

dr Jarosław Kłaś

**Autorski program realizacji zadań w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju  
Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie na lata 2022-2029  
opracowany w związku z przystąpieniem do konkursu  
na kandydata na stanowisko dyrektora**

Kraków 2022

**I. Założenia wstępne**

Ośrodek Kultury im. C. K. Norwida (OKN) to dawny Zakładowy Dom Kultury HiL (1955-1990), a potem Ośrodek Kultury HTS (1990-1994). Początki instytucji sięgają już 1950 r., kiedy dokonano pierwszego wpisu do inwentarza biblioteki, działającej obecnie w strukturze OKN. Od 1995 r. jest miejską instytucją kultury, która w pierwszych trzech latach funkcjonowania była solidarnie finansowana w połowie przez Miasto i Hutę w ramach pionierskiego i prototypowego partnerstwa publiczno-prywatnego. Obecnie działalność merytoryczna prowadzona jest w trzech lokalizacjach:

1. os. Górali 5 (Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa z Pracownią Animacji Ekologicznej, Kino Studyjne Sfinks, Galeria Huta Sztuki, Biblioteka Główna),
2. os. Górali 4 (ARTzona z Pracownią Wolontariatu oraz Pracownią Praktyk Edukacyjnych i Rozwojowych – Przestrzeń Inspiracji),
3. os. Złotego Wieku 14 (Klub Kuźnia z biblioteką).

Program merytoryczny wspierają działy obsługi zlokalizowane na os. Górali 5: Dział Księgowości, Dział Administracji i Dział Promocji.

OKN nagrodzono m.in. Medalem Norwidowskim i Nagrodą Specjalną MKiDN za upowszechnianie twórczości Norwida (2009), Laurem Rewitalizacji za działania na rzecz przestrzeni miejskiej Krakowa (2009), Nagrodą PISF dla najlepszego DKF w kraju podczas 46. Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni (2021). Niektórzy pracownicy są laureatami stypendium MKiDN i Miasta oraz różnych nagród.

Przez kilkadziesiąt lat istnienia instytucja działała niezwykle prężnie, proponując nowatorski program merytoryczny, który stanowi o obecnym profilu OKN i wyróżnia go spośród podobnych organizacji nie tylko w Krakowie, ale w skali całego kraju. Już w 1992 r. rozpoczęła działalność Pracownia Animacji Ekologicznej, która w niedługim czasie w sposób szczególny otoczyła opieką Łąki Nowohuckie i doprowadziła do objęcia ich ochroną jako użytek ekologiczny (2003) oraz obszar Natura 2000 (2011), odpowiadając na apel społeczności lokalnej i budując koalicję różnych organizacji w tej sprawie. W kolejnych latach Pracownia w partnerstwie publiczno-społeczno-prywatnym realizowała projekt „Ogrody Nowej Huty”.

U progu członkostwa w UE, OKN utworzył Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich i jako jego lider wraz z partnerami lokalnymi i zagranicznymi rozpoczął realizację projektu „Nowa Huta – Nowa Szansa” (2005-2008). Jego efektem jest m.in. Ogród Doświadczeń im. S. Lema. Niedługo potem OKN został partnerem międzynarodowego projektu „ReNewTown. New post-socialist city: competitive and attractive” (2010-2014). W kolejnych latach doprowadziło to do stopniowej modernizacji budynku na

os. Górali 4, która była możliwa dzięki pozyskiwanym corocznie w latach 2013-2017 środkom MKiDN i Miasta. W efekcie powstała ARTzona – przestrzeń kreatywnych działań artystycznych i społecznych.

Ważną częścią OKN jest Kino Sfinks, które od 2004 r. produkuje Nowohucką Kronikę Filmową (niemal 700 odc.), a od 2016 r. posiada salę kameralną Mały Metraż, uruchomioną dzięki środkom PISF i Miasta. Od wielu lat OKN aktywnie działa na rzecz rewitalizacji Nowej Huty, a także bada, interpretuje i popularyzuje jej dziedzictwo kulturowe. W zakresie tym proponuje liczne własne inicjatywy i wspiera agendy miejskie, angażując się m.in. w proces tworzenia Lokalnego Programu Rewitalizacji „starej” Nowej Huty czy Parku Kulturowego Nowa Huta. W 2018 r. powstała Galeria Huta Sztuki, prezentująca zbiory OKN z lat 1950-1970 oraz Pracownia Dziedzictwa i Tożsamości Nowej Huty, przekształcona potem w Nowohuckie Laboratorium Dziedzictwa.

