwa w Programie. Szczególnie dotkliwy w budowaniu partnerskiej współpracy wydaje się brak merytorycznego wsparcia ze strony Mentora oraz zaplecza edukacyjnego w postaci spotkań szkoleniowo-warsztatowych.

Brak doświadczenia, który pewnie byśmy nabyli, czy opieki Mentora, specjalisty, który podpowiedziałby nam pewne kierunki, pewne narzędzia, rozwiązania, spowodował, że okupione to było... ja nie chcę powiedzieć jakby stratami czy czymś, ale może płynniej byśmy to zrealizowali. My pewnych rozwiązań musieliśmy szukać sami. [...] Może gdybyśmy byli w projekcie, kiedy moglibyśmy zorganizować szkolenia, kiedy przyjechałby ktoś z zewnątrz, kto zdefiniowałby partnerstwo w sensie zrozumiałym dla wszystkich, to [...] kwestia definiowania sobie pewnych sytuacji wyglądałaby zupełnie inaczej.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

Jako alternatywę dla Programu DK+ 2023 niektórzy Wnioskodawcy nieskuteczni podjęli **aplikowanie do innych programów grantowych**, w których również planowali współpracę ze społecznością lokalną. Co istotne, zostało to przez jednego z nich ocenione jako możliwe do realizacji jedynie dzięki wcześniejszemu uczestnictwu w realizacji Zadania I w DK+.

Pokłósiem jest na przykład kolejny projekt [...]. Tam znowu zaproponowaliśmy współpracę z lokalną społecznością. Tym razem współpracowaliśmy z innymi dzielnicami niż w przypadku Inicjatyw lokalnych z tej edycji z 2018 roku. [...] Ale nie byłoby to możliwe, gdyby nie poprzedni DK+.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

Wagę udziału w Programie dla jakości efektów uzyskanych w partnerstwie pokazują jednak przede wszystkim doświadczenia tych instytucji kultury, które uzyskały wsparcie Zadania II DK+. Szkolenia i warsztaty oraz eksperckie wsparcie Mentora wpływają nie tylko na samą możliwość podjęcia współpracy z innymi podmiotami (współpracę nawiązywali z powodzeniem także Wnioskodawcy nieskuteczni), ale i na wielkość, zakres działania, sposób komunikacji i trwałość partnerstwa oraz jakość wypracowanych w nim działań. Wydaje się, że uzyskanie takich efektów bez Zadania II nie byłoby możliwe dla zdecydowanej większości instytucji kultury.

Oczywiście moglibyśmy zawiązać takie partnerstwo bez udziału Programu. Jednak Program o tyle był dla mnie też atrakcyjny, że on gwarantował szkolenia, które były niezwykle potrzebne. No i wiadomo też, myślę, że chyba każdy z Beneficjentów powie, że są to wtedy szkolenia, które płatne są ze środków zewnętrznych, a dla instytucji kultury takiej jak moja te środki zewnętrzne są bardzo ważne. Więc w związku z tym, skoro wpisywało się to w jakiś pomysł mój na instytucję, to dodatkowe środki były bardzo pomocne. Ponadto to był proces zawiązania partnerstwa przy pomocy [...] oddelegowanego do Programu Mentora. Wydawał się być takim trochę procesem bezpiecznym, więc to też było motywatorem do tego, to jest zdecydowanie ciekawe.

Beneficjent_13, Zadanie II

➔ Wniosek cząstkowy:

Program przyczynił się do budowania i wzmocnienia lokalnych partnerstw. Było to w dużej mierze zasługą realizacji Zadania II w jego bardzo rozbudowanej, warsztatowej i nastawionej na porozumienie i budowanie płaszczyzn komunikacji, formule. Niezależnie od identyfikowanych po drodze trudności, wszyscy Beneficjenci zawiązali Partnerstwa i zrealizowali w ich ramach wybrane projekty. Wiele z nich działało także w zmienionej formule w czasie realizacji badania. Co ciekawe płaszczyzną, na bazie której także budowano późniejsze mikropartnerstwa, była realizacja Zadania I.

Także domy kultury, które nie dostały finansowania na realizację Zadania II, wykorzystały potencjał wygenerowany podczas realizacji Zadania I na różne sposoby. Było to przede wszystkim:

- ◆ kontynuowanie współpracy z autorami i uczestnikami inicjatyw z Zadania I;
- ◆ nawiązywanie zaplanowanych w aplikacji współpracy w ograniczonej formie, tj. tylko z niektórymi Partnerami, w ograniczonej czasowo formie lub przy realizacji mniej kosztownych inicjatyw;
- ◆ aplikowanie do innych programów grantowych.

Należy przy tym pamiętać, że Wnioskodawcy nieskuteczni musieli realizować te działania pozbawieni merytorycznego wsparcia Mentora oraz zaplecza szkoleniowo-warsztatowego, co miało negatywny wpływ na ostateczną jakość efektów tych działań. Podejmowane przez nich działania miały charakter pojedynczych współpracy, nie partnerstwa w rozumieniu Zadania II DK+, i charakteryzowała je zupełnie inna wielkość, zakres działania, sposób komunikacji i trwałość oraz jakość wypracowanych działań. Wydaje się, że uzyskanie efektów porównywalnych do Zadania II bez udziału w nim nie jest możliwe.

Czy i w jakim stopniu realizacja Zadania II przyczynia się do osiągnięcia założonych celów Programu?

Edycja Programu DK+ 2023 była pierwszym rokiem, w którym realizowane było Zadanie II – PARTNERSTWO LOKALNE. W tej sytuacji ocena, czy i w jakim stopniu realizacja Zadania II przyczynia się do osiągnięcia założonych celów Programu, wydaje się szczególnie istotna. Entuzjastyczne opinie Beneficjentów realizujących Zadanie II, zaangażowanych w nie Mentorów, a także ogólna ocena Programu pokazują, że wpływ Zadania II na osiągnięcie celów Programu jest znaczący.

Wyrażonym w regulaminie celem Programu DK+ 2023 było „inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego jej członków oraz kulturotwórczych zasobów społeczności”. Chociaż każdy z tych elementów realizowany był dotychczas także w Zadaniu I, Zadanie II wprowadza instytucje kultury na kolejny poziom budowania relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej oraz realizacji działań na jej rzecz. Zadanie II wymaga od uczestników zupełnie innych kompetencji oraz swoistej dojrzałości instytucjonalnej, w której stają się oni, jako instytucja kultury, otwarci na partnerskie i partycypacyjne działania wraz (a nie przy uczestnictwie) z innymi podmiotami.

To wymaga już pewnej jakby dojrzałości, bo mamy do czynienia często z konkurencją, z rywalizacją. I teraz tak, to są środowiska, to sieciowanie, czyli jakby to partnerstwo, no to jest partnerstwo liderów. Nie do końca, myślę sobie, że my jako społeczeństwo jeszcze rozumiemy taką bezinteresowną współpracę, że tutaj nikt nie musi być tym wiodącym, nikt nie musi tu być szefem. Więc jak mówię, ta druga część jest bardzo dobra, ale trochę edukacyjnie do tego bym podeszła, że po prostu się uczymy tego partnerstwa, które wymaga pewnie od nas wszystkich otwartości na to, że niekoniecznie muszę ja dowodzić.

Animator_09

W efekcie w sposób naturalny jest ono skierowane do podmiotów, które zrealizowały już z powodzeniem w przeszłości Zadanie I i mają za sobą odpowiednie przygotowanie w pracy ze społecznością lokalną, jej potencjałem i potrzebami.

Może jest zupełnie inaczej postawione to zadanie. Ono wymaga, to znaczy tak uważamy, że żaden podmiot, który nie przeszedł Zadania I, nie jest w stanie zrobić tak naprawdę Zadania II, bo pewne kompetencje, które zdobył, czy ucząc się właśnie rozeznawać środowisko, czy diagnozę, czy pracować ze społecznością lokalną, to dokładnie te kompetencje mu się tutaj przydadzą, ponieważ to, co jest postawione jako cel Zadania II, to jest realizacja, stworzenie partnerstwa lokalnego i razem z nim przeprowadzenie działania kulturalnego.

Organizator

Pozostając w obszarze założeń regulaminowych, nie ma wątpliwości, że wszyscy uczestnicy Zadania II mieli okazję brać udział w:

- ◆ „inicjowaniu nowych praktyk w zarządzaniu instytucją kultury” poprzez włączanie w proces decyzyjny i kształtowanie oferty kulturalnej placówki nowych osób i instytucji wchodzących w skład partnerstwa;
- ◆ „odkrywaniu i pobudzaniu aktywności społecznej, wspomaganiu rozwoju kapitału społecznego i kulturowego” zarówno w obszarze pozyskiwania i aktywizowania Partnerów, jak i włączania w działania projektowe innych przedstawicieli społeczności lokalnej;
- ◆ „poznawaniu nowych możliwości współpracy z mieszkańcami”, tak członkami partnerstwa, jak i odbiorcami działań projektowych.

Jak czytamy dalej w regulaminie, „poprzez realizację programu ma nastąpić tworzenie warunków sprzyjających refleksji domów kultury z wykorzystaniem systematycznego mikrobiagnostowania społeczności lokalnej”, które jest integralnym elementem Zadania II już na etapie wniosku aplikacyjnego, w którym przyszły Beneficjent ma obowiązek wrócić do diagnozy wykonanej w Zadaniu I i opisać jej późniejsze wykorzystanie oraz dalsze działania diagnostyczne. A później także w trakcie realizacji projektu, chociażby podczas warsztatu wydobywczego. Dla Programu DK+ kluczowym elementem było „włączanie mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego planowania, realizacji działań poprzez utworzenie lokalnego partnerstwa, które w wyniku angażujących działań w ramach zadania stałoby się stałym społecznym współpracownikiem domu kultury”. Jak dowodzono we wcześniejszych częściach niniejszego opracowania, potencjał do pełnego angażowania lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu ma w Programie przede wszystkim Zadanie II, bez którego realizacja celów Programu po prostu nie byłaby możliwa.

O wpływ Zadania II na realizację celów Programu poprzez realizację celów stawianych wprost przed projektem partnerskim pytano wszystkich zaangażowanych w nie interesariuszy. Zarówno Beneficjenci, jak i Partnerzy biorący udział w realizacji Zadania II potwierdzili, że udział w Programie DK+ przyczynił się w ich przypadku do:

- ◆ współtworzenia przez mieszkańców kultury w najbliższym otoczeniu;
- ◆ tworzenia kreatywnej przestrzeni ułatwiającej wypracowanie i realizację działań w zakresie edukacji i animacji kulturowej;
- ◆ wspierania potencjału indywidualnego, grupowego i społecznościowego mieszkańców;
- ◆ stworzenia przestrzeni do rozwoju różnorodnych form sztuki i twórczości;
- ◆ wspierania równości szans poprzez wzmacnianie grup mających specjalne potrzeby kulturalne;
- ◆ działania na rzecz wzmocnienia tożsamości lokalnej i poczucia dumy z najbliższego otoczenia.

Jedynie wątpliwości pojawiły się w przypadku deficytów lub nieskuteczności działań promocyjnych oraz niedostatecznej komunikacji na temat aktywności proponowanych przez domy kultury w Zadaniu II, która mogła mieć negatywny wpływ na wypracowane w nich efekty. Mimo rozbudowania oferty instytucji, chociażby przez dodanie do niej działań projektowych, wiedza na ich temat wśród przedstawicieli społeczności lokalnej, a w efekcie także wzrost zainteresowania ofertą były oceniane jako niedostateczne lub mniejsze niż oczekiwane.

To jest kwestia dotarcia z informacją. To też nie było tak, że wszyscy wiedzieli czy chociażby część zainteresowana wiedziała. U nas jednak z tą informacją, która wychodzi, jest kiepsko. Bo te plakaty są małe, są w małej ilości. Nie wiem, czy mogę powiedzieć z pełną odpowiedzialnością, że całe społeczeństwo [...] mogło wziąć udział lub dowiedzieć się, że coś takiego się dzieje. [...] I to tutaj się nie zmieniło w ogóle [...], dalej ludzie nie wiedzą, co się dzieje. I nie wiedzą o działalności domu kultury, dom kultury jest w mojej ocenie troszeczkę z boku. [...] oni starają się coś robić, ale nie bardzo to ma przełożenie na to, co się tutaj dzieje, na tę aktywność i przyciąganie ludzi.

Partner_05, Zadanie II

➔ Wniosek cząstkowy:

Wpływ Zadania II na realizację celów Programu jest istotny.

Wyrażonym w regulaminie celem Programu DK+ 2023 było „inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego jej członków oraz kulturotwórczych zasobów społeczności”. Chociaż każdy z tych elementów realizowany był dotychczas także w Zadaniu I, Zadanie II wprowadza instytucje kultury na kolejny poziom budowania relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej oraz realizacji działań na jej rzecz.

Dla Programu DK+ kluczowym elementem było „włączanie mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego planowania, realizacji działań poprzez utworzenie lokalnego partnerstwa, które w wyniku angażujących działań w ramach zadania stałoby się stałym społecznym współpracownikiem domu kultury”. Jak dowodzą wcześniejsze części niniejszego opracowania, potencjał do pełnego zaangażowania lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu ma w Programie przede wszystkim Zadanie II, bez którego realizacja celów Programu nie byłaby możliwa.

Co warto utrzymać w kolejnych edycjach, a co należy zmienić, inaczej przeprowadzić, aby realizacja Programu w większym stopniu przyczyniała się do osiągnięcia założonych celów?

Z zebranych w badaniu opinii jednoznacznie wynika, że w kolejnych edycjach należy utrzymać dotychczasową formułę Programu DK+, ponieważ w optymalnym stopniu przyczyniała się ona do osiągnięcia założonych celów.

