

Autorski Program Miejskiej Strefy Kultury

Na lata 2022-2026

Dorota Wodnicka
2021-12-15

Spis treści

1. Metodologia	2
1.1 Adaptacja modelu	2
1.2 Struktura dokumentu a wymogi ogłoszenia	2
1.3 Analiza dokumentów	2
2 Oferta	4
2.1 Wizja	4
2.2 Wartości ważne dla odbiorców / klientów	4
2.3 Usługi i produkty	5
3 Odbiorca / Klient	6
3.1 Segment klientów.....	6
3.2 Relacje z klientami i kanały dotarcia.....	8
4 Organizacja	9
4.1 Kluczowe działania.....	9
Działania Diagnostyczne	9
Działania o wymiarze strategicznym	10
4.2 Kluczowe zasoby.....	10
4.3 Partnerzy.....	11
Partnerzy do budowy partnerstw projektowych	11
Partnerzy - kontrahenci:.....	12
5 Finanse	12
5.1 Struktura kosztów.....	12
5.2 Struktura przychodów	13
6 Uwagi końcowe	14



1. Metodologia

1.1 Adaptacja modelu

Do opracowania Autorskiego Programu Miejskiej Strefy Kultury zaadoptowany został model biznesowy stworzony przez Alexa Osterwaldera. Zastosowana adaptacja składa się z 8 podstawowych obszarów, które dotyczą 4 głównych dziedzin w działalności: oferty, odbiorców/klientów, organizacja, finanse.

1.2 Struktura dokumentu a wymogi ogłoszenia

Punkty z ogłoszenia dotyczące wymogów dokumentu	Miejsca omówienia poszczególnych zagadnień
Ramowy program działalności	2.3 Usługi i produkty
Efektywne wykorzystanie bazy lokalowej i zasobów strefy	4.2 Kluczowe zasoby
Opis optymalizacji pracy i komunikacji wewnętrznej pomiędzy zarządem a poszczególnymi filiami strefy	4.1 Kluczowe działania
Opis sposobu budowania partnerstw projektowych	4.3 Partnerzy
Założenia Polityki rozwoju 2020 dla Miasta Łodzi wraz z uwzględnieniem innych dokumentów strategicznych dotyczących miasta Łodzi	1.2 analiza dokumentów
Misja i wizja działalności i rozwoju Strefy oraz celów strategicznych i statutowych	2.1 Wizja (+ strona tytułowa)
Strategia pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na działania merytoryczne i inwestycyjne	5.2 Przychody
Plany komunikacyjno-promocyjne z uwzględnieniem nowoczesnych środków przekazu	3.2 Relacja z klientami i kanały dotarcia

1.3 Analiza dokumentów

W przygotowaniu Autorskiego Programu MSK istotny udział miała analiza dokumentów strategicznych dotyczących rozwoju miasta Łodzi oraz najważniejszego dokumentu sektorowego:

- Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+¹
- Polityka Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi²

Przy pracach nad propozycjami działań wykorzystane zostały także następujące dokumenty:

- Miejskie domy kultury w Łodzi. Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań³

¹ https://bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/miasto/dokumenty/BSM_strategia_prezentacja_20131018.pdf

² Aktualizacja Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi, załącznik do uchwały nr LXXV/2049/18 Rady Miejskiej w Łodzi z dn. 19 września 2018 r.

³ Hausner J., Maźnica Ł., Miejskie domy kultury w Łodzi. Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań, Kraków 2021

- Statut Miejskiej Strefy Kultury⁴
- Program Wsparcia i Rozwoju Edukacji Kulturalnej w Łodzi⁵
- Wyniki badania edukacji kulturalnej w Łodzi⁶

STRATEGIA ZINTEGROWANEGO ROZWOJU ŁODZI 2020+

U podstaw każdej głębokiej przebudowy miasta znajduje się żyjący tam człowiek. Dlatego najważniejsze dla nas jest stworzenie w Łodzi relacji społecznych, opartych na zaufaniu i współuczestnictwie, sprzyjających pogłębionej współpracy.