Od 2020 r. funkcjonuje Pracownia Praktyk Edukacyjnych i Rozwojowych – Przestrzeń Inspiracji, działająca na rzecz kadr kultury. Klub Kuźnia prowadzi działalność animacyjną w Mistrzejowicach, współpracując ze społecznością lokalną m.in. przy projektach realizowanych w ramach Budżetu Obywatelskiego Miasta Krakowa takich jak kilka edycji „Kina pod chmurką”. W patio klubu funkcjonuje „Zielony warsztat”, służący edukacji ekologicznej i przyrodniczej. Biblioteka w Klubie Kuźnia posiada bardzo dobry księgozbiór beletrystyczny, a biblioteka na os. Górali 5 – bogate zbiory naukowe (w zakresie humanistyki) i nowohuckie.

Punktem wyjścia dla niniejszego autorskiego programu na lata 2022-2029 były: statut, regulamin organizacyjny, dane dostępne w BIP, publikacja OKN „Kreacje. W sieci kultury. Raport do czytania [i przemyślenia]”, własne doświadczenia z pracy w OKN, założenia Programu Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030 i wskazówki podręcznika „Audyt jakościowy w miejskich instytucjach kultury w Krakowie”. Koncepcja opiera się na wykorzystaniu mocnych stron instytucji i szans występujących w otoczeniu oraz likwidowaniu słabych stron i minimalizowaniu skutków zagrożeń. Zakłada stabilizację w celu osiągnięcia równowagi organizacyjnej w czasach dużej niepewności i zmienności.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• różnorodny program merytoryczny wysokiej jakości</li> <li>• pozytywne postrzeganie w środowisku lokalnym i w sektorze kultury</li> <li>• liczne współpracy partnerskie</li> <li>• skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych</li> <li>• zgrany i kompetentny zespół</li> <li>• bogata działalność wydawnicza i filmowa</li> <li>• pionierska działalność proekologiczna</li> <li>• twórcze interpretowanie dziedzictwa Nowej Huty</li> <li>• postrzeganie jako eksperta ws. Nowej Huty</li> <li>• działania na rzecz kadr kultury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewystarczające zaplecze organizacyjne i infrastrukturalne</li> <li>• brak dużych i funkcjonalnych przestrzeni</li> <li>• ograniczone możliwości pozyskiwania przychodów ze sprzedaży usług</li> <li>• niewielkie i niestabilne środki na działalność merytoryczną i promocję</li> <li>• jedne z najniższych wynagrodzeń pracowników w miejskich instytucjach kultury</li> <li>• nadmiernie rozbudowany program bez koncepcji strategicznej i wyznaczonych priorytetów</li> <li>• brak elektronicznego obiegu dokumentów, systemu sprzedaży biletów online i wielofunkcyjnej platformy do prowadzenia zajęć online</li> </ul>

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zainteresowanie dziedzictwem Nowej Huty</li> <li>• potrzeba rozwoju kadr kultury</li> <li>• duże możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych</li> <li>• rozwój kompetencji cyfrowych odbiorców</li> <li>• nowi mieszkańcy Nowej Huty</li> <li>• aktywna społeczność lokalna</li> <li>• możliwości współpracy lokalnej, regionalnej i międzynarodowej</li> <li>• wymagania dotyczące dostępności</li> <li>• rosnąca świadomość ekologiczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany na rynku pracy i oczekiwania potencjalnych pracowników</li> <li>• wzrost kosztów stałych (utrzymanie budynków, wynagrodzenia)</li> <li>• inflacja i ubożenie społeczeństwa</li> <li>• nieprzewidywalność rynku kultury w efekcie pandemii Covid-19 (obostrzenia, frekwencja)</li> </ul>

## II. Misja i wizja

MISJA:

Czerpiąc z potencjału Nowej Huty uczestniczymy w budowaniu jej pozytywnego wizerunku i rozwijamy kapitał kulturowy

WIZJA:

Atrakcyjny, dostępny i angażujący program, zmotywowany i doceniany zespół, sprawnie zarządzana, ekologiczna i rozpoznawalna w Polsce instytucja

## III. Cele strategiczne i propozycje programowe

*Kursywą wykazano szczególne powiązania z Programem Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030.*

