


 **Kraków**

 **OŚRODEK
KULTURY
NORWIDA**

Norwid Sfinks
OŚRODEK KULTURY KINO STUDYJNE OKNO

OŚRODEK KULTURY IM. C. K. NORWIDA

**STRATEGIA ROZWOJU
OŚRODKA KULTURY
IM. CYPRIANA KAMILA NORWIDA
W KRAKOWIE
NA LATA 2025-2027**

OŚRODEK KULTURY NORWIDA • INSTYTUCJA KULTURY MIASTA KRAKOWA



**STRATEGIA ROZWOJU
OŚRODKA KULTURY
IM. CYPRIANA KAMIŁA NORWIDA
W KRAKOWIE
NA LATA 2025-2027**



SPIS TREŚCI

Wstęp	•	4
Skąd przychodzimy?	•	4
Kim jesteśmy?	•	4
Dokąd zmierzamy?	•	5
Przebieg prac nad strategią	•	6
Skład zespołu strategicznego	•	6
Opis działalności Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie	•	7
Powiązanie Strategii Rozwoju Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie na lata 2025-2027 z innymi dokumentami strategicznymi	•	9
Wizja, misja i wartości	•	11
Analiza otoczenia	•	12
Interesariusze i interesariuszki	•	12
Cele strategiczne i operacyjne w 4 perspektywach	•	13
Perspektywa programowa	•	13
Perspektywa klienta	•	14
Perspektywa procesów wewnętrznych	•	15
Perspektywa wiedzy i rozwoju	•	16
Realizacja strategii	•	17

WSTĘP

W 2025 roku Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie będzie obchodzić 70-lecie. Na przestrzeni dekad instytucja dała poznać się jako jedna z wiodących placówek kultury w skali kraju, wyróżniająca się nieszablonowymi działaniami, elastycznością w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz niezwykle kreatywnym i zaangażowanym zespołem. Jubileusz, zmiany organizacyjne związane z objęciem przeze mnie funkcji nowego dyrektora oraz „przyspieszenie”, jakie nastąpiło w otoczeniu (pandemia, wojna i migracje, zmiany klimatyczne, wysoka inflacja), skłaniają do zadania sobie odwiecznych pytań ważnych w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym i społecznym: skąd przychodzimy, kim jesteśmy, dokąd zmierzamy?

Skąd przychodzimy?

W okresie PRL-u Zakładowy Dom Kultury Huty im. Lenina był organizacją o wyjątkowo bogatym, wielokierunkowym i oryginalnym programie, nagradzanym na poziomie krajowym, zwłaszcza wśród placówek zakładowych. Instytucja chętnie dzieliła się swoim potencjałem: tu rodziły się idee nowych instytucji kultury dla Nowej Huty, a jej formy działalności zasilały powstające organizacje. ZDK HiL szeroko współpracował z otoczeniem społeczno-kulturalnym. Przez instytucję przewinęło się wiele znamienitych osobowości na różnych etapach swojej kariery. Owocem tego jest choćby bogata kolekcja dzieł sztuki – rzadko spotykana dziś w domach kultury. Czas transformacji ustrojowej przyniósł odważne pomysły na nową formę organizacyjną instytucji: najpierw rozważano prowadzenie placówki przez organizację pozarządową, a następnie przekazano ją miastu i finansowano jej działalność w prototypowym partnerstwie publiczno-prywatnym samorządu oraz przedsiębiorstwa. W tym czasie pojawiło się też zaangażowanie w kwestie animacji ekologicznej, czego wymiernym rezultatem są Łąki Nowohuckie jako użytek ekologiczny i obszar Natura 2000. Akcesja Polski do Unii Europejskiej i możliwości, jakie z niej wyniknęły, zaowocowały śmiałym sięgnięciem po fundusze europejskie, szczególnie w mniej oczywistych wówczas dla instytucji kultury obszarach, takich jak tworzenie miejsc pracy w sektorze kreatywnym i rewitalizacja.

Kim jesteśmy?

Dziś Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie jest miejską instytucją kultury, której struktura organizacyjna i program działalności jest wynikiem wieloletnich doświadczeń oraz reagowania na zmiany w otoczeniu. Filarem działalności są: oferta stała (dla osób indywidualnych i grup) oraz projekty i wydarzenia. Staramy się być instytucją dostępną dla osób o różnorodnych potrzebach. Funkcjonujemy w trzech lokalizacjach. W Siedzibie Głównej (os. Górali 5) mieszczą się: Kino Studyjne Sfinks, Biblioteka Górali oraz Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa z Pracownią Animacji Ekologicznej i Galerią Huta Sztuki. Na os. Górali 4 działa Klub ARTzona z Pracownią Praktyk Rozwojowych. W Mistrzejowicach na os. Złotego Wieku 14 zlokalizowany jest Klub Kuźnia z Biblioteką. Działalność merytoryczną wspierają Dział Organizacyjny, Dział Księgowości i Dział Promocji. Taka struktura implikuje różnorodność programu, na który składają się: działania artystyczne, dziedzictwo kulturowe i przyrod-

