

**Strategiczny program działania
na lata 2026-2028
Dom Kultury „13 Muz”**

WALDEMAR KULPA

Szczecin 14 grudnia 2025 r.

Spis treści

I. Wprowadzenie.....	4
1.1. Słowo dyrektora – Waldemar Kulpa.....	4
1.2. Działalność Domu Kultury „13 Muz” (2017-2025).....	6
II. „Nowa” misja i wizja.....	14
2.1. Nowa misja.....	14
2.2. Nowa wizja.....	15
III. Wartości fundamentalne w kontekście nowej misji i wizji DK „13 Muz”.....	18
3.1. Dostępność.....	18
3.2. Inkluzywność.....	18
3.3. Zrównoważony rozwój.....	19
3.4. Karta Praw Podstawowych UE – prawa człowieka w kulturze.....	19
3.5. Rozwój i edukacja.....	20
3.6. Kreatywność.....	20
3.7. Współpraca.....	21
IV. Analiza SWOT i rekomendacje strategiczne DK „13 Muz” 2026–2028.....	22
4.1 SWOT.....	23
4.2. Wnioski i rekomendacje strategiczne DK „13 Muz” 2026–2028.....	27
V. Cele strategiczne DK „13 Muz” na lata 2026–2028.....	30
VI. Cele → Kierunki działań → Działania operacyjne.....	41
VII. Harmonogram realizacji działań strategicznych i inwestycyjnych (2026–2028)...	48
7.1. Struktura odpowiedzialności.....	49
7.1.2. Kontynuacja działań strategicznych.....	50
7.2. Etapy.....	50

7.3. Wskaźniki realizacyjne, rezultatu i oddziaływania.....	52
7.4. Monitoring i ewaluacja.....	55
7.5. Podsumowanie.....	56
VIII. Zarządzanie zmianą i organizacja pracy w okresie modernizacji.....	57
8.1. Założenia ogólne zarządzania zmianą.....	58
8.2. Model funkcjonowania instytucji w okresie modernizacji.....	58
8.3. Struktura zarządzania projektem modernizacji.....	58
8.4. Zarządzanie ryzykiem w okresie modernizacji.....	58
8.4.1. Kluczowe grupy ryzyk.....	59
8.4.2. Mechanizmy zarządzania ryzykiem.....	60
8.4.3. Działania zapobiegawcze (podsumowanie).....	61
IX. Komunikacja i promocja – strategie dotarcia do odbiorców.....	63
9.1. Wprowadzenie.....	63
9.2. Cele komunikacji i promocji.....	64
9.3. Kluczowe grupy odbiorców.....	65
9.4. Kanały komunikacji DK „13 Muz” (2026–2028).....	68
9.5. „Komunikacja i promocja – strategie dotarcia do odbiorców” - podsumowanie...71	
X. Model finansowania, budżet i pozyskiwanie środków (2026–2028).....	72
10.1. Założenia budżetowe na lata 2026–2028.....	72
10.2. Główne źródła finansowania w latach 2026–2028.....	73
10.3. Plan pozyskiwania środków na lata 2026–2028.....	75
10.4. Analiza ryzyka finansowego.....	75
10.5. Podsumowanie.....	76
XI. Zasoby kadrowe i schemat organizacyjny Domu Kultury „13 Muz”.....	76
11.1. Charakterystyka zasobów kadrowych.....	77
11.2. Zarządzanie zespołem i rozwój kompetencji.....	77
11.3. Schemat organizacyjny – stan obecny.....	78
11.4. Schemat organizacyjny zapewniający realizację zadań statutowych (etap przed i w trakcie modernizacji).....	79

11.5. Docelowy schemat organizacyjny po remoncie – uwarunkowania.....	80
11.6. Podsumowanie.....	81
XII. Ewaluacja realizacji strategii, wskaźniki efektywności (KPI) oraz podsumowanie.	82
12.1. Cele i założenia ewaluacji.....	82
12.2. Zakres i metody ewaluacji.....	82
12.3. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).....	83
12.4. Odpowiedzialność za proces ewaluacji.....	84
12.5. Podsumowanie strategiczne.....	84
12.6. Zakończenie.....	85
XIII. Słowo od Dyrektora.....	85

I. Wprowadzenie.

1.1. Słowo Dyrektora – Waldemar Kulpa.

W 2017 roku zostałem powołany na stanowisko Dyrektora Domu Kultury „13 Muz”, instytucji o długiej historii i szczególnym znaczeniu dla życia kulturalnego Szczecina. W okresie poprzedzającym moje powołanie działalność instytucji ukierunkowana była przede wszystkim na funkcjonowanie jako „miejska galeria sztuki współczesnej”, koncentrująca się głównie na sztukach wizualnych i działalności wystawienniczej. Model ten, choć wartościowy, nie odzwierciedlał pełnego potencjału instytucji zdefiniowanej jako dom kultury – wielofunkcyjnej przestrzeni artystycznej, edukacyjnej i społecznej.