POLITYKA ROZWOJU KULTURY 2020+

Opierając się na dziedzictwie nowoczesności: dorobku XIX wiecznej wielokulturowej historii miasta, nowoczesnych procesach kształtujących jej charakter, tożsamości mieszkańców, tkance architektonicznej, industrialnej przeszłości, zmierzamy do otwartego interdyscyplinarnego kulturotwórczego dialogu. Dbamy o aktywne uczestnictwo mieszkańców miasta w kulturze, budujemy przestrzeń otwartą i przyjazną twórcom i tworzymy warunki do rozwoju nowoczesnych instytucji. Celem tych działań jest wzmocnienie ponadlokalnej pozycji kulturalnej miasta

Cele strategiczne (2 z 4)⁷

3. Odbiorca

Podniesienie poziomu uczestnictwa w kulturze i rozwijanie kompetencji odbiorców

- Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców Miasta w kulturze
- Rozwijanie kompetencji kulturowych mieszkańców poprzez edukację kulturalną.
- Rozwijanie kapitału społecznego

2. Zarządzanie

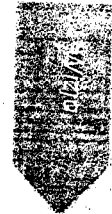
Wdrożenie innowacyjnych i efektywnych modeli organizacji kultury

- Poprawa dostępności, różnorodności i innowacyjności oferty kulturalnej.
- Otwarcie instytucji na otoczenie społeczne
- Profesjonalizacja zarządzania w instytucjach kultury.
- Monitorowanie i ewaluacja sektora kultury.

„wskazane domy kultury współpracować będą bezpośrednio z odbiorcą lokalnym. Dostosowując ofertę do potrzeb i oczekiwań środowiska, w którym funkcjonują, rozszerzając propozycje programowe o działania wykraczające poza bezpośrednią sferę kultury – działania prospołeczne, edukację ekologiczną itp.”⁸

Tabela 1 Zestawienie zapisów dokumentów strategicznych. Opracowanie własne

⁴ Uchwała nr XLVII/1454/21 Rady Miejskiej w Łodzi z dn. 25 sierpnia 2021 r. w sprawie połączenia samorządowych instytucji kultury... (Dz. Urz. Wł poz. 4296)
⁵ https://uml.lodz.pl/files/public/dla_mieszkanca/Konsultacje_spoeczne/Projekt_Programu_wsparcia_i_rozwoju_edukacji_kulturalnej_w_Lodzi.pdf
⁶ <https://www.facebook.com/badanieedukacjiakulturalnejwlodzi/>
⁷ Uchwała nr XLVII/1454/21 Rady Miejskiej w Łodzi z dn. 25 sierpnia 2021 r. w sprawie połączenia samorządowych instytucji kultury... (Dz. Urz. Wł poz. 4296), S. 14
⁸ Uchwała nr XLVII/1454/21 Rady Miejskiej w Łodzi z dn. 25 sierpnia 2021 r. w sprawie połączenia samorządowych instytucji kultury... (Dz. Urz. Wł poz. 4296) S. 8



2 Oferta

2.1 Wizja

MSK to zestaw wartości, które oferowane są mieszkańcom Łodzi odnoszących się do kanonu wartości moralnych (piękno, odpowiedzialność, uczciwość, przyjaźń, odwaga cywilna, mądrość, wolność itp.).

Pracownicy MSK nawiązują i budują relacje z mieszkańcami, oferują bezpieczne i stabilne środowisko, w którym można się uczyć, uzyskiwać wsparcie, rozwijać swoje zainteresowania, zdobywać pierwsze doświadczenia zawodowe. Te wartości są fundamentem oferty, wzmacniają ją i stanowią przewagę konkurencyjną na rynku usług kulturalnych oraz zajęć pozaszkolnych.

MSK

- Odbudowuje zaufanie i relacje z drugim człowiekiem
- Pomaga tworzyć „kulturalne” nawyki
- Uczy zamiłowania i szacunku do kultury, sztuki, twórców
- Wspólnie znajduje i szlifuje diamenty

2.2 Wartości ważne dla odbiorców / klientów

Dorośli

- rozwój zainteresowań i umiejętności praktycznych
- odniesienie do uniwersalnego systemu wartości moralnych (piękno, odpowiedzialność, uczciwość, przyjaźń, odwaga cywilna, mądrość, wolność itp.)

Seniorzy

- relacje z innymi
- bycie „na bieżąco”, brak uczucia „bycia wykluczonym”, „odsuniętym na boczny tor”
- wypełnienie czasu wolnego

Lokalni aktywiści / animatorzy:

- Docenienie wysiłków osobistych
- Budowa doświadczenia zawodowego
- Nadanie wydarzeniom organizowanym przez niezależnych animatorów wiarygodności i rangi

Dzieci

- relacje z rówieśnikami (potrzeba przynależności)
- zapoznanie z różnymi dziedzinami aktywności ludzkiej, głównie w obszarach kulturowych i artystycznych

Młodzież

- relacje z rówieśnikami (potrzeba przynależności)
- pomoc przy realizacji swoich planów edukacyjnych i zawodowych
- odniesienie do uniwersalnego systemu wartości moralnych (piękno, odpowiedzialność, uczciwość, przyjaźń, odwaga cywilna, mądrość, wolność itp.)