nicze, społeczność lokalna, własna kolekcja dzieł sztuki, wystawiennictwo, promocja czytelnictwa i literatura, edukacja kulturowa i ekologiczna, film, działalność wydawnicza i producencka. Ten wachlarz aktywności stanowi dużą wartość, a jednocześnie wyzwanie organizacyjne. Niezależnie od tego, ważnym kontekstem działalności, punktem odniesienia i inspiracją pozostaje Nowa Huta, będąca przedmiotem szczególnej uwagi zespołu Ośrodka. Zespół aktywnie uczestniczył w procesie objęcia jej kolejnymi formami ochrony zabytków – od wpisu do rejestru, przez ochronę w formie parku kulturowego, aż po ustanowienie pomnikiem historii. Lokalne działania nie wydarzają się jednak w próżni i oddziałują w znacznie szerszym wymiarze. Są zauważane i doceniane, czego przejawem jest udział w projektach międzynarodowych, przyznawane nagrody oraz występowanie w roli gospodarza ogólnopolskich wydarzeń związanych z animacją kultury: Ogólnopolskiej Giełdy Projektów „animacja + krajobraz” w 2021 roku oraz NieKongresu Animatorów i Animatorok Kultury w 2025 roku.

Dokąd zmierzamy?

Strategia rozwoju ma być dla Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie drogowskazem wobec wyzwań organizacyjnych oraz szybkich zmian w otoczeniu. Nie chcemy tworzyć sztywnego i ograniczającego gorsetu, ale stabilny (choć elastyczny) pomost, który pozwoli iść naprzód ponad trudnościami. Dzięki zespołowej pracy nad strategią przyjrzelśmy się sobie niczym w lustrze. Nie podziwialiśmy jednak tylko własnego odbicia, ale staraliśmy się też odkryć, co znajduje się po drugiej stronie. Przeanalizowaliśmy nasze słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu. Uświadomiliśmy sobie mnogość naszych interesariuszy. Określiliśmy misję i wizję, wyznaczyliśmy cele. Wobec przyspieszających zmian patrzymy realistycznie i raczej krótkoterminowo, dlatego strategia obejmuje lata 2025-2027, z planem jej aktualizacji na okres kolejnych kilku lat na przełomie 2026 i 2027 roku.

Jesteśmy częścią Nowej Huty. Jesteśmy różnorodni i postrzegamy to jako atut. Tworzymy wielowymiarową wartość kultury. Chcemy być prawdziwym domem kultury – bezpiecznym i zapraszającym, pracującym z dziedzictwem i budującym relacje, wrażliwym na kwestie klimatu. Będziemy rozwijać ofertę programową w wybranych obszarach, biorąc pod uwagę kontekst Nowej Huty i dzieląc się doświadczeniami. Zadbamy o infrastrukturę i lepszą komunikację z odbiorcami i odbiorczyniami naszych działań. Będziemy usprawniać procesy wewnętrzne i dbać o stabilność finansową. Nie zapomnimy o doskonaleniu kadry oraz współpracy krajowej i międzynarodowej.

Konstrukcję pomostu już zbudowaliśmy. Jest stabilny, ale elastyczny. Pozwala reagować na bieżąco. Unosi się nad otaczającą nas rzeczywistością. Czasami buja nim wiatr. Teraz trzeba zdobyć się na odwagę i spróbować przejść na drugą stronę. Zapraszam społeczność Ośrodka do zrobienia pierwszego kroku. Nie obiecuję, że będzie łatwo, ale z pewnością będzie to przygoda. Przed nami wiele lęków, niepewności i wyzwań, ale też sporo ekscytacji, uśmiechów i sukcesów. Gdzie dotrzemy? Pewności nie mamy. Najważniejsze, żebyśmy trzymali się razem.

dr Jarosław Kłaś
Dyrektor Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie

PRZEBIEG PRAC NAD STRATEGIĄ

Prace nad strategią trwały od stycznia do września 2024 roku. Rozpoczęły się od zapoznania wszystkich pracowników i pracowniczek Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie z ogólnymi założeniami procesu strategicznego, a także ze sposobem prac nad strategią. Został również powołany zespół roboczy, złożony z reprezentantów i reprezentantek poszczególnych komórek organizacyjnych. Jego zadaniem było przygotowanie najważniejszych założeń strategii Ośrodka w toku serii spotkań warsztatowych. W ten sposób opracowano następujące elementy strategii:

1. wizja i misja,
2. analiza otoczenia,
3. analiza interesariuszy,
4. cele (strategiczne i operacyjne),
5. sposoby realizacji celów oraz propozycje ich pomiaru.

Równolegle, na każdym etapie przygotowań strategii, miały miejsce spotkania prezentujące efekty prac warsztatowych zespołu roboczego. Odbływały się one z udziałem wszystkich pracowników i pracowniczek Ośrodka, którzy mogli zapoznać się z aktualnym stanem oraz wyrazić swoje opinie, pomysły i uwagi. W efekcie kilkumiesięcznych prac opracowano niniejszy dokument strategiczny.