### 1. DZIEDZICTWO I KRAJOBRAZ KULTUROWY NOWEJ HUTY

OKN powinien być aktywnym uczestnikiem procesów związanych z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym Nowej Huty, a także wspierać w tych działaniach Miasto. Ważna jest rola pośrednika między UMK a społecznością lokalną oraz zapewnienie wsparcia eksperckiego w sprawach Nowej Huty dla innych osób i organizacji. Należy zadbać o rozwój programu Nowohuckiego Laboratorium Dziedzictwa i Galerii Huta Sztuki, w tym oferty adresowanej do grup zorganizowanych (szczególnie przedszkoli i szkół). W holu i przestrzeni kawiarnianej na os. Górali 5 w konsultacji z ekspertami powinna powstać dwujęzyczna interaktywna wystawa kompleksowo opowiadająca o dziedzictwie Nowej Huty w duchu interpretacji dziedzictwa F. Tildena (wraz z programem edukacyjnym). Systematycznego rozwoju wymaga dział nowohucki w bibliotece, a archiwum historyczne i zbiory sztuki OKN szerszego udostępniania i popularyzacji. Trzeba rozpocząć tworzenie archiwum społecznego. Istotna powinna być działalność terenowa, w tym na łąkach Nowohuckich, a także popularyzacja postaci i twórczości Norwida jako związanego z Krakowem patrona instytucji (działalność bieżąca i organizacja Norwid Festiwal w cyklach kilkuletnich).

*I.2.1. POPRAWA DOSTĘPNOŚCI KULTURY W DZIELNICACH*

*I.5.3. PROMOCJA MATERIALNEGO I NIEMATERIALNEGO DZIEDZICTWA KULTUROWEGO KRAKOWA*

*II.1.1. CYFRYZACJA ZASOBÓW SEKTORA KULTURY*

## 2. WRAŻLIWOŚĆ KLIMATYCZNA

Podjęta na nowo wymaga zielona transformacja instytucji prowadzona zgodnie z wyzwaniami współczesności i wobec kryzysu klimatycznego. Należy rozвивać w tym kierunku program, wewnętrzne funkcjonowanie i współpracę zewnętrzną OKN, adresując poszczególne działania odpowiednio do: odbiorców, pracowników i pozostałych interesariuszy. Szczególna rola przypadnie tu obchodzącej trzydziestolecie Pracowni Animacji Ekologicznej, która powinna wspierać cały OKN i poszczególne jego działy w tym zakresie, pełniąc jednocześnie funkcje doradcze dla innych instytucji.

## 3. DOSTĘPNOŚĆ

Instytucja musi być otwarta na osoby ze szczególnymi potrzebami, w tym ludzi z niepełnosprawnościami, starszych, z małymi dziećmi, przedstawicieli różnych mniejszości (także językowych) – w roli nie tylko odbiorców, ale i twórców oferty. Rola koordynatora dostępności powinna zostać wzmocniona. Konieczne jest przeprowadzenie kompleksowego audytu dostępności architektonicznej, informacyjno-komunikacyjnej i cyfrowej, a następnie stopniowe i wzorcowe wdrażanie zaleceń. Koordynator we współpracy z poszczególnymi działami i animatorami musi czuwać również nad dostępnością bieżącej oferty i szkolić pozostałych pracowników w zakresie dostępności.

*II.2.1. SZERSZE UDOSTĘPNIENIE OFERTY KULTURALNEJ I ARTYSTYCZNEJ KRAKOWA OBCOKRAJOWCOM PRZEBYWAJĄCYM LUB MIESZKAJĄCYM W KRAKOWIE poprzez pokonywanie barier językowych za pośrednictwem nowych technologii*

*II.2.2 POPRAWA DOSTĘPNOŚCI KULTURY DLA OSÓB Z RÓŻNEGO RODZAJU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ*

## 4. ANGAŻUJĄCA PRZESTRZEŃ SPOTKAŃ

Z racji swojego charakteru OKN musi tworzyć przestrzeń spotkań w sensie dosłownym i symbolicznym, będąc prawdziwym centrum życia lokalnej społeczności, wzmacniając wspólnotowość i podmiotowość mieszkańców. Oferta instytucji musi być w znacznej mierze wypracowywana partycypacyjnie. Oznacza to: tworzenie programu w oparciu o badanie potrzeb, otwartość na inicjatywy indywidualne, grup nieformalnych i NGO, a także działania zachęcające do aktywności takie jak: niewielkie projekty regrantingowe i rezydencje (artystyczne, animacyjne) w różnych obszarach tematycznych (m.in. rezydencje filmowe, biblioteczne, ekologiczne, w zakresie interpretacji dziedzictwa i dostępności).