2.3 Usługi i produkty

Oferta uwzględnia dotychczasowy dorobek i tradycję domów kultury w Łodzi. Jednocześnie uwzględnia katalog nowych form zarówno dotarcia do klienta jak i świadczenia usługi (doradca czasu wolnego, kulturalna świetlica, opcja dojazdu do klienta). Nowe usługi w ofercie dotyczą także jednego z segmentu klienta – animatorzy / aktywiści lokalni.

Należy podkreślić, iż to pracownicy MSK w oparciu o bieżące badania potrzeb odbiorców będą proponowali i inicjowali nowe przedsięwzięcia. Każdorazowo o zasadności organizacji wydarzenia lub jego kontynuacji będą decydowały dwa czynniki a) opinia odbiorców b) zapotrzebowanie wyrażone przez interesariuszy MSK.

FORMY ŚWIADCZENIA USŁUG

Dzieci / Młodzież / Dorosli / Seniorzy

- Zajęcia cykliczne (będące już w ofercie oraz nowe)
- Warsztaty (będące już w ofercie oraz nowe)
- Spotkania z ekspertem/artystą/ciekawą osobą (będące już w ofercie oraz nowe)
- Okolicznościowe wydarzenia (będące już w ofercie oraz nowe)

DOTYCHCZASOWE WYDARZENIA FLAGOWE

Muzyka

- Ogólnopolski Dziecięcy Festiwal Muzyki Elektronicznej „Preludium”,
- Wojewódzki Festiwal Muzyczny Dzieci i Młodzieży „Pięciolinia marzeń”,
- I edycja Songwriterskiego konkursu im. Roberta Brylewskiego „Czekamy, czekamy!”

Taniec

- Łódzkie Konfrontacje Taneczne
- Zespół Pieśni i Tańca „Łódź

Teatr

- Festiwal Teatrów Przedszkolnych im. Henryka Ryla,
- 38. Ogólnopolskie Konfrontacje Teatrów Młodzieżowych
- 41. Ogólnopolski Festiwal Teatru Młodych „DZIATWA”

Rodzinne / pikniki

- „Plac Zabaw Twórczych. Poczłówka z podwórka”
- „Kulturalne krociki”

Literatura

- IV Festiwal Kryminału
- Bałuckie Spotkania Recytatorów,
- Mały ksiązkomaniak – projekt DK „502”

Sztuki plastyczne

- Przegląd Twórczości Artystycznej Osób Niepełnosprawnych „Moja Sztuka – Moje Życie”
- Cykl „Akademia Interpretacji Sztuki – Nauka Języka Plastycznego”
- Konkurs Artystyczny „Nowy Porządek”
- Kawiarenka Naprawcza Sąsiedzka „re-pasja” - Sąsiedzka re-pasja

Przygotowanie do kontaktu ze sztuką

- Projekt „poRuszenie”

Tożsamość regionalna / Etnografia

- Cykl edukacji regionalnej "Poznaj Bałuty",
- Bałuckie Światy w poszukiwaniu tożsamości
- „Wgraj Łódź – gra internetowa dla dzieci o Łodzi”
- Folklor Miasta Kominów

Podróżnicze

- Cykl „Z podróży...”

PROPOZYCJE NOWYCH USŁUG

Lokalni aktywiści / animatorzy



- Inkubator animacji (nowe)
- Doradztwo w zakresie organizacji czasu wolnego społeczności lokalnych (nowe)
- Coaching dla kulturalnych aktywistów (nowe)
- Preferencyjny system wynajmu (korzystanie z infrastruktury po uprzednim podpisaniu stosowych umów oraz spełnieniu określonych kryteriów)
- Obserwatorium Kultury – dostęp do danych i wspólne tworzenie systemu wiedzy o odbiorcach (nowe)

Wspólne

- Przeorientacja i orientacja zawodowa w zawodach artystycznych
- Doradca czasu wolnego – usługa online (czat bot), telefoniczna (infolinia) – (nowe)
- Zajęcia indywidualne z opcją dojazdu do klienta (aktualnie wiele rodzin korzysta z indywidualnego nauczania i wybiera właśnie ten model ze względów logistycznych). Brak w ofercie MSK tego typu rozwiązania na wstępie wyklucza wielu klientów (nowe)
- Kulturalna świetlica – nawiązanie współpracy ze szkołami w celu lepszego zagospodarowania czasu wolnego spędzanego przez uczniów na świetlicach (formuła do doprecyzowania) (nowe)
- Wspólna baza wydarzeń wspólnych (nowe)
- Dostrajanie odbiorców – kontakt z instytucjami artystycznymi, celem przygotowania odbiorców na nadchodzące wydarzenia (nowe)
- Repozytorium cyfrowe produkcji podopiecznych / twórców współpracujących z MSK

3 Odbiorca / Klient

3.1 Segment klientów

Miejska Strefa Kultury buduje swoją ofertę dla 5 segmentów klientów. Zostały one wyodrębnione głównie ze względu na wiek, potrzeby oraz tryb życia. Poniżej przedstawione zostają ogólne problemy związane ze zmianami kulturowymi ale także skutkami pandemii COVID19.