W strategii przyjęto metodę zrównoważonej karty wyników (*balanced scorecard*). To narzędzie zarządzania służy do pomiaru efektywności poprzez określanie mierników dla poszczególnych celów i mierzenie efektów. Dzięki ukierunkowaniu metody na wdrażanie przyjętych zamierzeń jest ono uważane za wysoce skuteczne. Wyróżniającą cechą strategicznej karty wyników jest spojrzenie na organizację z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

W instytucjach non profit szczególny nacisk kładzie się na misję. Jak zauważają Kaplan i Norton: „Miarą sukcesu organizacji nienastawionych na zysk powinna być skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb korzystających z usług danej organizacji”¹. Mając na uwadze specyfikę działalności Ośrodka, perspektywę finansową zastąpiono perspektywą programową. Dominującym punktem widzenia stała się wspólnota lokalna, rozumiana jako mieszkańcy i mieszkanki Krakowa, zorganizowani w Gminę Miejską Kraków oraz jej przedstawiciele i organy, czyli: Prezydent Miasta Krakowa, Rada Miasta Krakowa, rady dzielnic oraz Urząd Miasta Krakowa, a w szczególności Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Skład zespołu strategicznego

1. Magdalena Bielawska – Kierowniczka Bibliotek
2. Jadwiga Bryś – Kierowniczka Działu Promocji
3. Justyna Dutka – Dział Organizacyjny
4. Wiktoria Federowicz-Bychowiec – Dział Organizacyjny
5. Magdalena Głowniak – Biblioteki
6. Michał Guzdek – Zastępca Głównego Księgowego

1. R. Kaplan, D. Norton, „Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 167.

7. Małgorzata Hajto – Zastępca Dyrektora
8. dr Jarosław Kłaś – Dyrektor
9. Angelika Klik – Dział Promocji
10. Kamila Kołacz – Kino Studyjne Sfinks
11. Katarzyna Kosowska – Kierowniczką Klubu Kuźnia
12. Magdalena Kotula – Kierowniczką Zespołu zadaniowego ds. dostępności
13. Monika Kozioł – Kierowniczką Nowohuckiego Laboratorium Dziedzictwa
14. Paulina Maciaszek – Kierowniczką Pracowni Praktyk Rozwojowych
15. Katarzyna Nowak – Klub Kuźnia
16. Agnieszka Smagowicz – Główny Księgowy
17. Anna Starewicz-Caban – Kierowniczką Kina Studyjnego Sfinks
18. Katarzyna Szczęśniak – Kierowniczką Klubu ARTzona
19. Urszula Tłomak – Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa
20. Elżbieta Urbańska-Kłapa – Kierowniczką Pracowni Animacji Ekologicznej
21. Beata Waśko – Kierowniczką Działu Organizacyjnego
22. Anna Wojtasik – Samodzielne stanowisko ds. kadr

Koordinacja prac: dr Agnieszka Szostak – Samodzielne stanowisko ds. zarządzania i rozwoju

OPIS DZIAŁALNOŚCI OŚRODKA KULTURY IM. CYPRIANA KAMILA NORWIDA W KRAKOWIE

Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie to miejska instytucja kultury nastawiona na animację środowiska lokalnego i edukację kulturową. Działa w Nowej Hucie od 1955 roku (wcześniej jako Zakładowy Dom Kultury Huty im. Lenina i Ośrodek Kultury Huty im. Tadeusza Sendzimira). Jej wielokierunkowa działalność ma na celu pozyskiwanie i przygotowanie osób oraz grup do aktywnego uczestnictwa w kulturze oraz współtworzenia jej wartości poprzez realizację programów edukacyjnych, artystycznych, społeczno-kulturalnych i proekologicznych skierowanych do społeczności lokalnej. Oferta instytucji powstaje we współpracy z nowohucianami i nowohuciankami, bazując na ich potrzebach i oczekiwaniach.

Instytucja realizuje liczne projekty o charakterze lokalnym, ponadlokalnym i międzynarodowym. Ośrodek włącza się aktywnie w procesy związane z rewitalizacją Nowej Huty, dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym, dostępnością kultury dla osób o różnorodnych potrzebach, wzmocnieniem potencjału społecznego i partnerskim rozwojem środowiska lokalnego. Współpracuje m.in. z organizacjami pozarządowymi, przedszkolami, szkołami i uczelniami wyższymi, innymi instytucjami kultury, firmami, grupami nieformalnymi, lokalnymi liderami i liderkami. Swoimi działaniami wspiera jednostki miejskie i inne organizacje we współpracy i konsultacjach prowadzonych ze społecznością lokalną, angażuje się w działania realizowane dla mieszkańców i mieszanek Krakowa oraz wspiera inicjatywy oddolne na obszarze pięciu tzw. dzielnic nowohuckich. Jako producent Nowohuckiej Kroniki Filmowej od 2004 roku

dokumentuje historię Nowej Huty i za pośrednictwem TVP3 Kraków – promuje najciekawsze projekty oraz działania realizowane w tej części miasta w Małopolsce. Jako jedna z nielicznych instytucji kultury w Polsce, Ośrodek oficjalnie wdrożył feminytywy oraz Plan Równości Płci.