Wśród praktycznych rekomendacji ze strony badanych uczestników Programu pojawiły się natomiast:

- ◆ **Utrzymanie lub wzmocnienie preferencji dla projektów niesportowych.** Ponieważ projekty sportowe w ocenie Beneficjentów charakteryzują się zbyt małym potencjałem kulturotwórczym i mogą być, w przeciwieństwie do inicjatyw kulturowych, z powodzeniem realizowane przy finansowaniu z wielu innych źródeł.

Na początku myślałam, że to jest minus, bo tutaj dużo osób myślało: o, np. straż pożarne czy kluby sportowe, że coś mogliby robić, ale podejrzewam, że na dłuższą metę sport zdominował. [...] mamy dużo grup takich, ale oni też mają możliwości pozyskania tutaj środków z gminy, z innych jakichś projektów, [...] nie łączy mi się to, więc myślę, że jednak bym tego nie łączyła.

Beneficjent_12, Zadanie I

- ◆ **Zwiększenie czasu na realizację Zadania I poprzez wcześniejszy wybór projektów.** W edycji 2023 nabór wniosków trwał od połowy listopada do 19 grudnia, a wybór Beneficjentów nastąpił na początku lutego. Po wyborze następuje jeszcze proces dobierania Animatorów. Według relacji Beneficjentów realnie proces diagnozy mogą oni rozpocząć dopiero pod koniec pierwszego kwartału, a rozliczyć pierwszą część zadania powinni do 30 czerwca. Okres 3 miesięcy jest czasem bardzo krótkim na samo przeprowadzenie procesu diagnozy, a wypracowanie w takim okresie kompetencji i umiejętności badawczo-analitycznych potrzebnych do realizowania cyklicznych mikrodiagnoz jest zadaniem niezwykle trudnym. Wydaje się, że wydłużenie tego okresu byłoby korzystne. Podobne zastrzeżenia dotyczą Zadania II, w którym okres od marca/ kwietnia do listopada jest oceniany jako zbyt krótki na prawidłowe zawiązanie partnerstwa i realizację w nim projektu.

Wyniki na ogół pojawiają się za późno. Jest bardzo mało czasu na realizację projektu. To zazwyczaj się zaczyna [...] pod koniec marca, czasami w kwietniu. Mam wrażenie, że ostatnio ten czas na realizację od kwietnia do czerwca jest często tak krótki. Ma to sens, żeby kończyć wszystko do 30 czerwca, przed wakacjami. To jest OK. Natomiast zaczęłabym już szybciej. Rozstrzygnięcie powinno być w lutym. Cztery miesiące, żeby zrobić taką rzetelną diagnozę, żeby dobrać narzędzia badawcze, żeby to wszystko dopracować, zaplanować pracę z Animatorem... dla komfortu pracy, dla jakości tej pracy i zaangażowanie środków to naprawdę potrzeba by było wydłużyć czas. To jest moja główna rekomendacja.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

Niestety w związku z logiką roku budżetowego Beneficjent dowiaduje się, powiedzmy tam w marcu, w kwietniu, że został zakwalifikowany, w maju zaczyna robotę, a w listopadzie musi skończyć. Czyli de facto to partnerstwo musi powstać w okresie bardzo niedobrym dla tworzenia. Ten okres od maja do listopada jest zupełnie nieadekwatny do tworzenia partnerstw i wydarzeń społecznych. Bo to jest koniec i roku szkolnego, i pewnej aktywności, i tak dalej. Potem jest długa przerwa wakacyjna, w której, szczególnie w kulturze, tworzy się aktywność ad hoc, festynowo, wydarzeniowo, odpoczynkową. [...] Pewne procesy trzeba przeprowadzić w czasie, w jakim trzeba przeprowadzić. A nie w takim, jaki jest wymagany w projekcie, nie da rady po prostu. [...] Wydłużyć. To jest trudne oczywiście, bo to są... Musiałaby być w ogóle zmiana filozofii tego projektu.

Mentor_23

- ◆ **Wzmocnienie części edukacyjnej i warsztatowej Programu.** W nawiązaniu do postawionych wcześniej tez, dotyczących wartości edukacyjnej procesu diagnostycznego w Zadaniu I, należy wzmocnić ten aspekt poprzez określenie minimalnych wymagań lub stworzenie listy zaleceń względem diagnozy oraz rekomendować osobiste zaangażowanie się przedstawicieli domu kultury w proces diagnostyczny. Jednocześnie warstwa szkoleniowo-warsztatowa stanowi podstawę do prawidłowej realizacji Zadania II. O ile w dotychczasowej formie (np. seria sześciogodzinnych spotkań) była ona odbierana jako dość obciążająca dla uczestników, szczególnie dla Partnerów, o tyle konieczność jej realizacji nie pozostawia wątpliwości. Warto wzmocnić jej znaczenie w Programie.

I w ogóle wszystkie te szkolenia okazały się dosyć kluczowe, szczególnie z komunikacji. Cała ta część szkoleń z budowania zespołu, z komunikacji. No były konieczne. [...] Szczerze mówiąc, to chyba bym tę część rozszerzyła. [...] To partnerstwo przebiegło w bardzo burzliwy sposób,

więc jest opcja, że nie każda grupa miałaby takie potrzeby. Natomiast na pewno przyznam, że poszerzyłabym liczbę godzin warsztatowych z budowania zespołu, ale również właśnie z tej komunikacji.

Beneficjent_03, Zadanie II

◆ **Utrzymanie lub zwiększenie nacisku na sieciowanie, np. wykorzystując konwenty.**

Sieciowanie instytucji kultury wydaje się wyjątkowo korzystne dla ich późniejszej działalności, dając okazję do wzajemnego wsparcia i wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. NCK wraz z fundacją CAL stanowią istotne wsparcie w tym procesie, które powinno być rozwijane.

DK+ i „Zaproś nas do siebie” – bo też uczestniczyliśmy jako Beneficjenci w programie „Zaproś nas do siebie” [...] – daje możliwości sieciowania się różnych instytucji kultury [...] Kiedyś NCK organizowało takie coroczne spotkanie Beneficjentów poszczególnych. [...] Wszyscy się zjeźdzaliśmy, gdzieś do jednego miasta w Polsce, gospodarza, i przez trzy dni korzystaliśmy z różnego rodzaju właśnie takich sieciujących narzędzi: czy to warsztatów, czy spotkań, czy formalnych, czy nieformalnych. [...] do tej pory [...] te nasze sieci z DK+ pierwszego, drugiego czy „Zaproś nas do siebie” – wykorzystujemy i mamy taką tradycję z tymi domami kultury, które uczestniczyły w „Zaproś nas do siebie”, że raz w roku staramy się gdzieś w Polsce spotkać, zorganizować jakiś warsztat i po prostu ze sobą pobyc i powymieniać się doświadczeniami.

Wnioskodawca nieskuteczny_15

Wspólnie też przygotowujemy, zastanawiamy się z Animatorami i Mentorami nad koncepcją konwentów, czyli takich spotkań sieciujących zarówno dla Animatorów, jak i Beneficjentów w Zadaniu I, jak i Mentorów i Beneficjentów w Zadaniu II. Jakby idea jest taka, żeby też na te spotkania zapraszać nie tylko tegorocznych Beneficjentów, ale też domy kultury, które mogłyby być zainteresowane udziałem w tym Programie. [...] one są zawsze elementem zapytania ofertowego, spotkania sieciujące. Zawsze jest wymóg zorganizowania minimum jednego takiego spotkania w każdym Zadaniu. Staramy się, żeby to spotkanie rzeczywiście pokazywało wydarzenie, które się wydarzyło podczas danej edycji Programu. I robimy to pod koniec drugiego etapu, ale także chcemy przy okazji wykorzystać ten moment, żeby na przykład Animatorzy albo Mentorzy mogli też poedukować jeszcze bardziej Beneficjentów i kandydatów na kolejnych Beneficjentów, którzy pojawiają się też na konwentach. Ale też ważne jest z punktu widzenia tegorocznych Beneficjentów, ponieważ zawsze podczas konwentu mają oni okazję trochę się pochwalić, co im się udało zrobić i też czasami, co według mnie jest zaletą, ale rzadko się pojawia, żeby pokazać, co się nie udało.

Operator

3.4 Trwałość wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań

Kolejnym aspektem oceny Programu DK+ 2023 była jego trwałość – rozumiana jako ocena tego, czy dzięki Programowi udało się nawiązać relacje z przedstawicielami społeczności lokalnych, wykraczające poza czas bezpośredniej współpracy przy danym projekcie.

Czy i w jaki sposób była wykorzystywana diagnoza przeprowadzona w ramach Zadania I po zakończeniu jego realizacji?

Pierwszym z elementów tej oceny była identyfikacja, czy i w jaki sposób była wykorzystywana diagnoza przeprowadzona w ramach Zadania I po zakończeniu jego realizacji.

Opinie respondentów pozwalają wnioskować, że diagnoza jest dokumentem istotnym i przez większość instytucji kultury intensywnie wykorzystywanym jako **źródło wiedzy i drogowskaz w działalności kulturalnej oraz kontaktach ze społecznością lokalną**, zarówno przez Beneficjentów Zadania I, jak i Beneficjentów Zadania II oraz Wnioskodawców nieskutecznych z edycji DK+ 2023. Diagnoza stanowi dla nich ważny dokument, do którego systematycznie wracają, planując dalszą działalność.

Wydaje mi się, że mieliśmy naprawdę bardzo dużo materiału, którym ja nadal się posługuję, planując nowe rzeczy, bo dla mnie to jest ogromna baza wiedzy.

Beneficjent_14, Zadanie I

Zresztą ten dokument diagnozy i z pierwszej edycji, i z drugiej z 2019 [...] naprawdę wracaliśmy do tych dokumentów.

Beneficjent_03, Zadanie II

Do tej diagnozy wracamy. [...] To jest taka swoista mapa lokalnych zasobów. Zagłębiamy do niej raz na jakiś czas, jeżeli próbujemy sobie przypomnieć, kto jeszcze jest wartościowy, cenny, kto może coś tam zaproponować albo kogo warto byłoby uwzględnić we współpracy.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

Jak pokazują doświadczenia Animatorów obserwujących działania instytucji kultury, które mieli okazję wspierać w poprzednich edycjach, często **w kolejnych latach kontynuowane lub powielane są działania**, które zrealizowano w projekcie, jako wynikające właśnie z diagnozy.

No i rzeczywiście udało się tam zrealizować bardzo piękną inicjatywę. I zgodnie z założeniami zapisanymi też w raporcie chcemy, żeby to powtórzyć, żeby wyjść naprzeciw oczekiwaniom tych mieszkańców. No i w tym roku, jak widziałam, jakby powtórzono tam, jakby ta energia nie została zaprzepaszczona. I to jest takie właśnie bardzo cenne. I tutaj mamy taki wymierny przykład kontynuacji czy celowości tego Programu.

Animator_09

Jednocześnie Beneficjenci dość licznie wykorzystują diagnozę **do planowania kształtu bieżącej oferty kulturalnej po zakończeniu udziału w Programie**. Często jest to jedyne tak kompleksowe opracowanie, uwzględniające potrzeby i oczekiwania różnych (również wcześniej niekorzystających z oferty kulturalnej) grup docelowych, którym dysponują.

Więc te sugestie, które tam wtedy się pojawiły i wybrzmiały, brałiśmy pod uwagę pod kątem [...] godzin naszej dostępności, [...] wsparcia albo przyjrzenia się tym szczególnym potrzebom osób, z którymi wtedy współpracowaliśmy [...]. Na pewno to. Tam wybrzmiały wtedy też takie potrzeby odnośnie do zaproponowania w ofercie rzeczy mniej kosztowych, jeśli chodzi o uczestnictwo, czy wręcz nieodpłatnych. Wiem, że żeśmy się pochylali nad tym. Na pewno tak. [...] Staraliśmy się w miarę możliwości uwzględnić [...] Dostosować ofertę.

Wnioskodawca nieskuteczny_10

Formalnie niejako obowiązek ponownego skorzystania z diagnozy mają **podmioty aplikujące do Zadania II, które we wniosku aplikacyjnym** muszą opisać, na ile i w jaki sposób była ona przez nie wykorzystywana.

Tylko teraz jest tak, że tak naprawdę, składając wniosek na Zadanie II, nasi przyszli Beneficjenci, wnioskodawcy muszą już tak naprawdę oprzeć się na tej diagnozie, którą zrobili. Muszą opisać, czy ona jest wykorzystywana, czy jest aktualna, bo w diagnozie też chodzi o to, żeby ona była żywa, to znaczy, że nie zrobiona do szuflady.

Organizator

Diagnoza zrealizowana w ramach Zadania I ma szczególne zastosowanie **w opracowaniu mikrodiagnozy w Zadaniu II**, w którym stanowi bezcenne źródło wiedzy na temat potencjalnych obszarów i sposobów realizacji projektu partnerskiego.

Tak, określiliśmy, o właśnie, proszę bardzo, określiliśmy obszary pracy partnerstwa. Pamiętam, że te obszary pracy, one pokrywały się też z diagnozą z Zadania I. Bo my bazowaliśmy na tym dokumencie i później, opracowując mikrodiagnozę pomysłu, próbowaliśmy to jednak zawęzić do konkretnych działań.

Beneficjent_13, Zadanie II

Trwałością charakteryzują się także **współprace nawiązywane przy okazji realizacji Zadania I**. Realizatorzy wybranych w nim inicjatyw często pozostawali we współpracy z instytucjami kultury oraz włączali się (co stanowiło formalny wymóg nawiązania partnerstwa) w realizację Zadania II.