- Dzieci - Segment ten obejmuje osoby w wieku 0 – 13. Wspólną cechą tej grupy jest jej znacząca zależność od dorosłych opiekunów. Pomimo tego, iż usługa i produkt jest dostarczana dla segmentu dzieci, to od rodzica będzie zależała możliwość udziału dzieci w przedsięwzięciach oferowanych przez MSK.
 - *Nadużywanie telefonów, komputerów pozbawia niektóre dzieci zdolności koncentracji i komunikacji. Zanika umiejętność ładnego pisania i mówienia. Dodatkowo dzieci mogą przejawiać także zachowania aspołeczne z powodu braku kontaktu z innymi, czują się wyobcowane i nie umieją stworzyć relacji z rówieśnikami*

- *Pandemia COVID-19 może czasowo zakłócić/zablokować zaspokajanie potrzeb rozwojowych oraz realizację celów specyficznych dla danego wieku/etapu rozwoju. Może to wiązać się z frustracją, niepewnością i nasilać objawy depresji i lęku.*
- **Młodzi(eż)** - Segment ten obejmuje osoby w wieku 14 - 23. Pomimo znacznego zróżnicowania wiekowego, z punktu widzenia MSK te grupy osób mają następujące cechy wspólne: względna samodzielność w podejmowaniu decyzji na temat rodzaju zajęć dodatkowych, brak zobowiązań zawodowych (osoby te w większości jeszcze nie pracują zarobkowo).
 - *Niemal co trzeci uczeń twierdzi, że czuje się w szkole zestresowany. Młodzi ludzie ze stresem radzą sobie zażywaniem środków uspokajających i nasennych⁹ (14% - wzrost o 5 punktów procentowych w stosunku do 2016).*
 - *Jednym z powodów narastającego stresu może być przemoc szkolna. Aż 41 proc. uczniów deklaruje, że ją doświadczyło. (4 punkty procentowe więcej w stosunku do 2016 r.)*
 - *Aż 61 proc. nastolatków jest stale online. Przeciętnie każdy z nich spędza na działaniach w internecie cztery godziny i 20 minut. Co dwudziesty ankietowany jest już uzależniony od internetu, co czwarty zdradza symptomy uzależnienia.*
 - *Poprzez izolację zakłócona została możliwość realizacji potrzeb: budowania autonomii, prywatności, nawiązywania lub utrzymywania romantycznych relacji, spędzania czasu z kolegami, przyjaciółmi. Ograniczenia mogą również utrudniać realizację celów krótkoterminowych związanych z edukacją i pracą.¹⁰*
- **Dorośli** - Segment ten obejmuje osoby w wieku od 24 -65 roku życia. Przedział wiekowy dotyczy osób, które zazwyczaj już rozpoczęły swoją aktywność zawodową i udział w ofercie MSK jest zdecydowanie niższy w ich hierarchii ważności. Dodatkowo oczekiwania w stosunku do tej oferty różnią się znacząco od pozostałych grup. Reprezentują postawy w przeważającej mierze bardzo pragmatyczne.
 - *Osoby w wieku 30–44 lata mogą doświadczać dystresu emocjonalnego w trakcie pandemii w wyniku zmagania z utrzymaniem równowagi między pracą zawodową, własnymi, zainteresowaniami a opieką nad dziećmi podczas pandemii, przeciążenie obowiązkami, zmęczeniem spędzaniem dużej ilości czasu domownikami, niepokojem o sytuację finansową i zawodową,¹¹*
 - *Co czwarty Polak odczuł w ostatnim roku pogorszenie nastroju. Jedna na cztery osoby odczuwa spadek energii. 17% zmagają się z bezsensownością.¹²*
- **Seniorzy** - Segment ten obejmuje osoby powyżej 65 r.ż. – osoby w większości na emeryturze, które dysponują czasem wolnym i nie mają zobowiązań zawodowych.
 - *Kobiety w wieku 60+ częściej niż mężczyźni mieszkają samotnie. Wdowieństwo jest głównym losem kobiet.*
 - *Seniorzy w wieku co najmniej 75 lat charakteryzowali się zdecydowanie częściej brakiem lub bardzo niskim poziomem kontaktów społecznych niż grupa „młodszych seniorów” (65–74 lata).*
 - *Spośród czynników związanych z domową izolacją i nieustannym pozostawaniem „w cztery ścianach” mieszkania czy domu, najpowszechniej doświadczanymi uczuciami są z jednej strony nuda wynikająca z domowej rutyny (39%), z drugiej – poczucie samotności (38%).¹³*

⁹ CEBOS, Młodzież 2018, https://www.cbos.pl/PL/wydarzenia/75_konferencja/1_Mlodziez_2018_prezentacja_CBOS.pdf

¹⁰ http://mcdn.edu.pl/wp-content/uploads/2021/06/Gambin_Malgorzata_prezentacja_Wplyw-pandemii_Covid-19_kondycja_psychospoleczna_mlodziwy.pdf

¹¹ j.w.