Przez kilkadziesiąt lat działalności Ośrodek zdobył markę solidnego i godnego zaufania partnera. Aktywność Ośrodka na rzecz Krakowa i Nowej Huty w sferze poprawy estetyki i funkcjonalności miasta została doceniona i nagrodzona w 2009 roku Laurem Rewitalizacji, przyznawanym przez Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji. W tym samym roku, za wkład w upowszechnianie twórczości Cypriana Kamila Norwida, Ośrodek otrzymał Medal Norwidowski od Fundacji Norwidowskiej działającej przy Katolickim Uniwersytecie Lubelskim oraz nagrodę specjalną Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za działania w tym zakresie. Dyskusyjny Klub Filmowy „Kropka”, prowadzony przez Kino Studyjne Sfinks Ośrodka, otrzymał w 2021 roku Nagrodę Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej dla najlepszego Dyskusyjnego Klubu Filmowego w kraju podczas 46. Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni. W 2023 roku Ośrodek zdobył nagrodę za zajęcie III miejsca w konkursie #ekoLIDER 30-lecia Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie, w kategorii #ekoPRZEDSIĘWZIĘCIE, za osiągnięcia w dziedzinie ochrony środowiska i edukacji ekologicznej. W 2021 roku Ośrodek, wspólnie z Narodowym Centrum Kultury i Małopolskim Instytutem Kultury w Krakowie, współorganizował w Nowej Hucie doroczne święto animacji i edukacji kulturowej, czyli XI Ogólnopolską Giełdę Projektów pod hasłem „animacja + krajobraz”. Natomiast w 2025 roku zorganizuje w Krakowie VI edycję NieKongresu Animatorów i Animatorok Kultury.

Działalność Ośrodka prowadzona jest w trzech lokalizacjach:

- Siedziba Główna (os. Górali 5): dyrekcja, sekretariat, Dział Organizacyjny, Dział Księgowości, Dział Promocji, Kino Studyjne Sfinks, Biblioteka Górali, Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa z Galerią Huta Sztuki i Pracownią Animacji Ekologicznej,
- Klub ARTzona z Pracownią Praktyk Rozwojowych (os. Górali 4),
- Klub Kuźnia z Biblioteką (os. Złotego Wieku 14).

Wiodące kierunki i obszary działalności:

- dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze oraz krajobraz kulturowy, zwłaszcza Nowej Huty, pielęgnowanie tożsamości lokalnej (Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa),
- edukacja ekologiczna i wrażliwość klimatyczna (Pracownia Animacji Ekologicznej),
- dostępność dla osób o różnorodnych potrzebach,
- film (Kino Studyjne Sfinks, Akademia Filmowa Młodego i Najmłodszego Widza, Dyskusyjny Klub Filmowy „Kropka”, Filmowy Klub Seniora i Seniorki),
- literatura i czytelnictwo (dwie biblioteki, Dyskusyjne Kluby Książki),
- budowanie relacji i sieciowanie,
- działalność artystyczna: muzyka, teatr, sztuki plastyczne (koncerty, studio nagrań, pracownie muzyczne, plastyczne, ceramiczna, grupa teatralna, kolekcja dzieł sztuki, wystawy i wernisaże w czterech galeriach),
- wolontariat (Młodzieżowe Centrum Wolontariatu – Ekipa Dobra),
- rozwój, edukacja kulturowa, edukacja kulturalna i społeczna adresowana do osób do-

- rośnię i kadr kultury (Pracownia Praktyk Rozwojowych, wizyty studyjne),
- wsparcie rodzin z małymi dziećmi (Klub Rodziców w ARTzonie, Mistrzejowski Klub Rodziców w Klubie Kuźnia),
 - działalność wydawnicza i producencka (publikacje, Nowohucka Kronika Filmowa).

Największe projekty międzynarodowe:

- „Nowa Huta – Nowa Szansa”, realizowany w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal (2005-2008),
- aktywne obywatelstwo w Technologiach Informacyjno-Komunikacyjnych w każdym wieku „ActiveICT”, realizowany w ramach programu Uczenie się przez całe życie (2009-2010),
- „ReNewTown – New post-socialist city: competitive and attractive”, realizowany w ramach Programu dla Europy Środkowej dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (2010-2014),
- „PACESETTERS”, realizowany w ramach programu Horyzont Europa (2024-2027),
- „New Town | New Narratives”, realizowany w ramach programu CERV (2024-2025).