*I.1.1. Stwarzanie dogodnych warunków dla stałego ROZWIJANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNOŚCI W ZAKRESIE UCZESTNICTWA W KULTURZE*

*I.3.4. WYPRACOWANIE PROGRAMU REZYDENCJI TWÓRCZYCH DLA ARTYSTÓW*

*III.4.1. WSPIERANIE ROZWOJU KONCEPCJI INSTYTUCJI KULTURY OTWARTYCH NA LOKALNĄ SPOŁECZNOŚĆ*

## 5. WSPÓŁPRACA I SIECIOWANIE

OKN musi działać w ramach licznych formalnych i nieformalnych sieci na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym. Należy tworzyć w Nowej Hucie warunki do sieciowania i współpracy międzysektorowej różnych podmiotów: instytucji publicznych, NGO, przedsiębiorstw, grup nieformalnych, mieszkańców, lokalnych liderów i aktywistów. Kontynuacji i pogłębienia wymagają współprace z przedszkolami, szkołami, uczelniami wyższymi (UJ, AGH, PK, UR, UP, ASP), przedsiębiorstwami (zwłaszcza: ArcelorMiital, Philip Morris), instytucjami kultury (np. Małopolski Instytut Kultury, Narodowe Centrum Kultury), jednostkami miejskimi (głównie: Wydziały Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Kształtowania Środowiska, Zarząd Zieleni Miejskiej, Miejski

Konserwator Zabytków), organizacjami pozarządowymi (lokalnymi i nie tylko), ekspertami od Nowej Huty, zarządzania kulturą i animacji kultury, organizacjami norwidowskimi, siecią narodowych instytutów kultury UE (EUNIC). Przedstawiciele OKN powinni być aktywnymi uczestnikami prac Forum Kraków i Partnerstwa na rzecz Edukacji Kulturowej w Małopolsce. OKN może reprezentować miasto w międzynarodowych sieciach dotyczących Nowej Huty (nowe miasta, miasta totalitarne) i być członkiem międzynarodowych sieci branżowych (np. Interpret Europe, European Network of Cultural Centres, Europa Nostra).

*III.1.1. SIECIOWANIE DZIAŁAŃ W OBSZARZE KULTURY na różnych poziomach, w różnych wymiarach/kontekstach*

*III.5.1. STAŁA OBECNOŚĆ KRAKOWA W KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH INICJATYWACH KULTURALNYCH ORAZ STAŁE WZMACNIANIE KONTAKTÓW/WIĘZI KRAKOWA Z SILNYMI OŚRODKAMI KULTURY I KREATYWNOŚCI*

## 6. ROZWÓJ KADR KULTURY

Działalność Pracowni Praktyk Edukacyjnych i Rozwojowych – Przestrzeń Inspiracji wymaga rozszerzenia. Powinna stanowić centrum szkoleniowe dla kadr kultury, zwłaszcza z Krakowa i południowej Polski. Wśród propozycji powinna być obecna oferta stała, jak i większe wydarzenia takie jak konferencja kadr kultury. Tematy powinny być podejmowane adekwatnie do potrzeb. Jednymi z pierwszych mogą być wrażliwość klimatyczna, dostępność, równość i różnorodność w kulturze. Trzeba przygotować też odpłatną ofertę szkoleniową dla instytucji kultury.

*I.6.2. INWESTYCJE W KADRĘ KULTURY W KRAKOWIE*

## 7. DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA I FILMOWA

Kontynuacji wymaga działalność wydawnicza OKN. Na opracowanie czeka katalog zbiorów instytucji oraz monografie historyczne Nowej Huty i 70 lat działalności instytucji (1955-2025). Trzeba kontynuować wydawanie serii „Parki Krakowa” oraz publikacji o tematyce architektonicznej. Wybrane dotychczasowe książki należy wydać w języku angielskim. Aktualizacji wymaga „Alternatywny przewodnik po Nowej Hucie”. W zakresie działalności filmowej niezbędne jest kontynuowanie Nowohuckiej Kroniki Filmowej oraz produkcja nowego filmu o historii i współczesności Nowej Huty (w minimum dwóch wersjach językowych).