¹² Raport o Samotności, szlachetnapaczka.pl

¹³ Badanie CEBOS „Życie codzienne w czasach zarazy” 06/2020

- *Największym „lekiem” dla osób starszych i samotnych jest relacja z drugim człowiekiem, możliwość rozmowy i bezpośredniego kontaktu, dobre słowo usłyszane od innych. Pomocne może być także poczucie przynależności do grupy i angażowanie się w aktywności grupowe.*
- **Aktywiści lokalni / animatorzy** - Grupa heterogeniczna, składająca się z przedstawicieli każdego z powyższych segmentów klientów, cechą wspólną tych osób, jest ich zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej. Są to osoby, które inicjują różnego rodzaju działania i potrzebują profesjonalnego wsparcia w tym zakresie.

3.2 Relacje z klientami i kanały dotarcia

Pozytywne relacje stanowią warunek konieczny jakiegokolwiek edukacji. Są one także warunkiem koniecznym skutecznej pracy zespołów (Projekt ARISTOTELE). Co więcej, przyczyniają się do zwiększonej sprzedaży głównie w sektorze usług. Dlatego kluczowym słowem działania MSK są relacje, zarówno w życiu pojedynczych osób, jak i organizacji.

Z punktu widzenia organizacji relacje będą budowane w oparciu o charakterystykę głównych segmentów odbiorców/klientów. Poniżej zestawienie tabelaryczne - przy każdym segmencie odbiorców (klientów) opisany jest charakter relacji, oczekiwania odbiorców oraz proponowany kanał dotarcia z informacją.

	Relacja oparta na	Obsługa	Kanał dotarcia
Dzieci	<i>Relacjach osobistych oraz cechach charakterologicznych</i>	oczekiwanie wsparcia emocjonalnego	<u>zajęcia pokazowe</u> w placówkach oświatowych oraz na ogólnodostępnych wydarzeniach kulturalnych (np. pikniki) Strona www, FB Fanpage / Instagram YT
Dorośli	profesjonalizmie w świadczeniu usług (jakość, cena, szybkość obsługi)	szybka automatyczna	<i>Tik-tok, Instagram, YT</i>
Młodzi(eż)	profesjonalizmie w świadczeniu usług (cena do jakości, szybkość obsługi)	szybka automatyczna	<i>Plakaty, ulotki (klatki schodowe, przychodnie, sklepy, lokalny „rynek”, kościół), lokalne media (radio, tv)</i>
Seniorzy	<i>Relacjach osobistych oraz cechach charakterologicznych</i>	oczekiwanie wsparcia emocjonalnego	Strona www, FB Fanpage / Instagram YT, strona Urzędu Miasta
Lokalni aktywiści / animatorzy	profesjonalizmie w świadczeniu usług (cena do jakości, szybkość obsługi)	szybka automatyczna	



Relacje z odbiorcami są już w dużej mierze zbudowane przez każdą z filii (poszczególnych domów kultury), niemniej istotne będzie wzbudzenie zaufania do marki MSK. Z tego tytułu prowadzonych będzie szereg działań informacyjno-promocyjnych które zaskutkują:

- Rozpoznawalnością marki;
- Wzbudzeniem pozytywnych skojarzeń (wspomnienia z dzieciństwa/młodości);
- Identyfikacją marki z opisanymi wcześniej wartościami i wysoką jakością oferowanych usług.

Istotne z punktu widzenia dotarcia do klienta będą codzienne działania mające na celu:

- Aktualizacja kanałów dotarcia do klientów (internet, telefon itp.)
- Bieżące prowadzenie komunikacji zewnętrznej przy wykorzystaniu m.in. mediów społecznościowych
- Tematem komunikacji należałoby uczynić nie tylko ofertę merytoryczną, ale także proces zmian zachodzących w MSK
- Przygotowanie pierwszej profesjonalnej kampanii promocyjnej na sezon 2022/2023

4 Organizacja

4.1 Kluczowe działania

Kluczowe działania do podjęcia w rozwijaniu działalności MSK zostały podzielone na kilka kategorii: działania organizacyjne, strategiczne, merytoryczne, promocyjne. Podział jest umowny i wiele z nich jest ze sobą powiązanych. Należy także zaznaczyć, iż każde z poniższych działań zakłada inne horyzonty czasowe i nie jest absolutnie konieczne aby przejść do kolejnych etapów. Na przykład działania diagnostyczne mogą obejmować także długi horyzont czasowy i nie stanowią etapu zamkniętego, koniecznego do następnym zadań.