POWIĄZANIE STRATEGII ROZWOJU OŚRODKA KULTURY IM. CYPRIANA KAMIŁA NORWIDA W KRAKOWIE NA LATA 2025-2027 Z INNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI

Ośrodek prowadzi działalność na terenie Nowej Huty i całego Krakowa, a zapisy opracowanej Strategii są powiązane z innymi dokumentami strategicznymi – tj. ze Strategią Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2023² oraz Programem Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030³ – i wpisują się w ich założenia.

Zarówno wizja, jak i misja Krakowa wskazują na istotną rolę kultury i dziedzictwa historycznego jako czynników rozwoju metropolii. Kraków ma bowiem stać się „(...) nowoczesną Metropolią tętniącą kulturą, otwartą, bogatą, bezpieczną i przyjazną, dumną z historycznego dziedzictwa, współtworzoną przez mieszkańców”⁴, a jego misją jest „tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego, poszanowanie środowiska przyrodniczego oraz rozwój potencjału kulturowego, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców”⁵. Kultura i dziedzictwo kulturowe zostały wskazane jako jeden z pięciu kluczowych obszarów strategicznych.

2. Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2020, w: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, https://www.bip.krakow.pl/?bip_id=1&mmi=209, dostęp: 10.10.2024.

3. Program Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030 roku, w: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/189806/karta>, dostęp: 10.10.2024.

4. Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2020, w: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, https://www.bip.krakow.pl/?bip_id=1&mmi=209, s. 22.

5. Tamże, s. 23.

W bogatej ofercie kulturalnej miasta zaplanowano wiele różnorodnych aktywności:

- działania służące kreowaniu nowych marek wydarzeń kulturalnych, animowaniu życia artystycznego w dzielnicach, ochronę pejzażu kultury w turystycznych częściach Krakowa,
- wspieranie integracji i współpracy różnych środowisk, domów, centrów i ośrodków kultury i młodzieżowych domów kultury, szczególnie w podejmowaniu niestandardowych aktywności dotyczących edukacji kulturalnej i artystycznej⁶.

Działania te mają służyć:

1. kreowaniu kompetencji kulturowych różnych grup mieszkańców i wzmacnianiu wizerunku Krakowa jako najlepszego miasta do zamieszkania, życia, odpoczynku i pracy,
2. poprawie jakości edukacji kulturowej poprzez podnoszenie umiejętności czytania i interpretacji kodów kulturowych oraz wzmacnianie poczucia potrzeby współtworzenia i uczestnictwa mieszkańców w życiu kulturalnym i artystycznym,
3. stworzeniu funkcjonalnych centrów kultury w każdej z dzielnic⁷.

W obszarze kultury Krakowa głównym celem (misją) jest WSPÓŁPRACA 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 KULTURA⁸.

Zidentyfikowano trzy obszary priorytetowe: dziedzictwo i zmysłowość, przestrzeń i infrastruktura (estetyka i jakość; rewitalizacja kulturowa) oraz twórcza współpraca (kreatywność). W kontekście zapisów Strategii Ośrodka istotne wydają się cele w ramach priorytetu wzmacniania ekosystemu kultury w mieście, a w szczególności: aktywizacja i wspieranie kreatywności lokalnej społeczności, rewitalizacja kulturowa dzielnic miasta, stwarzanie artystom i twórcom kultury warunków dogodnych do rozwoju pracy w Krakowie, utrzymanie atrakcyjności oferty kulturalnej w mieście przy nieustającym doskonaleniu jej jakości, a także twórcze zarządzanie i pomnażanie materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego Krakowa. Ważną rolę odgrywa również priorytet współpracy mimo konkurencji poprzez stymulowanie kooperacji wśród podmiotów działających w sferze kultury w Krakowie, traktowanie krakowskich instytucji jako miejsc spotkań oraz „usieciowanie” Krakowa współpracą i aktywną obecnością w sieciach krajowych i międzynarodowych działających w kulturze⁹.

6. Tamże, s. 74-83.

7. Tamże.

8. Program Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030 roku, w: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/189806/karta>, dostęp: 10.10.2024, s. 66.

9. Tamże, s. 69.

WIZJA, MISJA I WARTOŚCI

WIZJA | Ośrodek Kultury Norwida instytucją:

- zapraszającą do współtworzenia bezpiecznej społeczności domu kultury wobec niestabilności świata,
- wiodącą w działaniu z dziedzictwem i tworzeniu sieci relacji,
- rozwijającą wrażliwość klimatyczną.

MISJA | Jesteśmy częścią społeczności lokalnej Nowej Huty, bazujemy na jej dziedzictwie i naszej różnorodności. Budujemy relacje i wartość kultury. Dzielimy się doświadczeniami.