*I.1.4. WSPIERANIE KREATYWNOŚCI ORAZ INTERAKTYWNOŚCI W SFERZE KULTURY, w tym w obszarach literatury, sztuk wizualnych, audiowizualnych oraz gier komputerowych*

## 8. WYSOKIEJ JAKOŚCI PROGRAM BIEŻĄCY

Niezależnie od pozostałych priorytetów programowych należy dbać o wysoką jakość podstawowej oferty dla różnych grup uczestników. Utrzymania wymagają cieszące się zainteresowaniem zajęcia warsztatowe oraz bogaty program obu Klubów Rodziców. W każdym z działów rozwijać należy ofertę dla odbiorców indywidualnych i grup zorganizowanych w oparciu o elementy edukacji medialnej, edukacji kulturowej oraz w zakresie różnorodności i wielokulturowości. Efektywnego wykorzystania wymaga istniejące zaplecze (m.in. studio nagrań w ARTzonie, zestawy komputerowe w Klubie Kuźnia). W Kinie Sfinks trzeba zadbać o ambitny repertuar i działalność edukacyjno-popularyzatorską. Wysoki poziom powinny reprezentować księgozbiory bibliotek – w zakresie beletrystyki zwłaszcza w Klubie Kuźnia, a w zakresie naukowym na os. Górali 5.

*I.1.2. WSPIERANIE ATRAKCYJNYCH, INNOWACYJNYCH PROGRAMÓW EDUKACYJNYCH ADRESOWANYCH DO ZRÓŻNICOWANYCH GRUP ODBIORCÓW (w tym dorosłych)*

**9. DOCENIANY I ZMOTYWOWANY ZESPÓŁ**

W konsultacji z zespołem i związkami zawodowymi należy opracować indywidualne ścieżki rozwoju pracowników, system ich oceny i motywowania, a także uporządkować system nagradzania i wynagradzania. Trzeba zapewnić szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz wizyty studyjne podnoszące kompetencje w różnych obszarach i pozwalające poznawać najnowsze trendy. Opracowania wymaga procedura rekrutacji i kodeks etyczny pracownika. W sposób szczególny należy zadbać o procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe, a także kwestie równości i różnorodności w instytucji. Pogłębienia wymagają współpracy między działami OKN podczas realizacji wspólnych inicjatyw, sprzyjających integracji. Pracownicy powinni być włączani w proces zarządzania instytucją, czemu służyć powinny regularne spotkania kadry zarządzającej oraz zespołowe (zwłaszcza w zakresie planowania i ewaluacji).

*I.6.2. INWESTYCJE W KADRĘ KULTURY W KRAKOWIE*

**10. SPRAWNE I SKUTECZNE ZARZĄDZANIE**

Nowego zdefiniowania wymaga Dział Administracji, który powinien pełnić funkcje sztabowe, czyli wspomagające dla działalności podstawowej w zakresie organizacji i zarządzania oraz obsługi technicznej. Wśród jego kompetencji powinny znaleźć się: koordynacja dostępności, zamówienia publiczne i gospodarka materiałowa, kadry i ochrona danych osobowych, sprawozdawczość, archiwum zakładowe, obsługa techniczna. Należy dążyć do zapewnienia w każdym budynku osoby odpowiedzialnej za kwestie techniczne i administracyjno-finansowe. Konieczne jest wprowadzenie: elektronicznego obiegu dokumentów, systemu sprzedaży biletów online i platformy do prowadzenia zajęć online. Trzeba przeprowadzić analizę strategiczną (w tym identyfikację i analizę podstawowych procesów w instytucji, badania odbiorców) oraz opracować strategię rozwoju we współpracy z zespołem i pozostałymi interesariuszami (pod nadzorem eksperckim). Pogłębić trzeba ocenę ryzyka i wystąpienia kryzysów. Cyklicznej ewaluacji wymagają podstawowe obszary działalności i najważniejsze przedsięwzięcia. Należy zapewnić obsługę prawną instytucji. Warto powołać Radę Programową dla celów wsparcia rozwoju i działalności.

*I.6.1. DIAGNOZOWANIE STANU KULTURY W KRAKOWIE*

*I.6.3. PODNOSZENIE STANDARDÓW ZARZĄDZANIA W MIEJSKICH INSTYTUCJACH KULTURY*

**IV. Koncepcja finansowania**

<b>Tab. 1. Przychody OKN w latach 2018-2021 na podstawie danych w BIP</b>				
<b>Rok</b>	<b>Dotacja podmiotowa organizatora</b>	<b>Sprzedaż usług działalności podstawowej</b>	<b>Inne, w tym dotacje i sponsoring</b>	<b>SUMA</b>
2018	4 060 082,00 zł	862 167,99 zł	242 910,49 zł	5 165 160,48 zł
	78,61%	16,69%	4,70%	100,00%
2019	4 374 605,00 zł	975 622,03 zł	59 495,25 zł	5 409 722,28 zł
	80,87%	18,03%	1,10%	100,00%