Działania Diagnostyczne

- Poznanie pracowników MSK
- Dogłębna analiza sytuacji finansowej oraz planu finansowego
- Analiza projektów dofinansowanych aktualnie realizowanych lub będących w planach do dofinansowania
- Analiza obowiązujących dokumentów organizacyjnych
- Analiza umów podpisanych z dostawcami głównych usług
- Analiza istniejących procesów
- Przegląd druków i wzorów obowiązujących w poszczególnych domach kultury
- Analiza rynku i konkurencji (zajęcia pozalekcyjne oferowane przez prywatne firmy w szkołach i nie tylko)
- Przegląd infrastruktury MSK
- Analiza szkoleń dostępnych na rynku dla kadry MSK



Działania o wymiarze strategicznym

- Powołanie Rady Programowej – ciało o charakterze doradczym składające się z ekspertów z dziedziny kultury, edukacji, zarządzania.
- Spotkania z interesariuszami MSK
- Poznanie odbiorców - stworzenie planu pozyskiwania informacji o odbiorcach (diagnoza: weryfikacja zastanych źródeł danych, analiza zapotrzebowania, projektowanie: stworzenie narzędzi do gromadzenia kolejnych informacji w celu projektowania usług, testowanie, wdrożenie). W efekcie stworzenie podwalin pod Obserwatorium Kultury (v.1.) - świadczenie usług dla innych IK
- Nowy branding – opracowanie identyfikacji marki oraz jej wdrożenie
- Wypracowanie modelu zarządzania MSK (dotyczącego przygotowywania planów finansowych i merytorycznych, ich aktualizację, przepływ dokumentów, tworzenia zespołów projektowych)
 - Ustalenie trybu spotkań wewnątrz instytucji pomiędzy kluczowymi pracownikami
 - Wybór narzędzi w sferze zarządzania, które usprawnią komunikację na zewnątrz oraz wewnątrz, np.:
 - Microsoft 365 (OneDrive, przydzielanie zadań, Teams) / Google Workspace
 - centrala telefoniczna
 - Praca projektowa (tworzenie zespołów wewnątrz instytucji)
 - Plan rozwoju pracowników MSK (szkolenia, ścieżki rozwoju) - weryfikacja i aktualizacja
 - System motywacyjny dla pracowników
 - Poszukiwanie efektów synergii w pracy wszystkich filii
 - Promowanie grywalizacji jako jednej z metod pracy edukatorów
 - Opracowanie Giełdy Projektów na wzór
- Inwestycje w infrastrukturę – zmiana koncepcji przestrzennych tam gdzie to konieczne i możliwe (inwestycje w nieruchomości, narzędzia pracy, wystrój wnętrz oraz infrastrukturę IT)
- Wybór projektów strategicznych wpisujących się w założone cele organizacji
- Aktualizacja cennika z uwzględnieniem nowych elementów oferty oraz założeń programowych
 - Sytemu zachęt, np. uwzględnienie pakietów lojalnościowych,

4.2 Kluczowe zasoby

Aby zrealizować zakładane działania potrzebne są odpowiednie zasoby, które z punktu widzenia organizacji będą kluczowe. Do nich zaliczają się:

- **Pracownicy merytoryczni MSK i ich kompetencje (animatorzy i edukatorzy), ale także osoby posiadające następujące kompetencje:**
 - *ubieganie się o dofinansowanie w instytucjach publicznych*
 - *prowadzenie akcji crowdfundingowych*
 - *nawiązywanie współpracy ze sponsorami*
 - *biegła znajomość mediów społecznościowych (obsługa oraz tworzenie treści)*
 - *znajomość zagadnień prawnych (w szczególności z zakresu prawa zamówień publicznych, praw autorskich itp.)*
 - *prowadzenie badań, badania rynku*
 - *umiejętności z zakresu produkcji audiowizualnej*
 - *kompetencji językowych (angielski, ukraiński)*
- **Z punktu widzenia organizacji rozważyć należałoby wsparcie instytucji usługami z zewnątrz w zakresie:**
 - *Opracowania nowego brandingu*
 - *Prowadzenia kampanii promocyjnej 2022/2023*
 - *Doradztwo IT (wybór narzędzi, infrastruktura, pozycjonowanie w sieci itp.)*
 - *Doradztwo ds. inwestycji*
- **Infrastruktura:**
 - *MSK dysponuje 15 budynkami wyposażonymi w meble oraz sprzęt*
 - *Istotne z punktu widzenia działalnością są pracownie, które pozwalają na realizację działań merytorycznych i stanowią doskonałą bazę także do działań na rzecz promocji organizacji.*
 - *Nowoczesna infrastruktura, w której przyjemnie się przebywa jest bardzo istotna z punktu widzenia odbiorców, ale także pracowników. Część filii została odnowiona, jednak jeszcze nie wszystkie budynki spełniają nowoczesne standardy.*
- **Produkcje / dzieła sztuki / wytwory pracy** - to co zostało wykonane do tej pory stanowi duży zasób instytucji, dokumentacja wytworów pracy będzie istotna z punktu widzenia prowadzenia dalszych działań oraz budowania tożsamości instytucji
- **Sieć kanałów informacyjnych (www, YT, FB, itp.)**

