



POTRZEBY SZKOLENIOWE UCZESTNIKÓW PROJEKTU FORGET HERITAGE

raport z badania

dr Anna Bugalska

Grzegorz Truszewski

D.T2.1.2 - PP5



SPIS TREŚCI

WSTĘP	
1. CEL BADANIA	4
2. METODYKA BADANIA	5
3. WYNIKI BADANIA ANKIETOWEGO	6
4. WYNIKI BADANIA JAKOŚCIOWEGO	18
5. WNIOSKI I REKOMENDACJE.....	26



WSTĘP

Niniejszy raport jest częścią projektu unijnego *Forget Heritage* (Innowacyjne, zrównoważone i replikowalne modele współpracy publiczno-prywatnej w ramach ochrony porzuconych obiektów wartości historycznej poprzez wzmocnienie sektora kulturowego i kreatywnego). Jest to projekt, którego zadaniem jest wspieranie współpracy pomiędzy partycypującymi w nim instytucjami (10 instytucji z 7 krajów) tak, aby stworzyć modele zarządzania placówkami o znaczeniu historycznym, które zostały zaniedbane lub porzucone. Współpraca służy wzajemnej wymianie informacji i rekomendacji dotyczących tego, w jaki sposób potencjał niewykorzystywanych obiektów o wartości historycznej uwolnić. Uwolniony potencjał natomiast przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców oraz wzmocni sektor usług kulturowych i kreatywnych dając mu możliwość ekspresji w tychże obiektach.

W ramach projektu zostanie zaprojektowany i przeprowadzony program szkoleniowo-rozwojowy dla osób zajmujących się placówkami o znaczeniu historycznym w Bydgoszczy. Program szkoleniowo-rozwojowy wyposaży grupę nim objętą w wiedzę, umiejętności oraz kompetencje niezbędne do efektywnego realizowania celów operacyjnych i strategicznych zarządzanych przez nich obiektów. Jednocześnie program może stać się platformą budowania relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, co wpłynie pozytywnie na poziom współpracy pomiędzy nimi.

W celu opracowania programu niezbędne jest jednak dokonanie rzetelnej i trafnej diagnozy potrzeb szkoleniowo-rozwojowych uczestników. Poniższy raport zawiera ową diagnozę. Z jednej strony, prezentuje wyniki przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych. Z drugiej, na ich podstawie, przedstawia wnioski oraz rekomendowane działania szkoleniowo-rozwojowe.



1. CEL BADANIA

Zdefiniowanym celem badania jest zebranie potrzeb szkoleniowych osób zajmujących się obiektami o wartości historycznej, w których prowadzona jest działalność w ramach przemysłów kulturowych i kreatywnych oraz pracowników administracji publicznej odpowiedzialnych za zarządzanie obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy. Trafnie i rzetelnie dokonana analiza potrzeb szkoleniowo-rozwojowych jest **podstawą do zbudowania adekwatnego programu szkoleniowo-rozwojowego**. Ponadto może także służyć ewaluacji podjętych działań, po zakończeniu projektu.

W ramach ogólnego celu badania wyodrębniono główne pytania badawcze dotyczące potrzeb szkoleniowo-rozwojowych osób zajmujących się obiektami o wartości historycznej, w których prowadzona jest działalność w ramach przemysłów kulturowych i kreatywnych oraz pracowników administracji publicznej odpowiedzialnych za zarządzanie obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy.

Te pytania to:

- Jakie kompetencje są kluczowe dla efektywnego zarządzania obiektami o wartości historycznej?
- Z jakimi wyzwaniem spotykają się osoby odpowiedzialne za zarządzanie takimi obiektami w ramach swojej działalności?
- Jakie metody podnoszenia kompetencji są przez uczestników badania oceniane najwyżej?
- W jaki sposób można zorganizować program szkoleniowo-rozwojowy?
- Jaki podmiot będzie najodpowiedniejszy do zaprojektowania i realizacji programu?

Odpowiedzi na te pytania, pozwolą na zaprojektowanie optymalnego, adekwatnego i skutecznego programu szkoleniowo-rozwojowego.



2. METODYKA BADANIA

Metodyka badania opiera się na mieszanym, ilościowo-jakościowym podejściu do zbierania danych. Daje ono możliwość nie tylko zaobserwowania trendów czy tendencji, ale także głębszego wnikięcia w ich przyczyny.

Grupa badana, którą stanowią osoby zajmujące się obiektami o wartości historycznej, w których prowadzona jest działalność w ramach przemysłów kulturowych i kreatywnych oraz pracownicy administracji publicznej odpowiedzialni za zarządzanie obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy została zaproszona do realizacji dwóch aktywności:

- Wypełnienia ankiety dotyczącej potrzeb szkoleniowych na platformie on-line
- Uczestnictwa w spotkaniu fokusowym prowadzonym przez moderatora

Ponadto z częścią osób, które nie mogły uczestniczyć w spotkaniu fokusowym zostały przeprowadzone wywiady telefoniczne.

Grupa osób, która realizowała wyżej wspomniane aktywności reprezentowała następujące instytucje (w kolejności alfabetycznej):

- Fabrykę Obrabiarek do Drewna Sp. z o.o.
- Fundację BRWI
- Fundację dla Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
- Fundację Kamienica 12
- Fundację Kulturotwórczą "Grupa w Działaniu"
- Fundację Sztuki Art-House
- Galerię Miejską BWA w Bydgoszczy
- Klaster Przemysłów Kreatywnych w Bydgoszczy
- Księgarnię „Skrzynka na bajki”
- Miejską Pracownię Urbanistyczną
- Moderator Inwestycje Sp. z o.o.
- Muzeum Kanału Bydgoskiego
- Muzeum Okręgowe im Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy
- Muzeum Wodociągów w Bydgoszczy
- Polską Spółkę Gazownictwa Sp. z o.o. Oddział Zakład Gazowniczy w Bydgoszczy
- Spółdzielnię Socjalną Art Deco
- Stowarzyszenie Mieszkańców ul. Augusta Cieszkowskiego SMAC
- Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Kobiet GINEKA
- Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
- Urząd Miasta Bydgoszczy







3. WYNIKI BADANIA ANKIETOWEGO

Badanie ankietowe odbywało się w dniach od 3 do 25 lipca 2017 roku. Zaproszono do badania 49 osób – opiekujących się pośrednio lub bezpośrednio obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy. Ankiety ostatecznie wypełniły 23 osoby, co daje zwrot na poziomie 46,9%. Jest to satysfakcjonujący odsetek zwrotów biorąc pod uwagę fakt, że duża część respondentów przebywała na urloпах.

















Warto jednakże zaznaczyć, że grupa, do której dedykowana była ankieta z punktu widzenia badań ilościowych jest niewielka. Wynika to oczywiście z jej specyfiki. Wobec tego, analizę wyników 23 respondentów należy przeprowadzić bardziej jakościowo niż ilościowo, skupiając się głównie na rozkładzie wyników, a nie na parametrach ilościowych (takich jak np. porównywanie odpowiedzi w poszczególnych podgrupach).

ROZKŁAD ODPOWIEDZI NA PYTANIA ANKIETOWE

	Graficzny rozkład odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
TWOJA PRACA/ ORGANIZACJA			
<i>Pytanie 1. Czy jesteś:</i>			
Menedżerem/pracownikiem z obszaru CCI (Sektor Kreatywny i Kulturowy)		17	73.9%
Przedstawicielem administracji publicznej zajmującym się placówkami historycznymi		6	26.1%
<i>Pytanie 2. Jeśli jesteś menedżerem/ pracownikiem z obszaru CCI, proszę określić organizację, którą reprezentujesz:</i>			
Inne		13	65.0% ¹
Firma prywatna		5	25.0%

¹ W przypadku gdy grupa respondentów jest zawężona (np. tylko do osób CCI), procent udzielonych odpowiedzi dotyczy zawężonej grupy, a nie całej badanej grupy.