2020	4 104 300,00 zł	389 480,06 zł	159 848,57 zł	4 653 628,63 zł
	88,20%	8,37%	3,43%	100,00%
2021 (plan)	4 022 000,00 zł	501 000,00 zł	138 000,00 zł	4 661 000,00 zł
	86,29%	10,75%	2,96%	100,00%

Tab. 2. Koszty OKN w latach 2018-2021 na podstawie danych w BIP				
Rok	Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	Koszty utrzymania budynków	Inne, w tym działalność merytoryczna	SUMA
2018	3 224 096,49 zł	1 005 500,00 zł	902 685,00 zł	5 132 281,49 zł
	62,82%	19,59%	17,59%	100,00%
2019	3 453 390,48 zł	994 507,00 zł	1 098 335,10 zł	5 546 232,58 zł
	62,27%	17,93%	19,80%	100,00%
2020	3 196 495,96 zł	895 200,00 zł	710 159,25 zł	4 801 855,21 zł
	66,57%	18,64%	14,79%	100,00%
2021 (plan)	3 565 000,00 zł	982 700,00 zł	106 300,00 zł	4 654 000,00 zł
	76,60%	21,12%	2,28%	100,00%

Powyżej przedstawiłem strukturę przychodów i kosztów OKN na podstawie danych dostępnych w BIP. Do 2020 r. dotacja podmiotowa organizatora stanowiła zdecydowaną większość przychodów instytucji i w przybliżeniu pokrywała koszty stałe w postaci wynagrodzeń i utrzymania budynków. Na podstawie planu finansowego na 2021 r. widać jednak, że dotacja podmiotowa jest mniejsza o ok. 500 000 zł niż przewidywane koszty stałe. Jednocześnie od 2020 r. zauważalny jest wyraźny spadek przychodów ze sprzedaży usług działalności podstawowej w związku z pandemią Covid-19 i ograniczeniami w prowadzeniu działalności (limity uczestników zajęć płatnych, rezygnacje z udziału w zajęciach, brak możliwości wynajmu przestrzeni). Można się spodziewać, że w 2021 r. będzie on nawet bardziej wyraźny niż w 2020 r., biorąc pod uwagę dłuższy okres zawieszenia działalności z bezpośrednim udziałem uczestników w najbardziej dochodowym okresie (styczeń-maj 2021). Tymczasem można prognozować, że koszty działalności w 2022 r. będą jeszcze większe ze względu na wysoką inflację, wzrost kosztów utrzymania budynków (opłaty za media) oraz zmiany w zakresie wynagrodzeń wprowadzone m.in. przez Polski Ład. OKN stosunkowo dobrze radzi sobie z pozyskiwaniem środków na działalność z dotacji zewnętrznych oraz sponsoringu, jednak koszty prowadzenia działalności merytorycznej stanowią stosunkowo niedużą część budżetu. Trzeba zauważyć, że opisana struktura kosztów i przychodów, przy odpowiednim gospodarowaniu środkami finansowymi (ograniczenie kosztów np. utrzymania budynków), mimo mniejszych przychodów ze sprzedaży usług, pozwoliła instytucji w niestabilnym okresie pandemicznym dość dobrze zamknąć budżet.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, w najbliższych latach należy dążyć do przywrócenia wysokości przychodów ze sprzedaży usług z działalności podstawowej (zajęcia płatne i szkolenia – w tym dla grup zorganizowanych, bilety, wynajem przestrzeni i sprzętu, sprzedaż wydawnictw) do poziomu sprzed pandemii Covid-19 – w miarę zmniejszania ograniczeń w prowadzeniu działalności. Pomoc może w tym zakup oprogramowania takiego jak system do sprzedaży biletów online i platforma do prowadzenia zajęć online, a także zapewnienie niewielkich, ale stałych środków na promocję. Wydaje się jednak, że poziom przychodów ze sprzedaży usług z 2019 r. jest maksymalnym możliwym do osiągnięcia w kontekście ograniczeń infrastrukturalnych instytucji (np. brak dużej sali widowiskowej).

