



OŚRODEK KULTURY
KRAKÓW-NOWA HUTA

**KONCEPCJA ZARZĄDZANIA
STRATEGICZNEGO
OŚRODKIEM KULTURY
KRAKÓW-NOWA HUTA-
NA LATA 2019-2023**

**Opracowanie:
Małgorzata Jezutek**

Kraków, luty 2019

SPIS TREŚCI

	Wprowadzenie	5
CZĘŚĆ I. KONCEPCJA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW – NOWA HUTA NA LATA 2019-2023		7
1.	Powiązania koncepcji zarządzania strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków - Nowa Huta ze strategiami nadrzędnymi	9
2.	Analiza stanu funkcjonowania Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta	13
	2.1. Opis organizacji	13
	2.2. Zasoby ludzkie instytucji	15
	2.3. Zagadnienia merytoryczne	16
	2.4. Zagadnienia finansowe	23
	2.5. Analiza SWOT	25
3.	Koncepcja zarządzania strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków-Nowa Huta na lata 2019-2023	33
4.	Ewaluacja i monitoring	44
CZĘŚĆ II. PLANOWANIE STRATEGICZNE – CO BYŁO		47
1.	Planowanie strategiczne w Ośrodku Kultury Kraków-Nowa Huta	49
2.	Realizacja Planu Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta na lata 2015-2020	55
	Spis tabel i wykresów	69

WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie – Koncepcja Zarządzania Strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków-Nowa Huta na lata 2019-2023 powstało dla Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK. To już trzeci dokument strategiczny instytucji. Pierwszy Plan Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta obejmował lata 2009-2014, kolejny dotyczył lat 2015-2020 i instytucja jest w trakcie jego realizacji.

Odpowiadając na prośbę Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK opracowałam Koncepcję Zarządzania, dokonując jednocześnie aktualizacji realizowanego obecnie planu, tak aby zachować spójność wszystkich dokumentów strategicznych. Ten sposób myślenia wynika z faktu, że w tworzenie dotychczasowych planów zaangażowany był cały zespół pracowników Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta. Szanując ten wkład pracy i zaangażowanie chciałabym zachować ciągłość w myśleniu o długoterminowym rozwoju instytucji.

Planowanie strategiczne

Strategia jest dokumentem niezbędnym do sprawnego funkcjonowania i zarządzania instytucją. Ułatwia pracę pracownikom, pozwala na bieżąco monitorować, czy osiągnięte są cele długoterminowe. Pozwala także Organizatorowi mieć przejrzysty obraz działalności instytucji.

Nie ma powszechnie przyjętej definicji planowania strategicznego.

Można natomiast wyróżnić jego cechy¹:

1. planowanie strategiczne dotyczy zagadnień podstawowych. Udziela odpowiedzi na takie pytania jak: czym się zajmujemy i czym się powinniśmy zajmować?, kim są, a kim powinni być nasi klienci/ odbiorcy?
2. stwarza ramy dla szczegółowego planowania oraz podstawę do podejmowania bieżących decyzji,
3. jest to planowanie długofalowe,
4. ułatwia koncentrację energii i zasobów organizacji na najważniejszych działaniach,
5. musi w nim uczestniczyć kierownictwo naczelne. Posiada ono bowiem możliwość zgromadzenia danych niezbędnych do strategicznego planowania i uwzględnienia wszelkich aspektów danej organizacji. Jego zaangażowanie jest ponadto konieczne do wdrożenia strategii i podtrzymania zaangażowania na niższych szczeblach.

Dlaczego planowanie strategiczne jest ważne?

W ostatnich latach organizacje dostrzegają coraz większe znaczenie planowania strategicznego. Tworzy ono ramy działalności, które mogą przyczynić się do ich lepszego funkcjonowania. Punktem odniesienia w planowaniu strategicznym jest misja instytucji, dzięki której można wyznaczyć kierunek rozwoju instytucji. Plany strategiczne przynoszą zatem szereg korzyści.

Dzięki nim:

- instytucje lepiej funkcjonują
- szybciej reagują na zmieniające się otoczenie
- kierownicy wyznaczają jasno określone zadania i metody ich wykonywania
- planowanie strategiczne pozwala lepiej określać zagrożenia i radzić sobie z ryzykiem w działalności instytucji,
- planowanie to minimalizuje ryzyko popełniania błędów w bieżącej działalności instytucji.

Ustalanie celów jest najważniejszym etapem w procesie planowania strategicznego. Ich formułowanie obejmuje analizę i zrozumienie misji instytucji i ustalenie zadań, które przyczyniają się do realizacji misji w konkretnych terminach.

¹ James A.F. Stoner, Charles Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Planowanie strategiczne w organizacji nie musi być szczególnie sformalizowane, ani opierać się na metodach ilościowych. Można je prowadzić skupiając się tylko na obszarach istotnych dla danej instytucji. Kluczem do sukcesu planowania strategicznego jest wykorzystanie doświadczeń pracowników w dyskusji nad możliwościami rozwoju firmy czy organizacji. W tym kontekście planowanie strategiczne z udziałem pracowników można traktować, jako proces uczenia się, w ramach którego pracownicy przyjmują współodpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji.

Kultura

„Kulturę definiować można na różne sposoby. Jednym z najszerzej znanych, akceptowanych i stosowanych jest rozróżnienie znakomitej polskiej badaczki, prof. Antoniny Kłoskowskiej, która podzieliła kulturę na kulturę bytu, kulturę społeczną i kulturę symboliczną. W szerokim rozumieniu słowo „kultura” obejmuje sztukę, religię, politykę, gospodarkę, komunikację (kultura symboliczna, kultura społeczna, kultura bytu).

W wąskim rozumieniu kultura to system czynności i wytworów, których podstawową cechą jest obecność znaków posiadających społeczną wartość i akceptację (kultura symboliczna: religia, nauka, sztuka, zabawa/rozrywka). Kultura to także (w rozumieniu historycznym) dziedzictwo narodowe – wytwory i czynności danego narodu, należące do kategorii kultury symbolicznej, mające wyjątkową powszechną wartość szczególnie dla danego narodu – dające poczucie identyfikacji oraz budujące więzi.

Mówiąc o znaczeniu kultury w rozwoju cywilizacji, wskazuje się dwa główne obszary oddziaływania kultury – nakierowane na jednostkę i społeczeństwo oraz zachodzące między nimi interakcje, jak również na procesy ekonomiczne rozwoju tych społeczeństw. Kultura jako podstawowy czynnik rozwoju społecznego m.in.: buduje kapitał ludzki, jest spoiwem integracji społecznej, pielęgnuje więzi lokalne, jest bazą nawiązywania współpracy i komunikacji między-ludzkiej.

Uczestnictwo w kulturze

Możliwości uczestnictwa w kulturze uzależnione są od wielu czynników, do których można zaliczyć charakter wzorów kulturowych dominujących w danej społeczności, instytucjonalny czy rodzinny system edukacyjny. Inaczej jednak sprawa wygląda, gdy podkreślamy wagę świadomego uczestnictwa w kulturze. Tak rozumiana problematyka uczestnictwa w kulturze odnosi się do szeroko pojmowanej kultury artystycznej, tj. takiego fragmentu kultury symbolicznej, który związany jest z tworzeniem i społeczną recepcją wartości estetycznych. Na uczestnictwo w kulturze składają się swoiste formy aktywności społecznej, które zorientowane są na recepcję oraz interpretację dzieł artystycznych. Zachowania te są niezwykle istotne nie tylko dla właściwego funkcjonowania każdej społeczności, ale również mają one duże znaczenie dla normalnego funkcjonowania każdej jednostki.

Wynika to przede wszystkim ze znaczenia, jakie posiada kultura artystyczna w życiu społecznym. Szerokie społeczne uczestnictwo w kulturze jest elementem jak najbardziej pożądanym, gdyż dostarcza ono korzyści zarówno jednostce, jak również społeczności. Warto przy tym zaznaczyć, że partycypacja kulturalna to nie tylko obszar doznań estetycznych, które dostarczają przyjemności odbiorcy, ale również obszar niesłuchanie ważnych doznań wspólnotowych tworzących lub modyfikujących układ społecznych zależności i więzi. Na wagę powszechnego społecznego uczestnictwa w kulturze wpływa również fakt, iż jednym z priorytetów polityki społecznej Unii Europejskiej jest wzrost poziomu uczestnictwa w kulturze. Partycypacja kulturalna jest zatem równocześnie formą aktywności kulturalnej, jak i społecznej.

CZĘŚĆ I.

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2019-2023

1. POWIĄZANIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

Koncepcja Zarządzania Strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków-Nowa Huta na lata 2019-2023, w dalszej części niniejszego dokumentu dalej KZSOK, nawiązuje w wybranych obszarach do strategii nadrzędnych.

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 (UM)	Koncepcja Zarządzania Strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków-Nowa Huta na lata 2019 - 2023	Strategia Rozwoju Kraju 2020
Strategia Rozwoju Krakowa 2030		Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 wraz z Uzupełnieniem do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020
Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 (UMK)	Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020 (MKiDN)	Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (MPiPS)

Tabela 1. Powiązania KZSOK ze strategiami nadrzędnymi.

W poniższym tekście wprowadzono podkreślenia tych fragmentów strategii nadrzędnych, które wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia Koncepcji Zarządzania Strategicznego OK-NH.

■ Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 wraz z Uzupełnieniem do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006-2020

NSRK odnosi się do priorytetów polityki społecznej Unii Europejskiej, wśród których wymieniony jest wzrost poziomu uczestnictwa w kulturze. Dokument zwraca również uwagę na partycypację kulturalną, która jest równocześnie formą aktywności kulturalnej, jak i społecznej. To nie tylko obszar doznań estetycznych, które dostarczają przyjemności odbiorcy, ale również obszar niesłuchanie ważnych doznań wspólnotowych tworzących lub modyfikujących układ społecznych zależności i więzi.

Cel strategiczny NSRK to zrównoważenie rozwoju kultury w regionach. Cele cząstkowe NSRK, zbieżne z Koncepcją Zarządzania Strategicznego to: wzrost efektywności zarządzania sferą kultury, modernizacja i rozbudowa infrastruktury kultury oraz wzrost uczestnictwa w kulturze.

■ Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (MKIDN)

Celem głównym SRKS jest wzmocnienie udziału kapitału społecznego w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski. Cele i działania zbieżne z Koncepcją Zarządzania Strategicznego dotyczą rozwoju kompetencji obywatelskich, kompetencji kulturowych, społecznych liderów i animatorów oraz upowszechnianie różnych form uczestnictwa w kulturze, a także rozwijanie kompetencji społecznych liderów. Istotne znaczenie dla tych działań będzie miała współpraca nawiązana z mieszkańcami, organizacjami społecznymi oraz innymi instytucjami. Uczestnictwo w kulturze rozumiane jest SRKS w kategoriach biernych i aktywnych form kontaktu z kulturą, obejmuje zarówno tradycyjne, jak i nowe formy aktywności kulturalnej.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że jednym z istotnych zadań SRKS będzie rozwój ośrodków kultury jako lokalnych centrów kultury oraz wspieranie ich rozwoju jako ośrodków aktywności kulturalnej i obywatelskiej. Uczestnictwo w kulturze jest w tym miejscu rozumiane znacznie szerzej niż działalność animacyjna i edukacyjna, obejmuje wszelkie działania umożliwiające obywatelom zarówno kontakt z kulturą, jak i jej aktywne współtworzenie. Uczestnictwo w kulturze sprzyja bowiem przygotowaniu do aktywnego uczestnictwa w różnych formach życia społecznego i tworzeniu warunków rozwijania aktywności twórczej.

■ Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (MPiPS)

Głównym celem działań zaplanowanych w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjałów osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia.

Na podstawie analizy sytuacji społeczno-ekonomicznej, dokonanej m.in. w dokumencie strategicznym „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” z 2009 roku, wyróżniono w SRKL pięć celów szczegółowych o strategicznym znaczeniu dla rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce, z których dwa wydają się być zbieżne z działaniami Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Hut: wspieranie aktywności społecznej osób starszych oraz tworzenie warunków do rozwoju partycypacji społecznej osób starszych.

■ Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 (UM)

CEL GŁÓWNY SRWM to efektywne wykorzystanie potencjałów regionalnej szansy dla rozwoju gospodarczego oraz wzrost spójności społecznej i przestrzennej Małopolski w wymiarze regionalnym, krajowym i europejskim.

SRWM akcentuje m.in. kształtowanie i promocję postaw związanych z uczeniem się przez całe życie, rozwój kształcenia oraz doskonalenia kadr w obszarze animacji kultury oraz zarządzania kulturą; a także kształcenie i rozwijanie postaw oraz kompetencji zakresie: kultury, w tym odbioru sztuki. Wybrane cele odnoszą się także do rozwwoju współpracy międzysektorowej.

■ Strategia Rozwoju Krakowa 2030

W lutym 2018r. Rada Miasta Krakowa przyjęła Strategię Rozwoju Krakowa 2030, która określa wizję Krakowa, gdzie *Kraków to nowoczesna metropolia tętniącą kulturą, otwarta, bogata, bezpieczna i przyjazna, dumna z historycznego dziedzictwa, współtworzona przez mieszkańców.*

Natomiast:

„Misją Krakowa jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego oraz rozwój kultury, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców.”

Zarówno wizja jak i misja zwracają uwagę na kwestię zaangażowania mieszkańców. Współpraca i współdziałanie mieszkańców mają przyczyniać się do rozwoju kultury w inteligentnej metropolii, jaką w 2030 roku stanie się Kraków.

■ Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030

Misja 2030 zapisana w Programie Rozwoju Kultury w Krakowie koncentruje się na WSPÓŁPRACY na rzecz:

- twórczego pomnażania dziedzictwa kulturowego Krakowa z uwzględnieniem **potencjałów miasta i jego mieszkańców,**
- **budowania otwartej, przyjaznej mieszkańcom** i artystom przestrzeni twórczego dialogu, **sprzyjającej rozwojowi kultury,**
- **kształcenia i rozwoju kompetencji, umiejętności** oraz talentów społeczeństwa, dla którego pierwszą potrzebą jest KULTURA.

Wizja 2030

Plan Rozwoju Ośrodka Kultury jest spójny z **wizją Krakowa** zawartą w Programie Rozwoju Kultury. Mieszkańcy Krakowa aktywnie korzystają z oferty kulturalnej Krakowa, w tym tej **współtworzonej przez siebie** za pośrednictwem i/lub przy udziale instytucji kultury. Instytucje kultury są **otwarte na potrzeby lokalnej społeczności**, aktywnie współpracują z organizacjami pozarządowymi i efektywnie **włączają w swoją pracę lokalną społeczność.**

Instytucje kultury znakomicie znają potrzeby swoich odbiorców, stosują atrakcyjne metody pracy sprzyjające **rozwojowi widowni. Mieszkańcy aktywnie włączają się w życie instytucji kultury, czują się odpowiedzialni za swoje lokalne instytucje kultury, dbają o nie.**

Mieszkańcy Krakowa oczekują wysokiej jakości oferty kulturalnej i artystycznej, nie satysfakcjonują ich już ani pierogi, ani bigos, ani disco polo.

Kadry sektora kultury to już nie „dziady kultury”, **potencjał, wiedza i doświadczenie, umiejętności ludzi sektora kultury są powszechnie cenione i gratyfikowane.**

Infrastruktura kultury jest nowoczesna i atrakcyjna, integruje, stymuluje aktywność i kreatywność mieszkańców miasta, także w dzielnicach. Dzielnice tętnią życiem za sprawą kultury, twórców i artystów, mieszkańcy chętnie uczestniczą w działaniach kulturalnych na osiedlach, ponieważ są to wydarzenia o **wysokiej jakości**, wysokiej randze, wysokim poziomie atrakcyjności.

Instytucje kultury są **dostępne dla osób z różnego rodzaju dysfunkcjami i niepełno-sprawnościami.**

Ważna jest zgodność Planu Rozwoju z wybranymi obszarami strategicznymi:

OBSZAR I. DZIEDZICTWO I ZMYŚLOWOŚĆ. PRIORYTET I. Wzmacnianie ekosystemu kultury w Mieście. Kierunki działania:

I.1. Aktywizacja i wspieranie kreatywności lokalnej społeczności:

I.1.1. Stwarzanie dogodnych warunków dla stałego **rozwijania kompetencji społeczności** w zakresie uczestnictwa w kulturze

I.1.3. Wspieranie i stymulowanie rozwoju narzędzi ukierunkowanych na **rozwój widowni** w celu aktywizacji lokalnej społeczności

I.2. Rewitalizacja Kulturowa Dzielnic Miasta

I.2.1. Poprawa dostępności kultury w dzielnicach

I.4. Utrzymanie atrakcyjności oferty kulturalnej w mieście przy stałym doskonaleniu jej jakości

I.6 Rozwijanie i doskonalenie systemu zarządzania kulturą w mieście i jej zasobami

I.6.2. Inwestycje w kadrę kultury w Krakowie

I.6.3. Podnoszenie standardów zarządzania w miejskich instytucjach kultury

I.6.4. Wzmacnianie wizerunku i pozycji krakowskich instytucji kultury, jako innowacyjnych i nowoczesnych

OBSZAR II. PRZESTRZEŃ I INFRASTRUKTURA. PRIORYTET II. PODNOSZENIE STANDARDÓW USŁUG ŚWIADCZONYCH W SFERZE KULTURY. Kierunki działania:

II. I.2 Rewitalizacja kulturowa dzielnic miasta

II.2.2 Poprawa dostępności kultury w dzielnicach

II.3. Podnoszenie efektywności komunikacji oraz informacji o dostępnej ofercie, jej twórcach i organizatorach.

II.4. Rozwój infrastruktury na potrzeby kultury

II.4.1 Modernizacja obecnych siedzib, budowa nowych obiektów i tworzenie nowych oddziałów istniejących już instytucji kultury

OBSZAR III. TWÓRCZA WSPÓŁPRACA. PRIORYTET III. Kierunki działania:

III. 4. Krakowskie instytucje miejscem spotkań – miejscem integracji społeczności lokalnej.

III. 4.1. Wspieranie rozwoju koncepcji **instytucji otwartych na lokalną społeczność**

2. ANALIZA STANU FUNKCJONOWANIA **OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA**

2.1. OPIS ORGANIZACJI

Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta jest gminną instytucją kultury, wyodrębnioną pod względem prawnym i ekonomicznym, dla której organizatorem jest Miasto Kraków.

Ośrodek Kultury powstał na mocy decyzji nr 17/90 Naczelnika Dzielnicy Kraków-Nowa Huta z dnia 12 września 1990 w sprawie utworzenia Ośrodka Kultury w Nowej Hucie. Decyzją z 14.09.1990 Urzędu Dzielnicowego Kraków-Nowa Huta został wpisany do rejestru placówek upowszechniania kultury. Zmiana organizatora miała miejsce w 1992 roku, kiedy to Ośrodek Kultury został po raz pierwszy ujęty w rejestrze instytucji kultury po numerem 1/6 dnia 26 czerwca 1992 r.

Podstawy prawne funkcjonowania Ośrodka Kultury

Ośrodek Kultury działa przede wszystkim w oparciu o:

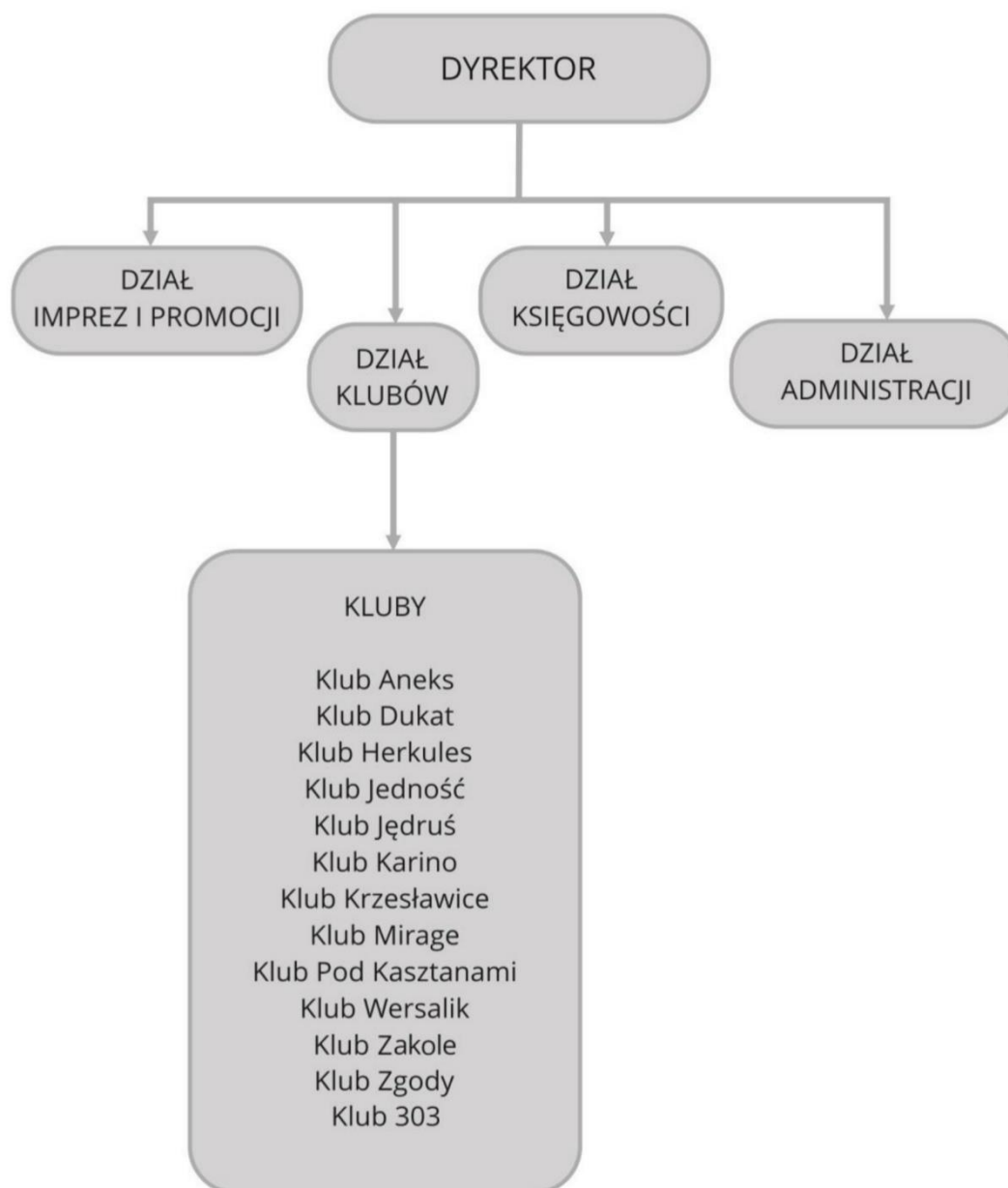
- Ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wraz z późniejszymi zmianami,
- Ustawę o finansach publicznych z 30 czerwca 2005 r. wraz z późniejszymi zmianami,
- Statut Ośrodka Kultury nadany przez Organizatora – Gminę Miejską Kraków, obowiązująca wersja została nadana Uchwałą Rady Miasta Krakowa nr LXIII/911/12 z dnia 12 grudnia 2012 r.,
- Regulamin organizacyjny Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta przyjęty zarządzeniem Dyrektora nr 8/2018 z 31 lipca 2018 r.

