

**UCHWAŁA NR XXI/252/2016
RADY MIEJSKIEJ W SUWAŁKACH**

z dnia 29 czerwca 2016 r.

w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku”

Na podstawie art. 18 ust. 2 punkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 446) oraz w nawiązaniu do uchwały Nr LI/563/2014 Rady Miejskiej w Suwałkach z dnia 30 lipca 2014 r. w sprawie przyjęcia zaktualizowanej „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020”, Rada Miejska w Suwałkach uchwala, co następuje:

§ 1. Rada Miejska w Suwałkach przyjmuje „Strategię Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku” stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Suwałk.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Miejskiej w
Suwałkach

Zdzisław Przelomiec



Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku

Projekt dokumentu został opracowany na bazie materiałów przygotowanych przez poniższy zespół oraz w związku z raportem „Nowe kierunki. Nowe drogowskazy” opracowanym dla Miasta Suwałki przez Fundację Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab” z Białegostoku w 2015 r.

Skład zespołu do spraw opracowania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020:

1. Ewa Beata Sidorek - Zastępca Prezydenta Miasta Suwałk, przewodnicząca Zespołu;
2. dr Maciej Ambrosiewicz – przedstawiciel NGO, Augustowsko-Suwalskie Towarzystwo Naukowe;
3. Alicja Andrulewicz – Wydział Kultury, Turystyki i Promocji Urzędu Miejskiego w Suwałkach;
4. Jerzy Brzozowski – Muzeum Okręgowe;
5. Bożena Kamińska – Suwalski Ośrodek Kultury;
6. Maria Kołodziejaska – Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej;
7. Stanisław Kulikowski - radny Rady Miejskiej w Suwałkach;
8. Barbara Miałkowska - przedstawiciel NGO, Stowarzyszenie Edukacji Muzycznej;
9. dr Ignacy Ołów – środowisko muzyczne, Suwalski Ośrodek Kultury;
10. Tadeusz Radziwonowicz – Archiwum Państwowe;
11. Alicja Roszkowska - przedstawiciel NGO, Fundacja ART.- S.O.S. Alicji Roszkowskiej;
12. Joanna Sztelmer – Stabińska – Wydział Kultury, Turystyki i Promocji Urzędu Miejskiego w Suwałkach;

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	4
2. Powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk z innymi dokumentami strategicznymi.....	9
3. Analiza SWOT.....	14
Mocne strony	14
Słabe strony	14
Szanse	15
Zagrożenia	15
4. Misja.....	16
5. Cele strategiczne i operacyjne.....	17
<u>Cel strategiczny 1: Doskonalenie metod zarządzania kulturą</u>	17
1.1. Cel operacyjny: Utworzenie nowych narzędzi do monitorowania działań realizowanych w obszarze kultury	17
1.2. Cel operacyjny: Podniesienie efektywności działania suwalskich instytucji kultury	17
1.3. Cel operacyjny: Współpraca podmiotów publicznych, prywatnych i organizacji pozarządowych w dziedzinie kultury	17
<u>Cel strategiczny2: Zwiększenie uczestnictwa w kulturze</u>	17
2.1. Cel operacyjny: Intensyfikacja działań informacyjnych i promocyjnych w odniesieniu do oferty kulturalnej	18
2.2. Cel operacyjny: Rodzinne uczestnictwo w kulturze	18
2.3. Cel operacyjny: Wspieranie uczestnictwa w kulturze osób starszych w celu podniesienia jakości życia	18
<u>Cel strategiczny3: Rozwijanie edukacji kulturalnej oraz kompetencji kulturowych</u>	18
3.1. Cel operacyjny: Rozwój kompetencji odbiorców w kulturze i amatorskiego ruchu artystycznego	18
3.2. Cel operacyjny: Tworzenie i rozwój instrumentów wspierających środowiska twórcze i artystyczne	18
<u>Cel strategiczny 4: Wzmocnienie kulturalnego wizerunku Suwałk</u>	19
4.1. Cel operacyjny: Wzmocnienie istniejących i kreowanie nowych wydarzeń kulturalnych w Suwałkach	19
4.2. Cel operacyjny: Wzmocnienie współpracy międzynarodowej jako istotny element budowy subregionalnego znaczenia Suwałk	19
<u>Cel strategiczny 5: Umacnianie tożsamości lokalnej. Ochrona dziedzictwa kulturowego</u>	19
5.1. Cel operacyjny: Upowszechnianie wiedzy o kulturze i historii Suwałk	19
5.2. Cel operacyjny: Ochrona dziedzictwa kulturowego	19
6. Plan działań w ramach Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku.....	21
7. Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku.....	33

1. WPROWADZENIE

Strategia Rozwoju Kultury Suwałk do roku 2020 wyznacza kierunki polityki kulturalnej Miasta, której głównym zadaniem jest rozwój kultury w aspekcie zrównoważonego rozwoju Miasta Suwałki.

Wzrastająca ranga kultury i otwarty proces budowania dialogu społecznego były przyczyną opracowania dokumentu o współczesnej kondycji kultury w Suwałkach pn. „**Nowe kierunki. Nowe drogowskazy**”. Powstał on na zlecenie władz miasta i wykonała go Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab” z Białegostoku w 2015 r. W prace nad nim, poza urzędnikami zostały włączone liczne środowiska związane z kulturą, eksperckie, pozarządowe, samorządowe, przedstawiciele sektora prywatnego. Odbyła się też debata nad wizerunkiem kultury w Suwałkach. Raport przynosi bogatą dokumentację stanu kultury w Suwałkach, jej form instytucjonalnych, analizę czynników sprzyjających i niesprzyjających uczestnictwu w kulturze. Identyfikuje potrzeby odbiorców – mieszkańców i twórców.

Tematyczny zakres badań został wyznaczony pomiędzy trzema podstawowymi kategoriami. Pierwszą z nich była **suwalska oferta kulturalna** rozumiana, jako instytucje i organizacje zajmujące się kulturą, konkretne „miejsca kultury”, którymi te podmioty administrują oraz przygotowane przez nie wydarzenia, imprezy, projekty. Drugą kategorią było **uczestnictwo w kulturze**, czyli sposób korzystania z oferty kulturalnej, praktykowany przez mieszkańców. Trzecią kategorię stanowiły **oceny i wyobrażenia** dotyczące suwalskiej kultury. W przestrzeni pomiędzy tymi kategoriami znalazła się promocja tematyki kulturalnej, jak też wymiana informacji pomiędzy twórcami i odbiorcami na temat lokalnej kultury. Aby jak najdokładniej ustalić rzeczywisty stan i dynamikę życia kulturalnego w Suwałkach, w trakcie badania zastosowano szereg różnych metod i technik badawczych – zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

Badanie metodą omnibus przeprowadzone zostało techniką CATI (Computer Aid Telephone Interview), co oznacza, że były to wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo. Ponadto zastosowano zogniskowane wywiady grupowe FGI (Fokus Group Interview), czyli dyskusje moderatora – badacza z grupą rozmówców. Wywiady fokusowe zostały uzupełnione wywiadami pogłębionymi przeprowadzonymi z wybranymi losowo twórcami oferty kulturalnej i jej uczestnikami przy użyciu techniki (IDI, individual in-depth interview).

Oprócz wywiadów zespół badawczy przeprowadził ilościową i jakościową analizę materiałów zastanych, w tym danych internetowych (desk reserch) pod kątem ile i jakich wydarzeń jest oferowanych, jak wygląda ich promocja oraz komunikacja w Internecie,

ale też pod kątem ile i jakie wnioski są dofinansowywane. Dokonano także analizy kalendarza wydarzeń kulturalnych w Suwałkach. Ostatnim elementem objętym analizą badawczą była kwerenda dokumentów urzędowych. Raport z badań „Nowe kierunki. Nowe drogowskazy” został opublikowany na stronie www.um.suwalki.pl.