W trakcie pierwszej kadencji (2017–2020) podjąłem zadanie redefinicji kierunków programowych instytucji, realizując koncepcję „back to basic”, zakładającą powrót do podstawowej tożsamości organizacji. Proces ten obejmował odbudowę interdyscyplinarnego charakteru domu kultury, poszerzenie oferty o różnorodne dziedziny sztuki, a także ponowne włączenie lokalnych środowisk twórczych w działania instytucji. Rezultatem tych działań była „odnowa” Domu Kultury „13 Muz” jako miejsca otwartego, dostępnego i odpowiadającego na potrzeby społeczności miasta.

Pierwszą kadencję zakończyłem sukcesem - udało się przywrócić „13 Muzom” rangę otwartej, demokratycznej przestrzeni kultury, a kadencja ta zakończyła się wymiernymi rezultatami programowymi, wizerunkowymi i frekwencyjnymi.

Moja druga kadencja (2021–2025) przypadła na czas znaczących wyzwań, w tym pandemii COVID-19, która zmieniła globalny krajobraz kultury i postawiła przed instytucjami wymóg redefinicji sposobu działania. W reakcji na tę sytuację skoncentrowałem się na modernizacji programowej, digitalizacji, profesjonalizacji komunikacji oraz wzmocnieniu zasobów kadrowych. Rozszerzyliśmy działalność w przestrzeni internetowej, zmodernizowaliśmy stronę www, podnieśliśmy poziom obecności w mediach społecznościowych oraz wprowadziliśmy narzędzia pracy i animacji kultury online. Równolegle do prowadzenia programowej działalności realizowaliśmy liczne projekty wykraczające poza standardowy model działania instytucji kultury, w tym m.in.: „Przytul Polskę”, projekt multimedialny „Reymont - Żywe opowieści”, czy udział w międzynarodowych przedsięwzięciach, takich jak: Letnie Międzynarodowe Warsztaty Artystyczne w wannseeFORUM w Berlinie, czy Polsko-niemiecko-ukraińskie warsztaty artystyczne Werkwoche.

Jednocześnie wprowadziliśmy w instytucji systemowe procesy odpowiedzialne za transformację oferty zgodnie z europejskimi i krajowymi standardami jakości. Jednym z kluczowych kierunków rozwoju stało się modelowanie programu i działań według „Modelu Dostępnej Kultury” Narodowego Centrum Kultury – kompleksowego zbioru wytycznych określających zasady projektowania oferty zgodnie z potrzebami osób o różnych poziomach kompetencji i wrażliwości. Założenia te wpisują się w europejskie kierunki rozwoju kultury oraz zobowiązania międzynarodowe wynikające m.in. z Karty Praw Człowieka ONZ, Konwencji o prawach osób z niepełnosprawnościami, a także polityk Unii Europejskiej dotyczących równości szans, inkluzywności, uczestnictwa oraz edukacji kulturalnej.

Podejmowane działania były również zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, które wprowadzają odpowiedzialność społeczną, środowiskową i ekonomiczną do sektora kultury. W mojej pracy oznaczało to m.in.: racjonalne gospodarowanie zasobami, niwelowanie barier, budowanie otwartego dialogu społecznego, wzmacnianie kompetencji obywatelskich oraz projektowanie oferty odpowiadającej na realne, lokalne potrzeby.

Druga kadencja przyniosła także rekordowy poziom pozyskanych środków zewnętrznych (MKiDN, NCK, Interreg i inne programy krajowe i transnarodowe), co umożliwiło rozwój programowy instytucji, inwestycje w edukację zespołu oraz realizację ambitnych projektów wymagających współpracy międzynarodowej.

Strategia rozwoju DK „13 Muz” na lata 2026–2028 czyli „Droga naprzód”.

Rozpoczynając trzecią kadencję dyrektorską, stoję przed zadaniem wprowadzenia instytucji w kolejny, przełomowy etap funkcjonowania. Kluczowym procesem najbliższych lat będzie remont i modernizacja budynku, który pozwoli unowocześnić infrastrukturę, poprawić dostępność architektoniczną i podnieść standardy pracy oraz odbioru kultury.

Strategia (opisana dalej) na lata 2026–2028 obejmuje działania w trzech perspektywach czasowych:

- Etap I – „przed remontem”.

Przygotowanie organizacyjne, infrastrukturalne i programowe, wzmocnienie zespołu, pogłębiona diagnoza potrzeb, projektowanie modelu funkcjonowania instytucji po modernizacji, implementacja standardów dostępności, zrównoważonego rozwoju oraz polityk europejskich.

- Etap II – „w trakcie remontu”.

Zachowanie ciągłości programowej, przeniesienie części działań do przestrzeni mobilnych i cyfrowych, utrzymanie relacji z odbiorcami i partnerami, optymalizacja procesów wewnętrznych, rozwój programów edukacyjnych i społecznych.

- Etap III – „po remoncie”.