Stowarzyszenie		2	10.0%
Nie reprezentuję żadnej organizacji (jestem freelancerem)		0	0.0%
Nieformalna grupa		0	0.0%
<u>Jako inne zostały wskazane:</u> spółdzielnia socjalna (1 wskazanie), fundacja (4 wskazania), uniwersytet (1 wskazanie), firma państwowa (1 wskazanie) oraz administracja publiczna (4 wskazania).			
Pytanie 3. Jeśli jesteś menedżerem/ pracownikiem z obszaru CCI, czy obecnie zarządzasz niewykorzystanym/ porzuconym budynkiem historycznym?			
Nie		15	83.3%
Tak		3	17.7%
Pytanie 4. Jeśli nie, to czy w najbliższym czasie planujesz zarządzanie tego typu obiektem?			
Nie		10	62.5%
Tak		6	37.5%
Pytanie 5. Jeśli jesteś menedżerem/ pracownikiem z obszaru CCI proszę zaznaczyć na poniższej liście jaką branżę reprezentujesz? Jeśli jesteś pracownikiem administracji publicznej, na poniższej liście zaznacz z którą branżą się kontaktujesz? (możliwa do wyboru więcej niż 1 odpowiedź)			
Dziedzictwo kulturowe		12	52.2% ²
Inne		8	34.8%
Sztuka współczesna		7	30.4%
Nowe Media		7	30.4%
Muzyka i rozrywka		6	26.1%
Literatura		5	21.7%
Kino		4	17.4%
Design		4	17.4%
Reklama		3	13.0%
Teatr		2	8.7%
Moda		1	4.3%

² W przypadku gdy jest możliwa do wyboru więcej niż 1 odpowiedź, procent wskazuje na odsetek respondentów w badanej grupie, którzy wybrali daną odpowiedź.



Jako inne zostały wskazane: dziedzictwo poprzemysłowe (1), sektor ekonomii społecznej (1), ruchy miejskie/ lokalni patrioci (1), produkcja maszyn specjalistycznych – obrabiarek do drewna (1), branża energetyczna (1), architektura/ miasto (1)



Pytanie 6. Z jakimi wyzwaniami w swojej pracy spotykasz się najczęściej? (możliwa do wyboru więcej niż 1 odpowiedź)

Finanse		19	82.6%
Biurokracja		13	56.5%
Zewnętrzne problemy (społeczne, ekonomiczne, środowiskowe, techniczne, polityczne)		8	34.8%
Problemy prawne		7	30.4%
Zarządzanie (w tym rekrutacja pracowników)		6	26.1%
Znajomość rynku		2	8.7%
Inne		2	8.7%
















Jako inne zostały wskazane: niska świadomość społeczna projektu; skomplikowane procedury dofinansowań pozabudżetowych; przekonanie, że Bydgoszcz nie jest atrakcyjnym ośrodkiem kultury; problemy z mobilnością; nieuspołeczniona administracja; niejasne procedury lub ich brak; brak stabilności przy wynajmowaniu lokali od prywatnych właścicieli, woluntaryzm i kumoterstwo w administracji; ignorancja; problem współpracy; niekompetencje ludzi, egoizm, niskie standardy etyczne; niski poziom odpowiedzialności społecznej biznesu w Polsce, w szczególności w odniesieniu do lokalnego, zabytkowego dziedzictwa; problemy ekonomiczne i techniczne związane z nadzorem prowadzonych budów; brak chęci współpracy innych sektorów, organizacji czy firm.

SZKOLENIA
























Pytanie 7. Jakie główne umiejętności/ wiedza są potrzebne, aby skutecznie zarządzać projektem, którym się zajmujesz? (możliwa do wyboru więcej niż 1 odpowiedź)

Komunikacja zewnętrzna i PR (public relations)		14	60.9%
Fundraising (zdobywanie funduszy na działania)		14	60.9%



























Zdolność skutecznej współpracy z innymi organizacjami		12	52.2%
Wykorzystanie sieci społecznych		9	39.1%
Budżetowanie i tworzenie biznes planów		8	34.8%
Zarządzanie własnością intelektualną		8	34.8%
Zarządzanie personelem		7	30.4%
Komunikacja wewnętrzna		6	26.1%
Budowanie zespołu		6	26.1%
Sprawy legislacyjne związane z trzecim sektorem		5	21.7%
Rachunkowość i zarządzanie operacyjne		4	17.4%
Rachunkowość i zarządzanie operacyjne organizacją non-profit		3	13.0%
Inne		2	8.7%
<u>Jako inne zostały wskazane:</u> wiedza z zakresu project management, zamówień publicznych, tworzenia umów (1), współpraca aktywnych obywateli z administracją (głównie) samorządową (1) oraz poszerzanie wiedzy technicznej w swojej branży, znajomość prawa budowlanego (1)			
Pytanie 8. Jak ważne są dla Ciebie następujące tematy szkoleniowe?:			
KRAJOWE I REGIONALNE USTAWODAWSTWO			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		6	26.1%
Nieważne		2	8.7%




















PRAWO WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ			
Bardzo ważne		5	21.7%
Ważne		12	52.2%
Nie wiem		2	8.7%
Nieważne		4	17.4%
PLANOWANIE STRATEGICZNE			
Bardzo ważne		7	30.4% ³
Ważne		12	52.2%
Nie wiem		3	13.0%
Nieważne		1	4.3%
UMIEJĘTNOŚCI ORGANIZACYJNE			
Bardzo ważne		10	43.5%
Ważne		11	47.8%
Nie wiem		0	0.0%
Nieważne		2	8.7%
UMIEJĘTNOŚCI PREZENTACYJNE			
Bardzo ważne		4	17.4%
Ważne		14	60.9%
Nie wiem		1	4.3%
Nieważne		4	17.4%
ETYKA W MIEJSCU PRACY			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		12	52.2%
Nie wiem		2	8.7%
Nieważne		3	13.0%
UMIEJĘTNOŚCI ZWIĄZANE Z OBSŁUGĄ KLIENTA			
Bardzo ważne		4	17.4%
Ważne		13	56.5%
Nie wiem		1	4.3%
Nieważne		5	21.7%

³ Z powodu zaokrągleń suma procentów nie zawsze może być równa 100.0%.









ZARZĄDZANIE STRESEM			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		10	43.5%
Nie wiem		3	13.0%
Nieważne		4	17.4%
RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		4	17.4%
Nieważne		4	17.4%
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI (ZARZĄDZANIE LUDŹMI I REKRUTACJA)			
Bardzo ważne		3	13.0%
Ważne		12	52.2%
Nie wiem		3	13.0%
Nieważne		5	21.7%
ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		3	13.0%
Nieważne		5	21.7%
UMIEJĘTNOŚĆ KONTROLI I NADZORU			
Bardzo ważne		6	26.1%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		5	21.7%
Nieważne		3	13.0%
UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI			
Bardzo ważne		8	34.8%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		1	4.3%
Nieważne		5	21.7%



UMIĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE			
Bardzo ważne		8	34.8%
Ważne		10	43.5%
Nie wiem		2	8.7%
Nieważne		3	13.0%
FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ			
Bardzo ważne		5	21.7%
Ważne		13	56.5%
Nie wiem		2	8.7%
Nieważne		3	13.0%
FUNDRAISING			
Bardzo ważne		8	34.8%
Ważne		9	39.1%
Nie wiem		5	21.7%
Nieważne		1	4.3%
PR			
Bardzo ważne		7	30.4%
Ważne		13	56.5%
Nie wiem		0	0.0%
Nieważne		3	13.0%
<p><u>Jako ważne lub bardzo ważne tematy wskazano dodatkowo:</u> wiedza z project management (1), pozyskiwanie funduszy unijnych i innych (1), planowanie strategiczne (1), motywowanie i aktywizowanie ludzi (1), współpraca administracji z aktywnymi obywatelami i NGO (1), jak zachęcać ludzi do kupowania książek (1), umiejętności przywódcze (1), prawo budowlane (1).</p>			
<p>Pytanie 9. Jeśli jesteś przedstawicielem administracji publicznej, które z Twoich głównych potrzeb szkoleniowych mają związek z ochroną i waloryzacją dziedzictwa kulturowego (można wybrać więcej niż 1 odpowiedź)?</p>			
Tworzenie sieci lokalnych interesariuszy		5	83.3%
Angażowanie innych interesariuszy		4	66.7%



Zarządzanie (ekonomiczny i finansowy zrównoważony rozwój obiektów o wartości dziedzictwa kulturowego)		4	66.7%
Lepsza współpraca z CCI (przedstawicielami osób zarządzających obiektami)		4	66.7%
Powierzenie (formalny proces regulujący relacje pomiędzy właścicielem obiektu – jednostką państwową a osobą zarządzającą obiektem; zasady, określone strony, prawa poszczególnych stron i ich zobowiązania, w tym interesariuszy)		3	50.0%
Rozwój umiejętności komunikacyjnych (pod względem wykorzystania mediów społecznościowych, żargonu, itp.)		3	50.0%
Stosowne ustawodawstwo		2	33.3%
Ochrona skatalogowanych obiektów o wartości kulturowego dziedzictwa oraz pojedynczych budynków (zgodna z prawem Unii Europejskiej, krajowym, lokalnym)		2	33.3%
Fundraising		2	33.3%
Inne		0	0.0%

Pytanie 10. Jakie są Twoje osobiste cele rozwojowe i dlaczego właśnie takie? Jakie umiejętności chciałabyś/ chciałbyś doskonalić? Jakie nowe umiejętności/ wiedzę chciałabyś/ chciałbyś nabyć?