Jestem wdzięczna Partnerom za to ich zaangażowanie. I dlaczego akurat te osoby wybraliśmy? Są to osoby, które nadal po zakończeniu swojej inicjatywy były aktywne i pozostawały również w kontakcie z nami. Ze wszystkimi osobami, które realizowały inicjatywy, mieliśmy kontakt bezwzględnie. Jednakże te dwie osoby zadeklarowały chęć kolejnych wyzwań.

Beneficjent_13, Zadanie II

Ponieważ wykorzystywanie diagnozy po zakończeniu realizacji Zadania I ma charakter dobrowolny, nie jest w żaden sposób skodyfikowane, Beneficjenci robią to z różną intensywnością i częstotliwością. Wydaje się, że korzystne byłoby wprowadzenie w Zadaniu I – wzorem planu dalszego działania partnerstwa – opracowania planu wykorzystywania i odnawiania diagnozy (np. w ramach raportu ewaluacyjnego po drugiej części Zadania I), który razem z wypracowanymi narzędziami badawczymi stanowiłby dla Beneficjentów wsparcie w działalności po zakończeniu udziału w Programie, a także wydłużyłby trwałość jego efektów.

Czy partnerstwa zawiązane w ramach Zadania II działały po zakończeniu jego realizacji? W jakim kształcie? Jakimi projektami się zajmowały?

Wyznacznikiem trwałości efektów Zadania II jest natomiast to, czy partnerstwa zawiązane w jego ramach działały po zakończeniu jego realizacji. Z badania wynika, że w niezmienionej formule nie przetrwało żadne z zawiązanych w Zadaniu II partnerstw, należy jednak mieć na uwadze, że nie było to celem Programu. Natomiast **zmodyfikowane partnerstwa funkcjonują w różnych formach w, jak się wydaje, każdej z badanych lokalizacji.**

Dość powszechnie, nawet w najtrudniejszym z analizowanych przypadków, w którym realna była groźba zerwania partnerstwa ze względu na silne konflikty interpersonalne wśród jego

członków, po realizacji Zadania II pozostawały **trwałe relacje w mniejszych grupach** między członkami partnerstw, których łączyły wspólne cele i zainteresowania, np. artystyczne.

Tak. To właśnie zostały mikropartnerstwa, więc myślę, że to jest dość istotne [...] Więc jakby tak się to skończyło, więc grupa absolutnie nie.... no nie zadziałało to jako partnerstwo. Natomiast osoby, które poznały się w tych podgrupach [...] działają. Tak że i tak super. W sensie jakościowo.

Beneficjent_03, Zadanie II

Celem tych mniejszych inicjatyw bywają także **pomysły wypracowane, ale niezrealizowane przy okazji Zadania II**, które przy współpracy z wybranymi członkami partnerstwa lub innymi osobami realizują ich autorzy, chociaż niektóre mikropartnerstwa (szczególnie te oparte na wspólnocie zainteresowań i doświadczeń zawodowych) wprowadzają w życie zupełnie nowe inicjatywy.

Nawet przy samym opracowaniu mikrodiagnozy projektu powstało mnóstwo pomysłów i te pomysły są rzeczywiście wdrażane. Czasami to są niewielkie inicjatywy, ale jak najbardziej.

Beneficjent_13, Zadanie II

Szczególnie godny uwagi jest fakt, że Zadanie II przyczyniło się do uformowania partnerstw, które **nie tylko działają po zakończeniu udziału w Programie DK+, ale stale się rozwijają**. Jest to potencjał, który powinien być wzmacniany także po zakończeniu realizacji Zadania II.

Na samym początku budowania partnerstwa założyliśmy, że chcemy otworzyć się na biznes i inne instytucje w mieście. Tak też się zadziało. W naszym partnerstwie jest osoba, która jest z sektora biznesu, są również z innych instytucji. W partnerstwie w związku z tym na samym początku założyliśmy, że chcemy, żeby nasze partnerstwo było bogate i różnorodne. Jest też otwarte. [...] Tak, rokrocznie plan jest taki, aby otwierać się na włączenie nowych członków i tym samym nowi członkowie przyjdą z nowymi pomysłami, być może to będą te pomysły, które zdecydujemy się realizować. [...] Nasze partnerstwo spotyka się cyklicznie. Teraz ma rzeczywiście przerwę wakacyjną, ale powróci do spotkań.

Beneficjent_13, Zadanie II

Korzystnym rozwiązaniem dla trwałości partnerstw byłoby wypracowanie jakiejś formy (niekoniecznie w ramach obecnej formuły Programu) wsparcia ich w działalności po zakończeniu finansowania.

Ten element partnerstwa, Zadanie PARTNERSTWO LOKALNE, jest ścieżką rozwoju, którą uważam za bardzo ważną, i która może najwięcej przynieść, ponieważ de facto oni tam się uczą współpracy, określania celów, dogadywania się i wspólnej realizacji. I to są partnerstwa, które mogą trwać latami, ale nie muszą. Wszystko zależy od domu kultury i gdyby po tym etapie jeszcze coś się pojawiło, byłoby fajnie, bo byłoby to dla niektórych domów kultury motywujące do tego, żeby dalej się rozwijać, żeby zobaczyć jeszcze jakieś inne możliwości.

Operator

Jakie są „czynniki sukcesu” i „czynniki porażki” w zakresie trwałości wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań?

Niestety realizacja badania nie pozwoliła na jednoznaczne wskazanie, jakie są „czynniki sukcesu” i „czynniki porażki” w zakresie trwałości wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań. Okazuje się bowiem, że materia, jaką jest działalność kulturalna oraz relacje

instytucji kultury ze społecznością lokalną, jest na tyle płynna i niewymierna, że o trwałości wypracowanych rozwiązań decyduje przede wszystkim tzw. czynnik ludzki.

To znowu ludzie. Ludzie, podejście do pracy, do swojej pracy, do siebie.

Animator

Na trwałość wypracowanych w Programie rozwiązań ma zatem wpływ przede wszystkim, niezależna od realizacji działań w Zadaniu II, gotowość instytucji kultury i jej otoczenia do realizacji partnerskich i partycypacyjnych relacji już w momencie aplikowania do Programu. Jednocześnie Program może wzmacniać tę gotowość na wiele sposobów i dostarczać narzędzia potrzebne do jej wykorzystania. Na trwałość wypracowanych rozwiązań mają wpływ:

- ◆ właściwe zrozumienie przez Beneficjentów udziału w Programie jako elementu dłuższego procesu zmieniającego i kształtującego jego relacje ze społecznością lokalną, a nie jako jednorazowego grantu;
- ◆ rzetelne przygotowanie diagnozy we współpracy z instytucją kultury, społecznością lokalną i w oparciu o profesjonalne narzędzia diagnostyczne;
- ◆ nacisk na warstwę edukacyjno-szkoleniową, dostarczającą Beneficjentowi narzędzi do późniejszej samodzielnej pracy;
- ◆ wypracowanie w trakcie udziału w Programie realnego i atrakcyjnego planu dalszego działania partnerstwa;
- ◆ objęcie Beneficjenta wsparciem Mentora/ Animatora po zakończeniu realizacji zadania (obecnie ma charakter oddolny, dobrowolny i jest realizowane przez niektórych Mentorów i Animatorów we własnym zakresie).

➔ **Wniosek częściowy:**

Udział w Programie DK+ 2023 miał wpływ na działalność Beneficjentów również po zakończeniu jego realizacji.

Diagnoza przeprowadzona w ramach Zadania I po zakończeniu jego realizacji była wykorzystywana zarówno przez Beneficjentów Zadania I, jak i Beneficjentów Zadania II oraz Wnioskodawców nieskutecznych z edycji DK+ 2023 jako:

- ◆ źródło wiedzy i drogowskaz w działalności kulturalnej oraz kontaktach ze społecznością lokalną;
- ◆ podstawa kontynuowania lub powielania w kolejnych latach działań zrealizowanych jako inicjatywy wynikające z diagnozy;
- ◆ źródło pomysłów do planowania bieżącej oferty kulturalnej po zakończeniu udziału w Programie;
- ◆ element wniosku aplikacyjnego do Zadania II, w którym należało zamieścić opis późniejszego wykorzystania diagnozy.

Partnerstwa związane w ramach Zadania II działały po jego zakończeniu, ale w zmienionej formie:

- ◆ w mniejszych grupach, między członkami partnerstw, których łączyły wspólne cele i zainteresowania;
- ◆ w partnerstwach poszerzonych o nowych członków.

Zajmowały się:

- ◆ realizacją pomysłów wypracowanych, ale niezrealizowanych przy okazji Zadania II;
- ◆ realizacją wspólnych nowych inicjatyw.

3.5 Rola Animatorów i Mentorów w Programie

Ostatnim obszarem analizy w badaniu ewaluacyjnym była rola Animatorów i Mentorów w Programie DK+ 2023.

Co do Programu wnoszą Animatorzy i Mentorzy?

Animatorami i Mentorami w Programie DK+ zostają osoby z dużym osobistym lub zawodowym doświadczeniem w pracy i wspieraniu instytucji kultury w działaniach na rzecz lokalnej społeczności oraz budowaniu partnerstw, nierzadko byli Beneficjenci Programu DK+. Samo zostanie Animatorem lub Mentorem w Programie poprzedza kilkuetapowa procedura rekrutacyjna.

Oni różnią się przede wszystkim doświadczeniami. Mentorem może zostać osoba, która już jest na wyższym poziomie rozwoju, jeśli chodzi o animację [...] W ubiegłym roku i w tym roku mamy osoby, które nie miały wcześniej styczności z programem DK+, a świetnie sobie poradziły w tym drugim zadaniu. Natomiast mamy bardzo duże doświadczenie, jeśli chodzi o pracę w partnerstwach, tworzenie partnerstw, to jest dla mnie to doświadczenie i to, w jaki sposób oni widzą, jak to partnerstwo zawiązać, w jaki sposób przekonać dom kultury do tego, że to partnerstwo jest ważne.

Operator

Moja współpraca z Narodowym Centrum Kultury w ramach tego Programu zaczęła się w roku 2016. Złożyłam aplikację, wykazując się swoim doświadczeniem wcześniejszym. Parę lat byłam dyrektorką ośrodka kultury dosyć prężnego. Staraliśmy się pracować nowoczesnymi metodami i to mi dało jakby taką odwagę do tego, żeby spróbować wymienić się doświadczeniami, czegoś jeszcze się nauczyć. Wtedy byłam też na etapie: „rozpocznę nową pracę w innym charakterze” (jestem edukatorką muzealną), więc jakby to wszystko było takim impulsem do tego, żeby właśnie spróbować dodatkowej aktywności. [...] trzeba było złożyć normalnie pisaną aplikację i wykazać się swoim doświadczeniem. Wtedy pamiętam, że w 2016 roku to jeszcze nie było formularza takiego. [...] tylko trzeba było przesać wszystkie dokumenty. Dlaczego chcę być w Programie, cały swój dorobek, udowodnić doświadczenie w realizacji projektów, doświadczenie w działaniach ewaluacyjnych.

Animator_09

Jak wynika z dokumentów programowych oraz ustaleń badania, do zadań Animatorów należało w ramach pierwszej części Zadania I:

- ◆ przeprowadzenie, przy aktywnym udziale zespołu Beneficjenta, diagnozy identyfikującej zasoby kulturowe danej społeczności lokalnej i realizacja wynikających z diagnozy samodzielnych inicjatyw oddolnych;
- ◆ opracowanie w oparciu o wnioski i rekomendacje z przeprowadzonej diagnozy, a następnie udostępnienie do wiadomości publicznej zasad wyboru inicjatyw, zgodnie z zasadą przejrzystości i równego traktowania podmiotów je zgłaszających;

- ◆ dokonanie, w oparciu o zasady, o których mowa w pkt 2, wyboru od 3 do 7 różnorodnych inicjatyw mieszkańców wraz z uzasadnieniem wyboru podanym do publicznej wiadomości;
- ◆ stworzenie, wraz z autorami wybranych inicjatyw, planu ich wspólnej realizacji, obejmującego opisy, harmonogram działań, preliminarz wydatków, wskaźniki rezultatu z uwzględnieniem zasobów infrastrukturalnych i kadrowych instytucji;
- ◆ przeprowadzenie ewaluacji pierwszej części Zadania.

Natomiast w drugiej części zadania realizowanego w ramach Zadania I praca Animatora obejmowała:

- ◆ realizację wspólnie z autorami od 3 do 7 wybranych inicjatyw w oparciu o przedłożony uprzednio do NCK plan ich realizacji;
- ◆ dokonanie ewaluacji, uwzględniającej wszystkie przeprowadzone w ramach Zadania inicjatywy;
- ◆ opracowanie planu kontynuacji działań ze społecznością lokalną po zakończeniu realizacji Programu.

Do zadań Mentorów w Zadaniu II należało:

- ◆ udział w szkoleniu wprowadzającym zorganizowanym przez NCK;
- ◆ uczestnictwo w szkoleniach:
 - z budowania zespołu, w tym z komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej instytucji,
 - dotyczących pracy ze społecznością lokalną (praca z grupami)/ rozwijania lokalnego partnerstwa, współtworzenia oferty kulturalnej w partnerstwie oraz wynikających z rozpoznania potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych partnerstwa lokalnego;
- ◆ przygotowanie we współpracy z zespołem zadaniowym lokalnej mapy zasobów pod kątem zawiązania partnerstwa lokalnego;
- ◆ wsparcie zespołu zadaniowego w procesie tworzenia partnerstwa lokalnego;
- ◆ określenie z partnerstwem lokalnym celów, kierunków i sposobu działania na rzecz realizacji projektu;
- ◆ opracowanie i przeprowadzenie warsztatowego rozpoznania potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych dla partnerstwa lokalnego;
- ◆ wsparcie partnerstwa lokalnego w wypracowaniu pomysłu na projekt o charakterze procesowym;
- ◆ wsparcie w przeprowadzeniu mikrodiagnozy pomysłu na projekt oraz w przygotowaniu krótkiego raportu z przeprowadzonej mikrodiagnozy;
- ◆ wsparcie partnerstwa lokalnego w przygotowaniu i koordynacji projektu;
- ◆ wsparcie partnerstwa lokalnego w zakresie ewaluacji procesowej projektu (badanie w działaniu) oraz wypracowaniu planu działania partnerstwa po zakończeniu realizacji Programu.