4.3 Partnerzy

MSK nie działa w próżni, otoczone jest siatką instytucji publicznych, prywatnych, pozarządowych. Każda z organizacji działająca w wymienionych sektorach może stać się partnerem MSK. Niemniej jako kluczowych postrzega się:

Partnerzy do budowy partnerstw projektowych

- Rada Programowa – ciało o charakterze doradczym, składające się z osób posiadających kompetencje w obszarze kultury, edukacji, animacji, zarządzania.
- Rady osiedla
- Szkoły
- Przedszkola
- Organizacje pozarządowe (m.in. OPUS)

- MOPS
- Spółdzielnie mieszkaniowe
- Wspólnoty mieszkaniowe
- Poradnie psychologiczno-pedagogiczne
- MOSiR
- Urząd Miasta Łodzi (w szczególności Wydział Kultury)
- Instytucje kultury podległe Urzędowi Miasta Łodzi
- Inne instytucje kultury mające swoją siedzibę na terenie miasta Łodzi, ale też na terenie kraju
- Właściciele lokalnych firm (dostarczających usługi na danym terenie)
- Organizacje i instytucje z innych krajów specjalizujące się w zagadnieniach, które są przedmiotem zainteresowań MSK

Partnerzy - kontrahenci:

- Artyści, animatorzy, nauczyciele
- Firmy prywatne
- Instytucje szkoleniowe

Wszystkie projekty, które będą realizowane bazują na tworzeniu partnerstw (lokalnych lub międzynarodowych). Przy doborze partnerów w każdym przypadku będą brane pod uwagę następujące kwestie: zakres tematyczny pokrywający się ze specjalnością danej organizacji / eksperta reprezentującego daną organizację, wcześniejsze doświadczenia we współpracy z daną organizacją / osobą, wymogi związane z pochodzeniem partnerów artykułowane w wytycznych konkursowych (np. dokumenty Komisji Europejskiej). Przy wyborze partnerów w niektórych przypadkach będzie wykorzystywana wyszukiwarka zamieszczona na stronach m.in. Komisji Europejskiej.

5 Finanse

5.1 Struktura kosztów

Głównym kosztem prowadzenia działalności w ramach MSK są wynagrodzenia osobowe i pochodne od wynagrodzeń (do tej pory utrzymywał się na poziomie 67%) . Jest to koszt stały, podobnie jak koszt utrzymania infrastruktury (do tej pory utrzymywał się na poziomie 5%). Pozostałe koszty stanowiły drugi co wielkości koszt (18%), na trzecim miejscu uplasowało się zużycie materiałów i energii (11%). Zarówno koszty zużycia materiałów oraz energii, jak i koszty pozostałe są kosztami zmiennymi.

W perspektywie lat 2022 – 2026 struktura tych kosztów nie ulegnie radykalnym zmianom, ponieważ jest ona charakterystyczna dla tego sektora. Niemniej jednak wysokość kosztów ulegnie zmianom. Jest to podyktowane kilkoma czynnikami:

1. Zaprezentowane dane finansowe dotyczą roku 2020 i nie odzwierciedlają realnych i bieżących kosztów prowadzenia działalności;
2. Wzrost cen energii, wynagrodzeń oraz poziom inflacji powodują, iż instytucja będzie musiała wydatkować więcej na bieżącą działalność;
3. Pomimo zaproponowanych mechanizmów optymalizacji kosztów, nie uda się sfinansować w obrębie tych kwot wszystkich planowanych działań;

4. Konieczne inwestycje w infrastrukturę sprawią, iż koszty w krótkiej perspektywie wzrosną (w zaprezentowanym układzie nie będą one widoczne, ponieważ nie zostały one tutaj ujęte).