- „zarządzanie projektami kultury”
- „podnoszenie kompetencji”
- „uzyskać większą skuteczność działań, eliminować konflikty”
- „podniesienie poziomu wiedzy z zakresu przepisów NGO, zwiększenie kompetencji kontrolnych”
- „możliwość wykorzystania zdobytego doświadczenia w projekcie opartym na połączeniu działań komercyjnych i non profit”
- „Zależy mi na sprawnym zarządzaniu siecią, komunikatywności i motywowaniu podległych podmiotów”
- „poprawa jakości pracy i wizerunku instytucji”
- „Lepsza współpraca z innymi pokrewnymi podmiotami, umiejętność wpływania na rozwój obiektów o wartości dziedzictwa kulturowego, umiejętności organizacyjne. Jest tak z racji faktu, że miejsce będące miejscem działań organizacji (Kamienica 12), którą reprezentuję, jest miejscem odzyskanym dla miasta i wnoszącym wartość do pejzażu





kulturowego okolicy (tak przez swe walory architektoniczne, jak przez podejmowane przez fundację (i wcześniejszego najemcę) działania). Umiejętności organizacyjne i współpraca z innymi podmiotami są konieczne ze względu na to, że jestem jedyną osobą na stałe pracującą na rzecz organizacji, co przysparza sporo trudności.”

- „przebudzenie - oświecenie ... bo nie ma ważniejszych celów.”
- „Szkoda że nie pytacie o społeczne... pewnie założyliście że ludzie nie mają takich motywacji ?...”
- „funkcjonowanie w ramach duńskiego modelu społeczno-gospodarczego: skromność, solidarność, kooperacja, równość-egalitaryzm”
- „poprawa komunikacji”
- „Rozwijanie mojej firmy i poszerzanie zasięgu jej działania.”
- „Nabywanie nowych doświadczeń i umiejętności z zakresu zarządzania kulturą i dzielenie się swoimi doświadczeniami, poprawa jakości życia poprzez sztukę i kulturę - ponieważ wg mnie sztuka i kultura jest najbardziej uniwersalnym nośnikiem istotnych wartości etycznych.”
- „Ochronić dziedzictwo i historię miejsca, którym zarządzam.”
- „Pozyskanie miejsca do prowadzenia działalności przemysłów kultury.”
- „Zdobywanie doświadczenia z zakresu opracowywania rozwiązań dla sektora kultury, umiejętność implementacji tych rozwiązań, zarządzanie projektami”
- „Kierowanie stale rozwijającym się zespołem, który jest w stanie zdobywać środki na aktywne działanie”
- „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie zarządzania instytucją / grupą ludzi”
- „poszerzanie wiedzy technicznej i prawnej - w ramach doskonalenia zawodowego”
- „własny rozwój zawodowy w różnych kierunkach twórczości, ze względu na otrzymane wykształcenie kierunkowe”
- „Pogłębienie wiedzy na temat zdobywania środków, co może przyczynić się do sfinansowania wielu projektów, których realizacja często napotyka barierę w postaci niewystarczających zasobów instytucji, którą kieruję.”
- „umiejętność zarządzania zespołem, umiejętność mówienia i prezentowania pomysłów, nowych projektów, strategii”
- „W związku z planowanym remontem i adaptacją zabytkowego budynku na cele działalności statutowej Fundacji, interesuje mnie realizacja miękkich projektów społeczno- kulturalno- prorozwojowych w zdegradowanym obszarze miejskim, w ramach rewitalizacji społecznej.”

Pytanie 11. Jeśli jesteś przedstawicielem administracji publicznej, jakie są główne cele, które chciałbyś osiągnąć dzięki projektowanym szkoleniom?






Poprawa relacji z osobami zainteresowanymi utrzymaniem obiektów o wartości dziedzictwa kulturowego (CCI)		5	83.3%
Rozwój umiejętności nadzoru i oceny zarządzania obiektami o wartości dziedzictwa kulturowego		4	66.6%



Inne		2	33.3%
Rozwój umiejętności właściwego definiowania kryteriów selekcyjnych ofert osób zainteresowanych zarządzaniem obiektami o wartości dziedzictwa kulturowego		1	16.7%






Jako inne wskazano: zaktywizowanie środowiska kultury do działań biznesowych (1), włączenie wielu interesariuszy do wspólnych działań (1), przyciągnąć rzemiosło i twórczość kreatywną do obiektów historycznych (1), działać skutecznie na rzecz przywracania do życia opuszczonych lokali i ulic w strefach śródmiejskich (1).

Pytanie 12. Z kim chciałbyś pracować nad rozwojem swoich umiejętności oraz pogłębianiem wiedzy?

Doradcą		10	43.5%
Mentorem		5	21.7%
Trenerem		4	17.4%
Coachem		3	13.0%
Inne		1	4.3%




Jako inne wskazano: „Z tym kto najlepiej pomoże mi rozwijać się ... Jest lepszy ode mnie i to potrafi przekazać – mentor”

Pytanie 13. Jaka jest preferowana przez Ciebie metoda podnoszenia swoich kompetencji?




Dyskusje z ekspertami		9	39.1%
Warsztaty		6	26.1%
Studia przypadków		5	21.7%
Wizyty studyjne		2	8.7%
Inne		1	4.3%
Prezentacje		0	0.0%
Wykłady		0	0.0%

Jako inne wskazano: „Praktyka i doświadczenie osobiste + dyskusje, studia, analizy”












Pytanie 14. Które z poniższych elementów będą wpływały na Twoją decyzję o udziale w programie szkoleniowym (możliwa więcej niż 1 odpowiedź)?

Temat szkolenia		19	82.6%
Cele szkolenia		12	52.2%
Czas trwania szkolenia		7	30.4%



Osoba trenera		6	26.1%
Miejsce szkolenia		2	8.7%
Inne		1	4.3%
<u>Jako inne wskazano:</u> „Realnie wszystkie! To zależy od konkretnej oferty i sytuacji.”			

WYKSZTAŁCENIE ORAZ STAŻ PRACY

<i>Pytanie 15. Staż pracy</i>			
Mniej niż 1 rok		0	0.0%
1-3 lata		3	13.0%
4-10 lat		7	30.4%
11-19 lat		3	13.0%
20 lat lub więcej		10	43.5%
<i>Pytanie 16. Przeciętny poziom wykształcenia w Twojej organizacji</i>			
Podstawowe		0	0.0%
Średnie		3	13.0%
Licencjat		1	4.3%
Wyższe		17	73.9%
Inne		2	8.7%
<u>Jako inne wskazano:</u> „Tak naprawdę nie wiem. Chyba wyższe.” oraz „zawodowe”			
<i>Pytanie 17. Przeciętny wiek pracowników w Twojej organizacji</i>			
18-25 lat		0	0.0%
26-35 lat		10	43.5%
36-50 lat		11	47.8%
51-65 lat		2	8.7%
powyżej 65 lat		0	0.0%



PODSUMOWANIE WYNIKÓW ANKIETY

Wstępna analiza wyników ankietowych wskazuje na brak różnicowań dotyczących klasyfikowanych grup w ankiecie. Innymi słowy, przedstawiciele administracji publicznej nie różnią się zasadniczo w odpowiedziach od przedstawicieli przemysłów kulturowych i kreatywnych. Nie występują też różnice w odpowiedziach ze względu na staż pracy, przeciętny poziom wykształcenia w organizacji czy przeciętny wiek pracowników w organizacji.

Jedyna różnica występuje w odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, z kim osoba chciałaby pracować nad rozwojem umiejętności i pogłębianiem wiedzy. W tym przypadku pracownicy administracji publicznej wskazali mentora jako preferowaną osobę (w czterech przypadkach na sześć), natomiast przedstawiciele sektora kulturowego i kreatywnego wskazali mentora tylko jeden raz (na 17 możliwości).