W praktyce natomiast zarówno praca Animatora, jak i Mentora obejmowała kompleksową opiekę nad realizacją zadania oraz towarzyszenie Beneficjentowi na wszystkich jego etapach. W efekcie ustalenie katalogu zadań rzeczywiście realizowanych przez Animatorów i Mentorów nie jest możliwe, ponieważ opierając się na zadaniach regulaminowych, dostosowują oni zakres oferowanego wsparcia do bieżących potrzeb Beneficjentów.

Miałam spotkania z Animatorem i naszym właśnie koordynatorem, to były spotkania online i dosyć często się umawialiśmy. To faktycznie były takie rozmowy, tak głównie wspieranie nas właśnie w takich też kwestiach, które wiadomo na początkowych etapach jeszcze nie wiedzieliśmy o wielu aspektach. [...] bardzo dużo wsparcia miałyśmy.

Beneficjent_12, Zadanie I

Na pewno była z nami w ciągłym kontakcie telefonicznym, mailowym. Ta jej obecność też podczas warsztatów była bardzo pomocna, dlatego że to ona też była zaangażowana w zdiagnozowanie potrzeb partnerstwa. Potrzeb edukacyjnych partnerstwa. Nam trudniej byłoby to wychwycić, a jednak ona była takim głosem trochę z zewnątrz, obserwatorem. No i świetnie się w tej roli sprawdziła.

Beneficjent_13, Zadanie II

Podobnie najważniejsze zadania w pracy Animatorów i Mentorów opisała przedstawicielka warszawskiego stowarzyszenia CAL, Operatora w Programie DK+, który rekrutuje i koordynuje ich pracę, dla której istotą tej funkcji jest stała, bieżąca obecność i służenie wsparciem objętej opieką instytucji.

Gdybym miała powiedzieć ogólnie, to przede wszystkim to, żeby być i to, żeby służyć wsparciem, żeby czasem popchnąć do przodu, pokazać różne możliwości, jakie są, co dom kultury de facto może zrobić, co można skorzystać, i dlaczego warto tę pracę kontynuować. Moim zdaniem to jest najważniejsze. Też te wszystkie etapy, które Animator i Mentor muszą przejść wraz z domem kultury – one są bardzo ważne, ale najważniejsze jest to, żeby być, żeby służyć wsparciem, żeby czasem znaleźć rozwiązanie w trudnych sytuacjach, bo od tego jest Animator i jest Mentor, więc wydaje mi się, że to. Bycie, wspieranie, pokazywanie, po co w ogóle się to robi.

Operator

Z jednej strony jest to zatem **opieka merytoryczna**, obejmująca nadzór nad prawidłowością realizacji projektu we wszystkich jego wymienionych wyżej etapach. Animatorzy i Mentorzy, ze względu na swoje eksperckie doświadczenie w obszarze budowania relacji ze społecznością oraz funkcjonowania instytucji kultury w środowisku lokalnym, a także bardzo dobrą znajomość Programu (wielu z nich to wieloletni współpracownicy Programu, w tym także jego byli Beneficjenci), mogą służyć radą, wyjaśniać zawiłości Programu, podpowiadać sprawdzone rozwiązania napotykanymi trudnościami oraz wskazywać dobre praktyki z innych instytucji kultury.

Przede wszystkim [czuwała nad – przyp. red.] poprawnością przeprowadzonych procedur. [...] jakby cały czas towarzyszyła nam. [...] W każdym razie była to osoba doświadczona, która podpowiadała nam, w jaki sposób pewne rzeczy powinny przebiegać. I to bardzo ułatwiło nasze spotkania [...] Również nam doradzała, podpowiadała jak najbardziej. [...] Była obecna praktycznie cały czas przy nas i czuło się przewodnictwo. [...] Faktycznie, jeżeli chodzi o Mentora, to Mentor, koordynator, to oni nas cały czas prowadzili, myśmy czuli się cały czas zaopiekowani i dużo rzeczy nam wyjaśniali, ułatwiali. Więc myślę, że taka rola Mentora jest nie do przecenienia. Czuliśmy to wsparcie i tę obecność cały czas.

Partner_05, Zadanie II

Z drugiej strony praca Animatora i Mentora to także **pełnienie funkcji pośrednika, rozjemcy i mediatora** w sytuacjach trudnych lub konfliktowych. Przedstawiciele Programu DK+, ze względu na swoją zewnętrzną perspektywę oraz ekspercki status pełnionej funkcji, stanowią ważny filar w przebudowywanych relacjach lokalnych, które definiuje się często w Programie

na nowo. Animatorzy i Mentorzy dbają także o **motywowanie Beneficjentów i utrzymanie dynamiki realizacji Zadania**, kiedy pierwotny impet i mobilizacja wytracają się w sposób naturalny lub natrafiają na przeszkodę w postaci problemów i trudności, a Beneficjenci potrzebują zewnętrznej stymulacji.

Nie wyobrażam sobie też realizować tego Programu bez wsparcia Mentora, takiego zwyczajnego, odpowiedzi na pytania albo też przeprowadzenia trochę przez ten proces. Nasza Mentorka ma doświadczenie w budowaniu partnerstwa, więc ona też nas przygotowała na to, co nas może czekać, że to jest jednak właśnie proces, że to nie będzie tak, że będzie cały czas na entuzjazmie i super robimy. Tylko że pojawią się problemy. Tak że ta praca była, jej praca jest tak dla mnie ważna, że nie wyobrażam sobie, że mielibyśmy to przeprowadzić bez niej.

Beneficjent_13, Zadanie II

Po trzecie rola Animatorów i Mentorów to **wspieranie lub towarzyszenie Beneficjentowi** w realizacji poszczególnych elementów projektu, tam gdzie Beneficjent nie ma doświadczenia lub jeszcze nie byłby gotów działać samodzielnie, np. pomagając w pracy z całym zespołem instytucji kultury lub w relacjach z przedstawicielami władz lokalnych.

Pokazywanie, po co się to robi, tłumaczenie de facto nie tylko koordynatorowi Programu u Beneficjenta, ale też przede wszystkim praca z dyrekcją, co często bywa problematyczne i praca z całym zespołem w domu kultury. Animator jest też po to, żeby na przykład „wziąć dom kultury za rękę” i pójść z nim na przykład do wójta czy burmistrza i porozmawiać o Programie, porozmawiać o możliwościach. To są bardzo ważne rzeczy, jeśli chodzi o pracę Animatora. On musi być przygotowany do udzielenia wszelkiego wsparcia po to, żeby osiągnąć cel, dla którego zaczął współpracę w tym Programie z Beneficjentem. To samo tyczy się Mentorów. Tylko troszeczkę inaczej to wygląda.

Operator

Jak oceniają współpracę z Animatorami i Mentorami oraz obsługę przez Operatora Beneficjenci Programu DK+ 2023? Czy widzą potrzebę zmiany?

Beneficjenci Programu DK+ 2023 są zadowoleni ze współpracy z Animatorami i Mentorami oraz pozytywnie oceniają obsługę przez Operatora. Jedyne postulaty wprowadzenia zmian w tych obszarach dotyczyły wydłużenia lub zintensyfikowania wsparcia ze strony Animatorów i Mentorów, ale miały charakter incydentalny, a dla zdecydowanej większości Beneficjentów zakres otrzymanego wsparcia był odpowiedni.

Ogólnie rzecz biorąc, współpraca z Animatorami i Mentorami w Programie została oceniona bardzo pozytywnie. Uczestniczący w wywiadach Beneficjenci podkreślali ich profesjonalizm, olbrzymią wiedzę, a także chęć niesienia pomocy i wsparcia.

Nasza Mentorka była nieoceniona. Naprawdę jej praca, jej doświadczenie, ogromne doświadczenie, to, że to była też taka postać, która nas trzymała w ryzach i podpowiadała, jak dalej pracować. Nie wyobrażam sobie, gdybyśmy nie mieli takiej opiekunki, w tym wypadku Mentorki, która w bezpieczny sposób przeprowadziła nas przez cały proces i też była takim spojrzeniem z zewnątrz, podpowiadając nam takie czasami miejsca, rozwiązania, na które sami byśmy nie wpadli.

Beneficjent_13, Zadanie II

Równie pozytywne doświadczenia Beneficjenci mieli z kontaktów z Operatorem, który w przypadku Zadania II pełnił także rolę organizatora szkoleń wprowadzających.

Jeśli chodzi o CAL [...] osobiście byłam nawet w Warszawie, więc tutaj akurat wiem, o czym mówię. Nie było żadnego problemu, kontakt był bardzo dobry i jak coś potrzeba było, to też mieliśmy to wsparcie.

Beneficjent_12, Zadanie I

Kontakt z CAL przebiegał zawsze bardzo dobrze. Pamiętam, że najpierw były te szkolenia dla nas i one były w CAL i też to była ogromna dawka wiedzy. Pamiętam, jak poczułam, że mi się tak trochę rozjaśniło, o co w tym projekcie do końca chodzi. Pisząc go, to było trochę tak „na czuja”. My wiemy, że chcemy zrobić partnerstwo, że chcemy opracować jakiś projekt, ale jak to dokładnie będzie, jak się za to zabrać, to nie było tego planu. I my dostaliśmy wtedy ogromną ilość wiedzy. Pamiętam, że przyjechałam z wielkimi notatkami i z taką ulgą, że dobra, to już wiemy, wiemy, jak to rozpracować, jak to będzie. Tak że tak, to ogromny szacun dla CAL.

Beneficjent_13, Zadanie II

➔ Wniosek cząstkowy:

Wkład Animatorów i Mentorów w Programie DK+ to przede wszystkim ich osobiste lub zawodowe doświadczenie w pracy i wspieraniu instytucji kultury w działaniach na rzecz lokalnej społeczności oraz budowaniu partnerstw. W Programie DK+ w pracy z Beneficjentami realizują wszystkie przypisane im w regulaminie zadania. W praktyce praca Animatora, jak i Mentora obejmuje kompleksową opiekę nad realizacją Zadania oraz towarzyszenie Beneficjentowi na wszystkich jego etapach, tj.:

- ◆ opiekę merytoryczną, w tym nadzór nad prawidłowością realizacji projektu;
- ◆ funkcję pośrednika, rozjemcy i mediatora w sytuacjach trudnych lub konfliktowych;
- ◆ motywowanie oraz dbanie o prawidłową dynamikę realizacji projektu, kiedy Beneficjent potrzebuje zewnętrznej stymulacji do dalszego działania;
- ◆ wspieranie lub towarzyszenie Beneficjentowi w realizacji poszczególnych elementów projektu, tam gdzie Beneficjent nie ma doświadczenia lub jeszcze nie byłby gotów działać samodzielnie.

Beneficjenci Programu DK+ 2023 są zadowoleni ze współpracy z Animatorami i Mentorami oraz pozytywnie oceniają obsługę przez Operatora.

Na ile czas pracy Animatorów i Mentorów (oraz koszty ponoszone w związku z tym przez Organizatora) jest adekwatny do roli, jaką odrywają oni w Programie DK+ 2023?

Istotnym elementem oceny Programu jest czas pracy Animatorów i Mentorów oraz koszty ponoszone w związku z tym przez Organizatora. Szczególne znaczenie miała ocena, na ile są one adekwatne do roli, jaką Animatorzy i Mentorzy odrywają w Programie DK+ 2023. Zadanie to było niestety bardzo trudne analitycznie, ponieważ – zgodnie z postulowaną formułą realizacji Programu – czas pracy Animatorów i Mentorów jest niewymierny. Zarówno Animatorzy, jak i Mentorzy najczęściej nie liczą realnie przepracowanych godzin (trudności z ich oszacowaniem mają także sami Beneficjenci), a wyrażona w umowie liczba godzin jest traktowana przez nich po prostu jako liczba minimalna.

Na to pytanie nie umiem odpowiedzieć jednoznacznie, dlatego że ja nie liczę godzin.

Animator_09

Jednocześnie, jak wynika z relacji Beneficjentów, rola Animatorów i Mentorów jest bardzo ważna, a realizacja Programu bez ich udziału nie byłaby możliwa. Zakres zadań każdego z Animatorów i Mentorów był elastyczny i na bieżąco dostosowywany do potrzeb poszczególnych Beneficjentów i dynamiki realizowanych przez nich działań projektowych.

Nasza Mentorka była cały czas dla nas. [...] nie było możliwości takiej, żebyśmy nie dostali odpowiedzi na jakieś pytanie, czy w momencie, kiedy do niej dzwonię, ona nie ma czasu czy zwleka z odpowiedzią. [...] trudno jest mi porównać to, albo inaczej – przełożyć to na zakres jej, który powinna wypracować z nami. Jak dla mnie, to ona była cały czas z nami w tym całym procesie. Naprawdę od samego początku zaopiekowała się do zamknięcia [...] Trudno mi jest oszacować. Przecież nawet w momencie, kiedy do nas przyjeżdżała, to trudno było przewidzieć, że założmy warsztat trwa sześć godzin, ale dyskusja z nami, czy właśnie tutaj później ewaluacja projektu. Pamiętam to, jak siedzieliśmy, staliśmy i opowiadaliśmy sobie o tych naszych wrażeniach. Nie mam pojęcia, ile godzin miała z nami wypracować, ale pewnie przekroczyła listę trzy razy.