WARTOŚCI:

- autentyczność rozumiana jako profesjonalizm realizowanych działań, zaangażowanie, lojalność i uczciwość Pracowniczek i Pracowników instytucji,
- różnorodność rozumiana jako: 1) różnorodność osób pracujących w instytucji ze względu na talenty, doświadczenia, pasje, płeć, wiek, wykształcenie, 2) różnorodność odbiorców i odbiorczyń, ich potrzeb, wieku, postaw życiowych, poglądów, 3) różnorodność tematyczna działań instytucji, zainteresowań, sposobów doświadczania instytucji,
- empatia rozumiana jako kompetencja ułatwiająca zrozumienie uczuć i zachowań innych osób, pozwalająca budować udane i trwałe relacje, pomagająca skutecznie rozwiązywać konflikty,
- otwartość rozumiana jako: 1) otwartość na relacyjność, 2) otwartość na współpracowniczki i współpracowników, 3) brak hierarchiczności i dystansu pomiędzy uczestniczkami i uczestnikami a pracowniczkami i pracownikami instytucji, 4) otwartość zespołu instytucji na wyzwania, nowe trendy i doświadczenia, zmieniające się potrzeby społeczności domu kultury, dynamiczną rzeczywistość, 5) otwartość na współpracę, partnerstwa, 6) otwartość na samorozwój,
- etyka pracy rozumiana jako szacunek dla pracy intelektualnej, twórczości własnej i innych osób, lojalność wobec instytucji, respektowanie praw i zasad w niej panujących.

ANALIZA OTOCZENIA

Analiza otoczenia została przeprowadzona metodą SWOT. Określono mocne i słabe strony Ośrodka oraz szanse i zagrożenia w jego otoczeniu. Po zidentyfikowaniu czynników każda osoba z zespołu miała za zadanie wybrać trzy najistotniejsze jej zdaniem czynniki w każdym aspekcie analizy i przyznać im od 1 do 3 punktów. Ocena dokonana przez zespół wskazała na:

- niewielką przewagę mocnych stron nad słabymi stronami,
- istotną przewagę zagrożeń nad szansami.
- Wskazuje to na strategię konserwatywną polegającą na minimalizowaniu negatywnego
- wpływu otoczenia przez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w organizacji¹⁰.

INTERESARIUSZE I INTERESARIUSZKI

Interesariusz to osoba lub grupa, która może wpływać na osiągnięcie celów organizacji lub pozostaje pod jej wpływem. Szerzej: to każdy, kto jest zainteresowany losem organizacji¹¹. W toku prac nad strategią zidentyfikowano interesariuszy i interesariuszki oraz ich relacje względem Ośrodka. Zidentyfikowane grupy interesariuszy i interesariuszek Ośrodka:

- Dostawcy zasobów i usług (najemcy, właściciele budynków, dostawcy mediów, dostawcy usług i materiałów, odbiorcy obowiązkowych płatności),
- Interesariusze wewnętrzni – komisja socjalna, związku zawodowe, byli pracownicy i pracowniczkki,
- Organizator i jego agendy – prezydent, radni i radne (miasta i dzielnic), pracownicy i pracowniczkki urzędu,
- Odbiorcy i odbiorczynie – indywidualni i grupowi,
- Współtwórcy i współtwórczynie (oferty),
- Partnerzy – inne instytucje i organizacje, artyści i artystki,
- Konkurenci – inne organizacje o podobnym profilu działalności,
- Grantodawcy i sponsorzy,
- Media,
- Uczelnie wyższe.

10. Na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, 2014.

11. A. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos, „Zarządzanie. Nowe otwarcie”, Wydawnictwo PolteX, Warszawa 2023, s. 95 i 96.

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE W 4 PERSPEKTYWACH

Perspektywa programowa

Jak wcześniej wspomniano, cele strategii zostały sformułowane różnych perspektywach. Perspektywa programowa to spojrzenie na instytucję z punktu widzenia znaczenia jej działalności merytorycznej oraz oferty kierowanej do różnych grup odbiorców i odbiorczyń.

Cel strategiczny I. Doskonalenie oferty programowej dla mieszkańców i mieszkanek Krakowa

Ośrodek Kultury Norwida od początku swojej działalności kieruje swoją ofertę do mieszkańców i mieszkanek Nowej Huty i Krakowa, dbając o jej wysoki poziom merytoryczny i edukacyjny m.in. w takich obszarach jak: film, sztuka współczesna i rękodzieło, literatura i czytelnictwo, edukacja kulturowa i klimatyczna. W pracy nad ofertą Ośrodek reaguje na zmiany społeczne i cywilizacyjne, uwzględniając różnorodne potrzeby potencjalnych odbiorców i odbiorczyń.

Cele operacyjne

- I.1. Tworzenie przestrzeni spotkań i relacji
- I.2. Rozwój obszarów: film, sztuka współczesna i rękodzieło, literatura i czytelnictwo, edukacja kulturowa i klimatyczna
- I.3. Tworzenie oferty uwzględniającej osoby o różnorodnych potrzebach

Cel strategiczny II. Poznanie i doświadczanie dziedzictwa Nowej Huty

Poprzez swoje działania edukacyjno-kulturalne Ośrodek Kultury Norwida buduje więź mieszkańców i mieszkanek Nowej Huty z dzielnicą, wzmacniając ich tożsamość. Program bazujący na dziedzictwie Nowej Huty ma na celu docenienie jej walorów kulturowych i przyrodniczych, przełamując stereotypową narrację o jej socjalistycznym rodowodzie. Ośrodek sprawuje opiekę nad materialną i niematerialną spuścizną dzielnicy, dbając także o dokumentację współczesnych przemian.