Z punktu widzenia pytań badawczych, najistotniejsze odpowiedzi ankietowe zostały uzyskane w **pytaniu nr 6**, gdzie uczestnicy badania wskazali na wyzwania finansowe, jako najczęstsze w swojej pracy. Ponadto w **pytaniu nr 7** określili, jakie najważniejsze kompetencje są potrzebne, aby efektywnie zarządzać swoim obszarem działalności. Tymi kompetencjami są Komunikacja i PR, Fundraising (zdobywanie funduszy na działania), Zdolność skutecznej współpracy z innymi organizacjami, Wykorzystanie sieci społecznych, Budżetowanie i tworzenie biznes planów oraz Zarządzanie własnością intelektualną. **Pytanie nr 8** nie przyniosło natomiast kluczowych odpowiedzi, jak ważne dla uczestnika badania są wskazane tematy szkoleniowe. Badani praktycznie każdy temat wskazywali jako ważny lub bardzo ważny. Nie mogliśmy zatem na podstawie tego pytania określić, które tematy są ważniejsze od pozostałych. Ciekawe odpowiedzi zostały udzielone na **pytanie nr 13**. Osoby badane wyraźnie preferują praktyczne, oparte na *case study* metody rozwijania swoich kompetencji w opozycji do klasycznych metod, takich jak wykłady czy prezentacje. **Pytanie nr 14** wskazało natomiast, że osoby badane w głównej mierze będą się angażować w program rozwojowy na podstawie jego merytoryki (temat szkolenia, osoba trenera, cele szkolenia), a nie na podstawie jego organizacyjnych uwarunkowań (takich jak czas trwania szkolenia czy miejsce szkolenia).



4. WYNIKI BADANIA JAKOŚCIOWEGO

W dniu 10 lipca 2017 roku odbyły się dwa spotkania fokusowe mające na celu zebranie realnych, konkretnych potrzeb rozwojowych osób zajmujących się obiektami o wartości dziedzictwa kulturowego. Dodatkowo – z kluczowymi osobami, które nie mogły uczestniczyć w spotkaniu fokusowym przeprowadzono wywiady telefoniczne, które zawierały identyczny zestaw pytań jak na spotkaniu.

W pierwszej grupie fokusowej uczestniczyli przedstawiciele administracji publicznej, w drugiej przedstawiciele sektora usług kreatywnych i kulturowych.

PRZEBIEG BADANIA FOKUSOWEGO

1. Krótka prezentacja dotycząca założeń projektu.
2. Przedstawienie firmy IBD Business School sp. z o.o. odpowiedzialnej za zebranie potrzeb szkoleniowych oraz przedstawienie osoby prowadzącej fokus.
3. Przedstawienie celu fokusu i omówienie rezultatów krótkookresowych i długookresowych badania potrzeb szkoleniowych.
4. Wskazanie charakterystyki fokusu i roli osoby prowadzącej fokus.
5. Zawarcie krótkiego kontraktu na czas trwania fokusu.

ZAKRES WYSTANDARYZOWANYCH PYTAŃ PODEJMOWANYCH W TRAKCIE FOKUSU:

1. Charakterystyka Pani/ Pana organizacji i roli osoby biorącej udział w fokusie.
2. Wskazanie silnych stron organizacji oraz obszarów do rozwoju.
3. Pani/ Pana wyzwania w codziennej pracy związane z tematem projektu.
4. Pani/ Pana sposoby na pokonanie, przezwycięzenie wyzwań.
5. Pani/ Pana oczekiwania względem projektowanego programu szkoleniowego.
6. Jakimi umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem mogłaby/mógłby Pani/Pan podzielić się z innymi w ramach projektu?
7. Pani/ Pana rekomendacje ciekawych i efektywnych programów szkoleniowych, w których Pani/ Pan uczestniczyła/ uczestniczył.

Każde spotkanie fokusowe trwało 75 minut.



PIERWSZA GRUPA FOKUSOWA

Pierwsza grupa fokusowa składała się z przedstawicieli administracji publicznej. Tworzyli ją:

- Dyrektor Biura Kultury Urzędu Miasta Bydgoszczy
- Dyrektor Miejskiej Pracowni Urbanistycznej w Bydgoszczy
- Koordynator zespołu ds. współpracy Urzędu Miasta Bydgoszczy z organizacjami pozarządowymi
- Zastępca Dyrektora Muzeum Okręgowego im. L. Wyczółkowskiego w Bydgoszczy ds. administracyjno-ekonomicznych
- Koordynator szklaku TeH₂O - Muzeum Okręgowe im. L. Wyczółkowskiego w Bydgoszczy
- Specjalista ds. promocji – Muzeum Okręgowe im. L. Wyczółkowskiego w Bydgoszczy

Dodatkowo przeprowadzono wywiad telefoniczny z osobą, która nie mogła w spotkaniu uczestniczyć:

- Kierownikiem Galerii Miejskiej BWA w Bydgoszczy

NAJWAŻNIEJSZE INFORMACJE PRZEKAZANE PRZEZ PRZEDSTAWICIELI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1. Silne strony reprezentowanych organizacji oraz obszary do rozwoju.

Jako silne strony reprezentowanych organizacji wskazano dobre rozumienie potrzeb kultury i przemysłu kreatywnego przez organizacje i osoby z administracji publicznej. Pomimo braku na spotkaniu przedstawiciela Administracji Domów Miejskich (ADM) część dyskusji dotyczyła tej instytucji jako ważnego interesariusza w przekazywaniu nieruchomości na potrzeby działalności przemysłu kreatywnego i kulturowego. Wskazano na ich życzliwość, chęć do pomocy pracownikom ADM.

Jednocześnie obszarem do rozwoju jest brak skuteczności w przekazywaniu lokali przez ADM na cele kulturalne i dla działalności kreatywnej. Wiąże się to być może z prowadzoną przez ADM na co dzień komercyjną działalnością (ADM jest podmiotem głównie zainteresowanym zyskiem z prowadzonych działań), a być może z brakiem uregulowań prawnych dla tego typu działalności, pozwalającej na udostępnianie obiektów po niższej, bardziej atrakcyjnej cenie dla tego typu działalności. Reprezentanci Urzędu Miasta nie widzą właściwych rozwiązań w Bydgoszczy, brakuje programów preferencyjnych np. lokal za złotówkę. Taki program był rozważany do wprowadzenia, ale nie ma w Bydgoszczy rozwiązań systemowych. Pomimo pozytywnego nastawienia pracowników, ADM jest barierą w udostępnianiu lokali na cele kulturowe i dla działalności kreatywnej. Projekt Forget Heritage mógłby zadziałać jako przyczynek do takowej zmiany w ADM.

Podział zadań wygląda w ten sposób, że w Urzędzie Miasta Bydgoszczy istnieje Zespół ds. Wspierania Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu (http://bip.um.bydgoszcz.pl/binary/ZOW_regulamin_tcm30-224522.pdf) który informuje o różnych formach wsparcia NGO, finansowych, lokalowych, szkoleniowych, natomiast ADM dysponuje dokładną informacją dot. zasad wynajmu lokali.



2. Pani/ Pana wyzwania w codziennej pracy związane z tematem projektu

- „Zły stan infrastruktury, wymagający nakładów finansowych. Lokale stoją puste, ponieważ nikt nie chce w nie inwestować”
- „Nastąpiła mobilizacja środowiska twórców. Powstała „Strategia rozwoju kultury”, która się wpisuje w strategię lokalową dla twórców kultury i usług kreatywnych. Ale urzędnicy nic nie wnoszą do rozwiązania tej sytuacji. Tylko opiniują wnioski organizacji, są pośrednikiem, udzielają porad prawnych, doradzają.”
- Miejska Pracownia Urbanistyczna w Bydgoszczy opracowała w 2012 roku strategię działania dotyczącą kierunków działań służących rewitalizacji przestrzeni publicznej Starego Miasta w Bydgoszczy. Strategia zakłada istotną rolę przemysłu kreatywnego. Funkcje kreatywne powinny być wpisane w codzienne życie mieszkańców. Natomiast jednym z haseł strategii miasta Bydgoszczy do 2030 roku jest „Kultura energią miasta”. Dodatkowo istnieje strategia rozwoju kultury w Bydgoszczy na lata 2017-2026. Te wszystkie strategie są w pełni zbieżne z realizowanym projektem Forget Heritage.
- Jednakże wskazano na słabe współdziałanie z innymi instytucjami miasta np. Zarządem Dróg Miejskich i Komunikacji Publicznej. Wśród pracowników innych jednostek obserwowane jest niskie uświadomienie dotyczące celu przeznaczania lokali na działalność kreatywną i kulturalną pomimo, że takie działania się wpisują we wskazane powyżej strategię.
- „Ważnym wyzwaniem jest uświadomienie, że chcemy działać wspólnie, wszyscy w mieście aby doprowadzić do stworzenia centrum kultury w Bydgoszczy.”
- „ADM nie może wskazać właściwego lokalu na cele kultury. Wskazywane lokale nie spełniają oczekiwań twórców, trudno jest się łatwo z ulicy do nich dostać, są zniszczone.”