Beneficjent_13, Zadanie II

Ten, dość płynny, sposób realizacji swoich obowiązków zarówno przez Animatorów, jak i Mentorów jest oceniany przez Beneficjentów jako optymalny i odpowiedni do ich potrzeb, niewymagający zmian.

Moderator: *Czy taka ilość czasu byłaby odpowiednio adekwatna do Państwa potrzeb? Zakładam, że tak.*

Beneficjent_13, Zadanie II: *Tak*

Moderator: *I czy można wprowadzić jakieś zmiany w tym obszarze?*

Beneficjent_13, Zadanie II: *Chyba nie.*

Moderator: *Czy widzą Panie potrzebę zmiany, zwiększenia zakresu zadań Animatora? Jeśli tak, to w jaki sposób i dlaczego?*

Beneficjent_12, Zadanie I: *Nie wiem, wydaje się, że wiedzieliśmy, mieliśmy takie poczucie, że możemy zawsze zadzwonić, napisać, więc chyba więcej jakoś nie ma konieczności.*

Animatorom i Mentorom w zdecydowanej większości trudno jest natomiast ocenić adekwatność swojego wynagrodzenia do wykonywanej pracy. Z jednej strony nie zliczają oni precyzyjnie ani wykonanych zadań, ani przepracowanych godzin (a często wykonują pracę ponadwymiarową), co utrudnia im realną ocenę wysokości wynagrodzenia w stosunku do nakładów pracy (które są inne w każdej relacji między Animatorem lub Mentorem a Beneficjentem). Z drugiej natomiast jest to dla nich praca dodatkowa i stanowi raczej formę realizacji pasji i zainteresowań niż realne źródła utrzymania, w efekcie czego zadowolenie z wykonywanej pracy rekompensuje im niedostateczną wysokość wynagrodzenia. Jedyny głos oceniający wprost adekwatność wynagrodzenia do nakładów pracy, jaki pojawił się w badaniu, był krytyczny.

Patrząc na te środki, które są w tej umowie [...] to są bardzo słabe pieniądze w stosunku do tej ilości działań.

Mentor_23

Czy zwiększenie czasu pracy Animatorów i Mentorów przełożyło się na większą skuteczność w realizacji ich zadań w Programie?

Jak wynika z ustaleń badania, godziny pracy Animatorów i Mentorów nie były zwiększane, a godziny pracy Animatorów były sukcesywnie zmniejszane. Ostatnie zmiany w regulaminie obejmują natomiast zmianę z miesięcznego rozliczenia godzin pracy na określenie minimalnej liczby godzin pracy z każdym Beneficjentem w trakcie realizacji Programu, a ich rozplanowanie pozostawione zostało Animatorom i Mentorom.

Na taką obsługę, jak była w pierwszych latach, póki nam się udawało utrzymać, to utrzymywaliśmy chyba 40 godzin [...] w miesiącu. Natomiast ewidentnie to 40 godzin początkowo dla pierwszych roczników jak najbardziej. Każdy zdobywał doświadczenia. [...] Potem zmniejszone były godziny, chyba tam do 30, 20. [...] Tutaj przyczyny były czysto ekonomiczne, wynikające z tego, że musieliśmy znaleźć kompromis między jakością wsparcia a ceną. [...] my staramy się w przetargu zapisywać tę liczbę godzin, która jest tam na cały wtedy Program. To już nie w miesiącu, tylko on ma sobie tam ułożyć.

Organizator

Animatorzy wiedzą, że te 75 godzin na Program, na wsparcie Programu dla Beneficjentów, to jest to minimum, które muszą oni zrealizować. Natomiast nie stoi nic na przeszkodzie, żeby tych godzin było więcej i wszystko zależy od tego, co ustalą oni z Beneficjentem, jakie potrzeby. [...] ja jestem bardzo szczęśliwa z tego powodu, ponieważ udało nam się zebrać grupę bardzo zaangażowanych pasjonatów, dla których najważniejsze jest to, żeby ten Program i każdy Beneficjent otrzymał należne im wsparcie, i żeby praca, którą oni wkładają we wsparcie domu kultury, i praca Beneficjenta nie kończyła się z chwilą końca Programu, tylko żeby później ona była kontynuowana. To jest coś, co przyświeca każdemu Animatorowi, dlatego ja wiem o tym i oni poświęcają dużo więcej czasu. Bo to są pasjonaci, to są ludzie, którzy rzeczywiście mają sami doświadczenia jako byli Beneficjenci Programu i też chętnie się tym dzielą. To jest de facto ich misja.

Operator

Warto zwrócić uwagę na fakt, że zmniejszenie liczby godzin pracy Animatorów i Mentorów w Programie było możliwe do wprowadzenia między innymi dzięki upowszechnieniu się metodyki pracy zdalnej, które było konsekwencją pandemii. Wiele zadań w pracy z Beneficjentami jest obecnie realizowanych w Programie zdalnie, przy wykorzystaniu różnych platform komunikacyjnych.

Wydaje mi się, że to jest tak, że pandemia wszystko odmieniła i tak naprawdę to, że my się wyćwiczyliśmy, że teraz już potrafimy na Zoomach, Teamsach, Google Meetsach i tak dalej to robić, to w tym momencie jest tak, że jak najbardziej to się sprawdza. Oczywiście zarówno Animatorzy, ich, wiadomo, domy kultury, może troszeczkę narzekają, że tego trzeciego jeszcze raz nie ma. Bo to jest tak, że my zawsze musimy na początku przyjechać na wybór inicjatyw. No i brakuje coś takiego, żeby [Animator – przyp. red.] przyjechał na takie właśnie ewaluacje dla domu kultury, to by było też takie dobre wsparcie. Natomiast to już jest robione, no online'owo po prostu. W innym wymiarze.

Organizator

Z jakich działań Animatorzy i Mentorzy mogliby zrezygnować bez większej szkody dla powodzenia Programu?

Nie można ustalić katalogu działań, z których Animatorzy i Mentorzy mogliby zrezygnować bez większej szkody dla powodzenia Programu, ponieważ opieka, jaką roztaczają nad Beneficjentami, ma silnie zindywidualizowany charakter i jest na bieżąco dostosowywana do ich potrzeb oraz dynamiki realizacji projektu.

Nie. Myślę, że nie. Znaczący myślę, że tutaj, przynajmniej u nas, to było idealne.

Beneficjent_03, Zadanie II

W jaki sposób Operator dobiera Animatorów i Mentorów dla danego domu kultury? Jak definiuje ich zadania i rolę w Programie? Czym uzasadnia zwiększenie minimalnej liczby godzin poświęconych przez Animatorów i Mentorów na realizację zadań w ramach Programu?

Rolę Operatora w Programie DK+ pełni Fundacja Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie, wybierana corocznie w przetargu organizowanym przez NCK. Do zadań Operatora należy rekrutacja oraz zarządzanie pracą Animatorów i Mentorów w Programie, a także organizacja części warsztatów.

Rola Operatora de facto polega na tym, że wyłaniamy i zapewniamy w przypadku działania INICJATYWY LOKALNE od 20 do 25 Animatorów, którzy obejmują wsparciem 50 Beneficjentów Programu rocznie. W przypadku programu PARTNERSTWO LOKALNE jest to 10 Mentorów, prowadzimy rekrutacje wspólnie z Narodowym Centrum Kultury. Przeprowadzamy wybór, który składa się z kilku etapów każdorazowo. Staramy się rzeczywiście sprawdzić dość dokładnie zarówno kandydatów na Animatorów, jak i Mentorów, pod kątem tego, na ile będą sobie w stanie poradzić z różnymi trudnymi sytuacjami, które się zdarzają. Następnie Animatorzy i Mentorzy odbywają szkolenia wprowadzające. Szkolenia wprowadzające organizujemy również dla Beneficjentów I i II Zadania, natomiast w kolejności następnej Animatorzy i Mentorzy rozpoczynają pracę z Beneficjentami i wtedy nadzorujemy ich pracę. Staramy się zapewnić im wsparcie merytoryczne.

Operator

Kryteria dobierania Animatorów i Mentorów do poszczególnych instytucji kultury nie zostały sformalizowane i opierają się na doświadczeniu i intuicji Operatora Programu. Poza kryteriami merytorycznymi oraz opcjonalną znajomością środowiska lokalnego jednym z kryteriów branych pod uwagę jest odległość miejsca zamieszkania Animatora/ Mentora od lokalizacji instytucji kultury. Istotnym elementem Programu jest bowiem osobista obecność Animatora/ Mentora we wspieranej przez niego instytucji, którą łatwiej zagwarantować przy uwzględnieniu kwestii logistycznych na etapie wyboru.

Czasem zdarzają się domy kultury, które już znamy. Animatorów i Mentorów też staramy się poznać, ale też bardzo patrzymy na odległości, ze względu na to, że zależy nam, żeby Animatorzy i Mentorzy jak najczęściej w kluczowych momentach byli na miejscu u Beneficjenta. Więc te odległości również mają bardzo duże znaczenie. Też nie dobieramy ich sami, listę ustalamy wspólnie z NCK. Narodowe Centrum Kultury ma dużo większą wiedzę, jeśli chodzi

o poszczególne ośrodki, więc też staramy się dobrać Animatorów i Mentorów do Beneficjentów tak, żeby mieć pewność, że będzie to z korzyścią dla Beneficjenta. No i żeby też uniknąć różnych trudnych sytuacji, które się pojawiają jak to zawsze.

Operator

Bliskość terytorialna nie zawsze jest jednak kryterium decydującym – jak pokazuje praktyka, są Animatorzy i Mentorzy, którzy lubią pracę w odległych miejscowościach. Zarówno Animatorzy, jak i Mentorzy traktują swój udział w Programie DK+ jako okazję do samorozwoju, a niektórzy z nich są zdania, że praca w wymiarze ponadlokalnym pozwala im na to w większym stopniu. Odległe wyjazdy w ramach opieki nad Beneficjentami w Programie mają także dodatkowy wymiar sieciujący środowisko instytucji kultury.

Ja deklarowałam gotowość, tak że jakby tak się akurat składa, że ja każdego roku jeżdżę bardzo daleko. [...] Ja bardzo współpracuję od początku w Podkarpackiem, to jest 300 km. [...] Ja deklaruje gotowość do wyjazdów i to sprawia mi po prostu wielką przyjemność i chętnie nawet tam uczestniczę, bo tam też zupełnie inne są wyzwania i zupełnie inne warunki.

Animator_09

Ważnym aspektem dobierania Animatorów i Mentorów do instytucji kultury jest liczba podmiotów, które mogą mieć pod opieką. Zwyczajowo Animator wspiera w Programie jedną, dwie, a w wyjątkowych sytuacjach trzy placówki.

Deklaruję dwa. Deklaruję dwa, na tyle pozwala mi, że tak powiem też, no może nawet nie tyle czas, tylko to moje zaangażowanie.

Animator_09

Od jednego do trzech, ale trzy to jest sytuacja, kiedy na przykład ktoś z Animatorów zrezygnował [...] lub też dany Animator jest bardzo doświadczoną osobą i na przykład ma właśnie tak po drodze, że wtedy w tym momencie ma tak, że wtedy wyjeżdża już, ja wtedy wyjeżdżam na kilka dni i jadę, mam ten dom kultury, ten dom kultury, ten dom kultury i wtedy sobie objeżdża te domy kultury.

Organizator

Operator nie widzi potrzeby zwiększenia minimalnej liczby godzin poświęcanych przez Animatorów i Mentorów na realizację zadań w ramach Programu, argumentując, że godziny pracy *de facto* były zmniejszane i jest to optymalna zmiana.

Jeśli chodzi o tę zmianę dynamiki godzin wsparcia w Zadaniu I – INICJATYWY LOKALNE, to zmniejszenie liczby godzin nastąpiło w tym roku dopiero. Ja uważam, że jest to dobra decyzja, ponieważ Program rozpoczął się później, ze względu na różnego rodzaju procedury zarówno wyłonienia Beneficjentów, ale też Animatorów. I w mojej ocenie ta liczba godzin jest wystarczająca i nie uważam, że powinna ona być zwiększona drastycznie. Są przypadki, kiedy to wsparcie jest większe, potrzebne, ale wszystko zależy od tego, jakich mamy Beneficjentów, jakie są ich potrzeby.

Operator

➔ Wniosek cząstkowy:

Nie można ocenić, na ile realny czas pracy Animatorów i Mentorów jest adekwatny do roli, jaką odrywają oni w Programie. Zarówno Animatorzy, jak i Mentorzy najczęściej nie liczą

realnie przepracowanych godzin (trudności z ich oszacowaniem mają także sami Beneficjenci), a wyrażona w umowie liczba godzin jest traktowana przez nich po prostu jako liczba minimalna. Jednocześnie, jak wynika z relacji Beneficjentów, rola Animatorów i Mentorów jest bardzo ważna, a realizacja Programu bez ich udziału nie byłaby możliwa.

Jak wynika z ustaleń analitycznych, godziny pracy Animatorów i Mentorów nie były zwiększane, a godziny pracy Animatorów były sukcesywnie zmniejszane. Ostatnie zmiany w regulaminie obejmują natomiast zmianę z miesięcznego rozliczenia godzin pracy na określenie minimalnej liczby godzin pracy z każdym Beneficjentem w trakcie realizacji Programu, a ich rozplanowanie pozostawione zostało Animatorom i Mentorom. Zmiana ta jest oceniana pozytywnie.

Nie można ustalić katalogu działań, z których Animatorzy i Mentorzy mogliby zrezygnować, ponieważ opieka, jaką roztaczają nad Beneficjentami, ma silnie zindywidualizowany charakter i jest na bieżąco dostosowywana do ich potrzeb oraz dynamiki realizacji projektu.