Wdrożenie nowego modelu funkcjonowania instytucji w odnowionej przestrzeni, rozwój wielowymiarowej i dostępnej oferty programowej, rozszerzenie działalności kulturalnej i edukacyjnej, upowszechnianie kultury w standardach zgodnych z regulacjami krajowymi i europejskimi.

Celem mojej strategii jest zapewnienie zrównoważonego, nowoczesnego i profesjonalnego rozwoju Domu Kultury „13 Muz”, tak aby instytucja, której tożsamość określa jej formalny charakter, czyli dom kultury, w pełni realizowała swoją misję publiczną, odpowiadała na potrzeby mieszkańców oraz funkcjonowała zgodnie z najwyższymi standardami obowiązującymi w sektorze kultury w Polsce i w Unii Europejskiej – i jest to mój cel, a tym samym nowa misja Domu Kultury „13 Muz”.

1.2. Działalność Domu Kultury „13 Muz” (2017-2025).

W latach 2017–2025 „osiemdziesięcioletni” Dom Kultury „13 Muz” przeszedł kolejny, ale najbardziej dynamiczny okres rozwoju w swojej historii. Był to czas odbudowy

tożsamości domu kultury jako interdyscyplinarnego, otwartego centrum aktywności artystycznej, edukacyjnej i społecznej. Instytucja nie tylko zintensyfikowała program, ale również stworzyła własne, rozpoznawalne marki wydarzeń, festiwali i cykli artystycznych, które wpisały się w krajobraz kulturalny regionu. W tym czasie instytucja rozwijała się dynamicznie – stale umacniając swoją pozycję jako ważny ośrodek kultury lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej.

Skala i intensywność działalności (2017–2025)

W analizowanym okresie instytucja realizowała średnio:

- 20 wydarzeń miesięcznie, co daje 240 wydarzeń rocznie, czyli ok. **2 160 wydarzeń w latach 2017–2025.**

W każdym wydarzeniu uczestniczyło średnio 70 odbiorców, co oznacza:

ok. 16 800 uczestników rocznie, łącznie **ponad 150 000 odbiorców w latach 2017–2025.**

Program współtworzyło ok. 20 artystów, edukatorów i animatorów miesięcznie – co w skali całego okresu daje ponad **1 500 zaangażowanych twórców.**

To liczby, które potwierdzają, że instytucja działała nieprzerwanie, intensywnie i profesjonalnie – stając się **najbardziej aktywnym domem kultury w Szczecinie.**

Marki instytucji stworzone w latach 2017–2025

Instytucja wypracowała kilka silnych, konsekwentnie rozwijanych marek, które budowały jej prestiż, rozpoznawalność i wpływ społeczny. Część z nich to festiwale o zasięgu regionalnym i wojewódzkim, inne to cykle o charakterze stałym, realizowane przez lata.

1. Festiwale.

Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów (7 edycji).

<https://13muz.eu/zachodniopomorskie-spotkania-artystyczne-seniorow/>

Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów to jedna z najważniejszych i najbardziej rozpoznawalnych marek instytucji – wydarzenie o charakterze regionalnym, które znacząco wzmacnia pozycję DK „13 Muz” jako lidera działań

inkluzywnych i międzypokoleniowych. Festiwal jest największą platformą prezentacji twórczości artystycznej seniorów w województwie zachodniopomorskim, a także przestrzenią integracji społecznej, edukacji i wymiany doświadczeń pomiędzy aktywnymi grupami seniorskimi.

Marka ta jest szczególnie istotna dla wizerunku instytucji, ponieważ podkreśla jej społeczny i edukacyjny charakter oraz odpowiada na rzeczywiste potrzeby lokalnej społeczności. Festiwal rozwija profil domu kultury jako przestrzeni dla wszystkich pokoleń i przyciąga szeroką publiczność oraz buduje pozytywne emocje i tożsamość wspólnoty.

Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów są przykładem działania, które łączy misję publiczną z wysokim poziomem organizacyjnym, budując markę instytucji otwartej, gościnnej i społecznie odpowiedzialnej.

Festiwal Sztuk UHURU (3 edycje).

<https://13muz.eu/festiwal-sztuk-uhuru/>

Festiwal Sztuk UHURU to jedno z najbardziej dynamicznych i nowatorskich wydarzeń w programie instytucji – interdyscyplinarne święto sztuk performatywnych, wizualnych i eksperymentalnych, które w ciągu trzech edycji stało się jedną z najodważniejszych marek tworzonych przez Dom Kultury „13 Muz”.

Nazwa festiwalu – „Uhuru”, oznaczająca „wolność” i odzwierciedla jego ideę programową. To przestrzeń, w której artyści mogą tworzyć w sposób swobodny, różnorodny, nieograniczony konwencją, a publiczność może doświadczać sztuki poza schematem, nierzadko w formach immersyjnych i site-specific.

Festiwal łączy sztuki performatywne, teatr, taniec, muzykę, nowe media, instalacje i działania wizualne, pokazuje sztukę zaangażowaną społecznie, opartą na eksperymencie i poszukiwaniu nowych form ekspresji. Tworzy przestrzeń dialogu między artystami różnych dyscyplin i buduje otwartość instytucji na sztukę współczesną i odważne rozwiązania artystyczne.