Struktura instytucji

Strukturę organizacyjną Ośrodka Kultury opisuje Regulamin Organizacyjny. Regulamin ustala podział organizacyjny instytucji, uprawnienia i obowiązki na stanowiskach kierowniczych, zakresy zadań i odpowiedzialności poszczególnych pionów oraz obowiązki pracowników. W Ośrodku Kultury wydzielono 4 pionów: Dział Księgowości, Dział Klubów, Dział Imprez i Promocji oraz Dział Administracji. W strukturze Działu Klubów ujęto 13 klubów. Trzynasta placówka to nowo wybudowany Klub Zakole w Kantorowicach, który rozpoczął działalność w październiku 2018 r. Jest to nowoczesny budynek w technologii pasywnej, doskonale wyposażony, a jego koncepcja powstawała w konsultacji z lokalną społecznością.

Kluby działają na terenie całej wschodniej części Krakowa (zwyczajowo zwanej Nową Hutą), zarówno w części centralnej, jak i w osiedlach peryferyjnych. Osiedla peryferyjne to były podkrakowskie wsie, włączone na mocy reformy administracyjnej w latach 70-tych ubiegłego wieku w struktury Gminy Kraków. Warto podkreślić, że te tereny nadal zachowały swój wiejski charakter, choć ze względu na zniesienie strefy ochronnej wokół Kombinatu cieszą się coraz większym zainteresowaniem potencjalnych mieszkańców, powstaje tu coraz więcej domów jednorodzinnych.

SCHEMAT ORGANIZACYJNY OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA



2.2. ZASOBY LUDZKIE INSTYTUCJI

	2014		2018	
Kategoria pracowników	Ilość osób	Udział w ogóle zatrudnionych (w %)	Ilość osób	Udział w ogóle zatrudnionych (w %)
Pracownicy merytoryczni	31	70	38	68
wykształcenie wyższe	15	34	23	41
wykształcenie średnie	16	36	15	27
wykształcenie zasadnicze	0	0	0	
wykształcenie podstawowe	0	0	0	
Pracownicy administracji i księgowości	8	18	10	18
wykształcenie wyższe	3	7	5	9
wykształcenie średnie	4	9	4	7
wykształcenie zasadnicze	1	2	1	2
wykształcenie podstawowe	0	0	0	
Pracownicy obsługi	5	12	8	14
wykształcenie wyższe	0	0	0	0
wykształcenie średnie	1	2	3	5
wykształcenie zasadnicze	2	5	4	7
wykształcenie podstawowe	2	5	1	2
OGÓŁEM WSZYSCY PRACOWNICY	44	100	56	100

Tabela nr 2. Struktura zatrudnienia w Ośrodku Kultury – stan na 31.12.2014 r. oraz na 31.12.2018 r.

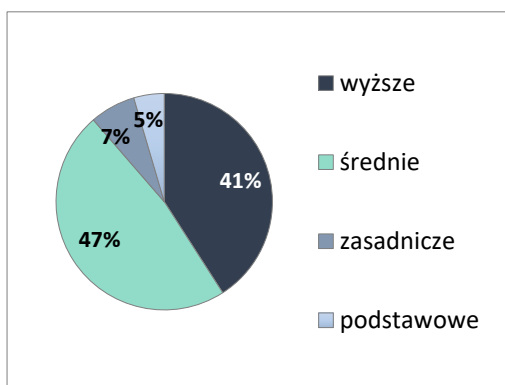
Ilość etatów:

W latach 2015-2016 zatrudnienie wynosiło 37,25 etatów. W 2017 r. wzrosło do 39,75, a w 2018r. do 44,75 (w tym 3,50 etatu z przeznaczeniem dla Klubu Zakole). Należy podkreślić, że od stycznia 2019 r. miało miejsce kolejne zwiększenie do poziomu 48,50 etatów. Podsumowując w latach 2017-2019 ilość etatów wzrosła o 11,25. Jednocześnie znacznie wzrosła ilość zatrudnionych pracowników z 44 do 56 osób na koniec grudnia 2018r.

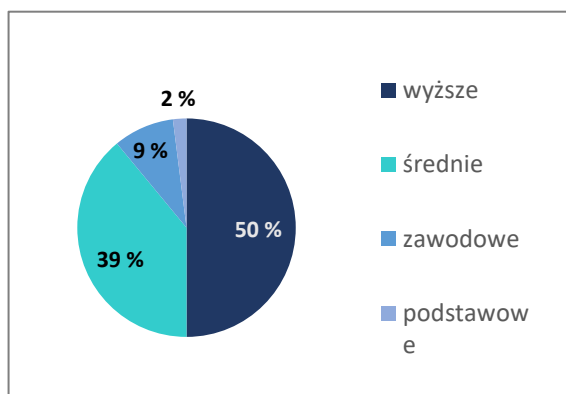
Struktura wykształcenia

Doświadczenie, zaangażowanie pracowników i ich wiedza stanowią o sukcesie każdej instytucji. Ośrodek Kultury zatrudnia pracowników merytorycznych, administracji i księgowości oraz obsługi. Na koniec grudnia 2014 r. w instytucji pracowały 44 osoby, z czego 31 na stanowiskach merytorycznych, 8 w administracji i księgowości, 4 pracowników jako obsługa.

Na koniec grudnia 2018 r. zmieniała się struktura wykształcenia pracowników. Dominują pracownicy z wykształceniem wyższym i stanowią 50% ogółu zatrudnionych. 39% osób ma wykształcenie średnie, zdecydowanie mniej, bo zaledwie 9% pracowników ukończyło szkoły zasadnicze. Pracownicy z wykształceniem podstawowym stanowili 2% ogółu.



Wykres 1. Struktura wykształcenia w Ośrodku Kultury Kraków-Nowa Huta na 31.12.2014.



Wykres 2. Struktura wykształcenia w Ośrodku Kultury Kraków-Nowa Huta na 31.12.2018 r..

2.3. ZAGADNIENIA MERYTORYCZNE

Zgodnie ze statutem Ośrodek Kultury organizuje imprezy, realizuje projekty kulturalne i edukacyjne oraz proponuje szeroką gamę zajęć dla dzieci i młodzieży w trakcie trwania roku szkolnego. Nasze działania to zarówno imprezy mniejsze o charakterze klubowym, adresowane przede wszystkim do środowiska lokalnego, jak i imprezy o szerszym zasięgu, np. cykl koncertów „Nowa Huta. Dlaczego Nie?!”, czy też inne wydarzenia realizowane wspólnie z nowohuckimi Radami Dzielnic. Zadaniem Ośrodka Kultury jest odpowiadanie na potrzeby mieszkańców Krakowa, ale i kreowanie tych potrzeb.

■ WYDARZENIA WIODĄCE

To wybrane wydarzenia o szerokim zasięgu, mają charakter ponadlokalny (w rozumieniu ogólnokrakowski). Ich wiodący charakter wynika także z dużej ilości uczestników biorących w nich udział. Ponadto to imprezy, które cieszą się już przynajmniej kilkuletnią tradycją. W przypadku koncertów NHDN?! realizowane są one we współpracy z nowohuckimi dzielnicami, co wpływa na wysokość budżetu i umożliwia zapraszanie artystów o wyższej randze.

NOWA HUTA. DLACZEGO NIE?!

Cykl koncertów Nowa Huta. Dlaczego Nie?! został zainaugurowany w 2004 roku. Jego celem jest prezentacja mieszkańcom Nowej Huty cenionych artystów polskiej estrady. Koncerty cieszą się dużą popularnością i uznaniem i już na stałe wpisały się w kulturalny krajobraz Nowej Huty. Wstęp na koncerty jest zawsze bezpłatny. Podczas koncertów organizowana jest kwesta na rzecz nowohuckiego Hospicjum św. Łazarza. Koncertujemy w różnych plenerach i obiektach Nowej Huty, stwarzając jednocześnie możliwość odkrywania i poznawania ciekawych i wyjątkowych miejsc.

Warto podkreślić, że program koncertów nawiązuje często do ważnych wydarzeń zarówno o charakterze lokalnym jak i szerszym zasięgu – na przykład pokaz filmu w reżyserii Rafała Wierzyńskiego *Popiełuszko. Wolność jest w nas* zorganizowany został nowohuckim kościele pw. św. Maksymiliana Marii Kolbego, w tym właśnie, w którym Ksiądz Popiełuszko modlił się i uczestniczył w Mszach za Ojczyznę. W rocznicę 70-lecia bitwy pod Monte Cassino odbył się koncert pieśni patriotycznych w wykonaniu Chóru Reprezentacyjnego Zespołu Artystycznego Wojska Polskiego. Część koncertów jest tzw. koncertami okolicznościowymi – czego najlepszym przykładem są koncerty organizowane w okolicach Bożego Narodzenia. Jednak każdy bożonarodzeniowy koncert jest inny. Na przestrzeni lat nowohuckiej widowni zaprezentowany

został temat kolęd w interpretacji tak różnych artystów jak: Skaldowie, Trebunie Tutki, OKTOICH Chór Prawosławnego Ordynariatu Wojska Polskiego Garnizonu Wrocław z kolędami wschodniosłowiańskimi, męski zespół wokalny Affabre Concinui, czy kapelę Hanki Wójciak.

W ramach koncertu wystąpili już m.in.: Edyta Geppert, Stanisław Sojka, Raz Dwa trzy, Voo Voo, Sinfonietta Cracovia, Zespół Pieśni i Tańca Śląsk, Mieczysław Szczepniak, Michał Bajor, Grzegorz Turnau, Wolna Grupa Bukowina, Jose Torres, Orkiestra Akademii Beethovenowskiej, Elżbieta Towarnicka, Janusz Radek, Jacek Wójcicki, Motion Trio, Kroke, Jagodziński Trio, Martyna Jakubowicz, Elektryczne Gitary, Eleni, zespół Pospieszalskich, Andrzej Sikorowski, Maciej Maleńczuk i wielu innych. Do końca 2018r. roku odbyło się łącznie 56 wydarzeń (54 koncerty, 2 projekcje filmowe).

MUZYCZNE SPOTKANIA NA WZGÓRZACH KRZESŁAWICKICH

To cykl koncertów realizowany od 2006 roku. Jego założeniem jest prezentacja muzyki poważnej, głównie o tematyce liturgicznej połączona z edukacją muzyczną słuchaczy. Na każdy koncert przygotowywany jest szeroki program obejmujący informacje dotyczące proponowanych form muzycznych, wyjaśnienia terminologii, prezentacja wykonawców i kompozytorów. Koncerty odbywają się zgodnie z rokiem liturgicznym, wykonywane podczas nich utwory to zazwyczaj dzieła wielkich artystów, nawiązujące do poszczególnych wydarzeń kalendarza liturgicznego. Na roczny cykl koncertów składają się przeważnie: koncert kolęd – na początku roku, pasyjny – przed Świętami Wielkanocnymi, paschalny – po Świętach Wielkanocnych, adwentowy – w grudniu. W październiku odbywają się także koncerty poświęcone pamięci Jana Pawła II.

W ramach cyklu wystąpili już między innymi: Kaja Danczowska, Andrzej Białko, Henryk Botor, Julian Gembalski, Włodzimierz Siedlik, Maciej Tworek, Capella Cracoviensis, Orkiestra Akademii Beethovenowskiej, Chór Polskiego Radia, Chór Mariański, Chór Psalmody, Tomasz Adam Nowak (wybitny organista polskiego pochodzenia mieszkający w Niemczech), Chór Mieszany Katedry Wawelskiej, Krzysztof Pawlisz, Chór Schola Cantorum Cracoviensis, Orkiestra Smyczkowa i Mieszany Chór Kolegium św. Stanisława z Lublany oraz Orkiestra Symfoniczna i Chór Chopiniada POSM II st. im. Fryderyka Chopina w Krakowie, zespół Cracow Baroque Consort. Cykl ma już swoją markę i grono wiernych słuchaczy. Do końca 2018 realizowano 59 koncertów.

MISTRZEJOWICKIE IMPRESJE MUZYCZNE

To nowy cykl koncertów muzyki poważnej realizowany od 2017r., o podobnym założeniu jak Muzyczne Spotkania na Wzgórzach Krzesławickich – prezentacja muzyki poważnej jak najszerzszemu gronu słuchaczy, w miejscu dostępnym i bliskim. Koncerty mają miejsce w kościele pw. MB Nieustającej Pomocy (os. Bohaterów Września 33).

W ramach cyklu wystąpili już między innymi: Zespół Muzyki Dawnej „ANONYMUS”, Wystąpił chór i orkiestra Bazyliki OO Cystersów w Mogile, *Classic Ensemble Orchestra* oraz soliści sopranistka - Karin Wiktor-Kałucka, sopranistka Lidia Sosnowska, alt - Małgorzata Langer-Król, tenor - Bartłomiej Choraży oraz baryton - Eryk Lasota skrzypaczki: Natalia Kotarba, Weronika Biela, Aleksandra Bester i Judyta Wójcikowska. W latach 2017 – 2018 zrealizowano 4 koncerty.

FESTIWAL ZAKŁĘTE W DYNIE

Festiwal nawiązuje do specyfiki Nowej Huty i jej przeszłości - kiedyś ta dzielnica miała zdecydowanie bardziej rolniczy charakter. Pomimo jej industrializacji (od lat 50-tych) nadal na terenie Nowej Huty znajdują się pola uprawne, na których hodowana jest m.in. dynia (np. w Branicach). Początkowo lokalna, klubowa impreza ewoluowała w Festiwal – od 2012 to wydarzenie o zdecydowanie szerszym zasięgu.

Program Festiwalu jest różnorodny i obejmuje m.in.: dyniowe warsztaty carvingowe, dyniowe konkursy plastyczne dla dzieci oraz konkurs hodowlany dla dorosłych. Finał konkursów ma miejsce podczas dyniowego festynu, który jest okazją nie tylko do wręczenia nagród, ale i skosztowania dyniowych potraw czy rozwiązywania dyniowych zagadek. Celem Festiwalu jest

również prezentacja działalności i oferty klubów Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta. Ponieważ Festiwal odbywa się na początku roku szkolnego, dlatego bardzo mocno prezentowana jest odpłatna działalność edukacyjna.

■ IMPREZY KLUBOWE

Ośrodek Kultury organizuje w ciągu roku liczne imprezy. Wiele z nich ma charakter okolicznościowy, niektóre odbywają się w ramach różnego rodzaju cykli. Kategoria ta obejmuje z jednej strony spotkania dla stosunkowo małej grupy odbiorców, bardzo lokalne, jak również wydarzenia plenerowe organizowane wspólnie z nowohuckimi radami dzielnic. Do wydarzeń o większym zasięgu należy zaliczyć:

ŚWIĘTO CZYŻYN. DZIELNICA CZYŻYNY DZIECIOM

W 2014r. po raz dwunasty we współpracy z Muzeum Lotnictwa Polskiego i pomocy Rady Dzielnic XIV Czyżyny zorganizowano wielki festyn rodzinny z licznymi atrakcjami, m.in. konkurs latawców, pokaz akrobacji na tyczce, pokaz fire show i spektakl ogniowo-pirotechniczny. Warto podkreślić, że w 2014 roku z czyżyńskich atrakcji skorzystała rekordowa ilość osób – ok. 10.000. W 2016 roku musieliśmy zmienić lokalizację imprezy (z Muzeum Lotnictwa Polskiego przy al. Jana Pawła II na boiska przy Zespole Szkół Ogólnokształcących nr 14 w środku osiedla Dywizjonu 303), ale nie wpłynęło to na zainteresowanie imprezą, co jest zasługą mnóstwa atrakcji dla całych rodzin, jakie zawsze tam zapewniamy.

DOŻYNKI DZIELNICOWE DZIELNICY XVIII

Ze względu na utrzymujący się wiejski charakter osiedli peryferyjnych, w których działają kluby Ośrodka Kultury ogromnym zainteresowaniem mieszkańców cieszą się dożynki, zarówno dzielnicowe jak i miejskie. Szczególnie dla starszego pokolenia podtrzymywanie tradycji ludowych ma ogromne znaczenie. Warto podkreślić, że do udziału w przeglądzie wieńców zgłaszają się licznie zespoły obrzędowe.

DNI OSIEDLI

Co roku, dzięki wsparciu Rady Dzielnic XVII Wzgórza Krzesławickie, organizujemy dni poszczególnych osiedli: Dzień Krzesławic, Dzień Grębałowa oraz Dzień Łuczanowic. Są to lokalne wydarzenia plenerowe, w których realizację coraz bardziej angażują się lokalne społeczności. Staramy się także, aby każdy festyn miał swój temat przewodni. Dzięki czemu co roku program, scenografia jak i przebrania organizatorów zaskakują uczestników.

NOC POEZJI

W ostatnich latach aktywnie uczestniczymy w krakowskim projekcie Noc Poezji, realizując w klubach, zwłaszcza peryferyjnych, różne poetyckie wydarzenia – koncerty, korowody, warsztaty literackie, konkursy recytatorskie, oraz wydarzenia wyjątkowe jak Nowohucka Noc Poezji z językiem migowym – spotkanie osób głuchych i słyszących, warsztaty poezji miganej, poezja recytowana przez poetów słyszących tłumaczona równocześnie na język migany, poezja tłumaczona symultanicznie (październik 2018, Klub Jędrus).

Rok	Ilość imprez	Frekwencja
2015	364	41500
2016	345	35000
2017	332	31500
2018	350	34000

Tabela 3. Ilość imprez klubowych i frekwencja w latach 2015-2018.

Na przestrzeni lat ilość imprez utrzymuje się na podobnym poziomie pomiędzy 332 a 364 wydarzenia w ciągu roku. Wahania w ilości imprez mogą być związane z realizacją kompleksowych remontów w klubach i koniecznością ich okresowego zamykania. Zaobserwować można spadek ilości uczestników. To może być efektem zmiany charakteru działalności – działania partycypacyjne, aktywizujące mają raczej charakter kameralny i niższą frekwencję niż festyny.

■ PROJEKTY/DZIAŁANIA WIELOLETNIE

EDUKACJA CYRKOWA

Klub 303 Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta ma już wieloletnie doświadczenie w realizacji działań cyrkowych zarówno na polu krajowym, jak i międzynarodowym. Działania związane z cyrkiem zainicjowano w 2009 roku. Pierwszym projektem cyrkowym był *Klub Aktywności Wszelkiej – czyli cyrkowcy i szczudlarze w akcji*. Dzięki funduszom z Programu Młodzież w Działaniu – Inicjatywy Młodzieżowe młodzież miała okazję pracować ze specjalistami w dziedzinie sztuki cyrkowej, przygotować spektakl *Mitologia Happenerska*, a także zorganizować pierwszą cyrkową imprezę pod hasłem: *AKCJA CYRK Cyrkowcy i szczudlarze łączcie się*.

MIĘDZYNARODOWA WYMIANA CYRKOWA

Od 2010 roku bierzemy udział w trójstronnej wymianie międzynarodowej na temat cyrku wspólnie z francuskim cyrkiem „Naphtalin” i niemieckim cyrkiem „Tasifan”.

Spotkania warsztatowe w ramach projektu odbywają się co roku w innym kraju i zawsze kończą się cyrkowymi pokazami dla mieszkańców. Te spotkania są nie tylko inspiracją do dalszej pracy cyrkowej, ale to także czas by poruszać trudne tematy, otwierać się na inność i akceptować odmienność. W 2018 roku gospodarzem letnich warsztatów był Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta. Goście zawsze mają okazję poznać historię kraju gospodarza; animacje językowe, prowadzone przez tłumaczy i instruktorów dają możliwość nauczania się zwrotów i słówek w języku niemieckim, francuskim oraz polskim. Spotkania w gronie ludzi dzielących tę samą pasję są motywacją do dalszego rozwoju.

SZEKSPIR PROJEKT

Kolejnym międzynarodowym przedsięwzięciem, w którym uczestniczyliśmy, był teatralny Projekt Szekspir realizowany w latach 2011-2012 wspólnie z aktorami Teatru „Zéotrope” z Lyonu. Projekt, łączący elementy cyrku z teatralnym spektaklem, trwał 2 lata, podczas których aktorzy francuskiego teatru i nasza grupa cyrkowa spotykali się na warsztatach kilkakrotnie we Francji i Polsce. Zwieńczeniem wymiany artystycznej pomiędzy dorosłymi aktorami, a młodzieżą cyrkową była premiera spektaklu Szekspir w Krakowie na deskach Teatru Ludowego oraz w Lyonie podczas kilku wydarzeń kulturalnych. Z naszych doświadczeń wynika, że cyrk daje bardzo wiele korzyści: pewność siebie, śmiałość, otwarcie na innych ludzi, mobilizuje do nauki języka, do dalszych działań i pracy nad sobą, dla niektórych młodych ludzi może okazać się pomysłem na życie.