Cele operacyjne

- II.1. Integrowanie społeczności wokół dziedzictwa i prezentowanie go odwiedzającym spoza Nowej Huty
- II.2. Dokumentowanie i gromadzenie wiedzy w obszarze dziedzictwa
- II.3. Opieka nad kolekcją dzieł sztuki i spuścizną Ośrodka

Cel strategiczny III. Dzielenie się wiedzą ekspercką i doświadczeniem w zakresie dziedzictwa Nowej Huty, wrażliwości klimatycznej i zarządzania kulturą

Dzielenie się wiedzą ekspercką i doświadczeniem Ośrodka Kultury Norwida w zakresie dziedzictwa Nowej Huty stwarza pole refleksji i ewaluacji własnych działań w szerszym kontekście animacji kultury. Proces ten pozwala na konfrontowanie własnych doświadczeń z doświadczeniami innych instytucji oraz ze współczesnymi trendami, jak również z wyzwaniem cywilizacyjnymi.

Cele operacyjne

III.1. Organizacja wydarzeń oraz udział zespołu w wydarzeniach będących przestrzenią wymiany wiedzy i doświadczeń oraz integracji kadr kultury

III.2. Publikacje i materiały zbierające dobre praktyki dotyczące prowadzonych działań

Perspektywa klienta

Perspektywa klienta wskazuje cele strategiczne istotne z punktu widzenia odbiorców i odbiorczyń oferty Ośrodka. Z jednej strony jest to zapewnienie satysfakcji, a z drugiej produktów o odpowiedniej wartości¹².

Cel strategiczny IV. Tworzenie bezpiecznej, funkcjonalnej, estetycznej, przyjaznej i dostępnej infrastruktury dla osób z różnymi potrzebami

Ośrodek Kultury Norwida to instytucja kultury, która chce tworzyć bezpieczną, funkcjonalną, estetyczną, przyjazną i dostępną infrastrukturę dla osób z różnorodnymi potrzebami. Obiekty Ośrodka z nielicznymi wyjątkami nigdy nie były kompleksowo modernizowane. Nie powstały też przemyślane plany realizacji takich prac. W efekcie raczej dostosowano ofertę do możliwości lokalowych, a nie odwrotnie. Należy dostosować lokale do potrzeb nowoczesnej instytucji kultury i jej różnorodnych odbiorców i odbiorczyń (niepełnosprawność nie powinna wykluczać udziału w kulturze). Zmiany należy przeprowadzić z uwzględnieniem kwestii funkcjonalnych, własnościowych, estetycznych i klimatycznych.

Cele operacyjne

IV. 1. Przygotowanie długofalowych planów modernizacji w poszczególnych lokalizacjach zgodnie z zasadami uniwersalnego projektowania i wrażliwości klimatycznej

IV.2. Stworzenie udogodnień infrastrukturalnych dla odbiorców i odbiorczyń

IV. 3. Zwiększenie efektywności funkcjonowania poprzez realizację prac remontowych i zakupów wyposażenia poprawiających bieżące funkcjonowanie

¹². R. Kaplan, D. Norton, dz. cyt., s. 71.

Cel strategiczny V. Poprawa komunikacji z odbiorcami i odbiorczyniami

Odbiorcy i odbiorczynie to gwarant istnienia instytucji kultury, bez których jej działania nie miałyby racji bytu. Łatwy, dostępny, uprzejmy, przystępny i sprawnie przebiegający kontakt jest gwarantem wzmocnienia stałej grupy odbiorców i tworzenia oferty aktualizowanej o bieżące potrzeby, zainteresowania itd. Kontakt jest również istotny z perspektywy obu stron: organizatorowi zapewnia dotarcie do odbiorców z ofertą i ewentualną krytyczną informację zwrotną, a odbiorcom i odbiorczyniom – możliwość zgłaszania sugestii, opinii, wniosków itp.

Cele operacyjne

- V.1. Stworzenie narzędzia do badania zadowolenia odbiorców i odbiorczyń z oferty programowej oraz prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji
- V.2. Tworzenie programu odpowiadającego zdiagnozowanym potrzebom
- V.3. Wprowadzenie mechanizmów i narzędzi uwzględniających współtworzenie oferty
- V.4. Stworzenie narzędzia ułatwiającego udział w ofercie programowej

Perspektywa procesów wewnętrznych

Proces jest definiowany jako „zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania określonego rezultatu”¹³. W perspektywie procesów wewnętrznych określono działania, które powinny zostać podjęte, aby zrealizowano cele określone w perspektywie programowej i klienta¹⁴.