UHURU stał się marką, która wzmacnia prestiż instytucji i przyciąga nową, zróżnicowaną (młodą) publiczność, a także poszerza tożsamość programową instytucji o działania progresywne. UHURU rozwija wizerunek „13 Muz” jako domu kultury nowoczesnego, eksperymentalnego i otwartego na aktualne trendy sztuki. UHURU jest marką Domu Kultury „13 Muz”, która wyznaczyła nowy kierunek rozwoju instytucji – kierunek odwagi, wolności artystycznej i poszerzania pola współczesnych praktyk twórczych.

Festiwal Sztuki Słowa im. K. I. Gałczyńskiego „Zielona Muza”.

<https://13muz.eu/event/23-01-i-festiwal-sztuki-slowa-im-k-i-galczynskiego-zielona-muza-w-dk-13-muz-w-121-rocznice-urodzin-poety/>

Nowa marka w obszarze literatury i sztuki słowa. Festiwal powstał w oparciu o doświadczenie „muzowych” artystów biorących udział i nagradzanych m.in. w konkursach recytacji, organizujących corocznie urodziny patrona domu kultury – Konstantego Ildefonsa Gałczyńskiego.

2. Cykliczne wydarzenia.

Inspektor Jass na tropie, czyli jazz z historią w tle (9 lat).

<https://13muz.eu/inspektor-jass-na-tropie-jazz-z-historia-w-tle/>

„Inspektor Jass na tropie” to jedna z najważniejszych i najbardziej rozpoznawalnych marek muzycznych instytucji – cykl, który przez dziewięć kolejnych lat konsekwentnie budował swoją publiczność, stając się flagowym programem jazzowym Domu Kultury „13 Muz”.

Jego wyjątkowość wynika z autorskiej, unikalnej formuły łączenia koncertów jazzowych z opowieścią historyczną, edukacyjną i anegdotyczną. Każde wydarzenie prowadzone jest w formie narracji przybliżającej konteksty muzyczne, sylwetki artystów, genezę utworów, czy historie gatunku, co czyni cykl nie tylko koncertem, lecz także muzyczną lekcją, podróżą i śledztwem w świecie jazzu. „Inspektor Jass na tropie” stworzył jeden z **najwierniejszych i najtrwalszych segmentów publiczności całej instytucji**. Jest to cykl, który regularnie przyciąga osoby zainteresowane kulturą jazzową, edukacją muzyczną i narracyjnym stylem prowadzenia koncertów.

Marka ta odegrała kluczową rolę w rozwoju tożsamości muzycznej instytucji, wzmacniając jej pozycję jako miejsca przyjaznego melomanom, otwartego na muzykę ambitną i edukacyjnie wartościową i w pewnym sensie stała się jednym z czynników do zbudowania mocnego fundamentu pod powstanie nowego wydziału Akademii Sztuki w Szczecinie – Wydział Jazzu i Produkcji Muzycznej, której dziekanem został Tomasz Licak (Inspektor Jass).

Szczecińskie Spotkania Literackie „Z górnej półki” (Czwartki Literackie).

<https://13muz.eu/czwartki-literackie/>

Czwartki Literackie to jedno z najważniejszych i najstarszych wydarzeń w historii instytucji, symbolicznie związane z jej narodzinami. 16 maja 1946 roku odbyło się pierwsze wydarzenie literackie – jedno z pierwszych wydarzeń kulturalnych zorganizowanych po powołaniu pierwotnej formy Domu Kultury „13 Muz” do życia. To

właśnie literatura zapoczątkowała blisko 80-letnią historię instytucji, nadając jej kierunek i podkreślając rolę kultury słowa w jej misji.

Dzisiejsze Czwartki Literackie kontynuują tę tradycję w formie cyklicznych spotkań promujących autorów, nowe książki, kulturę czytania i rozmowy o literaturze. Wydarzenia te tworzą przestrzeń dialogu, edukacji i inspiracji, łącząc różne pokolenia odbiorców.

Dzięki konsekwentnemu rozwojowi cyklu instytucja stała się ważnym punktem na literackiej mapie regionu, a współczesne działania nawiązują do historycznego dziedzictwa pierwszych powojennych spotkań literackich.

3. Wystawy i działania galerii.

„13 Muz” ma równoległe dwie przestrzenie wystawiennicze stanowiące dwie odrębne marki programowe.

Galeria Foyer.

<https://13muz.eu/galeria-foyer/>.

Galeria Foyer to nie tylko przestrzeń wystawiennicza – to ważne miejsce promocji sztuki lokalnej i edukacji artystycznej. Galeria znajduje się na pierwszym piętrze w siedzibie „13 Muz”, tuż przed reprezentacyjną Salą Kominkową im. Heleny Kurcysz.

W Foyer odbywają się wystawy malarskie, graficzne, fotograficzne, multimedialne, performatywne – zarówno artystów lokalnych, regionalnych, jak i twórców z zagranicy.