PROJEKT MOON

Współpraca z Teatrem „Zéotrope” nie zakończyła się na jednym projekcie, kontynuacją był Projekt MOON rozpoczęty w latach 2014-2015. Francuscy aktorzy wspólnie z grupą cyrkową przygotowali happeningi teatralno-cyrkowe o tematyce książkowej, które zostały zaprezentowane w różnych miejscach w przestrzeni Nowej Huty.

Ostatnim etapem współpracy artystycznej pomiędzy aktorami Teatru Zéotrope z Francji a Grupą cyrkową z naszego Klubu 303 były tygodniowe warsztaty aktorskie dla cyrkowców z Klubu 303 i mieszkańców (marzec 2017r.), skierowane do wszystkich chętnych. Każdy miał szansę spotkać się z francuskimi aktorami, wspólnie ćwiczyć improwizacje, brać udział w ćwiczeniach muzycznych i rytmicznych.

AKADEMIA DZIECI I MŁODZIEŻY

W Klubie Wersalik od 2011 działa świetlica środowiskowa pod nazwą „Akademia Dzieci i Młodzieży”. Projekt ten polega na organizacji dla dzieci i młodzieży atrakcyjnych i bezpiecznych form spędzania czasu wolnego, a także wyrównywania ich braków edukacyjnych, poprzez organizację zajęć oraz zapewnienie fachowej opieki wychowawczej. Na podstawie informacji uzyskanych od Policji, Straży Miejskiej oraz wywiadów środowiskowych prowadzonych przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie stwierdzono, że w rejonie osiedla, w którym znajduje się Klub Wersalik, mieszka wiele dzieci z rodzin rozbitych, zagrożonych patologiami i marginalizacją społeczną. Rodziny te często są nieaktywne zawodowo, pozbawione stałych źródeł dochodów, niektóre dzieci są pod opieką kuratorów.

W ramach Akademii Dzieci i Młodzieży zapewniamy dzieciom pomoc w odrabianiu lekcji, zajęcia edukacyjne, mające na celu wyrównywanie zaległości szkolnych, warsztaty plastyczne, muzyczne (bębny *djemble*), kuglarsko-cyrkowe, gry i zabawy z językiem angielskim, gry logiczne i strategiczne, różnego rodzaju zajęcia profilaktyczne (spotkania z funkcjonariuszami Policji i Straży Miejskiej – gry, zabawy, konkursy o tematyce bezpieczeństwa, prelekcje na wybrane tematy), wycieczki, spotkania okolicznościowe i świąteczne.

DOM KULTURY+ INICJATYWY LOKALNE

Jesteśmy dwukrotnym beneficjentem programu realizowanego przez Narodowe Centrum Kultury. Po raz pierwszy w programie uczestniczyliśmy w 2015 roku, a następnie w roku 2018. Uzyskane dofinansowanie pozwoliło zrealizować inicjatywy oddolne, wypracowane przez różne grupy naszych odbiorców lub potencjalnych odbiorców. Dzięki udziałowi w projekcie m.in. powstało (i działa) Dorosłe Kółko Plastyczne w Klubie Jędrus, w działaniach proponowanych przez Klub Wersalik zaczęli uczestniczyć gimnazjaliści (bardzo trudna grupa odbiorców), a w Klubie Dukat na stałe znalazły swoje miejsce rodziny z małymi dziećmi (obecnie jest tam Klub Rodziców).

PROJEKTY EDUKACYJNE

MAŁI ODKRYWCY WIELKICH KULTUR

Projekt ma na celu przybliżenie dzieciom innych kultur poprzez warsztaty, prelekcje, działania plastyczne i muzyczne, gry i zabawy (Klub Krzesławice).

WĘDRÓWKI PRZEZ SZTUKĘ

Projekt skierowany do zorganizowanych grup szkolnych (II-III klas szkoły podstawowej podst.), ma na celu przybliżenie dzieciom w ciekawy sposób historii sztuki od czasów jej powstania aż do XIX wieku (Klub Krzesławice).

W KRAINIE SZTUKI WSPÓŁCZESNEJ

Cykl spotkań skierowany do zorganizowanych grup szkolnych (klasy IV-VI szkoły podstawowej oraz gimnazjum). Jego celem jest przybliżenie, poznanie i zrozumienie ciekawszych kierunków sztuki współczesnej (Klub Krzesławice).

Te projekty zakończono w 2018 roku, obecnie powstają nowe propozycje edukacyjne dla dzieci i młodzieży np. **WYPISZ. WYMALUJ** - cykl warsztatów poświęconych słowom w różnych postaciach i myśleniu o nich na różne sposoby. Celem cyklu będzie uwrażliwianie na to jak się wyrażamy, ale także rozwijanie wyobraźni i umiejętności opowiadania. Twórcze myślenie rozwijać mają działania plastyczne, będące nawiązaniem do pisma, liternictwa i literatury.

■ OFERTA ZAJĘĆ EDUKACYJNYCH (w ciągu roku szkolnego)

Ośrodek Kultury proponuje bogatą ofertę różnego rodzaju zajęć dla różnych grup wiekowych. Na potrzeby niniejszego dokumentu poniżej zaprezentowano ofertę zajęć stałych na przestrzeni lat 2015-2018, przy czym uporządkowano je wg wieku odbiorców, przyjmując w uproszczeniu następujący podział:

- przedszkolaki: 3-6 lat
- dzieci i młodzież: 7-17 lat
- dorośli: 18-54 lat
- seniorzy: 55+.

OFERTA DLA PRZEDSZKOLAKÓW

Dla najmłodszych na przestrzeni lat 2015-2018 proponujemy średnio pomiędzy 27-33 różnego rodzaju form zajęć rozwijających dzieci. Zajęcia ruchowe (taniec, rytmika, samoobrona/karate, gimnastyka), zajęcia plastyczne, archeologiczne, ogólnorozwojowe. Ponadto, we współpracy z UMK prowadzimy 5 Klubów Rodziców, które cieszą się dużym zainteresowaniem.

OFERTA DLA DZIECI I MŁODZIEŻY SZKOLNEJ

Oferta dla tej grupy odbiorców jest najbardziej zróżnicowana, bowiem w latach 2015-2018 obejmuje średnio pomiędzy 48-55 różnego rodzaju propozycji. Jako jedyni w Nowej Hucie proponujemy zajęcia cyrkowe, kółko archeologiczne oraz warsztaty w modelarni. Ponadto dzieci i młodzież mogą korzystać z szerokiej gamy zajęć ruchowych (taniec, balet, rytmika, kickboxing, samoobrona, gimnastyka), nauki języków obcych, gry na instrumentach (gitara, pianino), korepetycji z matematyki, realizujemy ponadto projekty edukacyjne. Zajęcia plastyczne proponujemy zarówno odbiorcom indywidualnym jak i grupom zorganizowanym.

OFERTA DLA DOROSŁYCH

Dla dorosłych proponujemy zajęcia cyrkowe, ruchowe (gimnastyka rehabilitacyjna, taniec, zumba, aerobik, pilates, joga, bieganie, nordic walking, fitball), naukę języka angielskiego, zajęcia plastyczne, warsztaty rękodzieła, naukę gry na gitarze. Kobiety zapraszamy do Klubu Kobiet Aktywnych, zespołu obrzędowego. Współpracujemy także z Klubem Trzeźwość oraz z Polskim Związkiem Niewidomych. Podsumowując, a latach 2015-2018 średnio proponowaliśmy pomiędzy 29-35 różnego rodzaju form.

OFERTA DLA SENIORÓW

Propozycje dla seniorów to przede wszystkim Kluby Seniora oraz zespoły wokalne. Ponadto seniorzy mogą skorzystać z różnego rodzaju zajęć ruchowych (gimnastyka rehabilitacyjna, aerobik, nordic walking, kurs tańca), muzycznych, nauki języków (niemiecki, angielski). Średnio co roku przygotowujemy dla seniorów pomiędzy 30-36 różnych propozycji.

PODSUMOWANIE – FREKWENCJA POSZCZEGÓLNYCH GRUP WIEKOWYCH na zajęciach edukacyjnych w ciągu roku szkolnego

	Przedszkolaki	%	Dzieci i młodzież	%	Dorośli	%	Seniorzy	%	RAZEM
2015	1179	29	1868	46	364	9	653	16	4064
2016	1229	26	2447	53	428	9	531	12	4635
2017	1000	21	2579	54	513	11	696	14	4778
2018	1011	24	2010	48	486	12	578	16	4195

Tabela 4. Frekwencja poszczególnych grup wiekowych na zajęciach edukacyjnych w ciągu roku szkolnego.

Najliczniejszą grupę odbiorców zajęć edukacyjnych stanowią dzieci i młodzież, pomiędzy 46-54% ogółu uczestników. Chętnie korzystają z oferty także przedszkolaki, ta grupa obejmuje pomiędzy 21-29% ogółu uczestników. Najmniej licznie przychodzą do klubów osoby dorosłe i seniorzy.

■ NOWOHUCKA AKADEMIA SENIORA

Nowohucka Akademia Seniora powstała w lutym 2010 i jest wspólną inicjatywą Stowarzyszenia Przyjaciół Nowej Huty i Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta. NAS działa na rzecz seniorów z Nowej Huty, Krakowa i okolicznych miejscowości. Akademia ma charakter ogólnorozwojowym i ogólnodostępny, dzięki czemu słuchaczem NAS może zostać każda osoba bez względu na wiek i stopień wykształcenia. Głównym założeniem działalności NAS jest aktywizacja osób starszych, propagowanie postaw prospołecznych oraz aktywnego i zdrowego trybu życia. Z roku na rok rośnie liczba seniorów, którzy korzystają z oferty NAS, w pierwszym roku funkcjonowania było to niecałe 100 osób. Na rok akademicki 2018/2019 do Akademii zapisało się około 170 słuchaczy.

Nowohucka Akademia Seniora proponuje słuchaczom ofertę opartą o trzy formy:

- **zajęcia:** lektoraty (język angielski, niemiecki, włoski), zajęcia ruchowe (gimnastyka, joga), zajęcia plastyczne (rękodzieło, kurs rysunku), zajęcia związane z bezpieczeństwem - kurs pierwszej pomocy oraz kurs samoobrony,
- **wykłady:** obejmują tematy z różnych dziedzin m.in.: historii, podróży, zdrowia, sztuki, psychologii itp.,
- **spotkania z kulturą,** czyli zorganizowane wyjścia do różnego rodzaju instytucji kultury (teatry, filharmonia, opera, muzea).

Warto podkreślić, że seniorzy mogą korzystać bezpłatnie z wykładów, natomiast płacą za zajęcia oraz za bilety do instytucji kultury, choć tu, ze względu na wejścia grupowe ceny są bardzo korzystne.

■ ZIMA W MIEŚCIE/LATO W MIEŚCIE

Co roku w okresie ferii i wakacji kluby Ośrodka Kultury zapewniają ofertę dla dzieci i młodzieży pozostającej w tym okresie w Krakowie. W ramach Akcji Lato i Akcji Zima organizujemy: wyjścia do innych placówek kultury, zajęcia sportowe i rekreacyjne jak i wycieczki poza Kraków. Od kilku lat wzbogaciliśmy ofertę o zimowe i letnie plenery malarskie. Tygodniowe wyjazdy oprócz wycieczek, korzystania z walorów malowniczych okolic Małopolski (i nie tylko) obejmują także różnorodne warsztaty plastyczne. Każdorazowo plenery kończy wystawa poplenerowa. Zajęcia organizowane w ramach Akcji Lato w Mieście, Zima w Mieście zgłaszamy do Małopolskiego Kuratorium Oświaty.

■ WSPÓŁPRACA ZE STOWARZYSZENIAMI I INSTYTUCJAMI

Co roku Ośrodek Kultury współpracuje z licznymi organizacjami pozarządowymi, działającymi szczególnie aktywnie na terenie Dzielnicy XVII Wzgórza Krzesławickie. W ramach tej współpracy są realizowane cykliczne wydarzenia lokalne – dni poszczególnych osiedli. Organizacje te, formalne lub nieformalne organizują wydarzenia, w których licznie uczestniczą okoliczni mieszkańcy:

- „Bez granic” – Stowarzyszenie Sympatyków Zesławic i Okolicy – Dzień Zesławic,
- Stowarzyszenie Przyjaciół Wadowa – Dzień Wadowa,
- Towarzystwo Przyjaciół Luboczy – Dzień Luboczy,
- Stowarzyszenie Nasze Kantorowice – Dzień Kantorowic.

2.4. ZAGADNIENIA FINANSOWE

Przychody Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta

Rok	Przychody ogółem	Dotacja	%	Środki z Rad Dz.	%	Dochody własne	%
2015	3 832 828	2 712 300	71	355 413	9	765 115	20
2016	4 005 995	2 899 900	72	350 635	9	755 460	19
2017	4 561 856	3 141 600	69	501 659	11	918 597	20
2018	6 148 975	4 636 420	75	437 920	7	1 074 635	17

Tabela 5. Struktura przychodów Ośrodka Kultury w latach 2015 – 2018.

Na przychody instytucji składają się, zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, dotacja z budżetu organizatora, przychody z prowadzonej działalności, z najmu składników majątkowych, środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł. Instytucja pozyskuje także środki w ramach zadań priorytetowych oraz powierzonych z nowohuckich Rad Dzielnic. Generalnie przychody ogółem rosną, warto jednak zwrócić uwagę na rosnące dochody własne Ośrodka Kultury, które w 4-letnim okresie strategicznym wzrosły o 309 520 zł.

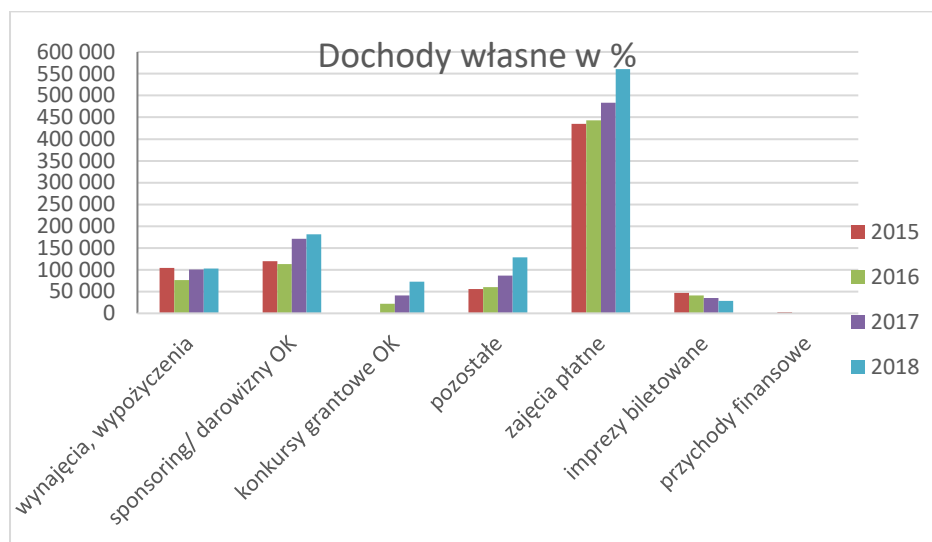
	2015		2016		2017		2018	
dochody własne	765 115	%	755 460	%	918 597	%	1 074 635	%
wynajęcia, wypożyczenia	104 448	14	76 472	10	100 923	11	103 030	10
sponsoring/ darowizny OK	119 755	16	113 230	15	171 300	19	181 229	17
konkursy grantowe OK	800	0	21 733	3	41 272	4	72 971	7
pozostałe	55 648	7	59 906	8	86 633	9	128 648	12
zajęcia płatne	434 775	57	442 691	59	483 488	53	560 308	52
imprezy biletowe	47 089	6	41 191	5	34 880	4	28 411	3
przychody finansowe	2 600	0	236	0	101	0	39	0

Tabela 6. Struktura dochodów własnych w latach 2015 – 2018.

Podstawowym źródłem dochodów własnych są wpływy z zajęć płatnych. Co roku z tego tytułu wpływa najwyższa kwota, która waha się w granicach 52-57% całości dochodów własnych. Kolejnym istotnym źródłem dochodów są środki pozyskane od sponsorów i darczyńców, najczęściej na organizację dużych wydarzeń plenerowych, stanowią one 17% dochodów.

Pozostałe przychody, które stanowią w 2018r. 12 % wszystkich przychodów to: refaktury, odszkodowania, korekty mediów, wpływy ze sprzedaży kartek świątecznych oraz ozdób, loterii oraz amortyzacja. Znaczny wzrost przychodów w tej pozycji wynika ze zmiany przepisów księgowania dotacji celowej. W świetle przepisów ustawy o rachunkowości, środki pieniężne otrzymane na sfinansowanie nabycia lub wytworzenia środków trwałych, w tym także środków trwałych w budowie, zalicza się do rozliczeń międzyokresowych przychodów. Zaliczone do rozliczeń międzyokresowych przychodów kwoty zwiększają następnie stopniowo pozostałe przychody operacyjne, równolegle do odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych od środków trwałych sfinansowanych z tych źródeł. Jednakże ostateczna wysokość odpisów amortyzacyjnych zależy od wysokości przyznanych środków na zadania inwestycyjne.

Duże znaczenie mają także wynajęcia i wypożyczenia. Lokale, dzięki przeprowadzanym remontom są w coraz lepszym stanie technicznym i cieszą się rosnącym zainteresowaniem Pod kątem organizacji imprez okolicznościowych. Warto także zwrócić uwagę na środki pozyskiwane w konkursach grantowych, kwota 72 971 zł stanowi 7%. W wielu z nich Ośrodek Kultury nie może uczestniczyć jako samorządowa instytucja kultury. Jednakże w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Nowej Huty przykładowo w samym 2018 pozyskano dodatkowo na wspólne przedsięwzięcia kwotę w wysokości 45 900 zł.



Wykres 3. Struktura dochodów własnych w latach 2015 – 2018 w %.

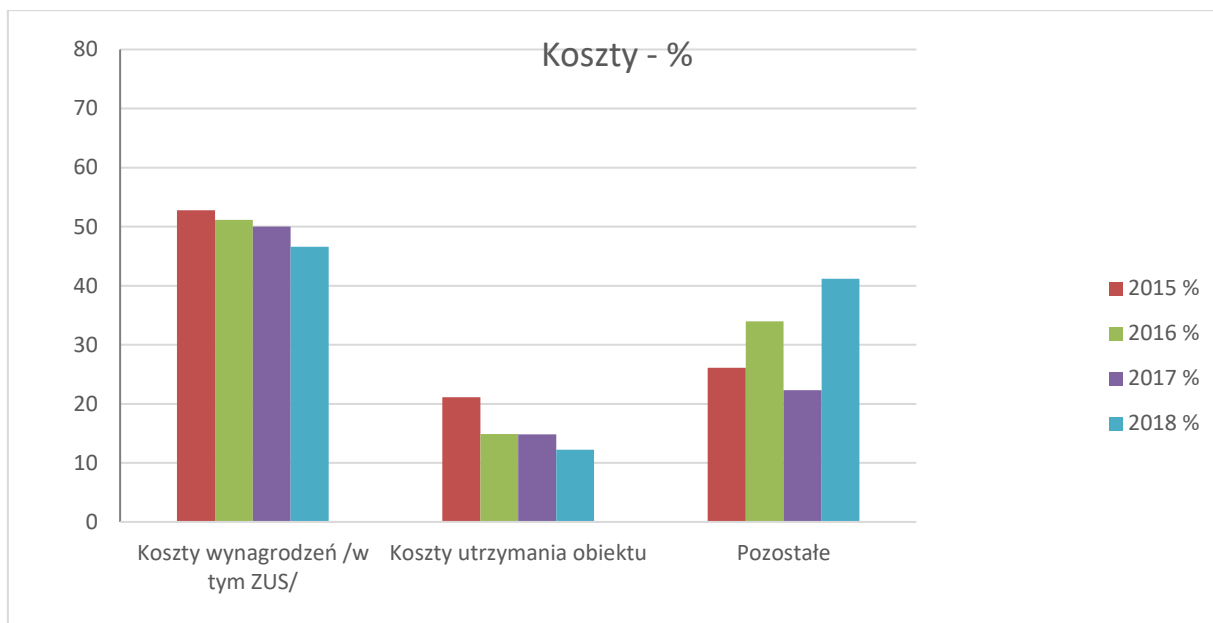
Koszty Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta

Rok	Koszty całkowite	Koszty wynagrodzeń /w tym ZUS/	%	Koszty utrzymania obiektu	%	Pozostałe	%
2015	3 759 645	1 983 378	53	793 895	21	982 372	26
2016	4 018 883	2 055 014	51	598 320	15	1 365 549	34
2017	4 516 535	2 258 091	50	669 166	15	1 008 855	22
2018	5 710 292	2 662 309	47	696 982	12	2 351 001	41

Tabela 7. Struktura kosztów Ośrodka Kultury w latach 2015-2018.

Analizując strukturę kosztów instytucji widać, że corocznie najwyższa kwota przeznaczana jest na wynagrodzenia. Ta pozycja waha się pomiędzy 55 a 47 % całości kosztów, przy czym spada jej procentowy udział, natomiast kwota obserwujemy wzrost. Wynika on z podwyżek oraz ze zwiększenia etatów w okresie 2015 – 2018 łącznie o 7,5 etatu.

Warto zwrócić uwagę, że dotacja, bez środków Rad Dzielnic, pokrywa tylko 73 % kosztów prowadzenia instytucji (utrzymanie obiektów i wynagrodzenia). W konsekwencji działalność programowa w Ośrodku Kultury finansowana jest głównie ze środków zewnętrznych (wpłaty od uczestników, konkursy grantowe i sponsorzy). W związku z tym Ośrodek Kultury musi wypracować środki nie tylko na działalność, ale także na pokrycie części kosztów utrzymania budynków.



Wykres 4. Struktura kosztów w latach 2015 – 2018 w %.