W przypadku utrzymywania obostrzeń trzeba również kontynuować ograniczenie kosztów utrzymania obiektów na tyle ile to możliwe przy prowadzeniu działalności w reżimie sanitarnym. Proporcjonalnie do przychodów ze sprzedaży usług należy zapewnić z tych przychodów przynajmniej minimalne finansowanie podstawowej działalności merytorycznej.

W celu zapewnienia większego finansowania nadal konieczne jest aktywne pozyskiwanie środków od sponsorów, szczególnie w ramach istniejących wieloletnich współprac (m.in. ArcelorMittal, Philip Morris), a przede wszystkim z dotacji zewnętrznych w ramach programów dla samorządowych instytucji kultury, zwłaszcza tych organizowanych przez (w zależności od rodzaju działalności): MKiDN, Narodowe Centrum Kultury, Muzeum Historii Polski, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, PISF, Biuro Programu „Niepodległa”, Instytut Książki, Bibliotekę Narodową, Instytut Teatralny, Centrum Rzeźby Polskiej, Instytut Dziedzictwa Myśli Narodowej. Źródło finansowania projektów mogą stanowić też programy fundacji, np. Polskiej Fundacji Narodowej, Fundacji KGHM Polska Miedź, Fundacji LOTTO, Fundacji PZU.

W 2020 r. zakończyła się perspektywa finansowa UE na lata 2014-2020. Nowa perspektywa obejmuje lata 2021-2027, ale informacje o zmianach w funduszach unijnych są dopiero stopniowo publikowane. W miarę możliwości należy pozyskiwać więc środki z programów, które będą kontynuowane (np. Cyfrowa Europa) lub nowych, które zostaną ogłoszone. Do dyspozycji są też inne środki międzynarodowe, takie jak programy Ambasady USA w Warszawie czy Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego.

Według planu finansowego na 2021 r. stan zatrudnienia w OKN w 2020 r. wynosił 45,25 etatu, a plan na 2021 r. 50,75 etatu. Według przeprowadzonych przeze mnie analiz minimalna liczba etatów w celu zapewnienia optymalnego funkcjonowania instytucji, przy zachowaniu przybliżonego zakresu działalności, to 51,5 etatu (łącznie z dyrektorem). W celu zapewnienia optymalnej obsługi prowadzonej działalności zatrudnić należy m.in. specjalistów w zakresie zamówień publicznych i gospodarki materiałowej, prowadzenia archiwum zakładowego czy zarządzania strategicznego.

Trzeba też zauważyć, że w świetle danych dostępnych w BIP większości miejskich instytucji kultury, średnie miesięczne wynagrodzenie pracowników etatowych w OKN w 2020 r. było najniższe (często znacząco) wśród ośrodków i centrów kultury oraz jedno z najniższych wśród wszystkich miejskich instytucji kultury. Już teraz obserwowane są problemy z utrzymaniem pracowników (odejścia do instytucji z wyższym wynagrodzeniem) oraz zatrudnieniem nowych kompetentnych i doświadczonych osób, gwarantujących odpowiedni poziom merytoryczny i organizacyjny działalności programowej, a także jej ciągłość. Uwzględniając sytuację na rynku pracy tendencja ta będzie pogłębiać się na niekorzyść instytucji. Realizacja planu programowego na właściwym jakościowym poziomie wymaga stopniowego wyrównywania tych dysproporcji, co – biorąc pod uwagę strukturę budżetu OKN – wymagać będzie dążenia do zwiększenia dotacji podmiotowej organizatora. Pamiętać przy tym należy, że zapewnienie kompetentnego, doświadczonego i zmotywowanego zespołu sprzyjać będzie zarówno sprzedaży usług, jak i pozyskiwaniu środków grantowych i od sponsorów. Świadomość tego typu zależności wydaje mi się kluczowa dla sprawnego gospodarowania finansami instytucji.

**Tab. 3. Wynagrodzenia w ośrodkach i centrach kultury w 2020 r. na podstawie danych w BIP**

Instytucja	Wynagrodzenia osobowe w 2020	Etaty w 2020	Średnie miesięczne wynagrodzenie w 2020
Ośrodek Kultury im. C. K. Norwida	2 430 959,00 zł	45,25	4 476,90 zł
Centrum Kultury Dworek Białooprądnicki	3 168 600,00 zł	58	4 552,59 zł
Ośrodek Kultury Kraków - Nowa Huta	2 786 260,00 zł	49,5	4 690,67 zł
Nowohuckie Centrum Kultury	5 821 800,00 zł	99,57	4 872,45 zł
Centrum Kultury Podgórze	4 592 885,00 zł	77	4 970,65 zł
Krakowskie Forum Kultury	1 991 268,00 zł	31	5 352,87 zł
O.K. Zespół Pieśni i Tańca „Krakowiacy”	418 600,00 zł	6	5 813,89 zł
Ośrodek Kultury Biblioteka Polskiej Piosenki	567 169,91 zł	8	5 908,02 zł