Co ważne – Galeria angażuje młodych twórców: regularnie prezentowane są prace uczniów i absolwentów Państwowego Liceum Sztuk Plastycznych w Szczecinie (PLSP), w tym malarstwo, grafika, rysunek i inne formy artystyczne. Przykładem są wystawy: „Linoryt barwny” – grafiki uczniów PLSP, „Plener” – rysunek i malarstwo uczennicy PLSP, a także inne ekspozycje młodzieżowe.

Od kwietnia 2022 r. Galeria Foyer oficjalnie współpracuje z PLSP w Szczecinie, prezentując wystawy czasowe uczniów szkoły.

Galeria Foyer to także przestrzeń wspierająca dialog między twórcami – zarówno młodymi, jak i doświadczonymi – oraz łączenie różnych mediów i pokoleń. Dzięki różnorodności form i autorów, Foyer stała się kluczowym elementem strategii kulturalnej „13 Muz”, budując most pomiędzy środowiskiem edukacyjnym, artystycznym i lokalną społecznością.

Galeria Enter.

<https://13muz.eu/galeria-enter/>

Galeria Enter to kameralna przestrzeń wystawiennicza mieszcząca się na parterze w holu głównym pałacu - siedziby Domu Kultury „13 Muz”. Galeria składa się z dwóch pomieszczeń, co pozwala na elastyczne organizowanie wystaw o bardzo różnym charakterze.

Funkcja, misja i profil artystyczny – „Enter” to miejsce prezentacji sztuki eksperymentalnej, nowych mediów, grafiki, fotografii, malarstwa, rzeźby i innych form artystycznych zarówno od uznanych artystów, jak i młodych, wschodzących twórców.

Galeria pełni rolę inkubatora dla artystów niezależnych, absolwentów i osób eksperymentujących, dając im szansę pokazania swoich prac szerszej publiczności. Jednocześnie „Enter” wpisuje się w misję DK „13 Muz” jako instytucji otwartej na różnorodność artystyczną, od sztuki klasycznej po nowoczesne formy, od tradycyjnego malarstwa, po instalacje i multimedia.

„Enter” to kluczowy element strategii artystycznej Domu Kultury „13 Muz” ponieważ umożliwia realizację odważnych, nowatorskich projektów artystycznych, często spoza głównego nurtu wspierając artystów eksperymentalnych i młodych twórców, Poszerza zakres działalności instytucji od klasycznych koncertów / warsztatów / spektakli o sztuki plastyczne, nowoczesne media, instalacje, sztukę wizualną, co zwiększa atrakcyjność DK „13 Muz” dla bardzo różnych odbiorców. Wzmacnia pozycję instytucji jako otwartego i inkluzyjnego centrum kultury, sprzyjającego dialogowi artystycznemu, różnorodności i współpracy także z artystami niezależnymi, grupami lokalnymi, środowiskami mniej reprezentowanymi.

4. Zespoły artystyczne.

Szczecińska Trzynastka – orkiestra dęta Domu Kultury „13 Muz”.

<https://13muz.eu/szczecinska-trzynastka-orkiestra-deta-domu-kultury-13-muz/>

Ważna marka. Misją orkiestry jest propagowanie tradycji orkiestr dętych w Szczecinie niezależnie od formalnego wykształcenia muzycznego, by muzyka była dostępna dla każdego. „Trzynastka” realizuje koncerty zarówno w przestrzeniach zamkniętych jak i plenerowych często przy okazji świąt, wydarzeń miejskich, uroczystości. **To marka artystyczna budująca lokalną tożsamość muzyczną.** Orkiestra występowała regularnie podczas wydarzeń miejskich, festiwali oraz koncertów tematycznych. „Szczecińska Trzynastka” pokazuje, że DK „13 Muz” to nie tylko galeria, teatr czy wystawy, ale także żywa scena muzyczna – dostępna, integrująca i angażująca

społeczność. Orkiestra poszerza ofertę instytucji o aktywność muzyczną, promując kulturę lokalną i wzmacniając rolę DK „13 Muz” jako miejsca otwartego i społecznie zaangażowanego.

5. Platformy i projekty internetowe.

Działalność online ma ogromne znaczenie dla strategii DK „13 Muz”. „13 Muz” publikuje materiały wideo (m.in. serie „Temat Rzeka”, koncerty, spektakle) na swoim kanale YouTube, co umożliwia dotarcie do szerokiej publiczności, także spoza Szczecina czy regionu. Dzięki temu DK „13 Muz” buduje markę instytucji nowoczesnej, otwartej, dostępnej i angażującej także w sferze cyfrowej. To uzupełnienie tradycyjnej działalności, co wzmacnia wizerunek instytucji jako miejsca dla wszystkich pokoleń i wszystkich zainteresowań. Projekty online mają charakter edukacyjny, promocyjny i integracyjny łączą mieszkańców regionu, pokazują dziedzictwo, przyrodę, kulturę i współczesne oblicze Pomorza Zachodniego. Dzięki temu DK „13 Muz” uczestniczy w budowaniu lokalnej tożsamości i zwiększa zaangażowanie społeczności.