Kryteria doboru Animatorów i Mentorów nie zostały sformalizowane, ale istotne znaczenie ma w tym procesie odległość oraz liczba domów kultury, które mają oni mieć pod opieką w danej edycji.

4 PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Użyteczność Programu DK+ 2023

Program DK+ 2023, jego formuła oraz sposób realizacji zostały bardzo pozytywnie ocenione przez przedstawicieli wszystkich zaangażowanych w niego grup interesariuszy. Udział w Programie przełożył się na korzystne zmiany w sposobach funkcjonowania instytucji kultury zarówno w zakresie planowania oferty, jak i w relacjach ze społecznością lokalną, a także ułatwił sieciowanie środowiska instytucji kultury. Wszystkie założone w projektach działania zostały zrealizowane, a wśród ich efektów nie zidentyfikowano negatywnych konsekwencji.

Narzędzia wypracowane w ramach Programu w obu Zadaniach (diagnozy w Zadaniu I i partnerstwa w Zadaniu II) wspierają Beneficjentów w codziennej pracy oraz pozytywnie wpływają na relację podmiotu ze społecznością lokalną, zarówno w trakcie trwania realizacji Programu, jak i po jego zakończeniu. Dla wielu z Beneficjentów były to nowe narzędzia, z których nie korzystali w pełni we wcześniejszej pracy, a ich zastosowanie miało pozytywny wpływ na funkcjonowanie instytucji kultury w otoczeniu. Najczęściej, poza wpływem ujętym wprost w celach Programu, zmiany te obejmowały:

- ◆ intensyfikację relacji ze społecznością lokalną przy okazji realizacji projektu;
- ◆ lepsze rozumienie społeczności lokalnej, możliwe z jednej strony dzięki realizacji działań diagnostycznych, z drugiej dzięki ww. zacieśnieniu relacji tak w trakcie realizacji inicjatyw w Zadaniu I, jak i pracy w partnerstwie w Zadaniu II;
- ◆ mobilizację społeczności lokalnych (indywidualnie oraz instytucjonalnie) do udziału w aktywnościach kulturalnych.

Program w obecnej formule w pełni odpowiada na potrzeby Beneficjentów związane z pracą ze społecznością lokalną.

Diagnoza identyfikująca zasoby i samodzielne inicjatywy mieszkańców w danej społeczności lokalnej przygotowywana w ramach Zadania I była wykorzystywana przede wszystkim do określania i mapowania potrzeb społeczności lokalnej oraz zidentyfikowania możliwości i potencjałów w obszarze kultury obecnych i potencjalnych odbiorców. Wydaje się jednak, że diagnoza nie była w dostatecznym stopniu wykorzystywana do określenia potencjału instytucjonalnego i kulturotwórczego samych Beneficjentów.

Diagnoza w ramach Zadania I opracowywana jest przez Beneficjentów na różne sposoby, zarówno samodzielnie, jak i przy wsparciu zewnętrznym (Animatora lub profesjonalnych badaczy) albo poprzez zlecenie realizacji diagnozy zewnętrznym podmiotom. Proces opracowania i efekty diagnozy nie zostały dotychczas w żaden sposób ujęte w wymaganiach programowych, co znajduje swoje uzasadnienie w zróżnicowaniu doświadczeń i kompetencji diagnostycznych instytucji kultury przystępujących do Programu. Jednocześnie realizacja diagnozy stanowi niepowtarzalną okazję do kształtowania i rozwijania tych kompetencji u kadry domów kultury, która mogłaby dzięki takiemu treningowi samodzielnie realizować działania diagnostyczne w przyszłości. Obecnie nie ma także w Programie zaleceń dotyczących opracowania planu wykorzystania diagnozy po Programie oraz kontynuowania działań diagnostycznych. Plan taki mógłby mieć korzystny wpływ na dalszą działalność instytucji kultury.

Wartość edukacyjna procesu opracowania diagnozy powinna być wzmocniana (np. poprzez zalecenie, chociaż częściowej, jej osobistej realizacji przez kadrę instytucji kultury, ponieważ tylko wówczas mogą oni naprawdę poznać społeczność lokalną i jej potrzeby), przy jednoczesnym utrzymaniu jej profesjonalizmu (np. rekomendację akceptacji planu diagnozy przed jej realizacją). Należy rozważyć opracowanie zaleceń dotyczących przebiegu i zakresu diagnozy.

Proces opracowania diagnozy w Zadaniu I powinien być przede wszystkim procesem wykształcenia i rozwijania kompetencji badawczych przedstawicieli instytucji kultury. Należy wzmocnić jego edukacyjny wymiar. Ważne jest zrozumienie istoty diagnozy i badań społecznych oraz wypracowanie narzędzi pozyskiwania i analizy danych, które mogłyby być wykorzystywane przez ośrodek w przyszłości.

Podsumowując, chociaż proces opracowania diagnozy identyfikującej zasoby i samodzielne inicjatywy mieszkańców w danej społeczności lokalnej może przebiegać w zróżnicowany sposób, a jego efekty są trudne do sparametryzowania, wydaje się, że prawidłowo opracowana diagnoza powinna:

- ◆ być realizowana przy profesjonalnym wsparciu Animatora lub zewnętrznego badacza;
- ◆ być realizowana przy bezpośrednim udziale w niej przedstawicieli instytucji kultury, którzy tylko w takiej formie mogą nabyć niezbędne umiejętności i doświadczenia;
- ◆ być realizowana przy bezpośrednim udziale środowiska lokalnego, tj. być realizowana przy wykorzystaniu różnorodnych badań reaktywnych, a nie opierać się wyłącznie na analizie danych zastanych oraz innych opracowań;
- ◆ wykorzystywać różnorodne narzędzia badawcze i analityczne – optymalne wydaje się łączenie badań ilościowych na większych populacjach z pogłębionymi badaniami jakościowymi;
- ◆ prowadzić do wypracowania narzędzi badawczych i umiejętności analitycznych, które będą mogły być wykorzystywane w przyszłości przy aktualizacji ustaleń diagnostycznych;
- ◆ obejmować przedstawicieli całej populacji, a nie tylko przedstawicieli grup już zaangażowanych w działalność instytucji kultury – poprzez wychodzenie z procesem badawczym poza siedzibę domu kultury oraz wykorzystanie ogólnodostępnych narzędzi badawczych (np. ankiet *online*);
- ◆ mieć holistyczny i kompleksowy charakter, tj. obejmować z jednej strony potencjał kulturotwórczy przedstawicieli społeczności lokalnej, identyfikować ich bieżące potrzeby, a także diagnozować aktualną sytuację kultury organizacyjnej Beneficjenta;
- ◆ być zakończona raportem, który powinien być napisany w sposób zrozumiały i przystępny, tak aby mógł być wykorzystywany również przez osoby bez znajomości branżowego języka;
- ◆ obejmować plan wykorzystania ustaleń diagnozy oraz jej przyszłej aktualizacji.

Nowe w formule realizacji Programu DK+ 2023 Zadanie II wprowadziło do współpracy instytucji kultury z przedstawicielami społeczności lokalnej nowy, częściowo zinstytucjonalizowany (bo angażujący nie tylko pojedyncze osoby, ale reprezentowane przez nie podmioty i instytucje) partnerski i trwalszy wymiar. Wszystkie powołane w Zadaniu II partnerstwa działały na rzecz lokalnej społeczności i w zgodzie z jej potrzebami. Projekty w nich realizowane były bardzo różnorodne i najczęściej dostosowane do regionalnej specyfiki i potrzeb społeczności lokalnej, ale także zainteresowań, potrzeb i możliwości członków partnerstwa.

Zadanie II w obecnej formule wspiera rozwój potencjału i wzmacnia zaangażowanie członków partnerstw w działania na rzecz społeczności lokalnej, a jednocześnie rozwija (dzięki rozbudowanemu komponentowi edukacyjnemu) u przedstawicieli podmiotów kultury umiejętności i kompetencje potrzebne do budowania partnerskich relacji w środowisku lokalnym oraz włączania lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego działania. Chociaż udział w szkoleniach i warsztatach bywał odbierany jako obciążający (szczególnie wśród Partnerów stojących przed koniecznością pogodzenia tej wolontaryjnej aktywności z pracą zawodową), ich wartość dla kształtowania się relacji Beneficjentów z otoczeniem jest niezaprzeczalna, a ich rola powinna być wzmacniana, szczególnie w świetle tego, że partnerska i partycypacyjna współpraca instytucji kultury ze środowiskiem lokalnym nie jest umiejętnością powszechną. Warto jednak, wychodząc naprzeciw potrzebom Partnerów, rozważyć zmianę formuły lub intensywności początkowych szkoleń dla przedstawicieli nowo powstających partnerstw.

Skuteczność Programu DK+ 2023

Zgodnie z zapisami regulaminu DK+ 2023 celem Programu jest „zwiększenie zaangażowania domów kultury, ośrodków kultury oraz centrów kultury i sztuki w życie społeczności lokalnych poprzez odkrywanie i wspieranie oddolnych inicjatyw kulturotwórczych, realizowanych przez mieszkańców gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich. Poprzez realizację programu ma nastąpić tworzenie warunków sprzyjających refleksji domów kultury z wykorzystaniem systematycznego mikrodiagnozowania społeczności lokalnej. Kluczowym elementem procesu jest włączanie mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego planowania, realizacji działań poprzez utworzenie lokalnego partnerstwa, które w wyniku angażujących działań w ramach zadania stałoby się stałym społecznym współpracownikiem domu kultury”. Nie ma wątpliwości, że realizacja Programu przyczyniła się do osiągnięcia tych celów.

Program przyczynił się do zwiększenia zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnych. Instytucje kultury w Programie:

- ◆ nabyły umiejętności inicjowania relacji ze społecznością lokalną i wychodzenia naprzeciw jej potrzebom również poza swoimi siedzibami;
- ◆ zmodyfikowały swoje relacje ze społecznością lokalną na wzajemne, bardziej egalitarne i partnerskie, w których zaangażowanie inicjowane jest przez obie strony tej relacji;
- ◆ zwiększyły swoją rozpoznawalność w środowisku lokalnym, co przełożyło się na częstsze uwzględnianie ich w planowanych działaniach.

Jednocześnie realizacja Zadania I w każdej z badanych lokalizacji przyczyniła się do odkrywania i wspierania przez nich oddolnych inicjatyw kulturotwórczych, a w przypadku Zadania II do włączania mieszkańców, lokalnych organizacji, instytucji i przedstawicieli biznesu do wspólnego planowania, realizacji działań kulturalnych na rzecz lokalnej społeczności. Co jednak istotniejsze, na skutek procesu odkrywania tych inicjatyw i włączania otoczenia w planowanie i realizację oferty kulturalnej, Program wpłynął także na relacje między domem kultury a społecznością lokalną. W efekcie tych zmian instytucje kultury otworzyły się na oddolne inicjatywy i współpracę z otoczeniem, co skutkuje uruchomieniem, uspionych dotychczas, kulturotwórczych potencjałów oddolnych.

Udział w Programie przyczynia się do poszerzenia kompetencji domów kultury w zakresie diagnozowania lokalnej społeczności. Realizując diagnozę, Beneficjenci w Zadaniu I nabywają lub doskonalą umiejętności badawczo-analityczne. Częstym i pożądanym efektem jest zmiana w sposobie myślenia i refleksji kadry ośrodków na temat społeczności lokalnej. Pracownicy domów kultury, wykorzystując doświadczenia diagnostyczne, zaczynają myśleć o projektowaniu działalności kulturalnej bardziej analitycznie. Beneficjenci w Zadaniu II odnawiają i rozwijają umiejętności diagnostyczne, nabyte w czasie realizacji Zadania I, a formuła realizacji działań w partnerstwie sprzyja zmianie sposobu postrzegania otoczenia instytucji już nie jako odbiorców działań kulturalnych, ale jako ich współtwórców i partnerów, także po zakończeniu trwania Programu.

Program przyczynił się także do budowania i wzmacniania lokalnych partnerstw. Wszyscy Beneficjenci Zadania II zawiązali partnerstwa i zrealizowali w ich ramach wybrane projekty. Wiele z partnerstw działało także, choć w zmienionej formule, w czasie realizacji badania ewaluacyjnego. Co ciekawe płaszczyzną, na bazie której także budowano późniejsze mikropartnerstwa, była realizacja Zadania I.

Program DK+ 2023 przyczynił się do poszerzenia grona odbiorców oferty domów kultury. Wydaje się jednak, że cel ten realizowany był odmiennie w obu wchodzących w zakres Programu Zadaniach. Zadanie I działało efektywnie poprzez włączanie mieszkańców w proces planowania, kreowania i realizowania oferty kulturalnej oraz odkrywanie nowych grup odbiorców. Natomiast Zadanie II, pomimo większej trudności realizacyjnej dla domu kultury, miało większy potencjał do włączania lokalnych organizacji, instytucji, biznesu, w efekcie poszerzając grono odbiorców domu kultury także o dotychczasowych odbiorców działań tych podmiotów.

Nie pozostawia zatem wątpliwości, że wpływ Zadania II na realizację celów Programu jest istotny. Wyrażonym w regulaminie celem Programu DK+ 2023 było „inicjowanie działań służących wzmocnieniu zaangażowania domów kultury w życie społeczności lokalnej, odkrywaniu i rozwijaniu potencjału i kapitału kulturowego jej członków oraz kulturotwórczych zasobów społeczności”. Chociaż każdy z tych elementów realizowany był dotychczas także w Zadaniu I, Zadanie II wprowadza instytucje kultury na kolejny poziom budowania relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej oraz realizacji działań na jej rzecz.