Dodatkowo uczestnicy spotkania wskazywali na:

- Brak wsparcia finansowego.
- Brak uregulowań, procedur.
- Niezadawalający poziom komunikacji, współpracy pomiędzy osobami/ instytucjami zaangażowanymi w rozwój tego typu działalności.
- Brak świadomości roli każdego podmiotu w mieście w kreowaniu atmosfery sprzyjającej rozwojowi kultury i przemysłu kreatywnego. Niski poziom świadomości znaczenia kultury dla rozwoju miasta i własnego wpływu.
- Hermetyczność poszczególnych podmiotów w mieście, mających rozbieżne cele, zamkniętych na własną perspektywę.
- Nieatrakcyjne ceny wynajmu lokali dla twórców stanowione przez ADM, który nie ma ścieżki w jaki sposób udostępniać lokale na działalność kulturalną i kreatywną.
- Niską jakość udostępnionych lokali.



Pomimo istniejących wyzwań można jednakże mówić o tym, że „są chętni na wynajmowanie lokali a także są pomysły na ich zagospodarowanie. Obserwujemy tendencję wzrostową w zainteresowaniu lokalami na cele kulturalne. W Urzędzie Miasta istnieje Zespół ds. Wspierania Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu, który informuje o możliwościach wynajmowania lokali, natomiast ADM dysponuje dokładną informacją dot. zasad wynajmu lokali.

3. Pani/ Pana sposoby na pokonanie, przewycięzenie wyzwań.

- Wykorzystanie środków płynących z Unii Europejskiej. Wydział Funduszy Europejskich w Urzędzie Miasta zdobywa środki na rewitalizację lokali.
- Ścisła współpraca z właścicielami - jako ciekawy projekt podano ukwiecenie ul. Długiej.
- Uświadamianie osobom zaangażowanym w budowanie centrum kultury i kreatywności jaką rolę pełni kultura, jak każdy wpływa na to, aby Bydgoszcz stała się centrum kultury.
- Zaangażowanie we wzrost świadomości organizacji pozarządowych - udzielane są im porady, prowadzone są szkolenia, rozmowy konsultacyjne.
- Stworzenie polityki lokalowej dla NGO.
- Umożliwienie wynajęcia lokalu na chwilę np. na czas festiwalu czy wystawy.
- Wykorzystywanie doświadczeń z innych inwestycji.
- „Rekomendowane jest opracowanie listy lokali w ADM-ie, które stoją puste. Wyliczenie jak długo są puste, ponieważ miasto nie może ich wynająć. Wyłączenie lokali z ADM-u na mocy indywidualnych umów użyczenia.”
- Wdrożenie programu „Najem za złotówkę”, zniesienie opłat czynszowych.
- Łączenie kultury z biznesem, tak że biznes finansuje działalność kulturalno-kreatywną.
- Korzystanie z doświadczeń innych miast np. Warszawy jako wzoru rewitalizacji przemysłu kreatywnego.

4. Pani/ Pana oczekiwania względem projektowanego programu szkoleniowego.

Uczestnicy badania wskazali, że najoptymalniejszą formą realizowania programu byłyby raczej krótkie, tematyczne szkolenia/ warsztaty a nie realizacja studiów podyplomowych. Najchętniej, jako realizatora tych szkoleń widzieliby firmę szkoleniową lub kilka firm szkoleniowych. Szkolenia powinny się kończyć przesłaniem materiału czy też prezentacji podsumowującej zawartość tematyczną omawianą w ich trakcie.

Szczególną wartość widzą jednak z zajęciach praktycznych. Głównie chodzi o zbieranie najlepszych praktyk z projektów już realizowanych. Może się to odbywać z przedstawicielami innych sektorów lub też innych miast. Może się to także odbywać poprzez wspólne działania/ projekty w ramach miasta.

Program powinien zawierać wizyty studyjne – poznanie funkcjonowania kultury w innych miastach, np. Katowicach, spotkania z osobami, które przechodzą/ przeszły tę samą drogę, dzielenie się doświadczeniami.



Ważna jest także aktywizacja wszystkich zainteresowanych. Dobry przykład to święto szlaku TeH₂O.

Uczestnicy wskazali także konferencje branżowe jako metodę na podnoszenie wiedzy z danego tematu i budowanie sieci kontaktów.

Uczestnicy badania wskazali wzajemną współpracę instytucji, które zarządzają nieruchomościami wykorzystywanymi na cele kreatywne i kulturalne jako najlepszy sposób dzielenia się wiedzą z innymi. Z jednej strony jest to dobra metoda podnoszenia kompetencji, a z drugiej sposób na integrację środowiska.

Warunki do dzielenia się wiedzą powinny być przyjazne, powinna panować dobra atmosfera, „aby uczestnicy z przyjemnością wspominali szkolenie, spotkanie. Sytuacja ma zapisać się pozytywnym wspomnieniem u uczestnika”. Można to osiągnąć poprzez połączenie nauki i zabawy (np. oprowadzenia po zamku) i spotkania integracyjne, w których weźmie udział szeroki krąg interesariuszy.

Uczestnicy wskazali na potrzebę przygotowania instrukcji, wypracowania check-list dla odbiorców końcowych, schematów działania, manuala, który w prosty sposób zaprezentuje, w jaki sposób korzystać z lokali na cele kulturalne.

W ramach prac projektowych warto stworzyć konkretne rozwiązania – uchwały.

5. Jakimi umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem mogłaby Pani/Pan podzielić się z innymi w ramach projektu.

- Praktyki dobre i złe – doświadczenia z pracy z organizacjami
- Pokazanie jak działa wdrażanie kierunków rewitalizacji przestrzeni
- Doświadczenie ze współpracy z NGO
- Doświadczenie w realizacji projektu TeH₂O

6. Pani/ Pana rekomendacje ciekawych i efektywnych programów szkoleniowych, w których Pani/ Pan uczestniczyła/ uczestniczył.

Koordinator szlaku TeH₂O: szkolenie z sieciowania u Adama Hajdugi (Szlak Zabytków Techniki woj. śląskiego), na którym pokazane zostało jak powinien funkcjonować szlak, jak zaangażować uczestników do współpracy, jak samodzielnie wypracować rozwiązania. Prowadzący szkolenie zachęcił do zbudowania ścieżek współpracy pomiędzy obiektami na szlaku. Uczestnicy wyjechali z otwartymi głowami, została „zbudowana” kreatywność.



DRUGA GRUPA FOKUSOWA

Druga grupa fokusowa składała się z przedstawicieli sektorów kulturowych i kreatywnych. Tworzyli ją:

- Kierownik PR spółki Moderator
- Przedstawiciel Muzeum Wodociągów
- Przedstawiciel Stowarzyszenia na rzecz kobiet GINEKA
- Przedstawiciel spółdzielni socjalnej Art Deco
- Przedstawiciel Fundacji Kamienica 12

Dodatkowo przeprowadzono wywiady telefoniczne z osobami, które nie mogły w spotkaniu uczestniczyć:

- Kierownikiem Pracowni Prawa Ochrony Dziedzictwa Kulturowego na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszcy
- Przedstawicielem Klastra Przemysłów Kreatywnych w Bydgoszcy oraz
- Przedstawicielem Stowarzyszenia Mieszkańców ul. A. Cieszkowskiego SMAC

NAJWAŻNIEJSZE INFORMACJE PRZEKAZANE PRZEZ PRZEDSTAWICIELI SEKTORA KULTUROWEGO I KREATYWNEGO

1. Silne strony reprezentowanych organizacji oraz obszary do rozwoju.

Reprezentanci grupy przemysłów kulturowych i kreatywnych w Bydgoszcy pochodzili z różnych, nieraz bardzo odmiennych organizacji. Stąd niektórzy wskazywali silne strony, które dla innych były akurat obszarami do rozwoju i odwrotnie. Jednakże pewne ogólne silne strony oraz obszary do rozwoju zostały wskazane.