<https://www.youtube.com/@DomKultury13Muz/>

<https://13muz.eu/temat-rzeka-thema-fluss/>

<https://13muz.eu/lecim-za-szczecin-lass-uns-jenseits-szczecin-fliegen/>

<https://projektreymont.13muz.eu/>

6. Galeria „Tworzę się” - wspólna inicjatywa z NGO jako modelowa współpraca.

„Galeria Tworzę się” to przestrzeń artystyczno-edukacyjna dla dzieci i młodzieży, która powstała w wyniku współpracy DK „13 Muz” i Fundacji Las Sztuki. Inicjatywa wystartowała 1 czerwca 2014 r. jako kontynuacja działań edukacyjno-społecznych rozpoczętych w 2013 r. w ramach kampanii artystyczno-społecznej „Przepraszam! Tworzę się”.

Model zakłada, że Fundacja Las Sztuki odpowiada za program edukacyjno-artystyczny (konceptcje, projekty, działania z młodzieżą), a DK „13 Muz” udostępnia przestrzeń i zaplecze instytucjonalne (budynek, galerię, infrastrukturę, PR).

„Galeria Tworzę się” to bardzo dobry przykład synergii między instytucją kultury DK „13 Muz”, a organizacją pozarządową Fundacja Las Sztuki. Wspólny projekt pokazuje, że instytucje kultury nie muszą działać „same” – współpraca z NGO pozwala na tworzenie

przestrzeni twórczej, edukacyjnej i inkluzywnej, która odpowiada na realne potrzeby społeczności dzieci, młodzieży, rodzin, jednocześnie wzbogacając ofertę instytucji kulturalnej.

To model, który przy dobrze zdefiniowanych rolach, jasno określonych zadaniach i wspólnym zaangażowaniu daje realne rezultaty: rozwój kultury lokalnej, zwiększenie dostępności sztuki, angażowanie młodych, budowanie społeczności i poszerzanie misji instytucji.

Podsumowanie.

Lata 2017–2025 były dla Domu Kultury „13 Muz” okresem dynamicznego rozwoju, w którym instytucja umocniła swoją pozycję jako interdyscyplinarne, otwarte centrum aktywności artystycznej, edukacyjnej i społecznej. W tym czasie DK „13 Muz” nie tylko zintensyfikował swoją działalność, realizując średnio 20 wydarzeń miesięcznie i angażując ponad 1 500 twórców, ale również stworzył własne, rozpoznawalne marki artystyczne, które stały się istotnym elementem kultury regionalnej i ogólnopolskiej.

Festiwale, takie jak Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów, Festiwal Sztuk UHURU czy Festiwal Sztuki Słowa „Zielona Muza”, oraz cykliczne wydarzenia, jak „Inspektor Jass na tropie” czy Czwartki Literackie, budowały prestiż instytucji i wzmacniały jej społeczny i edukacyjny charakter. Równolegle rozwijały się galerie – Foyer i Enter – które łączyły sztukę klasyczną z eksperymentalną, młodych twórców z artystami doświadczonymi, wspierając dialog między pokoleniami i mediami artystycznymi.

Szczecińska Trzynastka – orkiestra dęta, oraz projekty cyfrowe, w tym platformy online i materiały wideo na YouTube, rozszerzały ofertę instytucji, czyniąc kulturę dostępną dla szerokiej publiczności, także poza Szczecinem. Działalność w sieci umacniała wizerunek DK „13 Muz” jako nowoczesnej, otwartej i inkluzywnej instytucji, aktywnie budującej lokalną tożsamość i społeczność.

Modelowa współpraca z NGO, na przykładzie Galerii „Tworzę się”, pokazuje skuteczny sposób synergii instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi. Partnerstwo to pozwalało tworzyć przestrzeń edukacyjną i twórczą dla dzieci i młodzieży, odpowiadając na realne potrzeby społeczności, przy jednoczesnym wzbogacaniu oferty instytucji i budowaniu silnej, społecznie odpowiedzialnej marki.

Podsumowując, lata 2017–2025 to czas konsekwentnego wzmacniania roli DK „13 Muz” jako wiodącej instytucji kulturalnej innowacyjnej, otwartej na różnorodność artystyczną, aktywnie integrującej społeczność lokalną i rozwijającej nowe formy działalności artystycznej, edukacyjnej i cyfrowej.

II. „Nowa” misja i wizja.

Misja i wizja Domu Kultury „13 Muz” stanowią fundament kierunków programowych, organizacyjnych i społecznych instytucji. Określają jej tożsamość, wartości oraz aspiracje na kolejne lata rozwoju zarówno w obszarze działalności artystycznej, jak i edukacyjnej, społecznej czy cyfrowej.

Są odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość kulturową, potrzeby mieszkańców oraz wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi instytucjami kultury.