2.5. ANALIZA SWOT

Analizę SWOT dokonuje się w oparciu o analizę 4 grup czynników charakteryzujących organizację oraz jej otoczenie:

Precyzyjniej:

- wewnętrznych pozytywnych – silnych stron instytucji
- wewnętrznych negatywnych – słabych stron instytucji
- zewnętrznych pozytywnych – szans pojawiających się w otoczeniu instytucji
- zewnętrznych negatywnych – zagrożeń pojawiających się w otoczeniu instytucji

Zidentyfikowanie silnych i słabych stron organizacji pozwala zdiagnozować kondycję instytucji w relacji do otoczenia, w którym funkcjonuje. Rozważając szanse i zagrożenia wzięto pod uwagę zarówno obecne jak i przyszłe tendencje.

W analizie SWOT wyróżniono podkreśleniami wątki istotne z punktu widzenia budowania Planu Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Wizerunek organizacji i działania promocyjne	
<u>Mocna marka poszczególnych klubów i ich wysoka rozpoznawalność w środowiskach lokalnych</u>	<u>Niewystarczająca rozpoznawalność Ośrodka Kultury jako instytucji obejmującej kilkanaście placówek</u>
<u>Związek klubów z poszczególnymi społecznościami – lokalnie, blisko ludzi.</u> dobre kontakty z mieszkańcami, dobra znajomość środowiska	

Kluby Ośrodka Kultury, zwłaszcza w osiedlach peryferyjnych, są często jedynymi miejscami zapewniającymi dostęp do kultury, miejscem integracji i ośrodkiem życia społecznego	
Oferta programowa: szeroko rozumiana działalność, czyli imprezy zarówno o szerokim zasięgu jak i lokalne, projekty, oferta zajęć w ciągu roku szkolnego, Akcja Lato/Akcja Zima	
<u>Coraz większe angażowanie mieszkańców w życie klubów:</u> współtworzenie oferty filii, konsultacje dotyczące koncepcji remontów. Partycypacyjne podejście wpływa na poziom zainteresowania ofertą oraz poczucie współodpowiedzialności.	Brak pracowni tematycznych, wielofunkcyjne sale, co utrudnia prowadzenie zajęć specjalistycznych, podnoszących konkurencyjność oferty
<u>Doświadczenie współpracy ze środowiskiem lokalnym, przeprowadzaniu diagnozy potrzeb</u> i potencjału nabyte podczas realizacji projektu w ramach konkursu Dom Kultury + (MKiDN) – edycje 2014 i 2018.	
<u>Innowacyjna na tle innych domów kultury i ciesząca się zainteresowaniem oferta zajęć cyrkowych w Klubie 303 oraz wieloletnie doświadczenie w realizacji międzynarodowych projektów cyrkowych</u>	Brak wysokiej sali do ćwiczeń dla grupy cyrkowej w Klubie 303. Jest niezbędna np. przy żonglowaniu, chodzeniu na szczudłach.
Nowohucka Akademia Seniora - jedyny przy ośrodku kultury nieformalny UTW w Krakowie, cieszący się dużym zainteresowaniem seniorów. Utrzymuje się stała grupa studentów, przychodzą też nowi.	
Organizacja małych imprez dla społeczności lokalnych, mających znaczenie dla lokalnych tradycji i przyzwyczajzeń, które integrują i aktywizują społeczność i są też dla nich atrakcyjne finansowo.	
Współpraca z PZERI (sformalizowana), użyczenie przestrzeni w filiach dla spotkań Klubów Seniora.	
Organizacja cyklicznych imprez, wpływających na budowanie marki tych wydarzeń (<u>dużych</u> - NHDN, Muzyczne Spotkania na Wzgórzach Krzesławickich, Festiwal Zakłète w dyni i lokalnych – dni osiedli)	
CZYNNIKI FINANSOWE	
Pozyskiwanie środków: usługi, wynajęcia, granty, sponsorzy, darczyńcy, stosunek kosztów do dochodów, płynność finansowa	
<u>Aktywne Stowarzyszenie Przyjaciół Nowej Huty wspierające działalność Ośrodka Kultury</u> przy pozyskiwaniu środków w konkursach grantowych	Oczekiwania społeczności, która często była zaangażowana w budowę w czynie społecznym lub utworzenie placówek dotycząca odpłatności za imprezy/zajęcia – opór przed korzystaniem z oferty płatnej.
Stabilność finansowa instytucji – zapewnienie pokrycia części kosztów przez Organizatora	

INFRASTRUKTURA	
Stan pomieszczeń, ilość pomieszczeń, powierzchnia, otoczenie klubu, wyposażenie	
Struktura klubowa (13 placówek na terenie prawie całej Nowej Huty) daje możliwość dotarcia do szerokiej grupy odbiorców.	Struktura klubowa (rozproszona infrastruktura, kluby w różnych lokalizacjach) i wynikająca z tego trudność w utrzymaniu dobrego stanu technicznego, dużo lokali i budynków do zadbania.
Coraz lepszy stan infrastruktury. Remonty i zakupy wyposażenia zrealizowane w latach 2015-2018 są rekordowe w stosunku do poprzednich lat.	Niektóre kluby wraz z terenami wokół wymagają prac remontowych. Konkretnie potrzeby w tym zakresie są wykazane w poszczególnych klubowych planach rozwoju.
	Mały lokal do łączenia działalności Klubu Zgody i administracji całej instytucji. W przypadku klubu – brak szatni, dzieci, dorośli przebiegają się na korytarzu na wprost wejścia głównego. W przypadku biura – pomieszczenia nie spełniają norm określonych w przepisach - za niski metraż.
	Dział Imprez realizujący istotne z punktu widzenia całej instytucji zadania jest ulokowany w jednym pomieszczeniu w Klubie Jędrus, co powoduje utrudnienia w organizacji pracy i zarządzaniu.
ZASOBY LUDZKIE	
Organizacja pracy i kompetencje pracowników: umiejętność i chęć rozwoju, atmosfera (konflikty), umiejętność współpracy, elastyczność, motywacja, warunki pracy: bhp, zaplecze, elastyczność czasu pracy	
Bardzo wysokie kompetencje Głównej Księgowej oraz pracowników Działu Księgowości. Kontrola wewnętrzna realizowana prowadzona przez Biuro Kontroli Wewnętrznej UMK w grudniu 2016 w zakresie gospodarności i celowości wydatkowania środków zakończyła się protokołem bez założeń. Instytucja otrzymała na tę okoliczność list gratulacyjny od Pana Prezydenta prof. J. Majchrowskiego.	Niewystarczająca analiza oferty konkurencji trendów i potrzeb odbiorców.
Pracownicy merytoryczni posiadają różne kompetencje potrzebne do samodzielnej organizacji imprez na różną skalę, małych i dużych, masowych, plenerowych – wielozadaniowość pracowników.	Niewystarczający poziom wiedzy i umiejętności niektórych pracowników w zakresie: - wykorzystania nowoczesnych technologii (np. w projektach czy promocji) - definiowania wskaźników i mierników realizacji celów, co okazało się podczas przeprowadzania ewaluacji <i>Planu Rozwoju Ośrodka Kultury na lata 2015-2020</i> . Zdefiniowane w dokumencie wskaźniki okazały się bądź nietrafione, bądź niemożliwe do zweryfikowania, - opracowania koncepcji wizerunku np. klubu i jej realizacji.

<u>Zwiększenie ilości etatów do poziomu, który pozwala na profesjonalne realizowanie zadań instytucji.</u> Dział Administracji - zatrudniono: specjalistę ds. remontów i inwestycji oraz pracownika gospodarczego „złotą rączkę”. Dział Klubów – zwiększono wymiary etatów dla instruktorów, zatrudniono nowych pracowników do Klubu Zakole.	<u>Niewystarczająca skuteczność działań motywacyjnych, opartych przede wszystkim na intuicji i doświadczeniu – brak całościowego systemu motywacyjnego.</u>
	Duży odsetek nowych pracowników może wpłynąć na obniżenie poziomu integracji całego zespołu. Zmiany kadrowe wynikają przede wszystkim ze wzrostu zatrudnienia, utworzenia klubu Zakole.
SZANSE	ZAGROŻENIA
Czynniki polityczno-prawne: Podstawowe regulacje prawne na szczeblu krajowym, obowiązujące ustawy i inne przepisy regulujące sposób działania instytucji kultury, tendencje i trendy.	
<u>Program Rozwoju Kultury 2030 – podkreśla znaczenie angażowania mieszkańców w sprawy instytucji kultury, otwartość na potrzeby lokalnych społeczności, integrację środowisk.</u> Są to kierunki spójne z celami strategicznymi wypracowanymi przez Ośrodek Kultury.	<u>Dualizm w sposobie myślenia o sposobie prowadzenia klubów w środowiskach lokalnych. Z jednej koncepcja klubów jako miejsc spotkań, otwartych, współpracujących z mieszkańcami z drugiej strony konieczność wypracowywania dochodów własnych</u> (dotacja nie wystarcza na pokrycie kosztów utrzymania instytucji).
<u>Trendy w strategiach nadrzędnych (najczęściej do 2020r.) i w konsekwencji w konkursach grantowych: rozwój kompetencji obywatelskich, kulturowych, społecznych, aktywizacja środowiska lokalnego, współdziałanie z lokalnym środowiskiem i współpraca międzysektorowa.</u>	<u>Opieranie pracy ze środowiskiem lokalnym na środkach z konkursów grantowych powoduje aktywność takich działań. Natomiast budowanie relacji i zaangażowania mieszkańców, aby miało sens i przynosiło spodziewany skutek, powinno mieć wsparcie systemowe na poziomie Gminy, zwłaszcza w kontekście zapisów w Programie Rozwoju Kultury 2030.</u>
<u>Możliwość współpracy z różnymi podmiotami (fundacje, stowarzyszenia, towarzystwa, itp.) w zakresie realizacji wspólnych projektów.</u>	Status prawny Ośrodka Kultury – instytucja finansów publicznych ogranicza możliwość udziału w niektórych konkursach grantowych.
	Coraz większa ilość formalności do spełnienia w związku z prowadzoną działalnością (np. prawo zamówień publicznych, wymogi dotyczące organizacji imprez) angażuje zasoby kadrowe instytucji.

Czynniki ekonomiczne: sytuacja ekonomiczna w kraju, trendy gospodarcze, system finansowania instytucji, możliwość pozyskiwania środków na działalność.	
Możliwość pozyskiwania finansów na działalność, remonty i zakupy (z Rad Dzielnic i UMK, konkursów grantowych)	<u>Dotacja od Organizatora nie pokrywa wszystkich kosztów niezbędnych do utrzymania instytucji i prowadzenia działalności, co wiąże się z koniecznością zarabiania.</u>
	Ograniczone możliwości zarabiania na zajęciach zwłaszcza w osiedlach peryferyjnych, wynikające z określonej ilości mieszkańców w środowisku lokalnym w połączeniu z trudną sytuacją ekonomiczną mieszkańców.
Czynniki socjokulturowe: procesy demograficzne, jakie zachodzą w społeczeństwie, systemy wartości i postawy społeczne, mobilność ludzi, migracje lokalne itp.	
Środowiska lokalne skupione wokół klubów coraz bardziej zaangażowane i „przyzwyczajone” do partycypacji.	<u>Aktywne środowiska lokalne mają poczucie bycia współautorem, co sprzyja oczekiwaniu, że zgłoszone potrzeby będą zrealizowane.</u> Często są to oczekiwania niskiej odpłatności lub bezpłatności oferty, w odpowiedzi na zaangażowanie uczestników (podobnie jak w projektach grantowych).
Rozbudowa osiedli peryferyjnych dla niektórych klubów będzie szansą na pozyskanie nowych odbiorców.	W osiedlach peryferyjnych, w przypadku klubów zbudowanych czynnem społecznym, niechęć mieszkańców do ponoszenia opłat za zajęcia. Postawa wynikająca z podejścia: skoro budowaliśmy to należy nam się teraz za darmo.
W świadomości mieszkańców Nowa Huta staje się miejscem atrakcyjnym do zamieszkania, zamieszkują tu z wyboru, a nie z konieczności. Rośnie odsetek rodzin z małymi dziećmi.	Zmiana profilu seniora – obecni seniorzy odbiorcy naszej oferty stosunkowo wcześniej przeszli na emerytury i renty. Są aktywni, natomiast nowe pokolenia seniorów wiek przesunięcie wieku emerytalnego spowoduje, że seniorzy mający czas na dodatkowe działania będą dużo starsi i w gorszej kondycji fizycznej, przez co mniej gotowi do korzystania z oferty Ośrodka Kultury
<u>Starzenie się społeczeństwa nabiera dynamiki. Zmiany demograficzne wymagają ujęcia w priorytetach polityki społecznej i edukacyjnej takich zagadnień jak np. uczenie się seniorów,</u> integrację wewnątrz i międzypokoleniową oraz partycypację obywatelską.	
Rosnące zainteresowanie aktywnymi formami rodzinnego spędzania czasu.	

Czynniki technologiczne: zmiany w nauce i technice mające związek z działaniem instytucji	
<u>Nowe technologie szansą na ciekawe projekty, sposoby promocji.</u>	Nowi seniorzy mają inne oczekiwania i potrzeby np. nie będą już potrzebować podstawowych kursów komputerowych.
Dostawcy usług: instruktorzy prowadzący zajęcia, artyści, obsługa techniczna, gastronomia	
Grupa sprawdzonych instruktorów, z którymi instytucja współpracuje przez wiele lat.	Trudno znaleźć dobrych instruktorów gotowych na dojazdy do odległych lokalizacji w osiedlach peryferyjnych. Dodatkowo, ze względu na większe odległości, instruktorzy oczekują wyższego wynagrodzenia, a jest ono pokrywane z wpłat uczestników. Niekiedy trudno zbilansować budżet zajęć, a ze względu na niewystarczającą dotację instytucja powinna wypracowywać dochody własne m.in. z oferty płatnej.
Odbiorcy: wszyscy Ci, którzy korzystają z oferty, uczestniczą w kursach, imprezach, odwiedzają naszą stronę internetową, słuchają naszych reklam, dowiadują się o nas z mediów	
Konkurenci: o czas wolny odbiorców – inne instytucje kultury, organizacje działające w tej samej przestrzeni, ale także: telewizor, budka z piwem, Internet itp. to także obecni i przyszli konkurenci	
Współpraca międzysektorowa nie tylko podnosząca poziom oferty, ale również wpływająca na zmniejszenie kosztów jej realizacji.	Organizacje pozarządowe działają na rzecz środowisk bez konieczności myślenia o dochodach. Współpraca może obejmować tylko akcje niedochodowe.
Kluby Rodziców finansowane dodatkowo z budżetu UMK dają możliwość stworzenia atrakcyjnej oferty dla młodych mieszkańców Nowej Huty, ciekawej i niskopłatnej	Kluby Rodziców – angażują zasoby: przestrzeń klubową oraz czas pracowników. Ma to wpływ na ograniczenie możliwości realizacji oferty płatnej.
	Szeroka i coraz bardziej profesjonalna oferta konkurencji (np. NGO-s, akcje lato i zima w szkołach, zajęcia bezpłatne, CASy, Kościoły i organizacje kościelne).
	Przejmowanie bądź powstawanie instytucji kultury prowadzonych przez inne podmioty (np. organizacje pozarządowe, prywatni właściciele) może być zagrożeniem dla zbudowanych przez lata relacji pomiędzy klubami a środowiskami lokalnymi.

WNIOSKI Z ANALIZY SWOT

1. Partycypacja

Ze względu na mocną stronę wyróżniającą OKNH - silny związek klubów z poszczególnymi społecznościami, zwłaszcza w osiedlach peryferyjnych, dobre kontakty z mieszkańcami oraz doświadczenie współpracy ze środowiskiem lokalnym, diagnozy potrzeb i potencjału nabyte podczas realizacji projektów w ramach dwóch edycji (2014 i 2018) konkursu Dom Kultury + (MKiDN) warto ten kierunek działania rozwijać. Ponadto strategie nadrzędne zwracają uwagę na

znaczenie współdziałania z lokalnym środowiskiem, angażowania mieszkańców w sprawy instytucji kultury, otwartość na potrzeby lokalnych społeczności i integrację środowisk, rozwój kompetencji obywatelskich, kulturowych i społecznych. Umiejętność aktywizowania mieszkańców jest cechą szczególną Ośrodka Kultury, który działa poprzez sieć lokalnych klubów angażujących mieszkańców i wchodzących we współpracę z różnymi podmiotami.

2. Współpraca

Przy Ośrodku Kultury działa aktywne Stowarzyszenie Przyjaciół Nowej Huty wspierające instytucję, z sukcesem pozyskujące środki w konkursach grantowych. Warto to doświadczenie i umiejętności wykorzystywać i rozwijać. Niezależnie od SPNH Ośrodek Kultury nawiązuje współpracę z innymi ngosami.

3. Cyrk jako oferta rozwojowa dla dzieci i młodzieży

Ośrodek kultury prowadzi w zasadzie standardową działalność dla tego typu instytucji. Warto zatem zwrócić uwagę na innowacyjną na tle innych domów kultury i cieszącą się zainteresowaniem ofertę zajęć cyrkowych w Klubie 303. Biorąc pod uwagę doświadczenie pracowników Klubu w prowadzeniu działań cyrkowych zarówno w lokalnym środowisku jak i na arenie międzynarodowej należy rozwijać ofertę instytucji w tym obszarze. Nie bez znaczenia są także efekty pracy pedagogicznej instruktorów. Dla pewnej grupy uczestników zajęć i projektów cyrk wyznaczył ścieżkę kariery zawodowej.

4. Seniorzy

Ośrodek Kultury wspólnie ze SPNH od 2010 NAS, buduje wokół tego nieformalnego UTW stałą grupę słuchaczy i uczestników zajęć. Biorąc pod uwagę powodzenie tego przedsięwzięcia, rosnącą grupę studentów należy rozwijać ofertę NAS. Dodatkowym argumentem jest uwzględnianie w priorytetach polityki społecznej i edukacyjnej kwestii uczenia się seniorów, integracji wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej.

5. Podwyższenie jakości i efektywności pracy pracowników biura Ośrodka Kultury

Ośrodek Kultury powinien pozyskać nową siedzibę biura Ośrodka, co wynika z kilku faktów. Stosunkowo mały lokal jest jednocześnie siedzibą główną instytucji jak i siedzibą Klubu. W efekcie powoduje to problemy i ograniczenia zarówno dla Klubu jak i biura. Pomieszczenia biurowe nie spełniają standardów wymaganych przepisami (mają zbyt małe powierzchnie w stosunku do wymogów wynikających z przepisów). Dodatkowo, ze względu na obsługę 13 klubów, często w tych pomieszczeniach przebywa jeszcze więcej pracowników. Ponadto utrudnieniem jest przechodni charakter pomieszczeń. Dodatkowo ze względu na brak miejsca w siedzibie na os. Zgody Dział Imprez i Promocji, ściśle współpracujący z biurem, ulokowany jest w jednym z klubów, co niesie za sobą utrudnienia organizacyjne.

6. Kompetencje pracowników Ośrodka Kultury

Zmieniające się oczekiwania wobec instytucji kultury, rozwój nowoczesnych technologii, pojawiające się nowe trendy i wyzwania skutkują koniecznością stałego podnoszenia kwalifikacji pracowników. Nie bez znaczenia jest nabywanie doświadczenia w praktyce, jednak zawsze warto je uzupełnić o wiedzę możliwą do zdobycia w trakcie szkoleń. Możliwość rozwoju jest także dla pracowników czynnikiem motywującym, zwłaszcza, jeżeli pracownik będzie miał sam możliwość zgłaszania osobistych potrzeb szkoleniowych.

7. System motywacji pracowników

Obecny system motywacyjny oparty jest przede wszystkim o czynniki finansowe. Jednak w instytucji publicznej są ograniczone możliwości finansowe. W związku z powyższym znaczenia nabierają czynniki niefinansowe. Są podejmowane działania motywujące, wynikają one z doświadczenia, często mają charakter intuicyjny. Dlatego, aby podnieść ich skuteczność, wskazane jest opracowanie całościowego systemu motywacyjnego, we współpracy z pracownikami.

8. Finanse

Dotacja od Organizatora nie pokrywa wszystkich kosztów niezbędnych do utrzymania instytucji i prowadzenia działalności, co wiąże się z koniecznością zarabiania środków na pokrycie kosztów funkcjonowania Ośrodka. Biorąc pod uwagę utrzymującą się tendencję na przestrzeni ostatnich lat, podniesienie poziomu samofinansowania instytucji powinno być jednym z celów strategicznych Ośrodka Kultury.

8. Infrastruktura

Instytucja kultury to między innymi infrastruktura dostosowana do potrzeb użytkowników, nowoczesna, sprzyjająca integracji, otwarta i zachęcająca do spotkań. Takie miejsca będą też inspirowały i rozbudzały kreatywność. Dlatego też w najbardziej uzasadnionych przypadkach należy poprawić jakość sal, budynków i ich otoczenia.

9. Komunikacja

Warto zwrócić uwagę na niewystarczającą rozpoznawalność Ośrodka Kultury Kraków Nowa Huta jako jednej instytucji łączącej kilkanaście placówek. Pojedyncze kluby są bardzo dobrze znane i rozpoznawane w środowiskach lokalnych jako swoje i niekonieczne kojarzone z instytucją nadrzędną. Dlatego warto podjąć kompleksowe działania sprzyjające budowaniu wizerunku Ośrodka Kultury jako sieci klubów.

3. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2019-2023

3.1. MISJA OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA



Misja Ośrodka Kultury Kraków-New Huta powstała we współpracy z pracownikami. Określa stosunek instytucji do otoczenia, przekazuje „ogólny cel organizacji oparty na przesłankach planistycznych, uzasadniający istnienie organizacji”. Składowe elementy misji obejmują trzy obszary: działalność – różnorodną ofertę, charakter relacji z mieszkańcami – zdefiniowany jako bliskość oraz animowanie odnoszące się do sposobu działania, skoncentrowanego na integrowaniu mieszkańców oraz inspirowaniu i wspieraniu inicjatyw lokalnych.

Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że misja Ośrodka Kultury w pełni akcentuje to, czym się wyróżniamy spośród innych instytucji kultury w Krakowie, uwzględnia strukturę opartą o sieć kilkunastu klubów działających na terenie całej Nowej Huty.

3.2. PRZEBIEG PROCESU OPRACOWANIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2019-2023

W styczniu 2019 r. Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego UMK zwrócił się o przygotowanie strategii na okres pięcioletni. W związku z faktem, że Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta jest w trakcie realizacji strategii do 2020, proponuję Koncepcję Zarządzania Strategicznego z uwzględnieniem aktualizacji realizowanego obecnie planu. Takie podejście wynika z faktu zachowania spójności dokumentów strategicznych oraz z szacunku dla wkładu pracowników w tworzenie obecnego Planu Rozwoju.

Po akceptacji Koncepcji Zarządzania Ośrodkiem Kultury Kraków – Nowa Huta planowana jest dalsza praca z pracownikami wszystkich działów, ze szczególnym uwzględnieniem klubów oraz Działu Imprez i Promocji. Celem współpracy będzie aktualizacja indywidualnych planów rozwoju, tak, aby czasokres wszystkich dokumentów strategicznych był spójny.

Opracowując Koncepcję Zarządzania dokonałam analizy poniższych dokumentów:

- sprawozdań z działalności merytorycznej klubów oraz Działu Imprez i Promocji,
- ewaluacji planów rozwoju klubów oraz Działu Imprez i Promocji,
- Programu Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030,
- Strategii Rozwoju Krakowa do 2030,
- Audytu jakościowego w miejskich instytucjach kultury.

Koncepcja Zarządzania Ośrodkiem Kultury jest spójna z **wizją Krakowa** zawartą w Programie Rozwoju Kultury. Mieszkańcy Krakowa aktywnie korzystają z oferty kulturalnej Krakowa, w tym tej **współtworzonej przez siebie** za pośrednictwem i/lub przy udziale instytucji kultury. Instytucje kultury są **otwarte na potrzeby lokalnej społeczności**, aktywnie współpracują z organizacjami pozarządowymi i efektywnie **włączają w swoją pracę lokalną społeczność**.

3.3. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA OŚRODKIEM KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2019-2023

Koncepcja Zarządzania Ośrodkiem Kultury jest dokumentem planistycznym. Jego istotą jest uświadomienie **misji instytucji, wartości, jakimi się ona kieruje oraz określenie celów**, które chciałabym osiągnąć. Warto podkreślić, że podstawowe cele działalności instytucji kultury są zdefiniowane w Ustawie o prowadzeniu działalności kulturalnej oraz wynikają ze Statutu Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta nadanego przez Organizatora.

Zaprezentowany w dokumencie plan działania jest próbą łączenia logiki kultury związanej z realizacją przyjętej misji z logiką rynkową przy budowaniu oferty, uwzględniającą aspekty ekonomiczne związane z koniecznością wypracowywania dochodów własnych.

Wybrane koncepcje zarządzania

Żyjący na przełomie XIX i XX w. Henri Fayol, jeden z prekursorów administracyjnej szkoły zarządzania, zwrócił uwagę na występowanie w różnego typu podmiotach, w tym publicznych, tzw. funkcji administracyjnej (F a y o l 1926). Dotyczyła ona personelu, podziału pracy, władzy, dyscypliny, jedności wydawania poleceń, jedności kierownictwa, centralizacji, hierarchii, stabilizacji personelu oraz inicjatywy.

Niemal równocześnie z pracami H. Fayola pojawiła się koncepcja biurokracji, opisana przez Maxa Webera (2002), której odpowiada tzw. biurokratyczny model organizacji, opierający się na

legalnej i prawomocnej władzy. Charakteryzują go: hierarchia oraz podporządkowanie i kontrola, oparte na instrukcjach i procedurach zarządzania przez cele, a także koncentracja na wynikach działania, zdefiniowane zakresy odpowiedzialności, wyposażenie w niezbędne zasoby oraz nadzór. W takim modelu pracownicy zatrudnieni dzięki swoim kwalifikacjom i wiedzy, tworzą model organizacji, który z technicznego punktu widzenia pozwala osiągnąć najwyższy stopień efektywności (Błażowski 2005).

W latach 1945–1979 królowała koncepcja *Public Administration (PA)*. Jednakże środki publiczne nie wystarczyły do sfinansowania potrzeb, pojawiły się również zarzuty nieuzasadnionych wydatków oraz rozrastającej się biurokracji. Zaczęto zwracać wagę na to, że urzędnicy dążą do maksymalizacji własnych, indywidualnych interesów, co prowadzi do coraz większego rozrostu biurokracji i wzrostu zatrudnienia.

Fala krytyki (lata 70. XX w.), dotyczącej realizacji polityki publicznej i świadczenia usług publicznych spowodowała sformułowanie nowych rozwiązań. prowadzących do poprawy gospodarności i efektywności.

Zaproponowano zatem, aby do publicznego dostarczania usług zastosować techniki wykorzystywane w sektorze prywatnym. Wykorzystując te postulaty, stworzono w latach 80. koncepcję tzw. Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management, NPM*) oraz Nowej Administracji Publicznej (*New Public Administration, NPA*). Charakterystyczne cechy tego modelu to: kierowanie w sposób menedżerski, zdywersyfikowane, elastyczne struktury organizacyjne, ukierunkowanie działań na zewnątrz i na potrzeby (zamiast do wewnątrz i na procedury), zewnętrzna kontrola, **długookresowa perspektywa czasowa podejmowanych działań**, wywoływanie zmian jako główny cel podejmowanych działań, rządzenie w sposób interaktywny, współdziałanie z organizacjami innych sektorów na zasadzie partnerstwa, dominacja układów samorządowych i autonomicznych. Chodzi o przesunięcie akcentu w zarządzaniu na **konkurencyjność i orientację na wyniki w połączeniu z aktywnym poszukiwaniem alternatywnych źródeł finansowania**, zamiast skupiania się na środkach publicznych, w sposób typowy dla tradycyjnego zarządzania instytucjami publicznymi. Charakterystyczną cechą tego podejścia jest również **ukierunkowanie procesu podejmowania decyzji na misję i założone cele oraz mierzenie efektów działań stopniem satysfakcji obywateli**.

Chodzi tu przede wszystkim o sprostanie nowym wyzwaniom, zmianę podejścia do zarządzania instytucją publiczną, elastyczność organizacyjną i zastosowanie metod sprawdzonych w zarządzaniu organizacjami biznesowymi, w szczególności zdefiniowanie misji i celów strategicznych.

Współczesną (zaproponowaną ok. 20 lat temu) propozycją usprawnienia zarządzania w sferze publicznej stało się zatem ***governance* – współzarządzanie publiczne, partycypacyjne zarządzanie publiczne lub zarządzanie interaktywne**. Kluczową rolę odgrywa tu **pojęcie społeczeństwa obywatelskiego**. Działanie w myśl koncepcji *governance* wiąże się jednak z koniecznością **przekazania przez podmioty publiczne części swoich kompetencji innym podmiotom** i łączy się ze **współpracą**, i koniecznością obdarzania **zaufaniem**. Hierarchiczne mechanizmy wydawania poleceń (wewnątrz i na zewnątrz administracji) proponuje się zastąpić **włączaniem i zaangażowaniem we współpracę**, wykorzystaniem mechanizmów decentralizacji.

Koncepcja Zarządzania Ośrodkiem Kultury Kraków – Nowa Huta

Podstawowym założeniem niniejszej koncepcji zarządzania jest **myślenie długoterminowe**. Warto podkreślić, że takie podejście nie jest czymś nowym w moim sposobie zarządzania. Niniejszy dokument strategiczny jest już trzecim dokumentem tego rodzaju. Ponadto, w 2017r. powstał Wieloletni Plan Remontów na lata 2017-2019 (który jest w trakcie aktualizacji).

Założyłam także w najbliższym czasie opracowanie strategii komunikacji oraz całościowego systemu motywacyjnego.

Cele są wyznaczane i realizowane we **współudziale i zaangażowaniu zespołu pracowników oraz lokalnej społeczności**, co wpływa na budowanie poczucia współodpowiedzialności. Dla realizacji celów konieczne jest też osobiste zaangażowanie zarówno Dyrektora jak i całego zespołu pracowników. Sprzyjać temu będzie wypracowywanie istotnych decyzji w drodze współpracy i konsultacji z pracownikami, w oparciu o pracę zespołową. O ile proces decyzyjny czasem będzie wymagał czasu, analiz różnych możliwości, o tyle starannie podjęte decyzje trzeba wprowadzać szybko.

Podstawową metodą rozwiązywania problemów jest ciągła poprawa i uczenie się. Chciałabym rozwijać instytucję na zasadzie ewolucji, a nie rewolucji, szczególnie, że zależy mi na tym, aby zmiany miały charakter trwały. Należy tworzyć kulturę organizacji uczącej się dzięki stałej ocenie tego, co robimy i ciągłej poprawie sposobów działania, przy jednoczesnym zapewnianiu pracownikom niezbędnego wsparcia np. w formie zewnętrznych konsultacji, szkoleń, dostępu do wiedzy.

Relacje z pracownikami oparte na wzajemnym szacunku, budowaniu poczucia współodpowiedzialności za instytucję i stawianie wyzwań sprzyjających rozwojowi. Niezwykle ważna jest świadomość Dyrektora, że najważniejszym zasobem instytucji są ludzie. Tylko z zespołem zaangażowanym, żyjącym realizacją założonych celów można marzyć nawet o najbardziej śmiałych planach. Dlatego podstawową wartością w relacjach jest szacunek, zaufanie i zrozumienie. Stawiam także na skuteczną komunikację budującą zaangażowanie pracowników (dzielenie się wiedzą, sukcesami, także problemami i wspólne szukanie rozwiązań).

Filozofię zarządzania oparłam na ciągłym poprawianiu sprawności, minimalizowaniu marnotrawstwa. Do źródeł marnotrawstwa można zaliczyć dwie kategorii działań: działania nietworzące wartości, ale niezbędne do prawidłowej realizacji działań, albo działania nietworzące wartości, zbędne z punktu widzenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych (pracowników).

W literaturze wyróżnia się m.in. następujące źródła marnotrawstwa: niewykorzystaną kreatywność pracowników, przepisy prawa, złą organizację, nadmierne szkolenia, niewłaściwą komunikację, czekanie, zbędne przemieszczanie, nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie, nadmierny stan zapasów itp. Chciałabym stworzyć warunki sprzyjające ujawnianiu potencjalnych obszarów, które warto usprawnić; wdrażanie takich procedur, które będą służyły także pracownikom. Z jednej strony należy brać pod uwagę względy ekonomiczne, unikać marnotrawienia zasobów, przy jednoczesnym podnoszeniu jakości oferty dla odbiorców.

Styl kierowania

Za proces zarządzania odpowiada przede wszystkim Dyrektor instytucji, a także kierownicy, określający cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Dyrektor wykonując role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne, osiąga cele organizacji za pomocą innych osób, we współpracy z zespołem, którym kieruje i który kontroluje.

Sposób pracy Dyrektora z podwładnymi (sposób zarządzania ludźmi), sposób formułowania i przekazywania im zadań określa się jako **styl kierowania**. Przejawia się on również w stopniu udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji, sposobach nagradzania, karania i kontroli.

Najbliższy jest mi styl **realizacyjny**, definiowany w literaturze jako zorientowany na ludzi, zadania i efektywność. Zgadzam się z założeniem, że to ludzie tworzą organizację. Warto stawiać przed pracownikami ambitne zadania i wymagać od nich dużej efektywności, ale utrzymując jednocześnie z nimi dobry kontakt. Jestem przekonana, że moje zaangażowanie **w zadania wykonywane przez pracowników i ich w problemy** jednocześnie motywuje do pracy. Chciałabym inspirować pracowników do zgłaszania nowych pomysłów, zapraszać ich do

współtworzenia planów, wiedząc, że w ten sposób mogą oni bardziej zaangażować się w pracę. Znalezienie i stosowanie tylko jednego wzorcowego stylu kierowania jest trudne, o ile w ogóle możliwe. Wśród badaczy dominuje podejście sytuacyjne, zakładające dostosowanie stylu kierowania do specyficznych warunków funkcjonowania zespołów ludzkich. Tak też wyobrażam sobie kierowanie zespołem.

Obszary strategiczne

W proponowanej koncepcji zarządzania zdefiniowałam pięć obszarów strategicznych, które chciałabym rozwijać. Związane są one z zasobami, jakimi każda instytucja dysponuje, i które może wykorzystać. Tu uwzględniam zasoby ludzkie, rzeczowe, rozumiane jako infrastruktura oraz zasoby finansowe. Ponadto koncentruję się na ofercie, będącej sposobem realizacji celów związanych z prowadzoną działalnością, biorę również pod uwagę proces komunikacji.

OBSZAR	CEL STRATEGICZNY
OFERTA	I. Rozwój oferty Ośrodka Kultury
INFRASTRUKTURA	II. Poprawa stanu infrastruktury Ośrodka Kultury
KOMUNIKACJA	III. Podniesienie jakości komunikacji
ZASOBY LUDZKE	IV. Rozwój zasobów ludzkich
FINANSE	V. Podniesienie poziomu samofinansowania Ośrodka Kultury

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE NA LATA 2019-2023

CEL STRATEGICZNY I. Rozwój oferty Ośrodka Kultury	CEL STRATEGICZNY II. Poprawa stanu infrastruktury Ośrodka Kultury	CEL STRATEGICZNY III. Podniesienie jakości komunikacji	CEL STRATEGICZNY IV. Rozwój zasobów ludzkich	CEL STRATEGICZNY V. Podniesienie poziomu samofinansowania Ośrodka Kultury
CELE OPERACYJNE				
I. 1. Wzrost poziomu zaangażowania mieszkańców we współtworzenie oferty Ośrodka Kultury	II. 1. Wdrożenie długoterminowej polityki poprawy stanu infrastruktury	III.1. Podniesienie skuteczności działań promocyjnych dotyczących oferty	IV. 1. Opracowanie systemu motywacyjnego pracowników Ośrodka Kultury	V.1. Wzrost dochodów własnych w oparciu o alternatywne źródła
I. 2. Rozwój oferty cyrkowej	II.2. Poprawa stanu infrastruktury klubów, tak aby była ona nowoczesna, atrakcyjna, stymulowała aktywność i kreatywność mieszkańców	III.2. Wzmocnienie wizerunku Ośrodka Kultury zgodnie z misją instytucji	IV.2. Podniesienie kwalifikacji pracowników Ośrodka Kultury	V.2. Wzrost dochodów własnych z oferty płatnej
	II.3. Poprawa stanu infrastruktury terenów zielonych przy klubach			

■ **CEL STRATEGICZNY I.**

Rozwój oferty Ośrodka Kultury

CEL OPERACYJNY I.1. Wzrost poziomu zaangażowania mieszkańców we współtworzenie oferty Ośrodka Kultury

I.1.1. Rozwój oferty opartej o realizację inicjatyw oddolnych

DZIAŁANIA

- tworzenie przestrzeni do zgłaszania potrzeb mieszkańców w zakresie kultury
- motywowanie pracowników Ośrodka Kultury do angażowania się w ściślejszą współpracę z mieszkańcami
- poszukiwanie źródeł finansowania inicjatyw oddolnych

I.1.2. Rozwój oferty budowanej we współpracy z mieszkańcami

DZIAŁANIA

- konsultacje z mieszkańcami w zakresie tworzonej oferty klubów (np. jak Zakole, Jedność: ankiety, spotkania konsultacyjne zakończone raportem)

I.1.3. Rozwój uczestnictwa w kulturze / rozwój widowni

DZIAŁANIA

- stwarzanie przestrzeni dla działań innowacyjnych i eksperymentu w sferze kultury, w tym także działań niszowych (np. Poezja migana dla osób niesłyszących i niedosłyszących)

CEL OPERACYJNY I.2. Rozwój oferty cyrkowej

I.2.1. Rozwój działań cyrkowych na poziomie lokalnym, krakowskim i międzynarodowym

DZIAŁANIA

- prowadzenie zajęć cyrkowych w ramach oferty edukacyjnej w ciągu roku szkolnego
- organizacja imprez i happeningów o tematyce cyrkowej
- rozwój działań cyrkowych na poziomie krakowskim – udział w wydarzeniach organizowanych przez UMK lub inne instytucje kultury (np. targi Sztuki Ludowej)
- rozwój działań cyrkowych na poziomie międzynarodowym
- kontynuacja już realizowanych projektów: Projektu Trójstronnej Wymiany Młodych cyrkowców we współpracy z partnerami z Niemiec i Francji

■ **CEL STRATEGICZNY II.**

Poprawa stanu infrastruktury

Ośrodka Kultury

CEL OPERACYJNY II.1. Wdrożenie długoterminowej polityki poprawy stanu infrastruktury

II.1.1. Aktualizacja Wieloletniego Planu Remontów i Inwestycji

DZIAŁANIA

- konsultacje z kierownikami klubów w zakresie potrzeb remontowych
- zlecenie koniecznych ekspertyz, inwentaryzacji i analiz niezbędnych do aktualizacji planu remontów.

CEL OPERACYJNY II.2. Poprawa stanu infrastruktury klubów, tak aby była ona nowoczesna, atrakcyjna, stymulowała aktywność i kreatywność mieszkańców

II.2.1. Rozwój infrastruktury klubów

DZIAŁANIA

- realizacja remontów kapitalnych wewnątrz klubów: Jędrus, Jedność (duża sala wraz z zapleczem), Klub 303, Krzesławice, Wersalik, z uwzględnieniem wymogów p.poż
- wykonanie kanalizacji wokół Klubu Karino
- na etapie tworzenia koncepcji remontów:
 - konsultacje z mieszkańcami i uwzględnianie ich potrzeb
 - uwzględnienie potrzeb osób z dysfunkcjami
- uwzględnianie budowania wizerunku instytucji kultury poprzez infrastrukturę jako miejsc otwartych, miejsc spotkań sprzyjających integracji
- zmobilizowanie biur projektowych do uwzględniania zgłoszonych oczekiwań.

CEL OPERACYJNY II.3. Poprawa stanu infrastruktury terenów zielonych przy klubach

II.3.1. Opracowanie koncepcji zagospodarowania terenów zielonych przy klubach Karino,

Herkules i Dukat

DZIAŁANIA

- na etapie tworzenia koncepcji zagospodarowania terenów zielonych:
 - konsultacje z użytkownikami i uwzględnianie ich potrzeb
 - uwzględnienie potrzeb osób z dysfunkcjami.

II.3.2. Pozyskanie środków i realizacja koncepcji

DZIAŁANIA

- poszukiwanie środków do realizacji koncepcji
- realizacja ogródka jordanowskiego w Karino we współpracy z ZZM, jako wzmocnienie oferty Klubu Rodziców
- współpraca z mieszkańcami i poszukiwanie środków w ramach BO

■ CEL STRATEGICZNY III.

Podniesienie jakości komunikacji

CEL OPERACYJNY III.1. Podniesienie skuteczności działań promocyjnych dotyczących oferty

III.1.1. Opracowanie strategii komunikacji i jej realizacja

DZIAŁANIA

- opracowanie strony www, która jest przejrzysta, atrakcyjna, funkcjonalna i dostępna dla osób z dysfunkcjami
- wykorzystanie nowoczesnych technologii do promowania oferty OK
- zaktualizowanie księgi znaków i księgi identyfikacji wizualnej Ośrodka Kultury.

III.1.2. Doskonalenie skuteczności działań marketingowych

DZIAŁANIA

- wypracowanie wskaźników efektywności reklamy
- monitorowanie i ocena skuteczności działań promocyjnych
- monitorowanie i analiza mediów społecznościowych (google analytics)
- ciągłe doskonalenie planowanych działań.

CEL OPERACYJNY III.2. Wzmocnienie wizerunku Ośrodka Kultury zgodnego z misją instytucji

III.2.1. Opracowanie koncepcji imprez wizytówek

DZIAŁANIA

- opracowanie koncepcji wizerunku Ośrodka Kultury i jej realizacja
- badanie rozpoznawalności marki OK jako instytucji łączącej 13 klubów.

■ **CEL STRATEGICZNY IV.**

Rozwój zasobów ludzkich

CEL OPERACYJNY IV.1. Opracowanie systemu motywacyjnego pracowników Ośrodka Kultury

IV.1.1. Przeprowadzenie badania satysfakcji wśród wszystkich pracowników Ośrodka Kultury

DZIAŁANIA

- stworzenie pracownikom przestrzeni do zgłoszenia oczekiwań w zakresie motywacji.

IV.1.2. Opracowanie systemu motywacyjnego na podstawie wyników badania satysfakcji

DZIAŁANIA

- konsultacje z Katedrą Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w zakresie analizy wyników badania
- konsultacje z przedstawicielem pracowników w zakresie opracowania ostatecznej wersji systemu motywacyjnego.

CEL OPERACYJNY IV.2. Podniesienie kwalifikacji pracowników Ośrodka Kultury

IV.2.1. Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników

DZIAŁANIA

- stworzenie pracownikom przestrzeni do zgłaszania swoich potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji
- stymulowanie pracowników do samorozwoju i stałego podnoszenia kompetencji poprzez udział w szkoleniach, konferencjach.

IV.2.2. Realizacja szkoleń

DZIAŁANIA

- poszukiwanie różnych możliwości realizacji szkoleń:
- udział w konkursach grantowych dotyczących podnoszenia kwalifikacji
- poszukiwanie możliwości udziału w dostępnych szkoleniach
- korzystanie z niskobudżetowych szkoleń w ramach sieci Forum Kultury przy MISTiA
- organizacja szkoleń wewnętrznych
- współpraca z innymi instytucjami w zakresie wspólnej organizacji szkoleń.

IV.2.3. Stworzenie możliwości dzielenia się wiedzą

DZIAŁANIA

- wdrożenie intranetu zawierającego literaturę w wersji elektronicznej, materiały szkoleniowe, przydatne adresy serwisów internetowych itp.
- stałe uzupełnianie bazy wiedzy we współpracy z pracownikami
- motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą
- organizacja wizyt studyjnych.