Jako silne strony respondenci wskazywali na silne zasoby finansowe oraz możliwość szybkiego podejmowania decyzji (w przypadku firmy Moderator), możliwość wykorzystania zaplecza technicznego, dobrą współpracę z artystami, doświadczenie w organizowaniu imprez, angażowanie się w działania związane z rozwojem społeczno-ekonomicznym, doświadczenia z wizyt studyjnych (np. z Włoch), posiadanie silnej marki (jak np. Kamienica 12) czy kompetentnej kadry.

Jako obszary do rozwoju zostały wskazane niewystarczająca znajomość prawnych aspektów funkcjonowania podmiotów (fundacji, stowarzyszeń itp.), brak świadomości pracowników na temat działalności kulturowo-kreatywnej i jej roli, współpraca z Urzędem Miasta, trudności w zawiązywaniu konsorcjum, brak rozumienia roli konsorcjum, trudności lokalowe czy niewystarczająca liczba zatrudnionych pracowników w stosunku do potrzeb.



2. Pani/ Pana wyzwania w codziennej pracy związane z tematem projektu.

Jako główne wyzwania w codziennej pracy zostały wskazane:

- Łączenie celów biznesowych z modelem działania fundacji/ stowarzyszenia itp.
- Brak możliwości nauki z doświadczeń innych z racji tego, że podejmowane działania są pionierskie
- Popularyzacja, wzrost świadomości społecznej dotyczącej działań kulturowo-kreatywnych
- Współpraca na wielu poziomach
- Brak dobrego zabezpieczenia zawieranych umów

3. Pani/ Pana sposoby na pokonanie, przezwyciężenie wyzwań.

Jako główne sposoby na efektywne radzenie sobie z wyzwaniami zostały wskazane:

- Czerpanie z przeszłych doświadczeń
- Nauka w trakcie wizyt studyjnych
- Zwiększenie roli PR w budowaniu świadomości społecznej dotyczącej działań kulturowo-kreatywnych
- Wspólne działania („więcej spotkań, więcej okazji ze strony samorządu”)
- Odpowiedzialność za zawieranie klauzul społecznych przez Urząd Miasta

4. Pani/ Pana oczekiwania względem projektowanego programu szkoleniowego.

Uczestnicy spotkania oraz osoby, z którymi realizowano wywiady jako preferowany model rozwoju kompetencji wskazali pojedyncze, krótkie szkolenia w opozycji do studiów podyplomowych. Ponadto wskazali na większą wartość realizacji programu przez firmę szkoleniową, a nie przez uczelnię.

Zwracali uwagę na inne sposoby rozwoju wiedzy i umiejętności niż tylko szkolenia. Jako pomysły pojawiały się wizyty studyjne, case study, wykorzystywanie mentorów, uczenie się od siebie nawzajem przy wspólnej realizacji projektów, na wspólnym forum czy podczas spotkań roboczych koordynowanych przez Urząd Miasta.

Wskazano także na szkolenia on-line, webinary czy grywalizację jako najnowsze trendy w rozwoju kompetencji. Gra on-line mogłaby dotyczyć zarządzania obiektem o wartości historycznej.

Uczestnicy ponadto nie widzą zagrożenia, aby w jednej grupie były osoby z różnych poziomów stanowisk (szefowie i ich podwładni).



5. Jakimi umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem mogłaby Pani/Pan podzielić się z innymi w ramach projektu.

Uczestnicy spotkania fokusowego wskazali wiele obszarów, w których mogliby się dzielić wiedzą z innymi osobami zajmującymi się placówkami o znaczeniu historycznym. Między innymi mogą szkolić/prowadzić zajęcia/ mentoring z następujących tematów:

- Jak wzbudzać zainteresowanie mediów, opinii publicznej realizacją projektu.
- Jak poszukiwać i znajdować wspólny interes w realizacji projektów kulturalnych.
- Jak poszukiwać partnerów do wspólnych działań w obszarze kulturowo-kreatywnym.
- Jak dostosować obiekt do celów kulturalnych, dydaktycznych poprzez łączenie historycznych form z dydaktyką.
- Jak założyć stowarzyszenie.
- Jak rozpowszechniać wiedzę o ekonomii społecznej.
- Jak połączyć działalność komercyjną z wydarzeniami kulturalnymi.
- W jaki sposób rewitalizować przestrzeń miejską.
- Jak opiekować się „przestrzeniami osieroconymi”.
- Jak aktywizować społeczność lokalną.
- Jak łączyć kulturę ze społecznym odbiorem.
- Jakie są podstawowe obszary legislacyjne związane z działalnością kulturowo-kreatywną.
- Jak konstruować wnioski o dofinansowanie.

6. Pani/ Pana rekomendacje ciekawych i efektywnych programów szkoleniowych, w których Pani/ Pan uczestniczyła/ uczestniczył.

Najciekawsze projekty w których badani uczestniczyli to:

1. Udział w Forum Dziedzictwa Sztuki Inżynierskiej (dotyczącym obiektów post przemysłowych)
2. Wizyty studyjne („przyjeżdżanie innych do nas, wyjeżdżanie do innych”)
3. Działanie w kooperatywach – permanentne
4. Szkolenie - Tłok w Toruniu, partnerstwo publiczno-prywatne
5. Cykl spotkań seminaryjnych z firmami, forma casestudy + dyskusja



5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Stworzony w lutym 2017 roku w ramach projektu Forget Heritage przez firmę Locativo „Plan zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” wskazuje na 4 główne bariery związane z efektywnym wykorzystaniem obiektów o wartości historycznej na działania kulturowe i kreatywne.

Te bariery to:

- Brak po stronie Urzędu Miasta skoordynowanych działań wspierających wykorzystanie pustostanów.
- Brak, lub niewystarczające upowszechnienie lokalnych modeli i dobrych praktyk w zakresie wykorzystania pustostanów.
- Brak wśród mieszkańców i urzędników świadomości, że wykorzystanie pustostanów na cele kulturowe może być środkiem służącym wielopoziomowej rewitalizacji przestrzeni.
- Brak wystarczających środków finansowych na remonty lokali, które można by było przeznaczyć na cele kulturowe.

W związku z tym, autorzy raportu jako kluczowe zadanie strategiczne dotyczące efektywnego zarządzania pustostanami wskazali na KOORDYNACJĘ i PROMOCJĘ.

Analiza potrzeb szkoleniowych grupy osób zajmujących się obiektami historycznymi w Bydgoszczy również wykazała na potrzebę większej koordynacji działań związanych z wykorzystaniem pustostanów oraz niską świadomość społeczną dotyczącą potrzeby działań kulturowych i kreatywnych w obiektach o wartości historycznej.

Rekomendowany model programu rozwojowego musi ściśle dotyczyć z jednej strony wyrażonych w badaniu potrzeb szkoleniowych osób zajmujących się obiektami historycznymi, a z drugiej nakreślonych powyżej zadań strategicznych.



5.1 KOORDYNACJA DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH – ROLA URZĘDU MIASTA

„Plan zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” oraz analiza wyników badania potrzeb szkoleniowych wskazują na potrzebę efektywniejszej koordynacji działań związanych z zarządzaniem obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy. Koordynacja ta dotyczy wielu poziomów działań, jednak w szczególności dotyczyć powinna działań związanych z rozwojem kompetencji osób zarządzających obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy.

Uczestnicy badania zwracali szczególną uwagę na potrzebę „centralnego opiekuna”, który kieruje strategicznymi aktywnościami związanymi z programem szkoleniowo-rozwojowym. W tym przypadku naturalnym opiekunem działań szkoleniowo-rozwojowych powinien być **Urząd Miasta Bydgoszczy** – beneficjent projektu Forget Heritage.

Rola opiekuna działań szkoleniowo-rozwojowych wiąże się z zadaniami takimi jak:

- Przygotowanie planu działań szkoleniowo-rozwojowych
- Opracowanie budżetu na działania szkoleniowo-rozwojowe
- Pozyskanie partnerów do realizacji programu szkoleniowo-rozwojowego
- Wybór i zaproszenie grupy uczestników do udziału w programie szkoleniowo-rozwojowym
- Kontrola nad realizacją programu szkoleniowo-rozwojowego
- Ewaluacja programu szkoleniowo-rozwojowego

Rekomendujemy, aby wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację programu szkoleniowo-rozwojowego po stronie Urzędu Miasta poprzez przydzielenie jej funkcji **menedżera programu rozwojowego w projekcie Forget Heritage**.