W latach 2017–2025 DK „13 Muz” przeszedł jeden z najbardziej dynamicznych etapów w swojej historii: odbudował swoją rozpoznawalność, stworzył silne marki wydarzeń, poszerzył program, wzmocnił kompetencje zespołu, zorganizował ponad dwa tysiące wydarzeń i zbudował trwałe relacje z publicznością. Ten rozwój, poparty doświadczeniem i konsekwentną pracą programową, wyznacza naturalny moment na zdefiniowanie na nowo celów i kierunków, które będą prowadzić instytucję w nadchodzącej dekadzie.

Nowa misja i wizja odpowiadają na europejskie standardy dostępności, inkluzywności i zrównoważonego rozwoju, a jednocześnie czerpią z bogatej historii instytucji od Czwartków Literackich z 1946 roku, przez wieloletnie cykle muzyczne i edukacyjne, aż po współczesne działania cyfrowe, interdyscyplinarne i społeczne. Określają one nie tylko to, czym jest dziś Dom Kultury „13 Muz”, lecz przede wszystkim jakim chce być w przyszłości - nowoczesnym, otwartym i zaangażowanym ośrodkiem kultury, odpowiadającym na potrzeby mieszkańców i wyznaczającym kierunki rozwoju dla kultury w regionie.

2.1. Nowa misja.

Misją Domu Kultury „13 Muz” jest tworzenie otwartej, interdyscyplinarnej i dostępnej przestrzeni kultury, która rozwija wrażliwość, kreatywność i uczestnictwo wszystkich grup społecznych. Instytucja realizuje swoje zadania poprzez profesjonalny,

nowoczesny i zrównoważony model działania, zgodny z europejskimi standardami inkluzywności, dostępności, edukacji kulturowej i różnorodności artystycznej.

DK „13 Muz” służy mieszkańcom jako demokratyczna, gościnna i twórcza platforma spotkań - miejsca, ludzi, idei i sztuk, odpowiadająca na realne potrzeby społeczności lokalnej, budująca tożsamość regionu oraz wspierająca rozwój kultury współczesnej.

Naszą misją jest również pielęgnowanie dziedzictwa instytucji, wzmacnianie kompetencji uczestników, rozwijanie współpracy lokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej oraz kształtowanie kultury zaangażowanej, dostępnej i przyszłościowej.

Realizujemy kulturę w sposób nowoczesny, dostępny, partnerski i zrównoważony - dla wszystkich mieszkańców, we wszystkich obszarach sztuki, zgodnie z najwyższymi europejskimi standardami.

2.2. Nowa wizja.

1. Instytucja interdyscyplinarna.

„13 Muz” to nowoczesny dom kultury XXI wieku, który w jednym miejscu łączy sztuki wizualne, muzykę, literaturę, taniec, teatr, działania performatywne, edukację, działania społeczne i cyfrowe. **To przestrzeń, gdzie spotyka się profesjonalna sztuka, twórczość amatorska i edukacja artystyczna.**

2. Lider dostępnej, inkluzywnej kultury.

Instytucja działa w oparciu o Model Dostępnej Kultury NCK, europejskie standardy równości szans i zasady zrównoważonego rozwoju, **„13 Muz” jest miejscem, w którym każdy bez względu na wiek, kompetencje, sprawność, status społeczny czy pochodzenie może tworzyć, doświadczać i współuczestniczyć w kulturze.**

3. Dom kultury zakorzeniony w społeczności.

Instytucja jest centrum życia lokalnego, wzmacnia więzi społeczne, rozwija kapitał społeczny, wspiera grupy twórcze i animuje znaczące dla mieszkańców wydarzenia.

Marki instytucji takie jak: „Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów”, „Festiwal Sztuk UHURU”, „Inspektor Jass na tropie” , „Z górnej półki”, orkiestra „Szczecińska Trzynastka” czy galerie „Foyer” i „Enter”, platformy internetowe, tworzą jej unikalną tożsamość i budują renomę na poziomie regionalnym i ogólnopolskim.

4. Instytucja kultury przyszłości – silna cyfrowo.

„13 Muz” rozwija działania online, streamingi, platformy edukacyjne i filmowe projekty internetowe m.in. „Temat Rzeka”, „Lecim za Szczecin”, „Reymont – Żywe Opowieści”, dzięki czemu kultura staje się dostępna także poza murami budynku i poza granicami regionu.

5. Przestrzeń partnerska i współpracująca

Instytucja działa w oparciu o sieciowanie i współpracę z artystami, organizacjami społecznymi (m.in. wzorcowa współpraca z Fundacją Las Sztuki i galerią „Tworzę się”), szkołami, uczelniami, instytucjami kultury i partnerami międzynarodowymi.

6. Nowoczesna instytucja po modernizacji.

Po remoncie DK „13 Muz” stanie się w pełni dostępną architektonicznie, funkcjonalną i nowocześnie wyposażoną instytucją kultury. Nowy model funkcjonowania umożliwi realizację wielowymiarowego programu, odpowiadającego standardom europejskim i oczekiwaniom mieszkańców.