Dokument ten jest komplementarny ze Strategią Rozwoju Kultury Suwałk do 2020 roku. Materiały diagnostyczne stały się podstawą do sformułowania analizy SWOT, projektu celów strategicznych i operacyjnych w niniejszym dokumencie, który ma być pomocny w kreowaniu polityki kulturalnej Miasta Suwałki. Stwarzać możliwości rozwoju instytucjom kultury, jak i indywidualnym twórcom, organizacjom pozarządowym, sektorowi prywatnemu działającemu w sferze kultury, tak by wszystkie przejawy aktywności kulturalnej w Suwałkach miały szansę i możliwości rozwoju.

Istotnym aspektem polityki kulturalnej jest wsparcie finansowe jednostek samorządu terytorialnego dla wydarzeń kulturalnych. Jakkolwiek trudno jest porównywać ze względu na różne uwarunkowania historyczne, infrastrukturalne, społeczne, ekonomiczne, gospodarcze zaangażowanie poszczególnych miast w realizację i finansowanie zadań z zakresu kultury, to należy zauważyć, że w statystycznym zestawieniu wydatków na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca, Suwałki wśród byłych miast wojewódzkich plasują się bardzo wysoko:

Tabela: Wydatki na kulturę z budżetów miast w przeliczeniu na jednego mieszkańca bez środków inwestycyjnych w roku 2013. (Źródło: opracowanie SocLab, Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego).

Miejscowość	Ludność	Wydatki na kulturę z budżetu miast w przeliczeniu na jednego mieszkańca bez środków inwestycyjnych (w zł)
Płock	122815	191,86
Jelenia Góra	81985	187,72
Krosno	47223	182,59
Suwałki	69500	167,61
Koszalin	109170	157,53
Zamość	65255	152,66
Słupsk	93936	135,67
Bielsko-Biała	173699	130,11
Biała Podlaska	57658	127,68
Skierniewice	48634	121,87
Legnica	101992	116,66

Łomża	60100	115,62
Konin	77224	108,10
Tarnobrzeg	48217	105,40
Ostrołęka	52917	100,57
Częstochowa	232318	98,30
Chełm	65481	93,05
Tarnów	112120	87,86
Kalisz	103997	87,50
Elbląg	122899	86,84
Piotrków Trybunalski	75903	86,56
Wałbrzych	117926	78,06
Przemysł	63638	73,96
Siedlce	76347	66,95
Radom	218466	66,94
Leszno	64589	62,48
Nowy Sącz	83943	62,32
Włocławek	114885	54,60

Również w porównaniu z miastami z najbliższego sąsiedztwa tj. Augustowem, Oleckiem, Elkiem, Łomżą i Białymstokiem, Suwałki zajmują czołowe miejsce jeśli chodzi o finansowanie kultury oraz liczbę wydarzeń kulturalnych skierowanych do mieszkańca:

Tabela: Wskaźniki wydatków jednostek samorządu terytorialnego na kulturę w 2013 r. (Źródło: opracowanie SocLab, Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego).

Miejscowość	Ludność	Wydatki na kulturę z budżetu miast w przeliczeniu na 1 mieszkańca (w zł)	Wydatki na kulturę z budżetu miast w przeliczeniu na 1 mieszkańca bez środków inwestycyjnych (w zł)	Wydatki na kulturę w całości Wydatków budżetów miast (w %)
Suwałki	69500	258,60	167,61	5,84
Łomża	60100	135,72	114,61	3,07
Elk	59700	78,62	77,16	2,97
Augustów	30700	215,59	71,59	7,74

Olecko	22300	109,05	90,21	3,50
Białystok	294600	93,31	85,00	1,91

Według rankingu przygotowanego przez Pismo Samorządu Terytorialnego „Wspólnota” Miasto Suwałki zajęło trzecie miejsce wśród miast na prawach powiatu w zestawieniu wydatków na kulturę per capita w latach 2010-2014. Jak podaje ranking „Wspólnoty” w latach 2010-2014 Miasto Suwałki na kulturę przeznaczyło aż 89 283 187,16 zł, co daje 5,81% udziału wydatków w całym budżecie miasta. Był to okres dużych inwestycji - powstał Suwalski Ośrodek Kultury, zmodernizowane zostało Muzeum Okręgowe w Suwałkach.

Tabela: Wskaźniki dotyczące oferty kulturalnej w 2013 roku (Źródło: opracowanie SocLab, Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego).

Miejscowość	Ludność	Domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice – imprezy zorganizowane przez placówki na 1 tys. ludności [szt.]	Imprezy masowe na 1 tys. ludności [szt.]	Biblioteki – księgozbiory bibliotek, liczba woluminów na 1 osobę [wol.]
Suwałki	69500	10,56	0,62	3,14
Łomża	60100	1,81	0,17	3,27
Ełk	59700	2,20	0,18	1,78
Augustów	30700	9,83	0,16	2,80
Olecko	22300	3,51	0,13	2,90
Białystok	294600	4,51	0,15	3,55

Rozumiejąc konieczność rozwoju kultury oraz doceniając wagę planowania, jako kluczowego czynnika warunkującego efektywne i skuteczne zarządzanie, władze Suwałk, w oparciu o powstały raport, podjęły decyzję o opracowaniu **Strategii rozwoju kultury w Suwałkach do roku 2020**.

Strategia jest dokumentem kierunkowym, wynikającym z dogłębnej analizy stanu kultury opisanej we wspomnianym wcześniej dokumencie „Nowe kierunki. Nowe drogowskazy”. Nie jest szczegółowym zapisem tego, co ma być lub co powinno być koniecznie zrealizowane. Prezentowana strategia z pewnością jest wynikiem oddolnych potrzeb środowisk kultury – zawiera większość elementów zgłaszanych przez środowiska kultury.

Strategia Rozwoju Kultury wpisuje się w szerszy kontekst dokumentów strategicznych

wyznaczających kierunki rozwoju miasta, w tym w Strategię Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020. Z drugiej strony tłem prac nad strategią są zachodzące procesy społeczne: zwiększające się zaangażowanie obywateli w budowanie lokalnych społeczności, ich rozwój, potrzebę wpływania na otoczenie, uczestniczenie w podejmowaniu decyzji.

Strategia jest dokumentem kierunkowym, wyznacza priorytety i określa formy działania. Jednym z priorytetowych zadań Miasta Suwałki w dziedzinie kultury jest inwestowanie w dalszy rozwój samorządowych instytucji kultury, zarówno w sferze instytucjonalnej, programowej, jak i poprzez zapewnianie im niezbędnych środków finansowych na prowadzenie działalności kulturalnej oraz rozwoju infrastruktury, stymulowanie rozwoju oferty kulturalnej adresowanej do różnych środowisk, mieszkańców, gości, turystów, odwiedzających, a także dalsze wspieranie rozwoju i działalności organizacji pozarządowych, zwiększanie poziomu organizacji usług kulturalnych.

2. POWIĄZANIA STRATEGII ROZWOJU KULTURY MIASTA SUWAŁK Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI (na czym polegają powiązania z opracowaną strategią)

<p style="text-align: center;">Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku</p>	<p style="text-align: center;">Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do roku 2020</p>	<p style="text-align: center;">Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 oraz Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020</p>
<p style="text-align: center;">Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do Roku 2020</p>	<p style="text-align: center;">Strategia Rozwoju Promocji Miasta Suwałk na lata 2016 - 2020</p>	<p style="text-align: center;">Program Rozwoju Kultury Województwa Podlaskiego do 2020 roku</p>

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku ze Narodową Strategią Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 oraz Uzupełnieniami do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 r. wpisuje się w Narodową Strategię Rozwoju Kultury na lata 2004 – 2013, a szczególnie w cel strategiczny: **Zrównoważenie rozwoju kultury w regionach**, a w tym następujące cele cząstkowe:

1. Wzrost efektywności zarządzania sferą kultury.
2. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w systemie organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury.
3. Wzrost uczestnictwa i wyrównanie szans w dostępie do szkolnictwa artystycznego, dóbr i usług kultury.
4. Poprawa warunków działalności artystycznej.
5. Efektywna promocja twórczości.
6. Zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków.
7. Zmniejszenie luki cywilizacyjnej poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury.