■ **CEL STRATEGICZNY V.** **Podniesienie poziomu samofinansowania** **Ośrodka Kultury**

V.1. Wzrost dochodów własnych w oparciu o alternatywne źródła

V.1.1. Podniesienie wysokości środków pozyskanych od sponsorów i darczyńców

DZIAŁANIA

- podnoszenie kompetencji pracowników Ośrodka Kultury w zakresie pozyskiwania środków od sponsorów
- zgłaszanie sponsorów do programu Mecenasy Kultury Miasta Krakowa.

V.1.2. Podniesienie wysokości środków pozyskiwanych w ramach konkursów grantowych

DZIAŁANIA

- poszukiwanie partnerów do realizacji projektów – sieciowanie
- rozwój współpracy międzysektorowej
- wzmocnienie kadrowe Działu Imprez i Promocji w zakresie pracowników poszukujących środków zewnętrznych (obecnie 1 osoba pisze wnioski, jednocześnie jest koordynatorem działań i mocno wspiera kluby w realizacji projektów).

CEL OPERACYJNY V.2. Wzrost dochodów własnych z oferty płatnej

V.2.1. Podnoszenie jakości oferty, która jednocześnie odpowiada na potrzeby mieszkańców

DZIAŁANIA

- analiza oferty konkurencji i ciągłe doskonalenie oferty własnej, tak aby była ona konkurencyjna
- analiza potrzeb odbiorców zarówno obecnych i jak potencjalnych
- analiza kosztów i dochodów z oferty płatnej.

4. MONITORING I EWALUACJA

EWALUACJA

Nie ma jednej definicji ewaluacji². W uproszczeniu można przyjąć, że ewaluacja to sprawdzenie lub sprawdzanie, czy w wyniku podejmowanych działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy te rezultaty przełożyły się na realizację celów. Taka ocena może być dokonywana na bieżąco, czyli przez cały czas, równoległe do procesu monitorowania. Na zakończenie zadania przeprowadza się tzw. ewaluację końcową, będącą ostatnią fazą zarządzania projektem.

Ewaluacja definiowana jest jako ocena efektywności, skuteczności oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów. Pojęcie ewaluacji w języku polskim traktowane jest jako synonim słowa ocena. Powinna ona dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Często dotyczy ona procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu.

Kryteriami najczęściej stosowanymi w ewaluacji są:

- zgodność z potrzebami - pozwalająca ocenić, w jakim stopniu cele odpowiadają potrzebom
- skuteczność - umożliwiającą ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie projektowania zostały osiągnięte
- efektywność - określającą poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów
- trwałość efektów - pozwalająca określić na ile można się spodziewać, że pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem projektu będą trwać po jego zakończeniu.

Ewaluacja może być prowadzona w różnych momentach realizacji projektu. Jej głównym celem jest badanie jakości, a w konsekwencji możliwość doskonalenia działań poprzez dostarczanie informacji służących podnoszeniu ich skuteczności i efektywności. Ewaluacja pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsięwzięcia. Może sygnalizować pojawiające się problemy. Jest narzędziem pomagającym w określeniu stopnia zgodności realizacji zadania z przyjętymi założeniami.

Monitorowanie Koncepcji Zarządzania Strategicznego Ośrodkiem Kultury Kraków-Nowa Huta (KZSOK) będzie możliwe dopiero po nadaniu niniejszemu dokumentowi charakteru operacyjnego z uwzględnieniem mierników, wskaźników, terminów oraz osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. System monitorowania będzie się opierał na sprawdzonej już cyklicznej sprawozdawczości z realizacji działań. Sprawozdania te posłużą do opracowania śródkresowej ewaluacji.

Przyjmuje się poniższe narzędzia służące monitorowaniu i ewaluacji stanu realizacji Koncepcji Zarządzania. Dokumenty będą opracowywane przez Kierowników Klubów oraz Kierowników Działów.

² Źródło: www.doradcasamorzadowy.pl/pliki/Realizacja_projektu.pdf

Nazwa dokumentu	Jednostka, której dotyczy	Osoba odpowiedzialna za opracowanie dokumentu
roczne plany pracy z uwzględnieniem zadań wynikających z KZSOK	Klub Dział Imprez Ośrodek Kultury	Kierownik Klubu Kierownik Działu Imprez Kierownik Działu Klubów
roczne plany remontowe i inwestycyjne	Ośrodek	Kierownik Działu Administracji
miesięczne plany pracy z uwzględnieniem zadań wynikających z KZSOK	Klub Dział Imprez	Kierownik Klubu Kierownik Działu Imprez
miesięczne sprawozdania	Klub Dział Imprez Ośrodek Kultury	Kierownik Klubu Kierownik Działu Imprez Kierownik Działu Klubów
półroczne sprawozdania z uwzględnieniem zadań wynikających z KZSOK	Klub Dział Imprez Ośrodek Kultury	Kierownik Klubu Kierownik Działu Imprez Kierownik Działu Klubów
roczne sprawozdania z uwzględnieniem zadań wynikających z KZSOK	Klub Dział Imprez Ośrodek Kultury	Kierownik Klubu Kierownik Działu Imprez Kierownik Działu Klubów
roczne sprawozdanie z realizacji remontów i inwestycji	Ośrodek Kultury	Kierownik Działu Administracji
Ewaluacja realizacji KZSOK	Ośrodek Kultury	Dyrektor

Tabela 9. Zestawienie dokumentów służących monitorowaniu i ewaluacji realizacji KZSOK.

Podstawą skutecznego wdrażania działań służących osiągnięciu celów KZSOK jest dysponowanie wiedzą na temat postępów osiąganych w zakresie prowadzonej interwencji oraz zdolność do reagowania na pojawiające się różnice pomiędzy przyjętymi założeniami a uzyskiwanymi efektami realizacji. Szczególnie ważna będzie zdolność do selekcji spośród ogółu realizowanych działań, imprez, akcji tych przedsięwzięć, które wdrażane będą jako element realizacji KZSOK.

CZEŚĆ II.

PLANOWANIE STRATEGICZNE W OŚRODKU KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA – CO BYŁO

1. PLANOWANIE STRATEGICZNE W OŚRODKU KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA

Ośrodek Kultury Kraków – Nowa Huta już od 2009 r. realizuje swoje zadania w oparciu o plany strategiczne:

1. *Plan Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta* na lata 2009-2014,
2. *Plan Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta* na lata 2015-2020.

Obydwa dokumenty powstawały każdorazowo przy zaangażowaniu całego zespołu pracowników instytucji (bez względu na stanowisko czy staż pracy). Nieocenione było także wsparcie i współpraca z Małopolskim Instytutem Kultury w Krakowie.

Doświadczenia realizacji pierwszego dokumentu strategicznego pokazały, że ze względu na strukturę organizacyjną opartą o 12 filii o odmiennej specyfice, realizacja jednego wspólnego dla całej instytucji planu nie sprawdziła się. Co prawda dokument był wypracowywany wspólnie z pracownikami, jednak siłą rzeczy jego ogólnoinstytucjonalny charakter wpłynął na niski poziom identyfikacji klubów z zawartymi w nim celami i zadaniami. Dlatego też pracując nad drugą strategią zdecydowano, iż każdy klub oraz Dział Imprez i Promocji opracuje swój własny Plan Rozwoju, ściśle odnoszący się do zasobów danej placówki, środowiska lokalnego i jego potrzeb. Te dwanaście mini planów stanowiło integralną część Planu Rozwoju całej instytucji. Do pracy nad planem rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta każdorazowo angażowano wszystkich pracowników, wykorzystywano metody warsztatowe.

Warto podkreślić, że proces ewaluacji śródkresowej *Planu Rozwoju na lata 2015-2018* był znakomitym doświadczeniem pozwalającym zweryfikować trafność sformułowań zawartych w dokumencie oraz okazją do uczenia się. Jestem przekonana, że zespół Ośrodka Kultury będzie zdecydowanie lepiej przygotowany do wyznaczania swoich celów w trakcie pracy nad kolejnym planem rozwoju, bowiem w praktyce zdobędzie doświadczenie aktywnego uczestniczenia w całym cyklu planowania: od analizy SWOT, przez formułowanie celów, ich realizację po ewaluację.

PRZEBIEG PROCESU TWORZENIA I REALIZACJI PLANU ROZWOJU OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2015-2020

Zasadniczo metodologia pracy nad Planem Rozwoju opierała się o metody warsztatowe, które pozwoliły na skorzystanie z wiedzy, doświadczeń i pomysłów pracowników instytucji.

ETAP I. MISJA OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA

Pierwszą misję Ośrodek Kultury wypracował w 2004 r., jednakże na potrzeby „Planu Rozwoju na lata 2015-2020” została ona wypracowana na nowo podczas warsztatów prowadzonych przez pracowników Małopolskiego Instytutu Kultury w styczniu 2014 r.

Aktualna misja opiera się na trzech zasadniczych słowach-kluczach:
(BLISKOŚĆ – ANIMACJA – RÓŻNORODNOŚĆ) oraz ich rozwinięciach.
Poniżej pełne brzmienie misji.

*Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta jest po to,
żeby rozwijać zainteresowania i umiejętności
oraz dawać radość tworzenia. **ANIMUJEMY**, a nasze
działania cechuje **BLISKOŚĆ** i **RÓŻNORODNOŚĆ**.*

BLISKOŚĆ, czyli:

- łatwo dotrzeć do naszych klubów
- indywidualnie podchodzimy do każdego

ANIMACJA:

- integrujemy
- inspirujemy inicjatywy lokalne

RÓŻNORODNOŚĆ, ponieważ:

- działamy na różną skalę, organizujemy zarówno wydarzenia lokalne jak i masowe
- proponujemy szeroką gamę zajęć w 12 klubach

W misji pojawia się wątek integracji, animacji rozumianej jako inspiracji do lokalnego działania. Dodatkowo wprowadzono odniesienia do charakteru instytucji, czyli wielości lokalizacji, indywidualnego podejścia oraz różnorodności znajdującej odzwierciedlenie w różnej skali i rodzaju wydarzeń czy zajęć organizowanych przez Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta. Poniżej wersja graficzna misji.



ETAP II. ANALIZY I DIAGNOZY

Analiza odbiorcy, 19-20 marca 2014 r., warsztaty z MIK

Warsztaty z udziałem wszystkich pracowników prowadzone we współpracy z Małopolskim Instytutem Kultury oraz Agencją Marketing 4you, dotyczące analizy odbiorcy i zmian w ofercie każdego klubu. Planowano zmiany w wybranych obszarach rozwoju w nawiązaniu do modelu

strategii opracowanego przez Igora Ansoffa: odbiorca obecny – oferta nowa oraz odbiorca nowy – oferta obecna³.

Analiza SWOT, 13-15 maja 2014 r., warsztaty z MIK

Podczas warsztatów każdy klub opracował swoją roboczą wersję analizy SWOT, wybierając kilka obszarów do dalszej pracy, które jednocześnie wyznaczały cele operacyjne i strategiczne w planie rozwoju.

Analiza konkurencji, 21-23 maja 2014 r., warsztaty z Agencją Marketing 4you

Opracowano arkusz głębokiej analizy konkurencji, który wypełniał każdy klub. Arkusz uwzględniał konkurencyjną ofertę placówek samorządowych jak i innych, np. prywatnych, pod kątem ceny, jakości, kompetencji prowadzących czy sposobu promocji.

ETAP III. PLANOWANIE STRATEGICZNE

Wybór celów strategicznych i opracowanie planów rozwoju wrzesień – listopad 2014 r.

Biorąc za punkt wyjścia analizy swoje SWOT kluby przystąpiły do opracowywania klubowych planów rozwoju. W październiku 2014 r. miały miejsce warsztaty będące prezentacją, podsumowaniem i omówieniem roboczych planów. Następnie w trybie indywidualnej pracy i konsultacji z dyrekcją zostały zakończone prace nad planami rozwoju poszczególnych klubów.

WDROŻENIE PLANU ROZWOJU OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2015-2020

Plan Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta powstał w ścisłej współpracy z pracownikami instytucji. Skuteczność realizacji przyjętych działań zależy bezpośrednio od poziomu zaangażowania twórców tego dokumentu strategicznego. Istotne są partycypacja i partnerstwo oraz konsekwencja i odpowiedzialność we wdrażaniu przyjętych priorytetów.

Dodatkowym wsparciem dla skuteczności podejmowanych działań będą: informacje zwrotne, pozyskiwane w trakcie **monitorowania i prowadzonej ewaluacji**.

Komunikowanie o strategii

Po przyjęciu ostatecznej wersji dokumentu w styczniu 2015 r. odbyło się spotkanie wszystkich pracowników Ośrodka Kultury, podczas którego został zaprezentowany Plan Rozwoju Ośrodka Kultury, a Kierownicy Klubów oraz kierownik Działu Imprez i Promocji omówili swoje klubowe plany.

Ponadto nowi pracownicy na początkowym etapie procesu zatrudniania mają obowiązek zapoznania się z aktualnym Planem Rozwoju Ośrodka Kultury, obok innych regulacji wewnętrznych.

Monitoring i ewaluacja

Dokument strategiczny z założenia miał mieć charakter praktyczny i wspierać realizację zadań instytucji. Dlatego też powiązано planowanie i sprawozdawczość dotyczące działalności klubów i Działu imprez z realizacją indywidualnych planów rozwoju:

- roczne plany pracy zawierają szczegółowe wskazania, które z planowanych działań są ujęte w planie rozwoju,
- półroczne i roczne sprawozdania obejmują wyłącznie działania będące realizacją planu rozwoju.

³ Agata Etmanowicz, *Narzędzia biznesowe dla kultury*, <http://www.purpose.com.pl/archiwum/mag-nr-78/warsztaty/mag-narzedzia-biznesowe-dla-kultury.html>.

Ewaluacja

W 2018 r. prowadzono ewaluację Planu Rozwoju Ośrodka Kultury. Kluby oraz Dział Imprez opracowały podsumowania z realizacji założonych przez siebie celów, wyciągnęły wnioski.

Aktualizacja

Po przeprowadzeniu ewaluacji Planu Rozwoju opracowano aktualizację dokumentu. W niektórych przypadkach przeformułowano lub zrezygnowano z realizacji celów, a także odniesiono się do Programu Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030.

Comiesięczna narada Kierowników Klubów oraz Kierownika Działu Klubów i Kierownika Działu Imprez i Promocji w dniu 10 maja 2018r. została poświęcona trzem wybranym zagadnieniom z Programu Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030, które wydawały się najbliższe charakterowi prowadzonej przez Ośrodek Kultury działalności. Celem warsztatów było przedyskutowanie tych zapisów, odniesienie ich do realiów, w jakich funkcjonują kluby oraz przemyślenie możliwych do wdrożenia działań, będących realizacją Programu Rozwoju Kultury. Zastosowano metodę World Café, dzięki czemu wszyscy uczestnicy mogli uczestniczyć we wszystkich stolikach tematycznych.

Poniżej znajdują się podsumowania raportów z prac poszczególnych stolików.

STOLIK 1 - PRIORYTET I. Wzmacnianie ekosystemu kultury w mieście

I. 1. Aktywizacja i wspieranie kreatywności lokalnej społeczności.

I. 1.1. Stwarzanie dogodnych warunków dla stałego rozwijania kompetencji społeczności w zakresie uczestnictwa w kulturze

Działania, które należałoby podjąć, aby zaktywizować i zaangażować społeczność lokalną to:

- przygotowanie atrakcyjnej oferty dla mieszkańców,
- trafienie w oczekiwania i zainteresowania odbiorców,
- stworzenie oferty taniej lub bezpłatnej,
- dbałość o tradycję i patriotyzm jak również podążaniem za współczesnymi trendami,
- otwartość względem mieszkańców.

Aby to osiągnąć powinniśmy stworzyć odpowiednią przestrzeń, gdzie ludzie mogliby swoje zaangażowanie przełożyć na działanie. Trzeba nie tylko poznać potrzeby mieszkańców, ale też wskazać im korzyści płynące z zaangażowania w działalność Klubu. Wskazane jest również wyłonienie lokalnych liderów i praca na potencjale środowiska, tak aby udało się podjąć realne działania, które oczywiście musimy organizacyjnie wspierać.

Kolejna część dyskusji skupiała się wokół zagadnienia: Do realizacji powyższego celu kluczowe wydają się być kompetencje mieszkańców w zakresie uczestnictwa w kulturze. Te najlepiej wypracowywać z nimi od najmłodszych lat. Można je też rozbudzać poprzez wprowadzenie mieszkańców w działania, w zakresie kultury oferowane przez Instytucje Kultury, sukcesywne rozwijanie i rozbudowywanie chęci do działania w zakresie działań kulturowych, a także poprzez umożliwienie uczestnictwa w kulturze. Działania te powinny być systematyczne.

STOLIK 2 - PRIORYTET I. Wzmacnianie ekosystemu kultury w mieście

I. 1. Aktywizacja i wspieranie kreatywności lokalnej społeczności.

I. 1.3. Wspieranie i stymulowanie rozwoju narzędzi ukierunkowanych na rozwój widowni w celu aktywizacji lokalnej społeczności

Modelem, do którego chcemy dążyć w naszych działaniach jest Aktywna Społeczność Lokalna (ASL). Trzeba jednak podkreślić, że działania ALS napotykają w klubach na bariery: procedury, które uniemożliwiają zaangażowanie się w pełni (np. obowiązujące w OKNH regulacje związane z BHP, mieniem ośrodka itp.). Problemem jest nacisk na zarabianie przez Kluby – ASL zazwyczaj

angażuje się chętnie w nieodpłatne, spontaniczne działania, czasami związane z zajęciem sal w klubach wtedy, gdy odbywają się komercyjne wynajmy lub płatne zajęcia.

Analizując grupę odbiorców/uczestników działań klubowych, zauważamy, że ich zaangażowanie zależy od kilku czynników. Są to:

- bezpłatność/dostępność wydarzeń (przykład Klubu Rodziców)
- współpracownicy klubu z wiedzą, charyzmą i pasją, którzy „ściągają” do klubu inne osoby
- przestrzeń klubowa i osiedla, co oznacza dobrą atmosferę, przyjacielski klimat
- odwaga kierowników w działaniach i wychodzenie naprzeciw potrzebom społeczności lokalnej
- korzyści, które jesteśmy w stanie zapewnić osobom zaangażowanym (niekoniecznie finansowe)

Widzimy trudności w budowaniu Aktywnej Społeczności Lokalnej. Przede wszystkim chodzi o rozdzwięk pomiędzy deklaracjami a rzeczywistością: z jednej strony mówimy o naszej otwartości, a z drugiej ważny jest dla nas aspekt przychodów i zarabiania. Pojawia się pytanie: czy jesteśmy klubami środowiskowymi czy zarabiającymi (komercyjnymi) instytucjami kultury, a w związku z tym – jakie działania i cele mamy przed sobą wytyczone (trudności z połączeniem tych dwóch wizji).

W związku z tym, że kilka lat temu miała miejsce zmiana charakteru klubów z otwartych na komercyjne – to wtedy wiele grup znalazło inne bezpłatne przestrzenie do działania. Problemem jest również infrastruktura klubów: ograniczona ilość sal w klubach, co uniemożliwia symultaniczne działania. Trudność w budowaniu ASL łączy się także z obserwowaną przez nas zmianą charakteru członków społeczności lokalnej – nowe technologie, nowe sposoby uczestniczenia w kulturze, co przekłada się na inny rodzaj angażowania się, działań, potrzeb. Barierą mogą być odpłatności za działania klubu, zwłaszcza, gdy związane są ze zmianą reguł gry – np. gdy raz jakieś aktywności są bezpłatne, a potem (np. po upływie projektu) już płatne.

Problemem wydają się również wskaźniki ilościowe, z których jesteśmy rozliczani: ilość działań i uczestników, nie jakość czy wartość. Problemem jest także brak jasnych reguł: czy mamy tworzyć ASL, budować poczucie sąsiedztwa czy zarabiać? Chcemy także zauważyć, że budowanie ASL to proces długi, często nieprzynoszący efektów od razu, trwający lata, wymagający zaangażowania się pracowników, których w klubach brakuje, aby móc zrealizować wszystkie działania.

STOLIK 3 - PRIORYTET III. Współpraca mimo konkurencji

III. 4. Krakowskie instytucje miejscem spotkań – miejscem integracji społeczności lokalnej

III. 4.1. Wspieranie rozwoju koncepcji instytucji otwartych na lokalną społeczność

Otwartość instytucji na lokalną społeczność rozumiemy jako znajomość i odpowiadanie na potrzeby społeczności lokalnej, angażowanie ich w działalność Klubów, poprzez stworzenie przestrzeni do realizowania własnych pomysłów bądź wspierania działań proponowanych przez instytucję. Wobec powyższego można uznać, że wiele działań mieszczących się w tej definicji otwartości już podejmujemy. Oczywiście wiele działań można jeszcze podjąć, a te obecne udoskonalić.

Ideałem, do którego chcielibyśmy dążyć jest model działania gdzie:

- oferta klubu jest wypracowywana w ścisłej współpracy z mieszkańcami
- w klubach mogą być zrealizowane inicjatywy mieszkańców
- podejmowanie działań aktywizujących mieszkańców
- pozyskiwanie środków zewnętrznych na projekty, wtedy też działalność mogłaby być dla mieszkańców bezpłatna.

Dostrzegamy natomiast trudność w zachowaniu równowagi pomiędzy otwartością a koniecznością organizowania zajęć/ wynajęć komercyjnych. Obecnie duży nacisk położony jest na wypracowanie dochodów. Powoduje to ryzyko, że zaangażowanym mieszkańcom trudno traktować klub jako „swoje miejsce” za każde działanie oczekujemy opłaty.