Beneficjenci chętnie i w różnej formie (jako ponowni Beneficjenci Zadania I, jako Beneficjenci Zadania II, ale także jako Animatorzy lub Mentorzy) wracają do Programu, co wynika z ich pozytywnych doświadczeń z udziału we wcześniejszych edycjach i jest sytuacją pożądaną. Jednak ze względu na bardzo dobre oceny i wysoką skuteczność Programu DK+ edycja 2023 należy rozważyć zwiększenie dostępności Programu poprzez większe włączenie instytucji kultury, które dotychczas nie korzystały ze wsparcia w Programie. Nawet jeśli w Programie nie identyfikuje się trudności z naborem wystarczającej liczby wniosków, wydaje się, że korzystne byłoby zainteresowanie udziałem w nim przedstawicieli nowych środowisk. Obecnie bardzo entuzjastyczne oceny udziału w Programie oraz relatywnie nieliczne trudności w realizacji poszczególnych projektów pozwalają przypuszczać, że do Programu zgłaszają się instytucje już wcześniej zainteresowane oddolnym i partycypacyjnym modelem współpracy ze środowiskiem lokalnym, jaki jest w Programie wzmacniany i rozwijany, podczas gdy stymulacji w tym zakresie potrzebować mogą najbardziej te instytucje kultury, które nie mają jeszcze żadnych kompetencji w tym obszarze, a co za tym idzie przejawiają też mniejsze zainteresowanie samym Programem i dostępnym w nim wsparciem.

W celu ułatwienia dostępu do Programu korzystne byłoby uporządkowanie ogólnodostępnych informacji oraz opracowanie nowych, syntetycznych informacji na temat zakresu i realizacji Programu. Wydaje się, że opracowanie (np. na bazie preambuły do regulaminu) syntetycznej informacji dla Beneficjentów na temat celów i założeń, ale szczególnie procesów realizacyjnych Programu oraz jej upowszechnienie (np. na stronie www Programu) mogłoby zwiększyć popularność Programu wśród środowisk dotychczas nim niezainteresowanych, a także być istotnym ułatwieniem oraz zmniejszyć liczbę trudności wynikających z niewłaściwego zrozumienia istoty Programu przez jego Beneficjentów.

Jednocześnie, w świetle uruchomienia Zadania II, adresowanego do byłych Beneficjentów Zadania I, w którym rozwijają oni nowe, trudniejsze umiejętności, należy rozważyć pewne zmiany proceduralne związane z rekrutacją Beneficjentów. Pożądaną wydaje się sytuacja, w której jednorazowy udział w Zadaniu I wyposaża Beneficjenta w umiejętności i kompetencje potrzebne do dalszego samodzielnego diagnozowania potrzeb i możliwości społeczności lokalnej oraz podtrzymywania z nią wzajemnych relacji. Po czym może on przystąpić do realizacji Zadania II, w którym zdobywał będzie i szlifował inne niż w Zadaniu I kompetencje z zakresu partnerskiej współpracy z otoczeniem. O ile nie można wykluczyć sytuacji, w których (np. w przypadku istotnych zmian kadrowych w placówce) dla danej instytucji kultury powtórzenie Zadania I byłoby korzystne, powinny to być sytuacje incydentalne. Zwiększy to jednocześnie pulę miejsc dla Beneficjentów pierwszorazowych. Warto rozważyć:

- ◆ wydłużenie okresu karencji, po którym Beneficjent może ponownie wziąć udział w Zadaniu I, do 4 lat;
- ◆ proponowanie (nie musi być obligatoryjne) Beneficjentem po Zadaniu I udziału w Zadaniu II zamiast ponownego udziału w Zadaniu I;
- ◆ utrzymanie rocznej karencji między zakończeniem Zadania I a rozpoczęciem Zadania II.

Trwałość wypracowanych dzięki Programowi rozwiązań

Ocena trwałości Programu DK+ 2023 była możliwa w ograniczonym zakresie, ponieważ badanie zostało zrealizowane niecały rok po zakończeniu jego realizacji. Udział w Programie miał jednak na działalność Beneficjentów wpływ, który był dobrze widoczny w trakcie realizacji badania na kilku płaszczyznach:

- ◆ część relacji nawiązanych z przedstawicielami społeczności lokalnych wykracza poza czas bezpośredniej współpracy przy danym projekcie i trwała nadal kilka miesięcy po jego zakończeniu;
- ◆ udział w Programie pozwolił przedstawicielom instytucji kultury nabyć i rozwinąć trwałe umiejętności w nawiązywaniu relacji ze społecznością lokalną (w obszarach diagnostycznych, realizowania oddolnych inicjatyw czy nawiązywania i realizacji partnerstw);
- ◆ instytucje kultury dysponowały trwałymi, materialnymi efektami udziału w Programie, takimi jak raport z diagnozy, niektóre narzędzia badawcze, efekty zmian wypracowane w projektach (np. nowa otwarta wspólna przestrzeń outdoorowa).

Diagnoza przeprowadzona w ramach Zadania I po zakończeniu jego realizacji była wykorzystywana zarówno przez Beneficjentów Zadania I, jak i Beneficjentów Zadania II oraz Wnioskodawców nieskutecznych z edycji DK+ 2023 jako:

- ◆ źródło wiedzy i drogowskaz w działalności kulturalnej oraz kontaktach ze społecznością lokalną;
- ◆ podstawa kontynuowania lub powielania w kolejnych latach działań zrealizowanych jako inicjatywy wynikające z diagnozy;
- ◆ źródło pomysłów do planowania bieżącej oferty kulturalnej po zakończeniu udziału w Programie;
- ◆ element wniosku aplikacyjnego do Zadania II, w którym należało zamieścić opis późniejszego wykorzystania diagnozy.

Partnerstwa związane w ramach Zadania II działały po jego zakończeniu, ale w zmienionej formie:

- ◆ w mniejszych grupach, między członkami partnerstw, których łączyły wspólne cele i zainteresowania;
- ◆ w partnerstwach poszerzonych o nowych członków.

Zajmowały się:

- ◆ realizacją pomysłów wypracowanych, ale niezrealizowanych przy okazji Zadania II;
- ◆ realizacją wspólnych nowych inicjatyw.

W celu zwiększenia trwałości efektów Zadania I zasadne byłoby wprowadzenie planu wykorzystania i aktualizacji diagnozy po zakończeniu realizacji Programu. Natomiast korzystne dla trwałości efektów obu Zadań będzie opisane już wcześniej wzmocnienie ich edukacyjnego wymiaru.

Nowym względem dotychczasowych stosowanych w Programie rozwiązań jest powstała na bazie ustaleń ewaluacyjnych propozycja wprowadzenia funkcji Ambasadora DK+, którym mogliby zostać dotychczasowi Beneficjenci Programu. Postulat ten ma na celu pełne wykorzystanie potencjału zaangażowanej i gotowej do wzajemnego wsparcia społeczności, jaką tworzą interesariusze Programu DK+. Wprowadzenie funkcji Ambasadora DK+ stanowi odpowiedź na dwie potrzeby: zwiększenie nacisku na sieciowanie instytucji kultury oraz roztoczenie merytorycznej opieki nad Beneficjentami (szczególnie pierwszorazowymi) podczas aplikowania do Programu (np. poprzez udzielanie wyjaśnień, rozwiewanie wątpliwości), a także po zakończeniu realizacji przez nich projektu (np. poprzez dalsze motywowanie, wspieranie trwałości efektów). Ambasador DK+, jako funkcja honorowa, stanowiłby pozaformalne ogniwo Programu i był dodatkowym wsparciem zarówno dla Beneficjentów, jak i Animatorów i Mentorów w kolejnych edycjach Programu, dzieląc się własnym doświadczeniem i radami. Za realizacją tego pomysłu przemawia duża motywacja, z jaką byli Beneficjenci wracają do Programu w różnych rolach (powtórnych Beneficjentów w Zadaniu I, Beneficjentów Zadania II, Animatorów, Mentorów i uczestników konwentów).

Rola Animatorów i Mentorów w Programie

Ogólne zadania Animatorów i Mentorów zostały szczegółowo opisane w regulaminie Programu, jednocześnie należy podkreślić dużą elastyczność w sposobie ich realizacji, charakterystyczną dla DK+. Wkład Animatorów i Mentorów w Programie DK+ to przede wszystkim ich osobiste lub zawodowe doświadczenie w pracy i wspieraniu instytucji kultury w działaniach na rzecz lokalnej społeczności oraz budowaniu partnerstw. W praktyce praca

zarówno Animatora, jak i Mentora obejmuje kompleksową opiekę nad realizacją zadania oraz towarzyszenie Beneficjentowi na wszystkich jego etapach, tj.:

- ◆ opiekę merytoryczną, w tym nadzór nad prawidłowością realizacji projektu;
- ◆ funkcję pośrednika, rozjemcy i mediatora w sytuacjach trudnych lub konfliktowych;
- ◆ dbanie o prawidłową dynamikę realizacji projektu, kiedy Beneficjent potrzebuje zewnętrznej stymulacji do dalszego działania;
- ◆ wspieranie lub towarzyszenie Beneficjentowi w realizacji poszczególnych elementów projektu, tam gdzie Beneficjent nie ma doświadczenia lub jeszcze nie byłby gotów działać samodzielnie.

Beneficjenci Programu DK+ 2023 są zadowoleni ze współpracy z Animatorami i Mentorami oraz pozytywnie oceniają obsługę przez Operatora. Rola Animatorów i Mentorów jest bardzo ważna, a realizacja Programu bez ich udziału nie byłaby możliwa.

Trudno ocenić, na ile czas pracy Animatorów i Mentorów jest adekwatny do roli, jaką odrywają w Programie. Zarówno Animatorzy, jak i Mentorzy najczęściej nie liczą realnie przepracowanych godzin (trudności z ich oszacowaniem mają także sami Beneficjenci), a wyrażona w umowie liczba godzin jest traktowana przez nich jako minimalny wymiar czasu pracy. W ostatnim czasie wprowadzono zmianę z miesięcznego rozliczenia godzin pracy na określenie minimalnej liczby godzin pracy z każdym Beneficjentem w trakcie realizacji Programu, a ich rozplanowanie pozostawione zostało Animatorom i Mentorom. Zmiana ta jest oceniana pozytywnie.

Nie można zidentyfikować działań, z których Animatorzy i Mentorzy mogliby zrezygnować w swojej pracy, ponieważ opieka, jaką roztaczają nad Beneficjentami, mimo oparcia na zadaniach wymienionych w regulaminie, ma silnie zindywidualizowany charakter i jest na bieżąco dostosowywana do potrzeb instytucji kultury oraz dynamiki realizacji projektu.

Kryteria doboru Animatorów i Mentorów nie zostały sformalizowane, ale istotne znaczenie ma w tym procesie odległość oraz liczba domów kultury, które mają oni mieć pod opieką w danej edycji. Ze względu na dobrą ocenę funkcjonowania Programu zmiany w tym zakresie nie wydają się konieczne.

5 REKOMENDACJE

Tabela 6. Tabela wniosków i rekomendacji

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
1	<p>W edycji 2023 nabór wniosków trwał od połowy listopada do 19 grudnia, a wybór Beneficjentów nastąpił na początku lutego. Po wyborze następuje jeszcze proces dobierania Animatorów. Według relacji Beneficjentów realnie proces diagnozy mogą oni rozpocząć dopiero pod koniec pierwszego kwartału, a zrealizować pierwszą część Zadania I powinni do 30 czerwca. Okres 3 miesięcy jest czasem bardzo krótkim na samo przeprowadzenie procesu diagnozy, a wypracowanie w takim okresie kompetencji i umiejętności badawczo-analitycznych, potrzebnych do realizowania cyklicznych mikrodiagnoz, jest zadaniem niezwykle trudnym. Wydaje się, że wydłużenie tego okresu byłoby korzystne. Podobne uwagi dotyczą Zadania II, w którym okres od marca/ kwietnia do listopada jest oceniany jako zbyt krótki na prawidłowe zawiązanie partnerstwa i realizację w nim projektu.</p>	<p>Zwiększenie czasu na realizację Zadania (zarówno I, jak i II) poprzez wcześniejszy wybór projektów oraz dobór Animatorów, Mentorów i Beneficjentów.</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta z zastrzeżeniem Uzasadnienie: NCK zgadza się z rekomendacją, ale nie ma pełnego wpływu na termin, w którym można rozpocząć wybór projektów oraz dobór Animatorów, Mentorów i Beneficjentów.</p>
2	<p>W nawiązaniu do postawionych wcześniej tez, dotyczących profesjonalizacji procesu diagnostycznego w Zadaniu I, należy wzmocnić ten aspekt poprzez określenie minimalnych wymagań względem diagnozy oraz konieczność osobistego zaangażowania się w proces diagnostyczny przedstawicieli domu kultury. Jednocześnie warstwa szkoleniowo-warsztatowa stanowi podstawę do prawidłowej realizacji Zadania II. O ile w dotychczasowej formie (np. seria sześciogodzinnych spotkań) była ona odbierana jako dość obciążająca dla uczestników, szczególnie dla Partnerów, o tyle konieczność jej realizacji nie pozostawia wątpliwości. Warto wzmocnić jej znaczenie w Programie.</p>	<p>Wzmocnienie aspektu profesjonalizacji kadry instytucji kultury w efekcie udziału w Programie.</p> <p>Prezentowanie udziału w Programie DK+ jako rozwijającego kompetencje i umiejętności.</p> <p>Utrzymanie finansowania dla działań edukacyjnych (szczególnie warsztatów i szkoleń w Zadaniu II) oraz eksperckiego wsparcia ze strony Animatorów i Mentorów.</p> <p>Wzmocnienie edukacyjnego wymiaru pierwszej części Zadania I (realizacja diagnozy).</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta</p>