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 r. wpisuje się w Narodową Strategię Rozwoju Kultury na lata 2006-2020 *Uzupełnienie*, w szczególności w następujące cele uzupełniające:

1. Wzrost efektywności zarządzania sferą kultury.
2. Zmniejszenie dysproporcji regionalnych w rozwoju i dostępie do kultury.
3. Wzrost udziału kultury w PKB.
4. Zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków.
5. Modernizacja i rozbudowa infrastruktury kultury.
6. Wzrost uczestnictwa w kulturze.
7. Rozwój szkół artystycznych i zwiększenie liczby godzin edukacji kulturalnej w programach szkolnych.
8. Efektywna promocja twórczości.
9. Promocja polskiej kultury za granicą.
11. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w systemie organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury.

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku z Programem Rozwoju Kultury Województwa Podlaskiego do 2020 roku

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 r. wpisuje się w Program Rozwoju Kultury Województwa Podlaskiego do 2020 roku, a w szczególności w następujące cele strategiczne:

1. Ochrona zabytków i dziedzictwa kulturowego.
2. Wspieranie działań sprzyjających rozwojowi infrastruktury kultury.
3. Rozwój czytelnictwa i nowoczesnych technik informatycznych, sprzyjających rozwijaniu zainteresowań w sferze kultury.
4. Efektywne zarządzanie w kulturze, edukacja w zakresie kształtowania kompetencji kulturowych.
5. Wzrost poziomu uczestnictwa w kulturze.
6. Rozwój środowisk twórczych i wykorzystywanie ich kreatywności do rozwoju regionalnego.
7. Stwarzanie warunków do dialogu międzykulturowego, wspieranie inicjatyw mniejszości narodowych, etnicznych i wyznaniowych.

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do roku 2020 wpisuje w Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020, a szczególnie w następujące cele:

- Cel strategiczny 1. Konkurencyjna gospodarka.
- Cel strategiczny 2. Powiązania krajowe i międzynarodowe.
- Cel strategiczny 3. Jakość życia.

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku ze Strategią Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku wpisuje w Strategię

Zrównoważonego Rozwoju Miasta Suwałki do roku 2020, a szczególnie w następujące cele:

Cel strategiczny 1. Wzrost konkurencyjności gospodarczej, a w tym:

Cel operacyjny 1.3. Wzrost znaczenia przemysłów kreatywnych w rozwoju gospodarczym.

Cel strategiczny 2. Poprawa warunków życia, a w tym:

Cel operacyjny 2.3. Kultura i sztuka jako wyznacznik subregionalnego znaczenia Suwałk, gdzie zostały opisane następujące kierunki działań:

- **organizacja i promocja imprez kulturalnych o znaczeniu ponadlokalnym** – władze Suwałk będą wspierały organizację istniejących oraz nowych wydarzeń kulturalnych o charakterze regionalnym, krajowym i międzynarodowym;

- **zwiększenie dostępu do kultury oraz doskonalenie metod zarządzania kulturą** – działanie będzie realizowane poprzez intensyfikację współpracy samorządowych instytucji kultury, podmiotów prywatnych oraz organizacji pozarządowych, wspieranie aktywności kulturalnej osób niepełnosprawnych i osób starszych, a także wykorzystanie nowych środków przekazu w upowszechnianiu kultury i wzmacnianie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej kulturą. Działanie będzie realizowane również poprzez organizację nieszablonowych działań animacyjnych czy organizacji spektakli, koncertów itp. wydarzeń o szczególnie wysokich wartościach artystycznych przy jednoczesnej intensyfikacji;

- **rozwój kompetencji kulturowych mieszkańców Suwałk** – władze Suwałk będą wspierały rozwój kompetencji odbiorców do uczestnictwa w kulturze oraz rozwój kompetencji do uprawiania twórczości artystycznej poprzez m.in. przyznawanie nagród i stypendiów dla wybitnych twórców;

- **wsparcie finansowe i organizacyjne kulturalnych inicjatyw oddolnych** – działania związane z rozwojem funkcji kulturowych Suwałk będą obejmowały również wsparcie dla nowych inicjatyw kulturalnych, w tym rozwój animatorów społecznych, których zadaniem będzie zrzeszanie mieszkańców Suwałk wokół wydarzeń kulturalnych;

- **wdrożenie systemu digitalizacji zbiorów bibliotecznych, muzealnych i archiwalnych we współpracy z samorządowymi instytucjami kultury, podmiotami prywatnymi oraz organizacjami pozarządowymi** – cyfrowy dostęp do zbiorów bibliotecznych oraz wybranych zbiorów muzealnych zwiększy zasięg usług kulturalnych poprzez objęcie nimi osób niepełnosprawnych, a także osób mieszkających na co dzień poza Suwałkami;

- **wzmacnianie tożsamości lokalnej i ochrona dziedzictwa kulturowego** – upowszechnianie wśród suwalczan wiedzy o historii i kulturze miasta oraz prowadzenie działań na rzecz ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego Suwałk jako miasta położonego na pograniczu, a także działań angażujących mieszkańców w kontynuowanie lokalnych tradycji.

Cel strategiczny 5. Wzrost znaczenia współpracy w procesach rozwojowych, a w tym:

Cel operacyjny 5.1. Rozwijanie aktywności i tożsamości lokalnej, gdzie zostały wskazane następujące kierunki:

- wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych,
- popularyzacja wiedzy o historii Suwałk i Suwalszczyzny oraz kultywowanie regionalnych tradycji,
- wdrażanie budżetu partycypacyjnego,
- rozwijanie mechanizmu partycypacji społecznej w procesach decyzyjnych.

Cel operacyjny 5.2. Intensyfikacja współpracy w sieciach krajowych i międzynarodowych, w ramach którego ma być realizowany rozwój współpracy również w zakresie kultury z podmiotami z regionu Morza Bałtyckiego, Białorusi i Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej, a także miastami z Polski z najbliższej okolicy, tj.: Augustowem, Elkiem, Gołdapią, Sejnam i Oleckiem.

Szczegółowe powiązania Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 ze Strategią Promocji Miasta Suwałki na lata 2016- 2020

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do roku 2020 jest komplementarna do Strategii Promocji Miasta Suwałki na lata 2016 -2020, a szczególnie wiąże się z następującymi celami:

Cel Strategiczny Nr 1. Wzmocnienie Wizerunku i Rozpoznawalności Miasta Suwałki, a w tym szczególnie:

Cel operacyjny 1.2. Organizacja i promocja nowej imprezy nawiązującej do tożsamości marki „Pogodne Suwałki”.

Cel Strategiczny Nr 2. Promocja walorów turystyczno–rekreacyjnych oraz oferty sportowej i kulturalnej, a w tym szczególnie:

Cel operacyjny 2.1. Identyfikacja i opracowanie/tworzenie nowych produktów turystycznych.

Cel operacyjny 2.2. Promocja oferty turystyczno-rekreacyjnej, kulturalnej i sportowej.

Cel strategiczny Nr 3 Promocja Gospodarcza Miasta.

Cel operacyjny 3.1. Promocja miasta jako miejsca atrakcyjnego do życia.

3. ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • Potencjał ludzki zaangażowany w kulturę, dziedzictwo kulturowe, sztukę, edukację kulturalną, konserwację zabytków itp. • Transparentny system współpracy samorządu z organizacjami pożytku publicznego. • Rozwój i działalność organizacji pozarządowych. • Ślady dziedzictwa wielu kultur. • Zrewitalizowane obiekty dziedzictwa kulturowego. • Dostępność nowoczesnych obiektów kultury i edukacji artystycznej (Suwalski Ośrodek Kultury, Muzeum Okręgowe, Państwowa Szkoła Muzyczna I i II st., Kreatywny Ośrodek Nauki i Technologii „Midicentrum” Biblioteki Publicznej im. Marii Konopnickiej). • Całoroczna i różnorodna oferta kulturalna zwiększająca aktywność społeczną w sferze kultury. • Duża, nowoczesna sala im. Andrzeja Wajdy Suwalskiego Ośrodka Kultury oraz nowa sala koncertowa PSM I i II. • Rozpoznawalne imprezy kulturalne o charakterze regionalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym. • Szeroko rozwinięta oferta edukacyjna w zakresie kultury i sztuki. • Działalność wydawnicza, publikacje dotyczące miasta i regionu wspierane przez samorząd. • Przynależność miasta do sieci miast partnerskich i rozwinięta współpraca z partnerami zagranicznymi. • Umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej i innych źródeł zewnętrznych. • Mecenat Miasta Suwałki w dziedzinie kultury (nagrody, stypendia twórcze, dotacje). • Aktualne badania opisujące kondycję kultury w Suwałkach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone uczestnictwo mieszkańców w wydarzeniach kulturalnych. • Niewystarczające środki finansowe na wzbogacenie lokalnego dziedzictwa kulturowego poprzez zakup eksponatów muzealnych. • Niepełne wykorzystanie potencjału intelektualnego środowisk twórczych. • Niewystarczająca promocja suwalskich zabytków, wielokulturowego wymiaru dziedzictwa miasta oraz wydarzeń kulturalnych. • Brak organizatorów i menedżerów kultury. • Niewystarczająca promocja kultury, w tym w formie serwisu www o profilu kulturalnym. • Zbyt małe zainteresowanie szkół ofertą programów edukacyjnych. • Brak programu promocji czytelnictwa. • Brak doskonalenia systemu konstruowania budżetów instytucji kultury. • Brak podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w obszarze sztuki (galerie sztuki) i zajmujących się wystawiennictwem sztuki. • Brak monitoringu i ewaluacji działalności kulturalnej.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Suwałki ośrodkiem miejskim o subregionalnym znaczeniu. • Partnerstwo Publiczno-Prywatne w sferze kultury. • Spójna, wieloaspektowa polityka promocji kultury. • Finansowanie działalności kultury oparte na budżecie zadaniowym. • Szkolenia i warsztaty dla urzędników, kadry zarządzającej kulturą i animatorów kultury. • Dostępność funduszy Unii Europejskiej i innych źródeł zewnętrznych na finansowanie działań w sferze kultury w nowej perspektywie unijnej 2014 – 2020. • Powołanie Społecznej Rady Kultury. • Nowe technologie i rozwój nowych portali internetowych. • Istniejące otwarte przestrzenie publiczne. • Rozwój przemysłów kreatywnych i przemysłów kultury. • Działalność Parku Naukowo – Technologicznego w Suwałkach – możliwość wykorzystania działalności w sferze kultury. • Działalność Archiwum Państwowego w Suwałkach. • Wsparcia działalności w sferze kultury ze strony państwa i poprzez podmioty państwowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone możliwości samorządów w zakresie finansowania działalności kulturalnej. • Wzrastające koszty działalności kulturalnej, utrzymania i eksploatacji obiektów kultury. • Niska konkurencyjność oferty instytucji kultury. • Silna konkurencja ze strony na przykład Warszawy, Krakowa, Gdańska, Wrocławia itp. skutkująca odpływem młodych, wykształconych mieszkańców.

4. MISJA:

**Kultura jako czynnik podnoszący
subregionalne znaczenie Suwałk.**

**Uczestnictwo w kulturze jako czynnik
podnoszący jakość życia mieszkańców.**

5. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

W Strategii wyznaczone zostały dwa poziomy celów, tj. cele strategiczne i cele operacyjne. Każdy z celów operacyjnych będzie realizowany poprzez przyporządkowane im kierunki działań i konkretne zadania opisane w „Planie działań w ramach Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 r.”.

Osiągnięcie celi strategicznych będzie wyznacznikiem realizacji misji.

1. Cel strategiczny: Doskonalenie metod zarządzania kulturą

Suwałki dysponują nowoczesną infrastrukturą i sprawnie działającą kadrą w dziedzinie kultury. Niezbędnym jednak jest ciągle podnoszenie kwalifikacji, zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i pracowników instytucji kultury, tworzenie narzędzi do badań i ewaluacji zadań realizowanych w kulturze w celu podniesienia efektywności działań i zarządzania.

Nie mniej jednak są jeszcze obiekty zabytkowe, służące kulturze, które wymagają modernizacji i niezbędnych remontów. Poprawa tej infrastruktury wpłynie pozytywnie na działalność suwalskich instytucji kultury i jakość oferty kulturalnej.

Istotna jest również stymulacja partycypacji obywatelskiej w kulturalnym życiu miasta, stworzenie takich narzędzi, które pozwolą na podniesienie jakości współpracy podmiotów publicznych, prywatnych i organizacji pozarządowych.

Aby zrealizować wyżej wymieniony cel strategiczny określono następujące cele operacyjne:

- 1.1. Cel operacyjny: Utworzenie nowych narzędzi do monitorowania działań realizowanych w obszarze kultury.
- 1.2. Cel operacyjny: Podniesienie efektywności działania suwalskich instytucji kultury.
- 1.3. Cel operacyjny: Współpraca podmiotów publicznych, prywatnych i organizacji pozarządowych w dziedzinie kultury.

2. Cel strategiczny: Zwiększenie uczestnictwa w kulturze

Szerokie i aktywne uczestnictwo w kulturze jest jednym z głównych celi współczesnej polityki kulturalnej. W związku z zachodzącymi przeobrażeniami, we współczesnym świecie zmienia się również forma uczestnictwa w kulturze.

Niejednokrotnie tradycyjne formy partycypacji zastępuje korzystanie z internetu. Mając na uwadze powyższe należy unowocześnić i sprofesjonalizować działania promocyjne w zakresie kultury, tak by internet stał się skutecznym narzędziem promocji i nośnikiem treści kulturalnych wytwarzanych przez twórców, animatorów kultury, dziennikarzy, literatów, regionoznawców, instytucje i inne podmioty działające w sferze kultury.

Tworząc ofertę kulturalną zwrócona zostanie szczególna uwaga na dwie grupy społeczne, które z założenia powinny być aktywnymi odbiorcami, lecz różnego rodzaju ograniczenia wykluczają je z szerokiego uczestnictwa w kulturze: to rodziny z dziećmi oraz seniorzy.

Aby zrealizować ten cel strategiczny określono następujące cele operacyjne:

- 2.1. Cel operacyjny: Intensyfikacja działań informacyjnych i promocyjnych w odniesieniu do oferty kulturalnej.
- 2.2. Cel operacyjny: Rodzinne uczestnictwo w kulturze.
- 2.3. Cel operacyjny: Wspieranie uczestnictwa w kulturze osób starszych w celu podniesienia jakości życia.

3. Cel strategiczny: Rozwijanie edukacji kulturalnej oraz kompetencji kulturowych

Rozwijanie edukacji kulturalnej oraz kompetencji kulturowych są ważnymi elementami polityki kulturalnej.

Świadome i aktywne uczestnictwo w kulturze jest jednym z istotnych czynników podnoszących jakość życia człowieka.

W niniejszej strategii zwrócono uwagę przede wszystkim na ograniczony dostęp do możliwości edukacji kulturalnej mieszkańców peryferyjnie położonych osiedli. Dotyczy to głównie mieszkańców osiedla Północ i południowych rejonów miasta.

Zwrócono tu również szczególną uwagę na suwalskich twórców i artystów, których działalność ma wpływ na promocję miasta, jego wizerunek i znaczenie.

Aby zrealizować ten cel strategiczny określono następujące cele operacyjne:

- 3.1. Cel operacyjny: Rozwój kompetencji odbiorców w kulturze i amatorskiego ruchu artystycznego.
- 3.2. Cel operacyjny: Tworzenie i rozwój instrumentów wspierających środowiska twórcze i artystyczne.

4. Cel strategiczny: Wzmocnienie kulturalnego wizerunku Suwałk

Wyznacznikiem subregionalnego znaczenia ośrodków miejskich są rozwinięte usługi specjalistyczne, których zasięg oddziaływania w sposób znaczący wybiega poza granice miasta. Historia, bogate dziedzictwo kulturowe, działalność instytucji kultury, a także międzynarodowe imprezy i wydarzenia kulturalne, jak również ożywiona współpraca międzynarodowa w dziedzinie kultury lokują Suwałki, jako ponadlokalne centrum kultury.