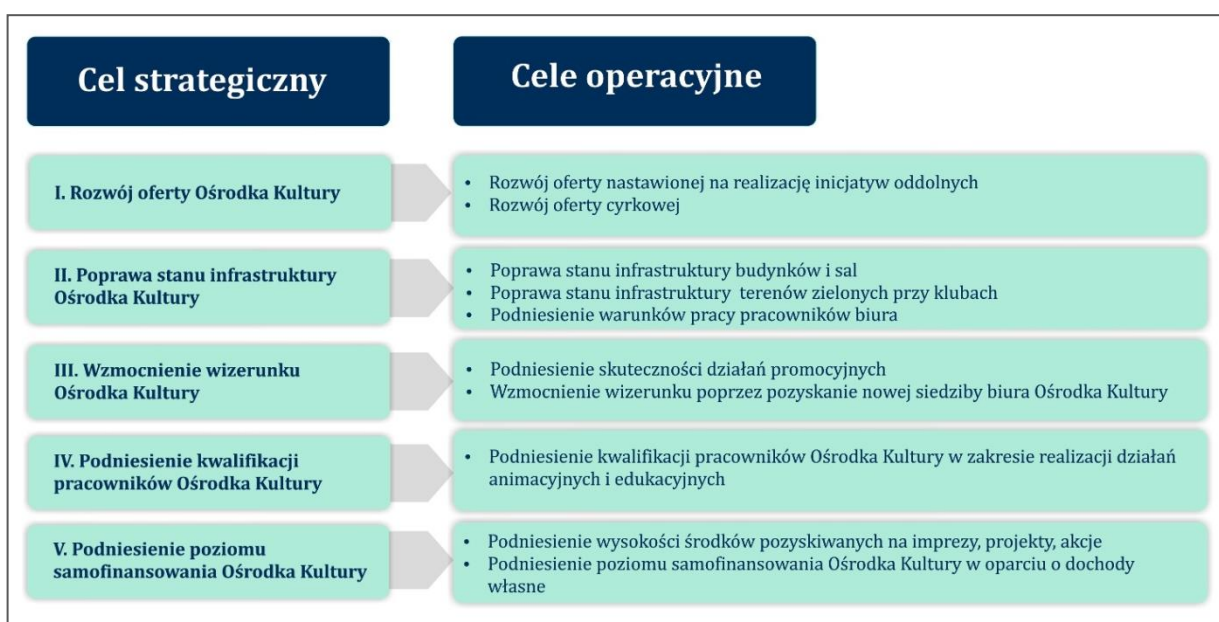
Reasumując bardzo chcemy realizować ten cel i jest on bardzo zgodny z naszą misją. Jednak jego realizacja, w wielu wypadkach wiąże się z przeformułowaniem naszej działalności w tym czasami rezygnacji z zajęć odpłatnych. Konieczne jest więc uzyskanie zgody organizatora.

Pełne wersje raportów zostały rozesłane do kierowników klubów oraz kierownika Działu Klubów oraz Kierownika Działu Imprez i Promocji. Miały służyć jako materiał pomocniczy przy aktualizacji indywidualnych planów rozwoju.

2. REALIZACJA PLANU ROZWOJU OŚRODKA KULTURY KRAKÓW-NOWA HUTA NA LATA 2015-2020

Plan rozwoju Ośrodka Kultury składa się z dwóch części. Pierwsza dotyczy Ośrodka Kultury jako instytucji, druga obejmuje działania zaplanowane przez Dział Imprez i Promocji oraz poszczególne kluby. Te jednostkowe plany rozwoju zostały opracowane przez pracowników poszczególnych klubów.

Plan rozwoju Ośrodka Kultury Kraków-Nowa Huta obejmuje pięć celów strategicznych, których realizację mają zapewnić przyjęte cele operacyjne. Układ planu w skrócie obrazuje diagram poniżej. W niniejszym dokumencie prezentuję cele strategiczne dla całego Ośrodka Kultury zawarte w części pierwszej dokumentu strategicznego.



Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL STRATEGICZNY I. Rozwój oferty Ośrodka Kultury				
CEL OPERACYJNY 1.1. Rozwój oferty nastawionej na realizację inicjatyw oddolnych				
1.1.1. Rozwój działań animacyjnych, partycypacyjnych (m.in. w Klubach Krzesławice, Dukat, Herkules, Wersalik, Klub Ośrodka Kultury)	przez cały okres strategiczny	- ilość zrealizowanych inicjatyw oddolnych - ilość osób zaangażowanych w opracowanie i realizację inicjatyw - ilość uczestników w inicjatywie	Statystyki Dokumentacja działalności	Dz. Imprez Dz. Klubów Kluby

Realizacja celu:

Współpraca z mieszkańcami i wdrażanie partycypacyjnego modelu pracy oprócz zapisów w strategii nadrzędnej, znajduje odzwierciedlenie także w planach rozwoju niektórych klubów, które realizują również własne działania komplementarne uwzględniające specyficzne warunki funkcjonowania danej placówki oraz specyfiki środowiska. Od ponad trzech lat w tym nurcie realizowane są projekty poszerzające działalność klubów, kształtujące ich ofertę oraz integrujące kluby ze środowiskiem lokalnym.

2015

Klub Karino zrealizował minigrant w ramach II edycji konkursu „**Wkręta! Wkręć siebie i innych w działanie**” portalu Działasz.pl, prowadzonego przez Fundację Centrum Edukacji Obywatelskiej. W ramach projektu grupa inicjatywa złożona z młodych osób mieszkających na osiedlu Chałupki przygotowała przy szerokim udziale mieszkańców w każdym wieku (od przedszkolaka do seniora) międzypokoleniową wigilię w Klubie, na którą zaproszono również osoby niepełnosprawne uczęszczające na warsztaty terapii zajęciowej TPD na tym samym osiedlu. Łącznie w projekcie oraz wydarzeniu w jego ramach wzięło udział blisko 100 osób.

Klub Jędrus zorganizował wspólnie z mieszkańcami i przy ich dużym zaangażowaniu szereg happeningów „**To był...**” nawiązujących do przeszłości Nowej Huty i włączających się w dyskusję na temat tożsamości dzielnicy.

Klub Wersalik wraz ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Nowej Huty podjął się realizacji projektu Aktywne alternatywy – projektu trudnego ze względu na adresata, jakim była głównie młodzież gimnazjalna oraz dzieci spędzające czas na podwórkach. Głównym celem projektu była aktywizacja dzieci i młodzieży, skorzystano z metody streetworkingu (dwóch streetworkerów pracowało w terenie), w ramach projektu zrealizowano dla młodzieży i wspólnie z nią wiele warsztatów (bęgniarskich, kuglarskich, slackline, gier zespołowych) oraz happeningów. Niektórzy uczestnicy projektu w kolejnych latach spotykali się w Klubie Wersalik, już z własnej inicjatywy.

W tym samym roku, jesienią, Ośrodek Kultury stał się partnerem projektu „**Rodzicu, zrób sobie miejsce!**” realizowanego przez Pracownię Obywatelską w ramach priorytetu 2 konkursu FIO. Inspiracją do realizacji projektu był model funkcjonowania Klubu Rodzica w Klubie Jędrus działającym przy Ośrodku Kultury Kraków – Nowa Huta, polegający na szerokim włączaniu rodziców i przedstawicieli inicjatyw nieformalnych (ze szczególnym uwzględnieniem Nowohuckiej Bazy Rodzinnej) w tworzenie oferty Klubu. Działaniami edukacyjnymi, animacyjnymi i wsparciem merytorycznym projektu zostały objęte w 2017 roku chętne Kluby Rodzica z terenu całego Krakowa.

2017

Ośrodek został partnerem projektu „**Akcelerator Kultury NH17**” realizowanego w ramach 3 priorytetu konkursu FIO. W ramach działań przeprowadzono różnorakie działania edukacyjne, aktywizujące i włączające młodych nowohucian w życie swoich dzielnic. Efektem projektu były interwencje przestrzenne oraz wydarzenia zorganizowane przez młodzież dla swoich rówieśników oraz innych grup mieszkańców Nowej Huty (m. in. gra terenowa, zajęcia edukacyjne, spotkania na interesujące mieszkańców tematy, warsztaty artystyczne). Łącznie zorganizowano 6 równych inicjatyw. W projekcie i inicjatywach wzięło udział prawie 100 osób w wieku 16 – 21 lat.

Aktywny MAMY czas z dzieckiem to projekt realizowany z inicjatywy mam w **Klubie Wersalik**. Młode mamy na tyle się zintegrowały, że złożyły samodzielnie wniosek do FIO Małopolska Lokalnie na realizację swoich inicjatyw. Wniosek otrzymał dofinansowanie.

2018

W 2018 r. Ośrodek Kultury po raz drugi uzyskał dofinansowanie w konkursie **Dom Kultury + - Inicjatywy lokalne 2018 Narodowego Centrum Kultury**. Przeprowadzono kompleksową diagnozę problemów i potrzeb społeczności lokalnych dwóch osiedli Nowej Huty – os. Grębałów, na którym działa Klub Dukat oraz os. Centrum A, na którym znajduje się Klub Jędrus.

Na podstawie diagnozy uczestnicy zajęć pod okiem specjalistów i pracowników Ośrodka Kultury opracowali ofertę dla poszczególnych grup mieszkańców. W Klubie Jędrus były to działania adresowane do dzieci z osiedla oraz nową, interaktywną ofertę dla młodzieży, zajęcia plastyczne i rozwoju osobistego dla dorosłych, jak też nowatorskie zajęcia ruchowo – poznawcze dla seniorów. Natomiast w Klubie Dukat propozycja obejmowała serię spotkań dla grupy młodych dorosłych oraz cykl edukacyjno-animacyjny dla seniorów. W działaniach wzięło udział ponad 200 osób w wieku od 4 do 90 lat.

Rozwój działań partycypacyjnych ma również wyraz w aktywnym włączaniu się klubów (zwłaszcza Klubu Jędrus i Klubu Karino) w coroczne edycje Budżetu Obywatelskiego (wspieranie mieszkańców w tworzeniu projektów do BO, z których niektóre otrzymują dofinansowanie i są w klubach realizowane).

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
1.1.2.Rozwój działań animacyjnych, projektowych o charakterze ponad klubowym/ na skalę Ośrodka	przez cały okres strategiczny	- ilość zrealizowanych działań - ilość uczestników - nakład i rodzaj mat. promocyjnych		Dz. Imprez Dz. Klubów Kluby

Realizacja celu:

2015

W 2015 r. Ośrodek Kultury przeprowadził wewnętrzny konkurs pod nazwą OK+. Konkurs został zainspirowany projektem Dom Kultury+ prowadzonym przez Narodowe Centrum Kultury, w którym Ośrodek Kultury uczestniczył w 2014r., i zakładał wzmocnienie zaangażowania klubów w życie społeczności lokalnej, odkrywanie i rozwijanie jej potencjału poprzez wspieranie oddolnych inicjatyw kulturotwórczych. W ramach konkursu Kluby miały wypracować wspólnie z mieszkańcami inicjatywy, z których najciekawsze otrzymały środki na realizację. Zgłoszono w sumie 5 inicjatyw, z których 3 otrzymały wsparcie w wysokości: 3 000 zł – pierwsze miejsce, po 2000 zł miejsce drugie i trzecie). Do nagrodzonych inicjatyw należały m.in. *Sobotnie poranki z teatrem i plastyką* w Klubie Krzesławice, powstanie w Klubie Jędrus otwartej przestrzeni do swobodnych spotkań i rozmów, realizacja imprez integracyjnych (jak pikniki osiedlowe). Tymi działaniami podkreślono otwartość na inicjatywy mieszkańców i chęć realizacji wspólnych działań.

2016

Wiosną 2016 r. grupy inicjatywne z klubów Ośrodka działających na peryferyjnych osiedlach Nowej Huty wzięły udział w programie grantowym **Krakowski Inkubator Kultury II Fundacji WyspArt**. Program ten nie tylko pozwalał pozyskać minigranty na realizację działań dopasowanych do potrzeb mieszkańców w klubach, ale również dał możliwość liderom grup wzięcia udziału w kompleksowym szkoleniu obejmującym pracę nad diagnozą potrzeb społeczności lokalnej, koncepcją działań kompatybilnych z wynikiem diagnozy, pisanie wniosku, analizą ryzyka, koordynacją realizacji i sprawozdawaniem realizacji projektu. W klubach Ośrodka finalnie przeprowadzono pięć projektów opartych na inicjatywach

oddolnych, wymyślonych i przeprowadzonych przez mieszkańców dla mieszkańców jedynie przy wsparciu pracowników Ośrodka. W działaniach projektu wzięło udział ponad 120 osób.

W 2018 r. Ośrodek Kultury został partnerem merytorycznym działań realizowanych przez Zarząd Zieleni Miejskiej w ramach projektu ***Spotkajmy się na podwórku – Rewitalizacja wnętrza kwartałów zabudowy na terenie Nowej Huty dofinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020***. Intencją jeszcze nieskończonego projektu (w toku) jest rewitalizacja wnętrza kwartałów zabudowy na terenie „starej” Nowej Huty we współpracy z mieszkańcami w celu stworzenia przestrzeni integrujących lokalną społeczność. W spotkaniach odbywających się w klubach Ośrodka tj. Zgody, Jędrusiu i Wersaliku oraz zorganizowanych na osiedlach, na których działają kluby, spacerach badawczych, wzięło w sumie udział kilkadziesiąt osób.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL OPERACYJNY 2. Rozwój oferty cyrkowej				
1.2.1. Rozwój działań cyrkowych na poziomie lokalnym, krakowskim i międzynarodowym	przez cały okres strategiczny	- ilość zrealizowanych wydarzeń/projektów - zasięg geograficzny - ilość uczestników wydarzeń - nakład i rodzaj mat. promocyjnych - ilość uczestników zajęć		Klub 303

Realizacja celu:

Pomysł na prowadzenie działań cyrkowych w Klubie 303, zlokalizowanym na styku osiedli Dywizjonu 303 i II Pułku Lotniczego pojawił się w 2013 r. Działania cyrkowe miały być pretekstem do pracy pedagogicznej z dziećmi i młodzieżą z okolicznych blokowisk, dlatego też prowadzenie stałych grup cyrkowych jest jednym z najistotniejszych zadań związanych z rozwojem działalności cyrkowej i teatralnej Klubu 303.

Rozwój działań cyrkowych na poziomie lokalnym:

Młodzieżowa grupa cyrkowa pod nazwą *Grypa cyrkowa* powstała w 2013 r. i działała do 2017 r. Przez te kilka lat skład grupy był w miarę stały, co pozwoliło to młodzieży osiągnąć naprawdę wysoki poziom umiejętności cyrkowych. Warto podkreślić, że dla kilku członków Grypy cyrkowej cyrk i teatr uliczny stał się ścieżką zawodową. Dla przykładu nasi wychowankowie trafili do: **Państwowej Szkoła Sztuki Cyrkowej PSSC w Julinku** (pierwszy rok studiów), **Szkoły Akrobatyki w Poznaniu** (praca jako instruktor cyrku i akrobatyki), **GOjump Park Trampolin** w Krakowie (praca jako kierownik i instruktor akrobatyki), **Energylandii** (praca jako artysta cyrkowy z zagwarantowaną umową na stałe po zdaniu matury). Dodatkowo jeden uczestnik **jest niezależnym artystą cyrkowym** (wykonuje pokazy sztuki cyrkowej na CYR Wheel-u i pokazy żonglerskie, współpracuje m.in. z Teatrem Los Fuegos z Krakowa i jest to jego jedyne źródło utrzymania), a drugi prowadzi **własną działalność gospodarczą** (firma zajmuje się organizacją imprez, eventów, ze specjalnością pokazy ogniowo-cyrkowe i warsztaty cyrkowe).

Duże znaczenie dla rozwoju działań cyrkowych miało uzyskanie przez Ośrodek Kultury dodatkowego etatu dla instruktora cyrkowego w styczniu 2017.

W 2017 r. przeprowadzono kilka naborów do grupy cyrkowej. W 2018 powtórzono nabór, tym razem obniżając wiek dzieci od 7 lat). Instruktorzy poprowadzili warsztaty cyrkowe w szkołach podstawowych, aby zachęcić dzieci do udziału w nowych warsztatach.

Utworzenie i prowadzenie grupy cyrkowej jest trudnym zadaniem, ponieważ jest to niszowy obszar, nie zawsze spotykający się z zainteresowaniem. Mając głębokie przekonanie, co do sensu takich działań ponawiamy nabory i jednocześnie proponujemy nowe cyrkowe aktywności, które poszerzają krąg naszych odbiorców. Z uwagi na większe zainteresowanie zajęciami cyrkowymi wśród młodszych dzieci obniżono np. wiek dzieci mogących uczestniczyć w stałych zajęciach.

Organizacja imprez i happeningów o tematyce cyrkowej

Mocna strefa cyrku dla dzieci i dorosłych podczas większych imprez (nie cyrkowych) organizowanych w Klubie 303 m.in. Festiwal Rozmaitości, Szafa Talentów (2017, 2018)

- **Mocna strefa cyrku** dla dzieci i dorosłych podczas dużej plenerowej imprezy „Święto Czyżyn. Dzielnica Czyżyny Dzieciom” organizowanej przy współpracy Klubu 303, Rady Dzielnicy XIV Czyżyny, Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 14 i Spółdzielni Mieszkaniowej Czyżyny

2018 Mocna strefa cyrku podczas imprezy **ŚWIĘTO CZYŻYN.DZIELNICA CZYŻYNY DZIECIOM I 40 LAT SM** (warsztaty cyrkowe, prezentacja bicyklów, pokaz *fire show* „THE STREETS” w wykonaniu instruktorów, młodzieży i dzieci – cyrkowców z Klubu 303.

CYRKAWIARNIA – plenerowa kawiarnia cyrkowa. Podczas imprezy odbywają się pokazy sztuki cyrkowej, warsztaty cyrkowe, cyrkowe koło fortuny i cyrkowy bar (od 2017 r. nadal)

Cyrkowe soboty – otwarte sobotnie spotkania cyrkowe, realizowane jeden raz na miesiąc adresowane do wszystkich zainteresowanych, zwłaszcza początkujących (od sierpnia 2017 r.)

Pierwsze cyrkowe Ferie w Klubie 303. Podczas cyrkowych ferii dzieci brały udział w warsztatach z akrobatyki, żonglerki, balansu, klaunady, jazdy na monocyklach, chodzenia na szczudłach oraz przygotowały pokaz cyrkowy zaprezentowany na finale cyrkowych ferii – Zimowych Igrzyskach Cyrkowych. Była to „pierwsza na świecie „olimpiada cyrkowa” - całe rodziny stanęły do rywalizacji w różnych cyrkowych dyscyplinach. Na koniec imprezy odbyły się pokazy cyrkowe: Mikołaj Kubowicz – CyrWheel oraz uczestnicy cyrkowych ferii „Cyrk na kółkach” (2018)

Rozwój działań cyrkowych na poziomie krakowskim

Udział cyrkowców z Klubu 303 podczas organizowanych przez krakowskie instytucje

Oratorium na blok w Łażni Nowej w reż. Magdaleny Miklarz w ramach projektu „Baśnie z tysiąca i jednego bloku” – gościnny udział w spektaklu opowiadającym historie ludzi mieszkających na blokowiskach (2016)

Targi Sztuki Ludowej na Rynku Głównym – udział szczudlarzy w strojach krakowskich. Barwny korowód Pań w strojach ludowych z wieńcami dożynkowymi w towarzystwie szczudlarzy robił furorę wśród turystów (2017, 2018)

Kiermasz Centralny w Nowej Hucie – cyrkowcy animowali uczestników na szczudłach, prowadzili warsztaty, a także występowali na scenie z pokazami: cyrkowym i led show (2017)

Korowód Nowohucki, który przeszedł ulicami Nowej Huty (organizator Ośrodek Kultury im. C. K. Norwida) **Udział cyrkowców z Klubu 303 w organizacji** Podczas korowodu Klub 303 był odpowiedzialny za artystyczną oprawę: ustawienie korowodu, występy cyrkowe i wybranie oprawy muzycznej. (2018)

„THE STREETS” w ramach projektu *Fantastyczny Kraków. Literatura w mieście i miasto w literaturze*, organizator: Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie – Fire show w wykonaniu cyrkowców z Klubu 303 (2018)

Rozwój działań cyrkowych na poziomie międzynarodowym

Projekt Międzynarodowej Współpracy Artystycznej „KSIEŻYC/MOON” (2015-2017)

Dwuletni projekt Księżyc/Moon był zarówno projektem wymiany artystycznej, jak również wymiany międzykulturowej i międzypokoleniowej. Realizowany we współpracy Teatrem Zéotrope z Francji. Założeniem projektu było zaangażowanie: lokalnych mieszkańców Nowej Huty oraz odpowiednio dzielnicy Les Brosses w Villeurbanne a także lokalnych instytucji oświatowych czy społecznych (szkoły podstawowe z Krakowa, Instytut Francuski, Grupa wspólnego wsparcia „Envol et Cie”, której celem jest pomoc osobom z problemami psychicznymi, Stowarzyszenia „Forum Réfugiés”, Liceum zawodowe Alfreda de Musset w Villeurbanne).

Celem projektu były wspólne międzynarodowe spotkania, praca warsztatowa nad przygotowaniem spektakli teatralnych, projekcji filmowych, happeningów, koncertów o tematyce księżycowej. Spektakle, happeningi i koncerty odbywały się zarówno we Francji w Villeurbanne jak i w Polsce (Klubie 303, przestrzeni Nowej Huty oraz Instytucie Francuskim).

Warto podkreślić, że projekt otrzymał w 2017 r. dofinansowanie z Fundacji BZWBK w ramach projektu Banku Aktywnej Młodzieży, a zdjęcie z jednej akcji happeningowej cyrkowców – Cyrkowej parady księżycowej zostało umieszczone w firmowym kalendarzu na 2018 r.