## V. Program promocji i kreowania wizerunku

Promocja OKN jako miejskiej instytucji kultury powinna być zgodna z założeniami Programu Strategicznego Promocji Miasta Krakowa na lata 2016-2022 oraz kolejnym dokumentem w tym obszarze, a także SIW Miasta Krakowa, dzięki czemu marka miasta wspiera markę instytucji.

Dotychczasowe działania promocyjne wymagają ewaluacji i stworzenia z udziałem pracowników strategii promocji instytucji, uwzględniającej dotarcie do zidentyfikowanych grup odbiorców i realizację założonych celów. Trzeba wyznaczyć priorytety oraz zapewnić przynajmniej minimalne stałe środki na promocję. Uwzględnienia wymaga optymalne wydatkowanie funduszy i maksymalnie wykorzystanie niskonakładowych działań (dostępne miejskie kanały promocyjne, strona internetowa, Nowohucka Kronika Filmowa, media społecznościowe, patronaty medialne). Pomocne będą badania odbiorców uwzględniające kwestię promocji oraz audyt strony internetowej według aktualnego standardu WCAG.

Promocja powinna opierać się na wykorzystaniu wielu komplementarnych narzędzi i efektu synergii. Podstawą powinna być dobrze przygotowana i atrakcyjna oferta, rola ekspercka w tematyce Nowej Huty oraz intensywna współpraca ze społecznością lokalną. Ważnym elementem promocji są konta całej instytucji i poszczególnych działów w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn), jednak konieczne jest uspołnienie działań w tym zakresie. Należy uruchomić newsletter. Dalszego uporządkowania wymaga identyfikacja wizualna instytucji. Promocja dużych przedsięwzięć powinna opierać się na kompleksowych mediaplanach.

## VI. Plany inwestycyjne i propozycje źródeł ich finansowania

Infrastruktura trzech budynków OKN jest na zadowalającym poziomie, szczególnie jeśli chodzi o kompleksowo wyremontowany w latach 2013-2017 budynek ARTzony. Dlatego też plany inwestycyjne powinny zakładać trzy priorytety:

1. bieżące remonty (os. Górali 5: wymiana instalacji elektrycznej i wodno-kanalizacyjnej, zapewnienie przestrzeni magazynowej, adaptacja przestrzeni kawiarnianej wraz z holem na potrzeby niewielkiej działalności gastronomicznej oraz wystawy sensorycznej o Nowej Hucie w duchu interpretacji dziedzictwa; ARTzona: poprawa akustyki i nagłośnienia dużej sali; Klub Kuźnia: remont toalet męskich, wymiana oświetlenia, nowa aranżacja holu, odwodnienie patio),

2. dostępność architektoniczna (pętle indukcyjne, właściwe oznaczenia itd., udostępnienie dla osób z niepełnosprawnościami ruchu wszystkich poziomów budynków we wszystkich trzech lokalizacjach oraz pełne udostępnienie wschodniego skrzydła na parterze budynku na os. Górali 5),
3. potrzeby sprzętowe (projektor cyfrowy do małej sali kinowej, nagłośnienie dolby surround w dużej sali kinowej, urządzenia do transmisji online i digitalizacji zbiorów, stałe monitorowanie sprzętu elektronicznego i jego uzupełnianie w miarę potrzeb).

W pierwszej kolejności powinny być przygotowane projekty, by potem móc ubiegać się o ich finansowanie. W obiektach ZBK i SM Mistrzejowice należy starać się o wykonanie podstawowych prac przez zarządców. Inwestycje kinowe mogą być dofinansowane przez PISF, a prace w bibliotekach ze środków Instytutu Książki. Mniejsze działania należy prowadzić w ramach własnych środków bieżących instytucji. W przypadku pozostałych inwestycji należy sięgnąć przede wszystkim po dotacje z programu Infrastruktura domów kultury MKiDN oraz ewentualnie programów UE dostępnych w perspektywie finansowej na lata 2021-2027. Dodatkowo trzeba podjąć starania o nową aranżację przez ZZM przestrzeni przed budynkiem na os. Górali 5 i Tajemniczego Ogrodu przy ARTzonie.