Aby wzmocnić ten wizerunek i zrealizować cel strategiczny określono następujące cele operacyjne:

- 4.1. Cel operacyjny: Wzmocnienie istniejących i kreowanie nowych wydarzeń kulturalnych w Suwałkach.
- 4.2. Cel operacyjny: Wzmocnienie współpracy międzynarodowej, jako istotny element budowy subregionalnego znaczenia Suwałk.

5. Cel strategiczny: Umacnianie tożsamości lokalnej. Ochrona dziedzictwa kulturowego

Tożsamość lokalna daje poczucie wspólnoty, pozwala na własną identyfikację i samookreślenie, a jej źródłem jest szeroko rozumiana kultura.

Niezwykle istotne dla tworzenia społecznej tkanki miasta jest umacnianie tożsamości lokalnej oraz ochrona rodzimego dziedzictwa kulturowego.

Aby zrealizować ten cel strategiczny określono następujące cele operacyjne:

- 5.1. Cel operacyjny: Upowszechnianie wiedzy o kulturze i historii Suwałk.
- 5.2. Cel operacyjny: Ochrona dziedzictwa kulturowego.

Cele strategiczne i operacyjne



6. Plan działań w ramach Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 r.

1. Cel strategiczny: Doskonalenie metod zarządzania kulturą					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
1.1. Cel operacyjny: Utworzenie nowych narzędzi do monitorowania działań realizowanych w obszarze kultury	Potrzeba systematycznego prowadzenia badań diagnostycznych i ewaluacyjnych oferty kulturalnej Suwałk, oraz uczestnictwa w kulturze.	Powołanie zespołu ds. opracowania kalendarza wydarzeń kulturalnych i regionu, w skład którego wejdą przedstawiciele samorządowych instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych i partnerów z regionu.	2017 - 2020	Wydział Kultury, Turystyki i Promocji Urzędu Miejskiego w Suwałkach, organizacje pozarządowe	1.Liczba analizowanych dokumentów pod względem oferty kulturalnej. 2.Liczba spotkań zespołu ds. kalendarza imprez kulturalnych. 3. Nakład wydanych kalendarzy. 4. Liczba wydarzeń zorganizowanych po zasięgnięciu opinii mieszkańców.
		Opracowywania badań ankietowych w zakresie dotyczącym uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych (do zbadania przynajmniej dwa wydarzenia w roku).	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1.Liczba opracowanych ankiet skierowanych do uczestników imprez kulturalnych. 2.Liczba analizowanych ankiet.

1. Cel strategiczny: Doskonalenie metod zarządzania kulturą					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
1.2. Cel operacyjny: Podniesienie efektywności działania suwalskich instytucji kultury	Potrzeba pogłębiania umiejętności organizacyjnych i menadżerskich kadry zarządzającej suwalskimi instytucjami kultury	Uczestnictwo w programach szkoleniowych doskonalenia kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej instytucji kultury.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1. Liczba zrealizowanych szkoleń /innych form doskonalenia kadry kierowniczej. 2. Liczba partnerstw. 3. Liczba szkoleń/ warsztatów/innych form doskonalenia kadry kierowniczej instytucji kultury.
		Nawiązywanie partnerstw i wymiana dobrych praktyk w zakresie zarządzania na poziomie instytucjonalnym i projektowym (np. wizyty robocze, warsztatowe, partnerstwo w projektach).	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	4. Liczba uczestników programów doskonalenia kompetencji menedżerskich.
	Potrzeba pogłębiania umiejętności kadry instruktorów i animatorów kultury oraz kadry techniczno – logistycznej.	Uczestnictwo w programach szkoleniowych doskonalenia kompetencji instruktorów i animatorów kultury oraz kadry techniczno – logistycznej.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1. Liczba szkoleń/ warsztatów/innych form doskonalenia, skierowanych do animatorów kultury. 2. Liczba uczestników programów doskonalenia kompetencji.
		Wymiana dobrych praktyk w zakresie animowania i upowszechniania kultury na poziomie instytucjonalnym i projektowym	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	3. Liczba szkoleń/ warsztatów/innych form doskonalenia dla pracowników instytucji kultury.

1. Cel strategiczny: Doskonalenie metod zarządzania kulturą					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
1.2. Cel operacyjny: Podniesienie efektywności działania suwalskich instytucji kultury	Potrzeba dalszych inwestycji w infrastrukturę kultury.	Modernizacja Muzeum im. Marii Konopnickiej (powstanie nowoczesnej przestrzeni wystawienniczej, organizacja wystawy przy użyciu nowoczesnych, innowacyjnych narzędzi).	2017 - 2020	Muzeum Okręgowe	1. Liczba m3 powierzchni zmodernizowanych na potrzeby działalności kulturalnej. 2. Liczba zakupionych urządzeń i sprzętu w ramach doposażania.
		Modernizacja budynku Suwalskiego Ośrodka Kultury przy ul. Noniewicza 71 (powstanie nowej przestrzeni wystawienniczej, biura Suwałki Blues Festiwal, kawiarenki kulturalnej itp.).	2017 - 2020	Suwalski Ośrodek Kultury	
		Modernizacja Biblioteki Publicznej im. Marii Konopnickiej w Suwałkach ul. E. Plater.	2017 - 2020	Biblioteka Publiczna	
		Modernizacja Centrum Sztuki Współczesnej – rewitalizacja na potrzeby kulturalne zdegradowanej przestrzeni miasta – „Stara Łaźnia”.	2017 - 2020	Muzeum Okręgowe	
		Doposażenie instytucji kultury w nowoczesny sprzęt do realizacji zadań statutowych.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, Urząd Miejski w Suwałkach	

1. Cel strategiczny: Doskonalenie metod zarządzania kulturą					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
1.3. Cel operacyjny: Współpraca podmiotów publicznych, prywatnych i organizacji pozarządowych w dziedzinie kultury	Potrzeba stymulacji organizacji pozarządowych zainteresowanych realizacją działań z zakresu kultury.	Utrzymanie poziomu finansowania przez samorząd miejski na działania z zakresu kultury.	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	Poziom finansowania.
		Utrzymanie poziomu finansowania w strukturze wydatków z budżetu miasta na realizację zadań publicznych.	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	Poziom finansowania.
		Utrzymanie mechanizmu finansowego zapewniającego wkład własny do projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe współfinansowanych z innych źródeł niż budżet miejskich.	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	Wysokość środków finansowych przeznaczonych na wkłady własne do projektów w ciągu roku.
	Potrzeba pogłębiania współpracy pomiędzy instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi	Rozwój współpracy instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi.	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach, organizacje pozarządowe	1. Liczba partnerstw. 2. Liczba wspólnych wydarzeń (produktów). 3. Wysokość pozyskanych środków finansowych.