Projekt Trójstronnej Wymiany Młodych cyrkowców, partnerzy: Francja - Villeurbanne, Association Gwennili, Niemcy - Weimar, Kinder-und Jugendzirkus Tasifan i Polska Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta Klub 303 (2015 – nadal)

Podczas projektu uczestnicy z trzech krajów biorą udział w warsztatach cyrkowych z różnych dyscyplin m.in. żonglerskich, akrobatyki sportowej, partnerskiej i powietrznej, chodzenia po linie, jazdy na monocyklu i machania poi. Zorganizowano także otwarte warsztaty dla społeczności lokalnej oraz wiele dodatkowych atrakcji mających na celu zapoznanie uczestników z miejscem, w którym przebywają, z kulturą danego kraju, a także integrujących środowisko cyrkowców z różnych krajów. Na koniec projektu przygotowany zostaje finałowy spektakl cyrkowy, który uczestnicy projektu prezentują dla lokalnej społeczności. Każda edycja odbywająca się, co roku w innym kraju ma swój temat przewodni, w 2015 w Nowej Hucie, „CYRK do 3 Potęgi”, w 2016 w Niemczech "Circus without Borders, w 2017 we Francji, w 2018 ponownie w Nowej Hucie, „Nowa Huta Nowy Cyrk”.

Udział polskich cyrkowców w projekcie ART 2 B included w Portugalii (2015 r.)

38 uczestników z 6 krajów europejskich (Portugalia, Włochy, Hiszpania, Holandia, Niemcy i Polska) spotkało się w Cascais w Portugalii na międzynarodowym Projekcie ART 2 B included. Klub 303 po raz pierwszy wziął udział w działaniu poruszającym problemy społeczne odczuwalne w wielu miejscach na świecie. Punktem wyjścia do pracy grup były tematy wykluczenia społecznego/integracji, szczególnie w odniesieniu do problemów związanych z barierami językowymi, imigracją, dyskryminacją, uprzedzeniami, biedą i krzyżowaniem się ras. Podczas projektu były poruszane także kwestie dotyczące stereotypów, braku równych szans i ich wpływu na indywidualny i społeczny rozwój człowieka (alienacja, bunt, tworzenie grup, niewiary w system i brak wiary w siebie). Tematy zostały ujęte w dziedzinie sztuki scenicznej, takie jak: teatr, sztuka cyrkowa i muzyka, plastyka, z wykorzystaniem narzędzi edukacji nieformalnej.

Warto zwrócić uwagę, że TVP Kultura poświęciła dwa pierwsze odcinki programu „Nienasyceni” właśnie Grypie cyrkowej i cyrkowi w Klubie 303. Ponadto światowej sławy **Cirque du Soleil** goszcząc w Krakowie w 2015 r. i w 2018 r. każdorazowo zapraszał dzieci i młodzież z grupy cyrkowej na swoje spektakle do Tauron Areny oraz na spotkanie z artystami za kulisami.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL STRATEGICZNY II. Poprawa warunków korzystania z oferty Ośrodka Kultury i warunków pracy pracowników biura				
CEL OPERACYJNY 2.1. Poprawa stanu infrastruktury klubowych budynków i sal				
2.1.1. Opracowanie szczegółowego zakresu prac remontowych (m.in. w Klubach Dukat, Karino, w Klubie Ośrodka Kultury)	do końca 2015	- liczba dokumentów - koncepcji	Dokument - koncepcja	Dz. Administracji
2.1.2. Pozyskanie środków i realizacja remontów	przez cały okres strategiczny	- liczba przeprowadzonych remontów - wysokość pozyskanych środków	Dokumentacja finansowa	Dz. Administracji

Realizacja celu:

2015

Rozpoczęto prace remontowe w **Klubie Dukat**: wybudowano kanalizację, wymieniono instalację elektryczną we wnętrzu Klubu, wymieniono drzwi wejściowe. Całość prac kosztowała **131 576 zł**.

Inne mniejsze prace zrealizowane w klubach. Klub Zgody: remont kapitalny toalet, Klub Karino: pomalowano salę językową i kotłownię. Klub Krzesławice: remont poddasza, Klub Herkules remont dachu, Klub Wersalik: wymiana drzwi i oświetlenia.

Łącznie w 2015 wykonano prace za kwotę **227 366 zł**.

2016

W 2016 r. kontynuowano remont Klubu Dukat. Za kwotę 311 113 zł wykonano audyt energetyczny i przeprowadzono prace wewnątrz obejmujące m.in. wymianę instalacji, wymianę i izolację podłóg, wymianę oświetlenia, remont sceny, malowanie, zakup wyposażenia, kapitalny remont kuchni.

Wykonano remont Klubu Karino obejmujący: malowanie dużej sali, remont sceny, cyklinowanie parkietu, wymiana oświetlenia, wymiana drzwi zewnętrznych z dużej sali do ogrodu, remont biura Kierownika Klubu oraz salki warsztatowej, malowanie korytarzy i zaplecza kuchennego. Koszt prac wyniósł 61 766 zł.

Całość prac remontowych, z uwzględnieniem drobnych napraw w kilku klubach kosztowała w 2016 r. **404 854 zł**.

2017

Przełomowy był rok **2017**, kiedy zrealizowano prace remontowe na łączną kwotę **1 236 413 zł**, na którą składały się dotacja od Organizatora, środki z Rady Dzielnicy XVII oraz WFOŚ.

Dokończono remont **Klubu Dukat** za kwotę 477 437 zł, za które wykonano termomodernizację dwóch budynków głównego oraz gospodarczego, wyremontowano dachy, zmodernizowano wentylację grawitacyjną i wykonano instalację odgromową i uziemienia. Prace zewnętrzne obejmowały modernizację chodników oraz podjazdu dla wózków celem dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych, remont instalacji elektrycznej zewnętrznej w budynku gospodarczym. Wyremontowano także kompleksowo część Klubu Dukat zajmowaną przez filię

przedszkola samorządowego nr 112: wymieniono instalacje wewnętrzne, wykonano termo i hydroizolację podłóg, wyremontowano łazienki z dostosowaniem ich do użytkowania dla dzieci w wieku przedszkolnym, pomalowano wszystkie pomieszczenia.

W Klubie Herkules zrealizowano prace o wartości 529 911 zł. Obejmowały one: termomodernizację budynku Klubu Herkules wraz z wykonaniem robót polegających m.in. na wzmocnieniu konstrukcji budynku, izolacji ścian fundamentowych, wykonaniu instalacji kanalizacji deszczowej, remoncie zadaszenia nad wejściem. Wewnątrz zamontowano klimatyzację.

W innych klubach wykonano mniejsze prace na kwotę 229 065 zł. W Klubie Pod Kasztanami zamontowano nowy kocioł, w Klubie Karino wykonano piłkochwyt, Klub Mirage: wyremontowano pomieszczenia na parterze, zakupiono wyposażenie, w Klubie Krzesławice wyremontowano toalety.

2018

W Klubie Herkules kontynuowano prace, których wartość wyniosła 593 851 zł. Przeprowadzono kompleksowy remont wnętrz zgodnie z koncepcją aranżacji, dostosowano toalety do potrzeb osób niepełnosprawnych, zakupiono nowe wyposażenie do całego Klubu.

W Klubie Karino przeprowadzono kompleksowy remont dachu, wartość prac wyniosła 176 855 zł.

W pozostałych klubach wykonano mniejsze prace. Klub Mirage: remont sali na I piętrze, Klub 303: współfinansowanie remontu toalet w piwnicach, Klub Jedność: wymiana instalacji grzewczej wraz z wymiana kotła. Ponadto wykonano projekty koncepcyjne wnętrz klubów: Wersalik, Jędrus i Zgody, przeprowadzono inwentaryzację architektoniczną w Klubie Karino.

Łącznie w 2018r. budżet remontów i inwestycji wyniósł 880 324 zł.

Podsumowując, w okresie strategicznym 2015-2018 zrealizowano prace remontowe i inwestycyjne oraz dokonano zakupów wyposażenia łącznie na kwotę 2 748 957 zł.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL OPERACYJNY 2.2. Poprawa stanu infrastruktury terenów zielonych przy klubach				
2.2.1. Opracowanie koncepcji zagospodarowania terenów zielonych przy klubach m.in. Dukat, Herkules, Krzesławice	do końca 2015	- liczba dokumentów koncepcji	Dokument - koncepcja działalności	Dz. Administracji Kluby
2.2.2. Pozyskanie środków i realizacja koncepcji	przez cały okres strategiczny	- liczba przeprowadzonych realizacji - wysokość pozyskanych środków	Dokumentacja finansowa	Dz. Administracji Kluby

Realizacja celu:

2018

Klub Karino

15 000 zł przeznaczono na zagospodarowanie ogródka jordanowskiego, w tym zakup urządzenia zabawowego.

Pozyskano pozytywną opinię Pełnomocnika Pana Prezydenta ds. Rodziny Pani środków na realizację ogródka jordanowskiego przy Klubie, w związku z utworzeniem tam Klubu Rodziców. Inwestycja ma być realizowana w 2019r. przez Zarząd Zieleni Miejskiej.

Klub Dukat

3000 zł przeznaczono na drobne prace konserwacyjne i naprawcze w ogródku jordanowskim.

Ponadto w 2019r. w ramach budżetu obywatelskiego w Klubie Dukat będzie zamontowane wielofunkcyjne urządzenie zabawowe dla dzieci za kwotę 40 000 zł.

W Klubie Karino, również w ramach budżetu obywatelskiego, będzie doposażony ogródek jordanowski za kwotę 40 000 zł.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL OPERACYJNY 2.3. Poprawa warunków pracy pracowników biura Ośrodka Kultury poprzez pozyskanie nowej siedziby				
2.3.1. Rozeznanie potencjalnych siedzib	I poł. 2015	- wykaz potencjalnych siedzib	Wykaz potencjalnych siedzib	Dz. Administracji
2.3.2. Opracowanie strategii rzecznictwa	do XII 2015	- plan działania	Plan działania	Dyrektor

Realizacja celu:

Odbывały się nieformalne spotkania i rozmowy celem rozeznania możliwości lokalowych w Nowej Hucie. W 2019 zrealizowano kilka wizji lokalnych w budynkach będących własnością Gminy. Wszystkie lokale, o powierzchni średnio 150-180 m² wymagały kapitalnych remontów. W 2019 r. Ośrodek Kultury czyni starania, aby uzyskać zgodę na przeniesienie Klubu Zgody do lokalu na os. Słonecznym 16, a tym samym pomieszczenia na os. Zgody mogłyby zostać przeznaczone na powierzchnię biurową. Taka zmiana na pewno znacząco poprawiłaby warunki pracy osób pracujących na Zgody.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL STRATEGICZNY III. Wzmocnienie wizerunku Ośrodka Kultury				
CEL OPERACYJNY 3.1.Podniesienie skuteczności działań promocyjnych				
3.1.1. Opracowanie strategii marketingowej	I poł. 2015	- strategia marketingowa	Dokumentacja	Dz. Imprez

Realizacja strategii marketingowej	Przez cały okres strategiczny	- jakość komentarzy w mediach - liczba wejść unikatowych na stronę	Statystyki internetowe	Dz. Imprez
3.1.2. Opracowanie koncepcji wydarzeń wizytówek Ośrodka Kultury	do XII 2015	- dokument – opracowanie	Dokumentacja działalności	Dz. Imprez Kluby
3.1.3. Realizacja wydarzeń wizytówek Ośrodka Kultury	do XII 2020	- realizacja/brak realizacji wydarzeń - liczba uczestników wydarzenia - liczba wydarzeń - jakość komentarzy w mediach - jakość wydarzeń – liczba nowych rozwiązań		Dz. Imprez Kluby

Realizacja celu:

W związku z ciągłą rotacją na stanowisku Specjalisty ds. promocji powstała robocza wersja strategii. Opracowanie ostatecznej wersji zaplanowane jest na kwiecień 2019 r. Niemniej jednak działania promocyjne planowane są i realizowane, w zależności od charakteru i zasięgu wydarzenia w trybie miesięcznym lub rocznym.

Jakość komentarzy:

W wyszukiwarce Google w skali opinii 1 do 5 gwiazdek, Ośrodek Kultury ma 4,6 gwiazdek. To bardzo dobry wynik, świadczący o pozytywnym wizerunku instytucji. Poszczególne kluby mają ilość gwiazdek od 4,0 do 5,0. Na FB Ośrodek Kultury w skali opinii od 1 do 5 ma 4,3 pkt. Na 8 klubów posiadających profile na FB, 4 nie mają żadnych opinii, a 4 mają pkt od 4,7 do 5,0.

Liczba wejść unikatowych na stronę:

2015 – **50.627**

2016 – **48.971**

2017 – **39.911** (niższy wynik związany jest z czasowymi problemami technicznymi i brakiem danych statystycznych z tego okresu)

2018 – **53.298**

Zostały opracowane kryteria wydarzeń-wizytówek, spośród już realizowanych wydarzeń potencjał imprezy wizytówki ma Festiwal Zakłęte w Dyni. Niemniej jednak praca nad realizacją tego celu będzie kontynuowana po opracowaniu koncepcji komunikacji.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL STRATEGICZNY IV. Podniesienie kwalifikacji pracowników Ośrodka Kultury				
CEL OPERACYJNY 4.1. Podniesienie kwalifikacji pracowników Ośrodka Kultury w zakresie realizacji działań animacyjnych i edukacyjnych				

4.1.1. Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników	do XII 2015	- dokument diagnoza potrzeb	Dokument – diagnoza potrzeb	Dyrektor Dz. Administracji
4.1.2. Przeszkolenie pracowników	przez cały okres strategiczny	- ilość zrealizowanych szkoleń - ilość przeszkolonych pracowników - opinie pracowników	Dokumentacja szkoleniowa Dokumentacja finansowa Dokumentacja działalności	Dyrektor Dz. Administracji

Realizacja celu:

W 2015 r. zrealizowano szkolenia za kwotę 8 200 zł, z czego najkosztowniejsze szkolenia stanowiły te na zlecenie Ośrodka Kultury: 2 500 wydano na szkolenie z zakresu komunikacji, a 2 300 zł na szkolenie z zakresu pierwszej pomocy.

W 2016 r. na szkolenia wydano 2 200 zł, były to przede wszystkim szkolenia dla pojedynczych pracowników (m.in. z działu księgowości), udział w konferencji Slot Art. czy w Małopolskim Forum Kultury). Warto podkreślić, że w 2016 r. Ośrodek Kultury otrzymał dofinansowanie na szkolenia w ramach programu Narodowego Centrum Kultury *Zaproś nas do siebie*. Szkolenia prowadzone przez ekspertów NCK odpowiadały na potrzeby pracowników instytucji, były związane z przygotowaniem się do realizacji przyjętego w 2015 r. *Planu Rozwoju Ośrodka Kultury Kraków – Nowa Huta na lata 2015-2020*.

Szkolenia zrealizowane w ramach konkursu *Zaproś nas do siebie* obejmowały trzy moduły tematyczne:

1. Edukacja i animacja kulturalna w modelu pracy na zasobach (model ABCD)

Asset Based Community Development (ABCD) to skuteczna metoda, która skupia się na odkrywaniu i mobilizacji zasobów, które już w społeczności istnieją. Wykorzystując zasoby potencjały instytucje kultury mogą budować skuteczne narzędzia animacji i edukacji kulturowej, a tym samym poczucie tożsamości i dumy z miejsc, w których działają (przeszkolono 13 osób).

2. Budowanie wizerunku instytucji kultury i warunki dobrej komunikacji

W ramach warsztatów uczestnicy poznali ogólne zasady rządzące procesem budowania wizerunku instytucji kultury w środowisku, podstawowe pojęcia przydatne w tworzeniu wizerunku instytucji oraz w promocji aktywnego uczestnictwa w kulturze, zasady dobrej identyfikacji wizualnej i organizowania kampanii promocyjnej/ wizerunkowej, zasady planowania koncepcji i procesu budowania wizerunku, poszukiwania i dostrzegania potencjałów i zasobów wzmacniających wizerunek domu kultury i działań kulturalno-społecznych, (przeszkolono 17 osób).

3. Nowe przestrzenie animacji kulturalnej

Celem warsztatów był rozwój umiejętności i kreowanie postaw z zakresu inicjowania i tworzenia interdyscyplinarnych partnerstw lokalnych oraz kształtowanie i rozwój umiejętności w zakresie konstruowania oraz realizacji programów rewitalizacji w obszarze kulturowym i społecznym, jak też otwarcie uczestników na rewitalizację jako zadanie lokalnych instytucji oraz podmiotów kultury „społecznie wrażliwych”, odpowiadających na zbadane potencjały i potrzeby interesariuszy. W ramach szkolenia uczestnicy poznali zagadnienia związane z narzędziami zwiększania partycypacji społecznej i współtworzenia oferty oraz animacji życia klubów przez ich

użytkowników oraz nawiązywania współpracy z liderami społeczności lokalnych, jak też z organizacjami społecznymi i grupami nieformalnymi działającymi na terenie Nowej Huty. Podczas warsztatów poruszono również tematy związane z ekonomią społeczną oraz rewitalizacją przestrzenną i społeczną, ważną w kontekście działań podejmowanych przez Ośrodek, jak też rehabilitacją przestrzeni osiedli i nowohuckich podwórek. (przeszkolono 4 osoby).

W 2017 r. budżet szkoleń wyniósł 5 990 zł, w tym zrealizowano szkolenia na zlecenie Ośrodka Kultury w zakresie: BHP na kwotę 2 279 zł, autoprezentacji za kwotę 1 150 zł, szkolenie z Kadry i Płace za kwotę 1 200 zł.

W 2018 r. przeszkolono pracowników za kwotę 7 790 zł, z czego 1260 zł wydano na szkolenie dla kierowników wycieczek, 3 840 zł na szkolenia w zakresie wychowawców kolonijnych oraz kierowników wypoczynku.

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL STRATEGICZNY V. Podniesienie poziomu samofinansowania Ośrodka Kultury				
CEL OPERACYJNY 5.1. Podniesienie wysokości środków pozyskiwanych na imprezy, projekty, akcje				
5.1.1.Opracowanie ofert sponsorskich dotyczących imprez wizytówek	do III 2016	- opracowane oferty sponsorskie		Dz. Imprez Kluby
Dystrybucja oferty sponsorskiej i pozyskanie środków	Przez cały okres strategiczny	- ilość wysłanych ofert sponsorskich - wysokość pozyskanych środków	Pakiety, pisma Dokumentacja finansowa	

Realizacja celu:

Przy Ośrodku Kultury powołano Stowarzyszenie Przyjaciół Nowej Huty, które również pozyskuje od sponsorów środki na realizację projektów, w tym działań Ośrodka Kultury, czy też przedsięwzięć wspólnych. Jest to możliwe dzięki ścisłej współpracy obu organizacji, dlatego też, ze względu na wysokie zaangażowanie Ośrodka Kultury warto przytoczyć efekty finansowe tej współpracy.

Wysokość środków pozyskiwanych od sponsorów czy darczyńców przez Ośrodek Kultury oraz SPNH kształtuje się następująco:

w 2015 r. pozyskano 184 555 zł, w 2016 r. pozyskano 129 730 zł, w 2017 185 600 zł, natomiast w 2018 r. była to najwyższa kwota w wysokości 198 329 zł.

	2015	2016	2017	2018
sponsoring/ darowizny OK	120 555	113 230	171 300	181 229
sponsoring/ darowizny SPNH	64 000	16 500	14 300	17 100
razem:	184 555	129 730	185 600	198 329

Numer i nazwa zadania	Termin wdrażania	Miernik	Źródło informacji o mierniku	Jednostka odpowiedzialna
CEL OPERACYJNY 5.2.Podniesienie poziomu samofinansowania Ośrodka Kultury w oparciu o dochody własne				
5.2.1.Podniesienie poziomu zyskowności oferty płatnej * o min. 20%. <i>Konkretne działania są ujęte w planach poszczególnych klubów.</i>	przez cały okres strategiczny	- wysokość wpływów	Dokumentacja finansowa	Dz. Klubów Kluby Dz. Księgowości

Realizacja celu:

Dochody z oferty płatnej rosną na przestrzeni lat. Przy czym największe wpływy odnotowywane są z zajęć płatnych realizowanych w ciągu roku szkolnego. Należy podkreślić, że zajęcia te prowadzone są głównie przez instruktorów zewnętrznych, a wpłaty pokrywają honoraria. Najmniejszą kwotę stanowią wpływy z imprez biletowanych, są to wieczorki taneczne dla seniorów.

Na potrzeby planu wprowadzono pojęcie zyskowności. Zysk liczony jest w uproszczony sposób: od wpłat uczestników odejmujemy podstawowe koszty, czyli honorarium instruktora zewnętrznego i zakup materiałów.

wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018
wynajęcia, wypożyczenia	104 448	76 472	100 923	103 030
zajęcia płatne	434 775	442 691	483 488	560 308
imprezy biletowane	47 089	41 191	34 880	28 411
Razem:	586 312	560 354	619 291	691 748

Podsumowując wpływy z oferty płatnej można zaobserwować na przestrzeni lat 2015-2018 wzrost dochodów własnych w tym obszarze.

SPIS TABEL I WYKRESÓW

Tabela 1. Powiązania KZSOK ze strategiami nadrzędnymi.

Tabela 2. Struktura zatrudnienia w Ośrodku Kultury – stan na 31.12.2014 r. oraz na 31.12.2018 r.

Tabela 3. Ilość imprez klubowych i frekwencja w latach 2015-2018.

Tabela 4. Frekwencja poszczególnych grup wiekowych na zajęciach edukacyjnych w ciągu roku szkolnego.

Tabela 5. Struktura przychodów Ośrodka Kultury w latach 2015-2018.

Tabela 6. Struktura dochodów własnych w latach 2015-2018.

Tabela 7. Struktura kosztów Ośrodka Kultury w latach 2015-2018.

Tabela 8. Zestawienie dokumentów służących monitorowaniu i ewaluacji realizacji KZSOK.

Tabela 9. Zestawienie dokumentów służących monitorowaniu i ewaluacji realizacji KZSOK.

Wykres 1. Struktura wykształcenia w Ośrodku Kultury Kraków-Nowa Huta na 31.12.2014 r.

Wykres 2. Struktura wykształcenia w Ośrodku Kultury Kraków-Nowa Huta na 31.12.2018 r.

Wykres 3. Struktura dochodów własnych w latach 2015-2018 w %.

Wykres 4. Struktura kosztów w latach 2015-2018 w %.



OŚRODEK KULTURY
KRAKÓW-NOWA HUTA