Cel strategiczny VI. Optymalizacja procesów wewnętrznych

Procedury i rozwiązania obowiązujące w Ośrodku Kultury Norwida nie zapewniają w pełni sprawnego funkcjonowania wszystkich obszarów procesów wewnętrznych. Zidentyfikowano i określono najważniejsze z nich, które wymagają udoskonalenia.

Cele operacyjne

- VI.1. Przeprowadzenie identyfikacji istniejących procesów wewnętrznych i aktualizacja lub stworzenie nowych procedur (zwłaszcza w obszarach: planowanie programu i jego selekcja, obieg dokumentów, archiwizacja)
- VI.2. Uporządkowanie systemu archiwizacji dokumentów
- VI.3. Poprawa obiegu informacji organizacyjnych
- VI.4. Działalność w zgodzie z wrażliwością klimatyczną

Cel strategiczny VII. Zapewnienie stabilności finansowej

Dla zapewnienia sfinansowania wszystkich kosztów Ośrodka Kultury Norwida i w związku z planowanym rozwojem oferty, a także z brakiem stałego finansowania na poziomie gwarantującym bezpiecznie funkcjonowanie, przewidywane jest podjęcie działań polegających na

13. Proces, w: „Encyklopedia Zarządzania”, www.mfiles.pl, dostęp: 15.08.2024.

14. R. Kaplan, D. Norton, dz. cyt., s. 95.

zwiększeniu przychodów, optymalizacji kosztów oraz zwiększenie wysokości pozyskiwanych środków grantowych.

Cele operacyjne

VII.1. Zwiększenie efektywności przychodów w stosunku do ponoszonych kosztów

VII.2. Pozyskiwanie grantów oraz sponsorów

Perspektywa wiedzy i rozwoju

Perspektywa wiedzy i rozwoju określa cele w zakresie potencjału kadrowego, systemów informacyjnych oraz motywacji do realizacji celów strategicznych¹⁵. W niniejszej strategii skupiono się na wzmocnieniu kompetencji zatrudnionej kadry oraz współpracy i realizacji przez nich projektów partnerskich i międzynarodowych.

Cel strategiczny VIII. Doskonalenie kadry

Instytucja kultury, która nie rozwija własnej kadry nie tylko stoi miejscu, ale wręcz cofa się. Rozwój to motywacja. Ośrodek Kultury Norwida stawia na człowieka, który buduje relacje z otoczeniem, odbiorcami i odbiorczyniami. Doskonalenie kadry jest odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość, co pozwala odpowiadać na zróżnicowane potrzeby odbiorców i odbiorczyń. Konstruktywna, stała ocena pracowników i pracowniczek, a także stworzenie ścieżek rozwoju kariery są narzędziami motywacji, podnoszenia kwalifikacji, samodoskonalenia, budowania relacji partnerskich niezależnie od relacji zawodowych.

Cele operacyjne

VIII.1. Rozwijanie kompetencji kadry

VIII.2. Planowanie i ewaluacja pracy zespołu

Cel strategiczny IX. Rozwój współpracy krajowej i międzynarodowej

Ośrodek Kultury czerpie inspiracje nie tylko z krajowych doświadczeń w obrębie kultury, ale także z działań na arenie międzynarodowej. Udział w projektach unijnych pozwala na wdrożenie nowych rozwiązań, zwiększa konkurencyjność i podnosi prestiż Ośrodka. Daje poczucie bycia liczącym się partnerem i istotnym aktorem kreowania polityk w branży kultury. Dbanie o relacje partnerskie jest bardzo ważne.

Cele operacyjne

IX.1. Udział w krajowych i międzynarodowych sieciach współpracy

IX.2. Udział w projektach i wydarzeniach realizowanych w partnerstwie

15. R. Kaplan, D. Norton, dz. cyt., s. 122.

REALIZACJA STRATEGII

Rozpoczęcie wdrażania strategii jest przewidziane na pierwszy kwartał 2025 roku, a jej aktualizacja na koniec 2026 roku. Za poszczególne cele będą odpowiedzialni wyznaczeni kierownicy i kierowniczkę oraz pracownicy i pracowniczki, natomiast nadzór nad perspektywami strategicznymi obejmie dyrekcja. Zostanie opracowany harmonogram realizacji działań i projektów służących osiągnięciu poszczególnych celów strategicznych, a także szczegółowy sposób pomiaru, w oparciu o propozycję mierników przygotowaną przez zespół tworzący strategię.

Monitorowanie postępów w realizacji strategii będzie odbywać się raz w roku. Podczas spotkań zespołu realizującego strategię omawiane będą postępy we wdrażaniu oraz analizowane potencjalne bariery i ryzyka. Następnie informacje te będą przekazywane wszystkim pracownikom i pracowniczkom Ośrodka.



fotografia na okładce: Magda Rymarz
korekta i redakcja językowa: Angelika Klik
ilustracja Norwida: Monika Orzeł
skład i opracowanie graficzne: Bartosz Giżycki

www.okn.edu.pl