2. Cel strategiczny: Zwiększenie uczestnictwa w kulturze					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
2.1 . Cel operacyjny: Intensyfikacja działań informacyjnych i promocyjnych w odniesieniu do oferty kulturalnej	Potrzeba profesjonalizacji działań w zakresie promocji i informacji dotyczącej oferty kulturalnej.	Profesjonalizacja kampanii promocyjnych i informacyjnych dotyczących oferty kulturalnej (w tym także informacja o wydarzeniach otwartych, ogólnie dostępnych, niedrogich, nieodpłatnych) z wykorzystaniem lokalnych i regionalnych mediów.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba przygotowanych i przeprowadzonych działań promocyjnych przez samorządowe instytucje kultury. 2. Liczba artykułów i informacji.
		Ewaluacja oferty kulturalnej i jej dostosowanie do potrzeb odbiorcy poprzez stałą analizę oferty.	2017 - 2020	Wydział Kultury, Turystyki i Promocji	1. Liczba ofert. 2. Liczba badań 3. Liczba wniosków.
		Opracowanie wspólnego kalendarza imprez kulturalnych Miasta Suwałk przez samorządowe instytucje kultury i inne podmioty oraz jego promowanie w jednolitej formie na stronach internetowych, w tym wszystkich miejskich instytucji kultury.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Nakład kalendarza. 2. Liczba zamieszczeń. 3. Liczba odwiedzin
	Potrzeba promocji wydarzeń kulturalnych.	Ewaluacja słabo rozpoznawalnych wśród odbiorców wydarzeń kulturalnych w celu ustalenia grupy docelowej odbiorców.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1. Liczba przeprowadzonych badań. 2. Liczba wypracowanych wniosków.
		Opracowanie i wdrożenie planów promocji wydarzeń kulturalnych.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1. Liczba planów promocyjnych dla tych wydarzeń. 2. Monitorowanie liczby odbiorców.
		Podniesienie poziomu wystawiennictwa (w tym masowe upowszechnianie informacji, prezentacja, reklama, publicystyka, dydaktyka).	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe.	1. Liczba odwiedzających wystawy. 2. Liczba wystaw. 3. Liczba katalogów. 4. Liczba sprzedanych publikacji.

2. Cel strategiczny: Zwiększenie uczestnictwa w kulturze					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
2.1 . Cel operacyjny: Intensyfikacja działań informacyjnych i promocyjnych w odniesieniu do oferty kulturalnej	Potrzeba usprawnienia stron internetowych podmiotów związanych z kulturą.	Lepsze wykorzystanie w komunikacji pomiędzy administratorami stron internetowych (instytucjami kultury) i użytkownikami (newslettery, formularze kontaktu, elektroniczne biuletyny informujące o wydarzeniach), w tym dostosowanie stron internetowych do Krajowych Ram Interoperacyjności.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	Liczba powstałych newsletterów, formularzy kontaktu, biuletynów elektronicznych.
		Przygotowanie obcojęzycznych wersji stron internetowych, przede wszystkim wersji litewsko, rosyjsko- i angielskojęzycznych.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	Liczba obcojęzycznych wersji stron internetowych.
		Większa aktywność w serwisach społecznościowych.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba zamieszczeń. 2. Liczba odwiedzin.
	Potrzeba stymulowania uczestnictwa w kulturze osób trwale lub okresowo nieuczestniczących w wydarzeniach kulturalnych.	Powstanie nowego miejsca łączącego elementy infrastruktury kulturalnej i rekreacyjnej nad rzeką Czarną Hańczą.	2017 - 2020	Miasto Suwałki	1.Liczba nowych miejsc łączących elementy rekreacji i kultury. 2. Liczba odbiorców.
		Organizacja wydarzeń łączących aktywność fizyczną z kulturą np. biegi uliczne połączone z happeningami, koncertami itp.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury sportu, placówki oświatowe, organizacje pozarządowe	1.Liczba wydarzeń . 2. Liczba uczestników.

2. Cel strategiczny: Zwiększenie uczestnictwa w kulturze					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
2.2. Cel operacyjny: Rodzinne uczestnictwo w kulturze	Potrzeba stymulacji rodzinnego uczestnictwa w kulturze wśród mieszkańców Suwałk.	Dalszy rozwój preferencji uczestnictwa w kulturze dla rodzin (ulgowe bilety rodzinne, grupowe itp.).	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury	1. Liczba sprzedanych biletów rodzinnych, grupowych itp.
		Organizowanie stref zabaw dla dzieci podczas imprez plenerowych. Organizacja festynów rodzinnych itp.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba imprez, w ramach których zostały przygotowane strefy zabaw. 2. Liczba imprez plenerowych o charakterze rodzinnym.
		Organizacja <i>Familijnych Sobót</i> w Midicentrum oraz zajęć rodzinnych w „Pracowni Smykałka” Biblioteki Publicznej im. M. Konopnickiej.	2017 - 2020	Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach	1. Liczba Familijnych Sobót w Midicentrum. 2. Liczba zajęć w pracowni „Smykałka”.
2.3. Cel operacyjny: Wspieranie uczestnictwa w kulturze osób starszych w celu podniesienia jakości życia	Potrzeba stymulacji uczestnictwa w kulturze osób objętych Programem Aktywny Senior	Dalsze finansowe ułatwienia dostępu do oferty kulturalnej, np. <i>Program Aktywny Senior</i> .	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	1. Liczba osób korzystających z programów dla seniorów. 2. Monitorowanie uczestnictwa.
		Organizowanie większej liczby wydarzeń kulturalnych kierowanych do seniorów.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba wydarzeń kulturalnych skierowanych do seniorów. 2. Liczba odbiorców.

3. Cel strategiczny: Rozwój edukacji kulturalnej oraz kompetencji kulturowych					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
3.1. Cel operacyjny: Rozwój kompetencji odbiorców w kulturze i amatorskiego ruchu artystycznego	Zapewnienie zrównoważonego dostępu do kultury w różnych obszarach Miasta Suwałki	Przygotowanie całorocznej oferty działań animacyjnych w różnych przestrzeniach, w tym na osiedlach mieszkaniowych kierowanych do młodzieży i dorosłych.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe, spółdzielnie mieszkaniowe.	1. Liczba wydarzeń kulturalno-edukacyjnych skierowanych do mieszkańców peryferyjnie położonych miejsc i osiedli. 2. Liczba odbiorców.
	Potrzeba rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego	Wsparcie działalności grup pozainstytucjonalnych.	2016 - 2020	Suwałski Ośrodek Kultury	Liczba wydarzeń zrealizowanych przez grupy pozainstytucjonalne.
		Wsparcie amatorskiego ruchu artystycznego przez samorządowe instytucje kultury (pomoc instruktorów, udostępnianie zaplecza technicznego, sal itp.).	2017-2020	Samorządowe instytucje kultury	Liczba koncertów, wystaw, przedstawień zrealizowana w ramach amatorskiego ruchu artystycznego.
3.2. Cel operacyjny: Tworzenie i rozwój instrumentów wspierających środowiska twórcze i artystyczne	Wzmacnianie środowiska twórców związanych z Suwałkami.	Wzmocnienie mecenatu miasta nad twórcami i artystami (w tym rozwój systemu przyznawania nagród, stypendiów).	2017 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	1. Liczba przyznanych stypendiów i nagród.
		Promowanie twórczości i dorobku suwalskich artystów i twórców.	2017 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach, samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba informacji w mediach o suwalskich twórcach 2. Liczba wystaw, spotkań autorskich, koncertów itp. suwalskich twórców.

4. Cel strategiczny: Wzmocnienie kulturalnego wizerunku Suwałk					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
4.1. Cel operacyjny: Wzmocnienie istniejących i kreowanie nowych wydarzeń kulturalnych w Suwałkach	Dalszy rozwój Suwałki Blues Festival, jako wydarzenia dobrze rozpoznawalnego i pozytywnie ocenianego przez mieszkańców.	Pogłębianie współpracy z podmiotami komercyjnymi i organizacjami pozarządowymi w celu rozwoju atrakcyjnej formy wydarzenia.	2017-2020	Urząd Miejski w Suwałkach, SOK, organizacje pozarządowe, podmioty komercyjne	1. Liczba podmiotów komercyjnych zaangażowanych w realizację SBF. 2. Liczba wolontariuszy zaangażowanych w realizację SBF.
	Potrzeba zrównoważenia oferty imprez plenerowych.	Zwiększenie liczby organizowanych tzw. „wydarzeń wymagających” (np. teatrów ulicznych, happeningów, performansów).	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba tzw. „wydarzeń wymagających”. 2. Liczba odbiorców.
	Poprawa poczucia bezpieczeństwa uczestników imprez masowych.	Szkolenia organizatorów imprez masowych i wolontariuszy.	2017 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach, służby mundurowe, samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba szkoleń. 2. Liczba odbiorców.
		Promocja wydarzeń kulturalnych pod kątem bezpieczeństwa.	2017 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach, samorządowe instytucje kultury	Liczba działań promujących wydarzenia, jako bezpieczne.
4.2. Cel operacyjny: Wzmocnienie współpracy międzynarodowej jako istotnego elementu budowy subregionalnego znaczenia Suwałk	Potrzeba pogłębienia i kontynuacji działań w zakresie kultury z podmiotami zagranicznymi.	Pogłębienie i kontynuacja działań w zakresie kultury z podmiotami zagranicznymi, szczególnie w zakresie promocji wydarzeń kulturalnych oraz ubiegania się o fundusze inne niż budżet Miasta.	2017-2020	Samorządowe instytucje kultury, miasta partnerskie, organizacje pozarządowe	1. Liczba wspólnie zrealizowanych projektów. 2. Liczba odbiorców.
	Potrzeba promocji wydarzeń kulturalnych w skali makro.	Opracowanie ponadregionalnego kalendarza imprez kulturalnych z udziałem miast partnerskich Mariampola i Alytusa.	2017 – 2018 2019 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, miasta partnerskie,	Nakład wydanych kalendarzy o charakterze ponadregionalnym.