5.2 KOORDYNACJA PROGRAMU POPRZEZ WSPÓŁPRACĘ

Preferowany przez uczestników badania program szkoleniowo-rozwojowy w większości składa się z działań praktycznych. Polegają one na wymianie wiedzy między jego uczestnikami, lub pomiędzy uczestnikami programu a zewnętrznymi podmiotami (np. poprzez wizyty studyjne i czerpanie z dobrych praktyk). Jednocześnie występuje silna potrzeba współpracy pomiędzy uczestnikami programu. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie może być stworzenie **grupy roboczej** spośród przedstawicieli administracji publicznej oraz sektora usług kulturowo-kreatywnych. Grupa będzie doskonaliła swoje kompetencje w ramach zajęć warsztatowych/ case studies/ szkoleń itp. a jednocześnie wspólnie będzie opracowywać i wdrażać pomysły zagospodarowania obiektów o wartości historycznej w Bydgoszczy pod opieką doświadczonych mentorów.

W tym przypadku kluczową rolę odgrywa także Urząd Miasta w Bydgoszczy. Najważniejsze jego zadanie polegałoby na dobraniu odpowiednich osób, gotowych do doskonalenia swoich kompetencji w ramach programu. Ale wymagania wobec tych osób nie kończyłyby się na udziale w warsztatach/ seminariach/ szkoleniach. Ich działania musiałyby być poszerzone o **wspólne działania w praktyce** (np. wspólne działania prowadzące do rozwijania kultury w wytypowanym obiekcie o znaczeniu historycznym). Dodatkowo po zakończeniu działań, grupa robocza odpowiedzialna byłaby za zebranie **dobrych praktyk** z realizacji zadania i stworzenie mini-podręcznika pt. „Wykorzystanie obiektów historycznych w Bydgoszczy na działania kulturowe i kreatywne”, z którego mogliby korzystać następcy.

Rekomendujemy, aby wybrana grupa liczyła około **10-15 osób**. Po pierwsze, zapewniłoby to jej lepszą spójność, lepszy przepływ informacji między jej członkami oraz wyższą skuteczność klasycznych działań rozwojowych takich jak np. szkolenia.

Ważne jest wytypowanie do grupy roboczej osób zaangażowanych i zmotywowanych do poniesienia wysiłku na rzecz wspólnego celu jakim jest wzmacnianie kulturowego potencjału Bydgoszczy. Uczestnicy programu otrzymają wsparcie w rozwoju swoich kompetencji, za co z ich strony będzie oczekiwane wniesienie wkładu do wspólnego działania i wspólnego wypracowywania rozwiązań.



5.3 SPOSÓB REALIZACJI PROGRAMU ROZWOJOWEGO

Sposób realizacji programu szkoleniowego został dość szczegółowo opisany w „Planie zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” (str. 17-18) i nazwany „Akademia Bydgoszcz Forget Heritage”. Zasadniczo, badanie potrzeb szkoleniowych potwierdziło główne założenia dotyczące sposobu realizacji programu. Warto je jednak uzupełnić w kilku miejscach, tak aby był adekwatnie dopasowany do potrzeb uczestników.

Po pierwsze, rekomendujemy, aby w Akademii uczestniczyli starannie dobrani przedstawiciele sektora kulturowo-kreatywnego oraz administracji publicznej. Mieć ona powinna charakter elitarny, prestiżowy. Tak jak wspomniano wyżej, optymalną liczbą uczestników Akademii powinno być 10-15 osób.

Po drugie, „Plan zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” wskazuje na 3 główne komponenty Akademii:

- Wizyty studyjne
- Seminarium dobrych praktyk
- Spotkania z zapomnianym dziedzictwem (szkolenia)

Badanie potrzeb szkoleniowych potwierdziło zasadność umieszczenia tych komponentów w programie Akademii. Jednakże rekomendujemy jeszcze dwa komponenty, w naszej ocenie najważniejsze dla celu, jakim jest podniesienie poziomu kompetencji uczestników Akademii. Te komponenty to

- Wspólne zarządzanie projektem wykorzystania obiektu historycznego na działania kulturowo-kreatywne (obiektem wzorcowym)
- Opracowanie dobrych praktyk i podręcznika „Wykorzystanie obiektów historycznych w Bydgoszczy na działania kulturowe i kreatywne”

Uzasadnieniem dla włączenia tych dodatkowych komponentów do programu Akademii są najnowsze trendy i badania w dziedzinie rozwoju kompetencji kładące szczególny nacisk **na wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce**. Zaproponowane trzy pierwsze komponenty Akademii kładą nacisk na zdobycie wiedzy, natomiast nie umożliwiają sprawdzenia w działaniu tego, co uczestnik programu się nauczył. Wspólne zarządzanie projektem z innymi uczestnikami oraz opracowanie skutecznych rozwiązań dla takich działań w Bydgoszczy umożliwi wdrożenie zdobytej wiedzy i umiejętności w rzeczywistym środowisku.

Dodatkowo, uczestnicy badania zwracali uwagę na niedostateczną współpracę między poszczególnymi instytucjami i ich reprezentantami w dziedzinie rozwoju i rewitalizacji obiektów o znaczeniu historycznym w Bydgoszczy. Wspólne działania mogą stać się platformą do zbudowania relacji między przedstawicielami różnych instytucji, co może przyczynić się do ich lepszej współpracy.

Zarządzanie obiektem wzorcowym powinno także być okazją do szerokiej promocji projektu Forget Heritage. W szczególności uczestnicy programu powinni dbać o szeroki odbiór społeczny swoich działań. Ponadto



opracowanie dobrych praktyk i podręcznika powinno być wypromowane na konferencji, która zebrałaby przedstawicieli miasta i interesariuszy projektu (a być może także przedstawicieli z innych miast).

Warto także wspomnieć, że uczestnicy badania nie wskazali wykładów i prezentacji, jako preferowanych metod podnoszenia wiedzy. Należy pamiętać, aby planowany program rozwojowy zawierał jak najmniej tego typu elementów.

Po trzecie rekomendujemy, aby komponent dotyczący spotkań z ekspertami-praktykami, czyli „Spotkania z zapomnianym dziedzictwem” nie był prowadzony jedynie przez zewnętrznych ekspertów-praktyków, lecz także, lub nawet w większości przez uczestników Akademii. Badanie potrzeb szkoleniowych wykazało, że grupa jest bardzo różnorodna a osoby ją reprezentujące posiadają wiele unikalnych kompetencji. Jednocześnie wiele osób deklarowało chęć dzielenia się swoimi kompetencjami z innymi uczestnikami grupy.

Rozwiązanie, aby to osoby z wewnątrz prowadziły spotkania/ szkolenia z danych tematów może być efektywne pod kątem:

- finansowym (np. wynagrodzenie przewidziane dla zewnętrznego eksperta może być wykorzystane na wynajęcie sali szkoleniowej o wyższym standardzie lub przeznaczone na szkolenie wyjazdowe)
- zacieśniania współpracy w grupie i wzajemnego uczenia się od siebie nawzajem („dzisiaj ja jestem uczestnikiem, a ty trenerem, a jutro ja ciebie szkolę, a ty się uczysz”)

Warto jednakże rozważyć skorzystanie z zewnętrznego podmiotu (firmy szkoleniowej), która przeszkoliłaby grupę uczestników Akademii z tematyki wzajemnego dzielenia się wiedzą, prowadzenia spotkań/ szkoleń, tak aby uczestnicy czuli się swobodnie w roli trenera/ mentora dla innych. Zwykle takie programy szkoleniowe trwają około kilkadziesiąt godzin, ale jest możliwe zaprojektowanie programu specyficznie dedykowanego dla dobranej grupy uczestników Akademii.

Podmiot zewnętrzny może także być zaproszony do prowadzenia szkolenia/ spotkania, jeśli nie ma wśród uczestników Akademii osoby, która w danym temacie posiada kompetencje, lub też jest taka osoba, lecz nie wyraża chęci na szkolenie innych.