	ogółem	Wynagrodzenia osobowe i pochodne	Etaty	Utrzymanie infrastruktury	Infrastruktura			Zużycie materiałów i energii	Pozostałe koszty
					powierzchnia użytkowa	Liczba budynków	Liczba filii		
Bałucki Ośrodek Kultury	2 931 000	2 075 000	27,9	251 000	bd.	4	4	223 000	381 000
		71%		9%				11%	13%
Centrum Kultury Młodych	1 469 000	917 000	11,5	146 000	1 077	2	1	70 000	335 000
		62%		10%				8%	23%
Ośrodek Kultury Górnica	1 879 000	1 307 000	15,8	147 000	786	1	1	74 000	352 000
		70%		8%				6%	19%
Poleski Ośrodek Sztuki	2 710 000	1 701 000	22,6	160 000	3 233	5	4	281 000	568 000
		63%		6%				17%	21%
Widzewskie Domy Kultury	2 688 000	1 876 000	19,6	128 000	2 390	3	3	204 000	480 000
		70%		5%				11%	18%
RAZEM:	11 677 000	7 876 000	97,4	832 000	7 486	15		852 000	2 116 000

Koszty MSK (gdyby istniała w 2020 w niezmiennym kształcie):

Wynagrodzenia osobowe i pochodne	7 876 000	67%
Utrzymanie infrastruktury	832 000	7%
Zużycie materiałów i energii	852 000	7%
Pozostałe koszty	2 116 000	18%
RAZEM	11 677 000	100%

Tabela 2 Dane z publikacji Hausner J., Maźnica Ł., Miejskie domy kultury w Łodzi. Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań, Kraków 2021

5.2 Struktura przychodów

Głównym źródłem przychodów jest dotacja podmiotowa (82%), pozostałe źródła przychodów własne, pozostałe dotacje, czy przychody pozostałe utrzymują się na podobnym poziomie (5-6%) w danych sumarycznych dotyczących wszystkich filii. Struktura przychodów nie ulegnie większym zmianom, jednak ich wysokość będzie musiała wzrosnąć, aby pokryć prognozowane koszty.

W działaniach Zarządu MSK nacisk będzie położony na zwiększenie przychodów z poza budżetu miasta Łodzi. W tym celu prowadzony będzie bieżący monitoring dostępnych źródeł dofinansowania. Aplikowanie o środki będzie prowadzone przez specjalnie powołaną do tego celu wyspecjalizowaną komórkę organizacyjną MSK.

Niemniej oprócz źródeł publicznych prowadzone będą także działania w celu pozyskania środków ze źródeł prywatnych:

- Sponsoring
- Crowdfunding

Mamy nadzieję także na zwiększenie przychodów z usług odpłatnych. Wprowadzony szereg dodatkowych udogodnień oraz nowych propozycji do oferty zaszkudzi zwiększeniem sprzedaży.

	Przychody ogółem	Przychody własne	Dotacje			Pozostałe przychody
			Podmiotowa	Celowa	Pozostałe	
Bałucki Ośrodek Kultury	2 957 000	218 000	2 424 000	78 000	142 000	95 000
		7%	82%	3%	5%	3%
Centrum Kultury Młodych	1 475 000	87 000	1 185 000	50 000	100 000	53 000
		6%	80%	3%	7%	4%
Ośrodek Kultury Górna	1 939 000	64 000	1 532 000	25 000	190 000	128 000
		3%	79%	1%	10%	7%
Poleski Ośrodek Sztuki	2 736 000	110 000	2 324 000	25 000	102 000	175 000
		4%	85%	1%	4%	6%
Widzewskie Domy Kultury	2 508 000	189 000	2 092 000	91 000	30 000	106 000
		8%	83%	4%	1%	4%
RAZEM:	11 615 000	668 000	9 557 000	269 000	564 000	557 000

Przychody MSK (gdyby istniała w 2020 w takich kształcie):

Przychody własne	668 000	6%
Podmiotowa	9 557 000	82%
Celowa	269 000	2%
Pozostałe dotacje	564 000	5%
Pozostałe przychody	557 000	5%
RAZEM	11 615 000	100%

Tabela 3 Dane z publikacji Hausner J., Maźnica Ł., Miejskie domy kultury w Łodzi. Stan obecny, szanse i zagrożenia wobec nadchodzących wyzwań, Kraków 2021

6 Uwagi końcowe

Niniejszy program jest jedynie propozycją powstałą na bazie własnych doświadczeń, analizy literatury, obserwacji. Brak szczegółowej wiedzy, która jest możliwa do pozyskania dopiero w toku pracy w instytucji, może powodować konieczne uogólnienia. Na realizację niniejszego programu mogą mieć wpływ: zmiana priorytetów ze strony organizatora MSK oraz warunki zewnętrzne np. związane z pandemią COVID19.