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
3	<p>Sieciowanie instytucji kultury wydaje się wyjątkowo korzystne dla ich późniejszej działalności, dając okazję do wzajemnego wsparcia i wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. NCK wraz z wybieranym Operatorem stanowią istotne wsparcie w tym procesie, które powinno być rozwijane.</p>	<p>Utrzymanie lub zwiększenie nacisku na sieciowanie instytucji kultury, np. wykorzystując konwenty, wprowadzając funkcję Ambasadora DK+.</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta z zastrzeżeniem Uzasadnienie: Już teraz Organizator kieruje nowe podmioty zainteresowane udziałem w DK+ do ośrodków/osób, które miały okazję uczestniczyć w Programie, aby podzieliły się swoimi doświadczeniami z jego realizacji. Wątpliwości, czy nadawać temu oficjalny status poprzez wprowadzenie funkcji „Ambasadora DK+”.</p>
4	<p>Diagnoza w ramach Zadania I opracowywana jest przez Beneficjentów na różne sposoby, zarówno samodzielnie, jak i przy wsparciu zewnętrznym (Animatora lub profesjonalnych badaczy) albo poprzez zlecenie realizacji diagnozy zewnętrznym podmiotom. Proces opracowania i efekty diagnozy nie zostały dotychczas w żaden sposób ujęte w wymaganiach programowych, co znajduje swoje uzasadnienie w różnicowaniu doświadczeń i kompetencji diagnostycznych instytucji kultury, przystępujących do Programu. Jednocześnie realizacja diagnozy stanowi niepowtarzalną okazję do kształtowania i rozwijania tych kompetencji u kadry domów kultury, która mogłaby dzięki takiemu treningowi samodzielnie realizować działania diagnostyczne w przyszłości.</p>	<p>Wprowadzenie zaleceń dotyczących realizacji diagnozy, obejmujących:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ zalecenie, chociaż częściowej, jej osobistej realizacji przez kadrę instytucji kultury (żeby wspierać rozwój kompetencji badawczych); ◆ zalecenie akceptacji planu diagnozy przed jej realizacją, np. przez Animatora (żeby zminimalizować ryzyko nieprawidłowego przeprowadzenia diagnozy); ◆ zalecenie opracowania planu wykorzystania ustaleń diagnozy oraz jej przyszłej aktualizacji. <p>Opracowanie „Narzędziownika” lub innego dokumentu zawierającego zalecenia, przykłady i dobre praktyki dotyczące realizacji diagnozy.</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta</p>

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
5	<p>Wydaje się, że diagnoza była w niedostatecznym stopniu wykorzystywana do określenia potencjału instytucjonalnego i kulturotwórczego samych Beneficjentów, którzy zbyt rzadko i niechętnie podejmują tę problematykę podczas analiz diagnostycznych. Prawdopodobnie instytucje kultury nie są świadome wagi tej problematyki, a także nie mają umiejętności i narzędzi potrzebnych do dokonania podobnej autoanalizy, ale jej efekty byłyby bardzo pomocne w budowaniu relacji ze społecznością lokalną.</p>	<p>Wprowadzenie do zaleceń dotyczących diagnozy w Zadaniu I (jeśli nie wprost, to poprzez pośrednictwo Animatorów) elementów analizy instytucji kultury (Beneficjenta) po to, by określić jej specyfikę w relacjach ze społecznością lokalną na tle innych, podobnych podmiotów.</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Odrzucona Uzasadnienie: Dotychczasowe doświadczenia Organizatora pokazują, że pośpiesznie przeprowadzona autodiagnoza może przynieść negatywne skutki, ponieważ dotyczy także delikatnej kwestii, jaką jest współpraca w zespole diagnozowanej placówki. Autodiagnoza wymaga zwykle na skuteczną realizację czasu dłuższego niż czas dostępny w Programie.</p>
6	<p>Ponieważ wykorzystywanie diagnozy po zakończeniu realizacji Zadania I ma charakter dobrowolny, nie jest w żaden sposób skodyfikowane, Beneficjenci robią to z różną intensywnością i częstotliwością. Wydaje się, że korzystne byłoby wprowadzenie w Zadaniu I – wzorem planu dalszego działania partnerstwa – konieczności opracowania planu wykorzystywania i odnawiania diagnozy, który razem z wypracowanymi narzędziami badawczymi stanowiłby dla Beneficjentów wsparcie w działalności po zakończeniu udziału w Programie, a także wydłużyłby trwałość jego efektów.</p>	<p>Włączenie do realizacji Zadania I konieczności opracowania przez Beneficjenta planu wykorzystania diagnozy i/ lub powtarzania działań diagnostycznych w przyszłości. Plan powinien stanowić element ewaluacji po drugiej części Zadania I. Jego celem powinno być ułatwienie Beneficjentom korzystania z diagnozy oraz realizacji samodzielnych działań badawczo-diagnostycznych po zakończeniu realizacji Zadania I.</p>	<p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta</p>

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
7	<p>Nowym elementem względem dotychczasowych stosowanych w Programie rozwiązań jest powstała na bazie ustaleń ewaluacyjnych propozycja wprowadzenia funkcji Ambasadora DK+. Ambasadorami mogliby zostać dotychczasowi Beneficjenci Programu. Postulat ten ma na celu pełne wykorzystanie potencjału zaangażowanej i gotowej do wzajemnego wsparcia społeczności, jaką tworzą interesariusze Programu DK+. Wprowadzenie funkcji Ambasadora DK+ stanowi odpowiedź na dwie potrzeby: zwiększenie nacisku na sieciowanie instytucji kultury oraz roztoczenie merytorycznej opieki nad Beneficjentami (szczególnie pierwszorazowymi) podczas aplikowania do Programu (np. poprzez udzielanie wyjaśnień, rozwiewanie wątpliwości), a także po zakończeniu realizacji przez nich projektu (np. poprzez dalsze motywowanie, wspieranie trwałości efektów). Ambasador DK+, jako funkcja honorowa, stanowiłby pozaformalne ogniwo Programu i był dodatkowym wsparciem zarówno dla Beneficjentów, jak i Animatorów i Mentorów w kolejnych edycjach Programu, dzieląc się własnym doświadczeniem i radami. Za realizacją tego pomysłu przemawia duża motywacja, z jaką byli Beneficjenci wracają do Programu w różnych rolach (powtórnych Beneficjentów Zadania I, Beneficjentów Zadania II, Animatorów, Mentorów i uczestników konwentów).</p>	<p>Wprowadzenie honorowej funkcji Ambasadora DK+ oraz włączenie Ambasadorów w realizację Programu DK+.</p> <p>Należy umożliwić dobrowolne i oddolne zgłaszanie się byłych Beneficjentów DK+ oraz Animatorów i Mentorów (np. w okresach, kiedy nie pełnią tej funkcji w Programie) do pełnienia honorowej funkcji Ambasadora DK+.</p> <p>Pełnienie funkcji Ambasadora DK+ miałoby charakter nieodpłatnych działań społecznych i obejmowało dzielenie się doświadczeniem i służenie radą, a także nieformalną opiekę nad Wnioskodawcami (na etapie procedury aplikacyjnej) i Beneficjentami (na etapie realizacji Zadania oraz po jej zakończeniu).</p>	<p>Zmiana regulaminu</p> <p>Zmiany realizacyjne w Programie</p>	Organizator	Program DK+ edycja 2025	<p>Odrzucona</p> <p>Uzasadnienie:</p> <p>Potencjalnie negatywne następstwa oficjalnego wprowadzenia funkcji „Ambasadora DK+”: trudność w zweryfikowaniu, komu taki tytuł można przyznać, a w konsekwencji negatywne emocje i niepotrzebna rywalizacja wśród Beneficjentów Programu. W przypadku Animatorów i Mentorów dodatkowym argumentem przeciwko jest to, że ich praca w Programie DK+ ma charakter okresowy (może się zdarzyć, że mając tytuł Ambasadora DK+, będą pracować przy innych programach, co może implikować konflikt interesów).</p>

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
8	<p>W celu ułatwienia dostępu do Programu korzystne byłoby uporządkowanie ogólnodostępnych oraz opracowanie nowych, syntetycznych informacji na temat zakresu i realizacji Programu. Wydaje się, że opracowanie (np. na bazie preambuły do regulaminu) syntetycznej informacji dla Beneficjentów na temat celów i założeń, a szczególnie procesów realizacyjnych Programu oraz jej upowszechnienie (np. na stronie www Programu) mogłoby zwiększyć popularność Programu wśród środowisk dotychczas nim niezainteresowanych, a także być istotnym ułatwieniem oraz zmniejszyć liczbę trudności wynikających z niewłaściwego zrozumienia istoty Programu przez jego Beneficjentów.</p>	<p>Aktualizacja/ rozbudowanie syntetycznych opracowań na temat sposobu realizacji obu Zadań w Programie DK+, np. dostępnych na stronie www w zakładce „O Programie”.</p> <p>Opisy powinny pokazywać, jakie działania będą realizowane przez Beneficjenta oraz na jakie wsparcie może on liczyć w tym procesie, ze szczególnym uwzględnieniem ich zasadności i korzyści, jakie odniesie. Należy rozważyć wypunktowanie kolejnych elementów każdego z Zadań wraz z syntetycznymi odpowiedziami na najważniejsze pytania, np.:</p> <p>Zadanie I:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Diagnoza – czym jest? po co ją robić? jakie mają być efekty?</i> – <i>Konkurs na inicjatywy i ich wybór</i> – <i>Realizacja inicjatyw – jakie są ich cele? jak mogą wyglądać? (z wykorzystaniem już dostępnych na stronie www DK+ materiałów)</i> – <i>Ewaluacja Zadania wraz z planem wykorzystania diagnozy – na czym polega? po co je opracowywać?</i> <p>Zadanie II:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Zaplanowanie partnerstwa – czym jest partnerstwo? kto może być Partnerem?</i> – <i>Stworzenie zespołu projektowego – czym jest? po co?</i> – <i>Szkolenia i warsztaty – czego dotyczą?</i> – <i>Praca w partnerstwie – na czym polega? jakie są jej zasady? dlaczego jest tak ważna?</i> – <i>Realizacja projektu (z wykorzystaniem już dostępnych na stronie www DK+ materiałów)</i> – <i>Plan działania w przyszłości – na czym polega? po co go opracowywać?</i> <p>Weryfikacja regulaminu Programu pod kątem jego przejrzystości i zrozumiałości. Uproszczenie języka regulaminu.</p>	<p>Aktualizacja obecnych i opracowanie nowych treści na stronie www DK+</p>	<p>Organizator</p>	<p>Program DK+ edycja 2025</p>	<p>Przyjęta</p>

L.p.	Wniosek z raportu	Rekomendacja	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Status rekomendacji
9	<p>W świetle uruchomienia Zadania II, adresowanego do byłych Beneficjentów Zadania I, w którym rozwijają oni nowe, trudniejsze umiejętności, należy rozważyć pewne zmiany proceduralne związane z rekrutacją Beneficjentów. Pożądaną wydaje się sytuacja, w której jednorazowy udział w Zadaniu I wyposaża Beneficjenta w umiejętności i kompetencje potrzebne do dalszego samodzielnego diagnozowania potrzeb i możliwości społeczności lokalnej oraz podtrzymywania z nią wzajemnych relacji. Po czym może on przystąpić do realizacji Zadania II, w którym zdobywał będzie i szlifował inne niż w Zadaniu I kompetencje z zakresu partnerskiej współpracy z otoczeniem. O ile nie można wykluczyć sytuacji, w których (np. w przypadku istotnych zmian kadrowych w placówce) dla danej instytucji kultury powtórzenie Zadania I byłoby korzystne, powinny to być sytuacje incydentalne. Zwiększy to jednocześnie pulę miejsc dla Beneficjentów pierwszorazowych.</p>	<p>Wydłużenie karencji w ponownym udziale w Zadaniu I do 4 lat, z preferencją do kierowania byłych Beneficjentów Zadania I do Zadania II.</p> <p>Utrzymanie rocznej karencji w udziale w Zadaniu II po ukończeniu realizacji Zadania I.</p>	Zmiana regulaminu	Organizator	Do decyzji Organizatora	<p>Odrzucona</p> <p>Uzasadnienie: Wydłużenie karencji w ponownym udziale w Zadaniu I do 4 lat nie jest korzystne ze względu na dużą dynamikę zmian w domach kultury jeśli chodzi o kadry, wyzwania codzienności oraz uwarunkowania polityki samorządowej. Ponadto zachęcanie Beneficjentów Zadania I do Zadania II może ograniczyć oddziaływanie Programu (Zadanie II jest obecnie dostępne tylko dla 10 podmiotów rocznie). Ponowna realizacja Zadania I nie powinna być traktowana jako sytuacja incydentalna, stosowana wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach (np. zmiana kadry domu kultury), ponieważ umożliwi Beneficjentom realizację diagnozy w bardziej świadomy sposób i rozszerzenie jej na nowe obszary. Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, Organizator rozważa skrócenie karencji w ponownym udziale w Zadaniu I do 2 lat.</p>

SPIS TABEL I WYKRESÓW

Spis tabel

Tabela 1.	Beneficjenci w Zadaniu I	14
Tabela 2.	Wartości wskaźników w części pierwszej Zadania I	17
Tabela 3.	Wartości wskaźników w części drugiej Zadania I	19
Tabela 4.	Beneficjenci w Zadaniu II	21
Tabela 5.	Wartości wskaźników w Zadaniu II	23
Tabela 6.	Tabela wniosków i rekomendacji	79

Spis wykresów

Wykres 1.	Grupy docelowe projektów realizowanych w Zadaniu I	15
Wykres 2.	Udział Beneficjentów Zadania II w Zadaniu I w poprzednich latach	21



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY



DOM
KULTURY+