5.4 TREŚCI PROGRAMOWE

Treści programowe Akademii powinny korespondować z najważniejszymi wyzwaniami strategicznymi opisanymi w „Planie zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” oraz z wyrażonymi przez grupę badaną potrzebami szkoleniowymi. „Plan zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej” wskazuje na najważniejsze kompetencje jakimi powinien charakteryzować się menedżer obiektu o wartości historycznej (str. 13). Zestaw proponowanych w planie kompetencji generalnie zgadza się z informacjami uzyskanymi od uczestników badania potrzeb szkoleniowych. Jednakże, podobnie jak sam kształt programu, wymaga uzupełnień.

Główne uzupełnienie dotyczy kompetencji związanych z:

1. **Komunikacją i promocją** działań kulturowo-kreatywnych w obiektach o wartości historycznej (w tym networking).
2. **Współpracą** pomiędzy różnymi osobami i instytucjami w ramach działań prowadzących do zagospodarowania obiektów o wartości historycznej na cele kulturowo-kreatywne.
3. **Pozyskiwaniem środków** na działania (w tym także budżetowanie i tworzenie biznes planów).

Wskazane trzy obszary tematyczne są dla uczestników Akademii najistotniejsze, jeśli chodzi o efektywne zarządzanie obiektami o wartości historycznej i najczęściej występowały jako potrzeby zarówno w badaniu ankietowym, spotkaniach fokusowych i wywiadach. Zatem program szkoleniowo-rozwojowy powinien skupiać się na rozwoju kompetencji uczestników w tych właśnie obszarach.

Jak zostało to wspomniane wcześniej – współpraca będzie rozwijana poprzez działania związane ze wspólną realizacją projektów i wzajemnym szkoleniu siebie przez uczestników grupy. Natomiast na tematykę komunikacji i promocji działań (budowania świadomości społecznej, aktywizowania lokalnych społeczności) oraz pozyskiwania funduszy na działania powinien być położony szczególny nacisk w ramach tradycyjnych metod szkoleniowo-rozwojowych: wizyt studyjnych, seminariów oraz spotkań/ szkoleń.

Te trzy tematy szkoleniowe stanowią **trzon programowy Akademii** i każda osoba w niej uczestnicząca powinna przez nie przejść (lub prowadzić z nich spotkania/ szkolenia). Jednakże uczestnicy wyrażali często indywidualne preferencje dotyczące poszczególnych tematów szkoleń. W tym przypadku rekomendujemy indywidualizację działań rozwojowych poprzez dofinansowanie odpowiednich kursów dla uczestników z tych tematów. Jednakże, rekomendujemy, aby takie dofinansowanie miało miejsce po realizacji głównych bloków programowych i po rozpoczęciu wspólnych działań związanych z zarządzaniem obiektem o wartości historycznej w Bydgoszczy (np. nie wcześniej niż w III kwartale 2018 roku).



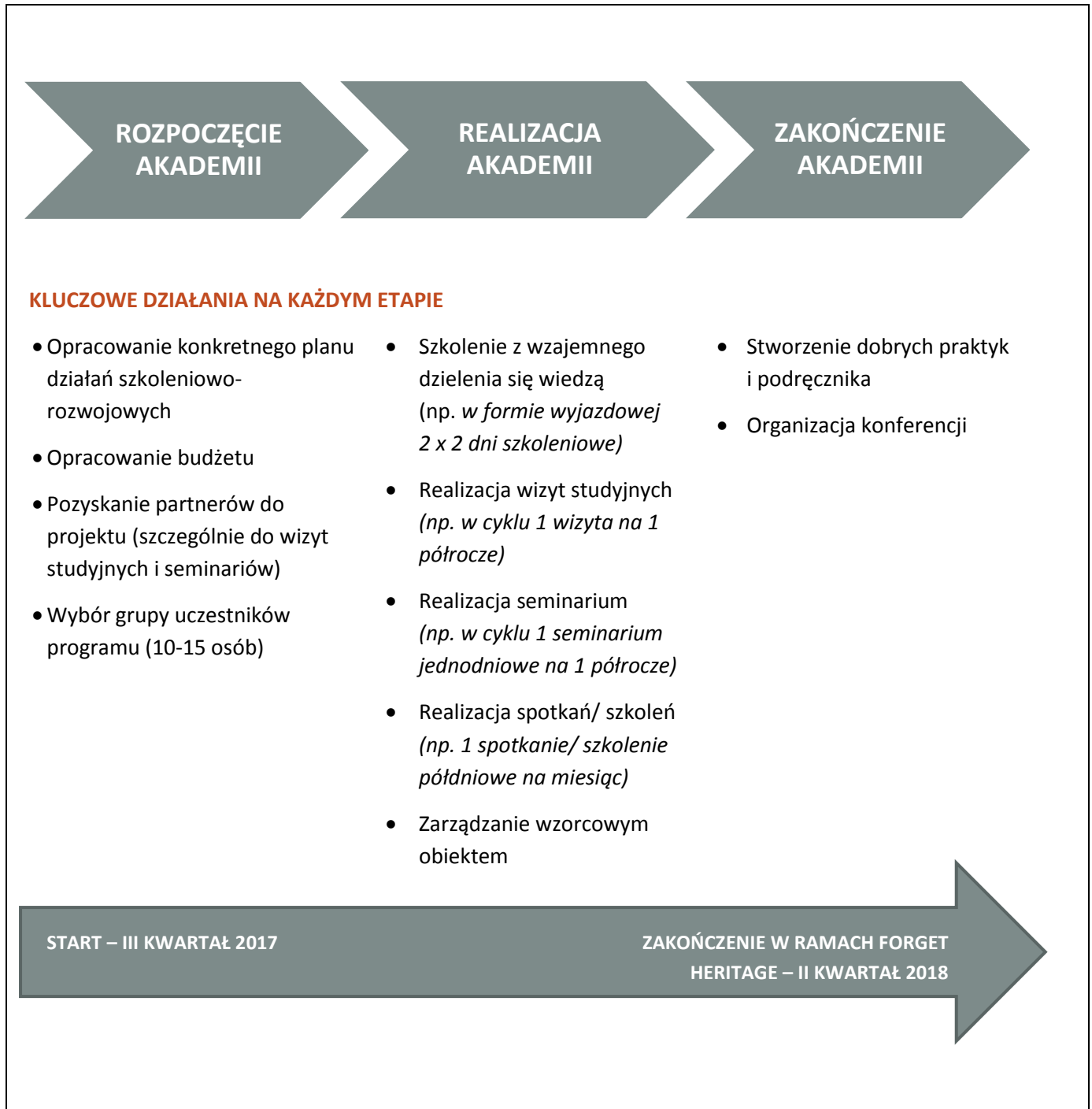
5.5 PODSUMOWANIE

Proponowany program szkoleniowo rozwojowy zakłada odniesienie się do najważniejszych zadań strategicznych zawartych w „Planie zaangażowania obywateli w poprawę zarządzania obiektami o wartości historycznej w Bydgoszczy” oraz wskazywanych przez badanych potrzeb szkoleniowych. Opiera się na kluczowej roli Urzędu Miasta, jako głównego koordynatora wszelkich działań rozwojowych. Stawia na grupowe, praktyczne działania uczestników grupy szkoleniowo-rozwojowej poprzez przekazanie im na cele kulturowe i kreatywne do zarządzania obiektu o wartości historycznej. Skupia się praktycznych metodach szkoleniowych: wizytach studyjnych, seminariach, spotkaniach/ szkoleniach prowadzonych przez uczestników Akademii, prowadzeniu budynku w praktyce oraz wypracowaniu najlepszych praktyk w formie pisemnej (manual i dobre praktyki). Jego podstawą programową są trzy obszary tematyczne: komunikacja i promocja, współpraca oraz pozyskiwanie funduszy na działania (wraz z tworzeniem biznes planów i budżetowaniem).

Graficzna prezentacja propozycji planu rozwojowego (Akademii Bydgoszcz Forget Heritage) znajduje się na kolejnej stronie.



Ryc. 1 – Graficzna prezentacja Akademii Bydgoszcz Forget Heritage



Warto jednakże mieć na uwadze ciągłość programu szkoleniowego. W czerwcu 2018 zostanie zakończony program rozwojowy w ramach projektu Forget Heritage. Słuszne wydaje się jednak prowadzenie działań rozwojowych w ramach innych projektów lub przez inne komórki Urzędu Miasta Bydgoszczy. Grupa uczestników może być wówczas stopniowo rozszerzana czy też modyfikowana pod kątem bieżącej sytuacji i potrzeb.