				organizacje pozarządowe	
5. Cel strategiczny: Umacnianie tożsamości lokalnej. Ochrona dziedzictwa kulturowego					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
5.1. Cel operacyjny: Upowszechnianie wiedzy o kulturze i historii Suwałk	Potrzeba wzmocnienia wydarzeń, które w swojej treści lub formie odnosiłyby się do specyfiki lokalnej Suwałk.	Rozwój Jarmarku Kamedulskiego (święta mieszkańców i miasta), rozwój Jarmarku Folkloru, jako wydarzeń o znaczeniu subregionalnym.	2016 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach, samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe, podmioty komercyjne	1. Liczba nowych przedsięwzięć w ramach Jarmarku Kamedulskiego. 2. Liczba nowych działań promocyjnych w ramach Jarmarku Kamedulskiego.
		Zwiększenie liczby wydarzeń promujących kulturę tradycyjną (ludową) Suwalszczyzny, szczególnie w formach atrakcyjnych dla młodszych odbiorców kultury.	2016 - 2020	samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe, Starostwo Powiatowe i okoliczne gminy	Liczba wydarzeń promujących kulturę tradycyjną (ludową) Suwalszczyzny, szczególnie w formach atrakcyjnych dla młodszych odbiorców kultury
		Podkreślanie związku miasta z regionem. Przeprowadzenie dokładnej analizy tego rodzaju wydarzeń na Suwalszczyźnie przez suwalskie instytucje kultury. Współpraca w promowaniu i organizacji imprez na terenie całej Suwalszczyzny.	2016 - 2020	samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1. Liczba analiz w zakresie wydarzeń organizowanych na Suwalszczyźnie odnoszących się do rodzimej kultury. 2. Liczba imprez w regionie, w których współpracować będą suwalskie instytucje kultury.

5. Cel strategiczny: Umacnianie tożsamości lokalnej. Ochrona dziedzictwa kulturowego					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
5.1. Cel operacyjny: Upowszechnianie wiedzy o kulturze i historii Suwałk	Potrzeba edukacji w zakresie rodzimego dziedzictwa kulturowego.	Edukacja dzieci i młodzieży z zakresu wiedzy o dziedzictwie kulturowym i historii Suwałk we współpracy ze szkołami.	2017 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe, placówki oświatowe	1.Liczba lekcji 2. Liczba edukatorów.
		Wspieranie badań (studiów) nad dziejami i dziedzictwem kulturowym Suwałk.	2017 - 2020	Miasto Suwałki, samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe	1.Liczba prac dyplomowych, magisterskich, doktoranckich poświęconych temu tematowi. 2. Liczba badań
		Wykorzystanie potencjału Archiwum Państwowego w upowszechnianiu wiedzy o historii Suwałk.	2017 - 2020	Miasto Suwałki, samorządowe instytucje kultury, Archiwum Państwowe, organizacje pozarządowe	1.Liczba wystaw zorganizowanych przez Archiwum Państwowe. 2.Liczba wspólnie zrealizowanych z Archiwum Państwowym projektów.
		Wdrażanie systemu digitalizacji zbiorów bibliotecznych, muzealnych, archiwalnych i zbiorów kultury współczesnej oraz ich udostępniania w internecie.	2016 - 2020	Samorządowe instytucje kultury, Archiwum Państwowe, organizacje pozarządowe	Liczba zrealizowanych projektów digitalizacji przez podmioty zewnętrzne i instytucje kultury.

5. Cel strategiczny: Umocnianie tożsamości lokalnej. Ochrona dziedzictwa kulturowego					
Cele	Priorytety/Potrzeby	Opis (zadania, planowane działania, formy)	Okres realizacji	Realizatorzy	Produkty/ Wskaźniki/ Mierniki
5.2. Cel operacyjny: Ochrona dziedzictwa kulturowego	Rozwój działań mających na celu ochronę rodzimego dziedzictwa kulturalnego.	Program rewitalizacji obiektów zabytkowych. Program opieki nad zabytkami. Kontynuacja przyznawania dotacji na remonty i konserwację obiektów zabytkowych.	2017 - 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	1. Liczba programów. 2. Liczba remontów przeprowadzonych w zabytkowych obiektach Suwałk. 3. Liczba przyznanych dotacji.
		Wspieranie instytucji kultury i organizacji pozarządowych w realizacji programów i projektów nawiązujących do wielokulturowych tradycji Suwałk.	2017- 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	Liczba zrealizowanych i projektów nawiązujących do wielokulturowych tradycji Suwałk.
		Wspieranie wydawców w zakresie wydawania publikacji poświęconych historii Suwałk.	2017- 2020	Urząd Miejski w Suwałkach	1. Liczba wspartych inicjatyw w zakresie publikacji dotyczących Suwałk i Suwalszczyzny. 2. Liczba spotkań autorskich.

7. MONITORING I EWALUACJA

Monitoring i ewaluacja są elementami wdrażania Strategii, które pozwalają dokonać oceny stopnia realizacji założonych w planie strategicznym celów i zadań, pozwalają oceniać przebieg i rezultaty realizowanej Strategii. Wobec czego można mówić o ocenie dynamicznej i statycznej. Ocena dynamiczna to ocena postępów i efektów dokonywana w czasie i nazywana - monitoring. Ocena statyczna, to ocena realizacji i efektów (rezultatów) dokonywana w określonych terminach - ewaluacja.

W prowadzeniu działań kontrolnych programów strategicznych stosuje się zasadę, że w trakcie realizacji następuje monitoring, a po zakończeniu każdego zadania (grupy zadań logicznie ze sobą powiązanych) - ewaluacja osiągniętych efektów. I - jeśli to konieczne - modyfikacja założeń. Każdy dobry program strategiczny powinien podlegać zasadniczej weryfikacji w dokonywanych co jakiś czas przeglądach strategicznych. Są to sesje ewaluacyjne, które pozwalają ocenić i zmodyfikować pierwotne założenia Strategii w zależności od osiągniętych już rezultatów oraz zmieniającej się sytuacji otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego).

Wyróżniamy następujące rodzaje (etapy) ewaluacji:

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

Ewaluacja ex-ante jest przeprowadzana jest przed wdrażaniem Strategii. Jej celem jest ocena, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb oraz spójna w zakresie planowanych celów i sposobów ich realizacji. Bada kontekst społeczny, gospodarczy, prawny związany z planowaną interwencją strategiczną i służy identyfikacji potencjalnych trudności związanych z wdrażaniem przygotowywanej Strategii, diagnozuje potrzeby i oczekiwania grup docelowych.

Ten rodzaj ewaluacji realizowany jest poprzez dokonanie diagnozy stanu obecnego, która staje się podstawą do opracowania założeń strategicznych. Etap ten został już zrealizowany w przypadku Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk i opisany został w raporcie *Nowe kierunki. Nowe drogowskazy* przygotowanym przez białostocką fundację „SocLab”.

Ewaluacja mid-term/on going jest realizowana w trakcie wdrażania Strategii (najczęściej w połowie okresu). Celem jej jest poddanie analizie osiągniętych na tym etapie rezultatów. Ewaluacja mid-term/on going daje możliwość oceny jakości realizacji Strategii i stopnia zgodności z założeniami wstępnymi. Ewaluacja ta daje możliwość

do pewnych modyfikacji w zakresie realizacji oraz aktualizacji przyjętych założeń.

Ewaluacja na tym etapie pozwala zatem dokonać częściowej oceny realizacji Strategii, zweryfikować pierwotne założenia oraz dostosować sposoby realizacji Strategii do zmieniającej się sytuacji otoczenia z uwzględnieniem osiągniętych efektów oraz nowych potrzeb i wyzwań.

Ewaluacja ex-post przeprowadzana jest po zakończeniu realizacji Strategii. W trakcie tej ewaluacji ocenia się, czy udało się osiągnąć założone cele, oraz na ile skuteczna i efektywna okazała się być Strategia.

Najczęściej w ewaluacji stosuje się następujące kryteria oceny Strategii:

- Techniczne
- Ekonomiczne
- Finansowe
- Instytucjonalne

Mogą one dotyczyć każdego rodzaju i etapu ewaluacji.

Ocena techniczna

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

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

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, panel ekspertów, wywiady indywidualne.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy.

Ocena ekonomiczna

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

- strategia jest powiązana z innymi programami oraz wpisuje się w inne dokumenty strategiczne,
- jest to najlepszy sposób osiągnięcia zakładanych celów (co stwierdza się, stosując metodę pomiaru korzyści natury ekonomicznej w stosunku do ponoszonych kosztów),

- dostępne są odpowiednie zasoby, umożliwiające zrównoważenie wszelkich problemów związanych z wdrażaniem Strategii oraz nacisków środowiskowych i społecznych zmierzających bądź to do odstąpienia od realizacji Strategii, bądź to do jej zasadniczej modyfikacji zgodnej z interesami danego środowiska lub grupy społecznej, bądź do osłabienia czy nawet eliminacji roli Strategii w zarządzaniu sferą kultury w Suwałkach.

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

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

Ocena finansowa

Dokładna metoda przeprowadzenia oceny finansowej zależy od tego, w jaki sposób Strategia ma być finansowana oraz od wymogów związanych z tym finansowaniem. Na ogół, dokonując oceny finansowej, sprawdza się, czy: dostępne są wystarczające fundusze na pokrycie zakładanych do realizacji zadań, zagwarantowana jest zdolność finansowa budżetu Miasta na cały okres realizacji Strategii, prognozy finansowe są realistyczne i nie są narażone w nadmiernym stopniu na skutki wahań w założeniach i realizacji Strategii.

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

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

Ocena instytucjonalna

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

- instytucje i partnerzy zaangażowani do realizacji Strategii są zdolni do prowadzenia samodzielnej działalności związanej z jej wdrażaniem,
- struktura organizacyjna i kwalifikacje personelu są odpowiednie, by możliwa była jej realizacja,
- uwzględniane i przestrzegane są niezbędne przepisy i wymogi prawne,
- zagwarantowany został skuteczny przepływ i wymiana informacji pomiędzy wszystkimi realizatorami Strategii.

Stosowane narzędzia: analiza dostępnych dokumentów, analiza danych, obserwacja, panel ekspertów.

Rodzaj ewaluacji: wszystkie etapy, szczególnie ex-ante.

Metody zbierania danych w ewaluacji

Skuteczność ewaluacji mierzona jest jakością danych, informacji i wniosków, jakie uzyskuje się w wyniku jej przeprowadzenia. Ważne są przy tym metody, jakie stosuje się przy zbieraniu danych i informacji. Dla osiągnięcia jak najwyższego stopnia skuteczności i efektywności ewaluacji należy stosować wiele komplementarnych metod zbierania

informacji. W celu dokonania miarodajnej oceny realizacji i efektów wdrażania Strategii proponuje się wykorzystanie następujących metod zbierania danych do ewaluacji:

- Analiza SWOT (głównie ewaluacja ex- ante).
- Analiza dokumentów związanych z realizacją Strategii (m.in. zarządzeń, decyzji, uchwał itp.) - wszystkie etapy ewaluacji, najczęściej ewaluacja ex-post.
- Analiza dostępnych danych ilościowych i jakościowych - wszystkie etapy ewaluacji, szczególnie on-going i ex-post.
- Analiza kosztów i korzyści - porównanie nakładów finansowych poniesionych na realizację Strategii z osiągniętymi efektami (najczęściej ewaluacja ex-post).
- Wywiady indywidualne z beneficjentami Strategii, czyli przedstawicielami wszystkich środowisk kultury, odbiorców i instytucji kultury w Suwałkach (głównie ewaluacja ex-post).
- Grupy fokusowe (FGI) - badania jakościowe realizowane najczęściej w czterech grupach: środowiska kultury, pracownicy instytucji kultury, odbiorcy, eksperci zewnętrzni, np. instytucje i osoby współpracujące (najczęściej ewaluacja ex-post).
- Panel ekspertów - moderowana dyskusja oceniająca zaprezentowane wskaźniki i osiągnięte efekty (rezultaty, produkty) realizacji Strategii (najczęściej ewaluacja ex- post).

Dla prawidłowego przeprowadzenia ewaluacji ważne jest uchwycenie istotnych dla efektów strategii zjawisk oraz dobranie odpowiedniego momentu do jej przeprowadzenia. Wszystkie stosowane w ocenie stopnia realizacji Strategii wskaźniki, wymienione w części zasadniczej niniejszego dokumentu, oraz te, które będą opracowane podczas wdrażania Strategii, zaliczyć można do następujących typów wskaźników:

Trafność - pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele Strategii odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym tą Strategią i realnym potrzebom odbiorców efektów jej wdrażania.

Efektywność - pozwala ocenić poziom skutków ekonomicznych Strategii, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas na realizację poszczególnych zadań oraz całej Strategii. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: Udział procentowy wydatków na kulturę w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta; udział procentowy wydatków na samorządowe instytucje kultury w stosunku do ogółu wydatków zaplanowanych w budżecie miasta; wartość pozyskiwanego wsparcia przez instytucje kultury; struktura finansowania wspólnych przedsięwzięć pomiędzy różnymi partnerami.

Skuteczność - pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte. Konieczne przy tym jest ustalenie (przynajmniej szacunkowo) wartości docelowych, które z punktu widzenia realizatorów i odbiorców Strategii są konieczne do osiągnięcia, w podziale na poszczególne cele. Należy też określić, czy są to wartości maksymalne czy też minimalne. Przykładowe wskaźniki ewaluacji: liczba imprez/wydarzeń oferowanych przez miejskie instytucje kultury w przeliczeniu na dni sezonu letniego; stopień realizacji planów; stopień digitalizacji zbiorów.

Trwałość efektów - pozwala ocenić, czy pozytywne efekty Strategii na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania w ramach środków przekazanych na jej realizację, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tej Strategii w dłuższym okresie na procesy rozwoju

na poziomie miasta i regionu. Proponowane wskaźniki ewaluacji: liczba doniesień medialnych o życiu kulturalnym Suwałk i organizowanych wydarzeniach.

Monitoring i ewaluacja Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk do 2020 roku

Monitoring - stałe zbieranie danych przez realizatorów poszczególnych zadań zgodnie z przyjętymi miernikami do jednostki koordynującej realizację Strategii Rozwoju Kultury Miasta Suwałk, czyli Wydziału Kultury, Turystyki i Promocji Urzędu Miejskiego w Suwałkach.

Ewaluacja:

- Ex-ante - przed faktycznym rozpoczęciem realizacji z ustaleniem wartości docelowych zadań oraz szczegółowego harmonogramu wdrażania
- On-going - dokonywana co 2 lata (z możliwościami dokonania modyfikacji realizowanej Strategii).
- Ex-post - dokonana w końcowej fazie realizacji Strategii jako jej podsumowanie i faktyczna ocena osiągniętych efektów i ewentualnych różnic w stosunku do założeń programowych oraz powodów ich zaistnienia.

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