7. Renomowany ośrodek kultury o rozpoznawalnej marce.

Dzięki markom stworzonym w latach 2017–2025 oraz konsekwentnym działaniom programowym i digitalizacyjnym, „13 Muz” utrwali swoją pozycję jako wiodący dom kultury w regionie - nowoczesny, odważny, profesjonalny i społecznie odpowiedzialny.

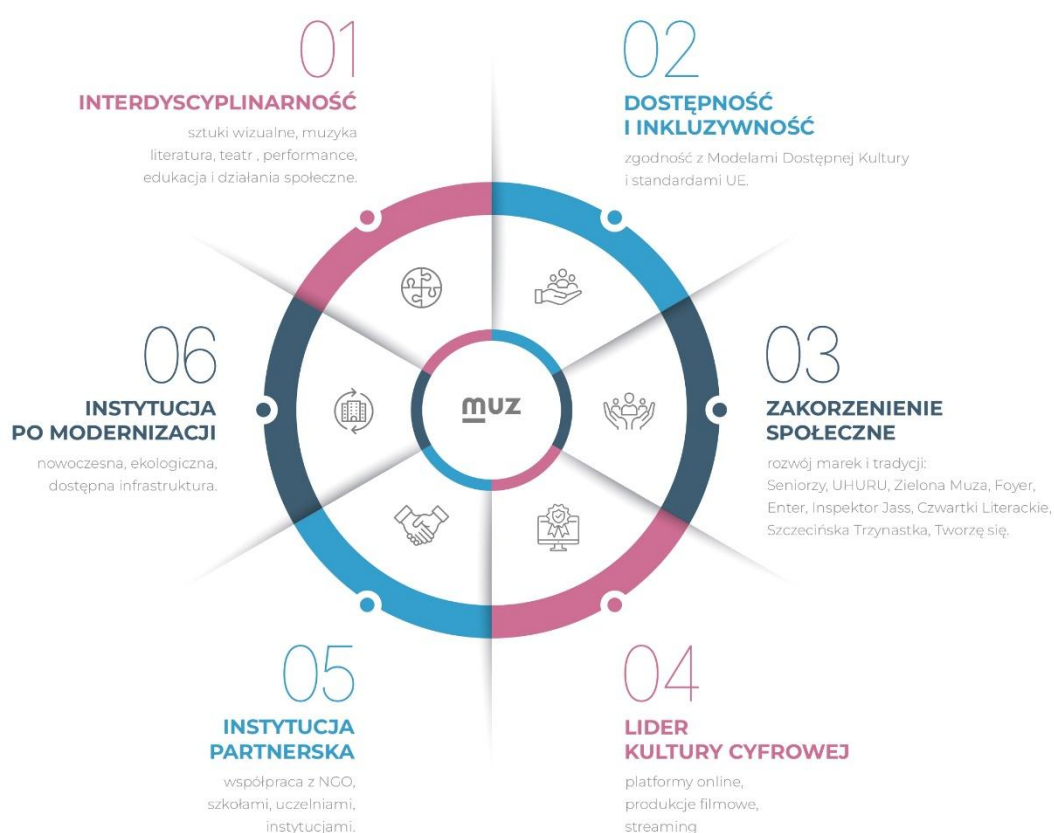
Dom Kultury „13 Muz” to nowoczesny, dostępny i interdyscyplinarny ośrodek kultury, który łączy tradycję z innowacją, edukację z twórczością, działalność lokalną z międzynarodową budując otwartą, różnorodną i zaangażowaną społecznie wspólnotę kultury.

MISJA DOMU KULTURY „13 MUZ”

Tworzymy otwartą i interdyscyplinarną przestrzeń kultury,
w której sztuka, edukacja i społeczność spotykają się,
współtworząc nowoczesne, dostępne i inkluzywne centrum kultury.

WIZJA

Institucja kultury XXI wieku:



EFEKT KOŃCOWY

Renomowany ośrodek kultury o silnej marce,
wysokim poziomie sztuki
i znaczącym wpływie społecznym.

III. Wartości fundamentalne w kontekście nowej misji i wizji DK „13 Muz”.

Nowa misja i wizja Domu Kultury „13 Muz” wyznaczają nie tylko kierunek programowy i organizacyjny, ale także określają zestaw wartości, które będą fundamentem podejmowanych decyzji, kształtowanych działań i rozwijanych standardów. W latach 2026–2028 w okresie obejmującym czas przed remontem, w trakcie modernizacji i po jej zakończeniu wartości te staną się kompasem, który zapewni spójność, wiarygodność i jakość funkcjonowania instytucji.

Wartości te odpowiadają europejskim standardom kultury, zasadom zrównoważonego rozwoju, Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej oraz kierunkom współczesnej polityki kulturalnej. Są one integralnym elementem tożsamości DK „13 Muz” jako nowoczesnej, demokratycznej i otwartej instytucji kultury.

3.1. Dostępność.

Dostępność jest jednym z głównych filarów strategii DK „13 Muz”. Instytucja realizuje działania zgodnie z zasadami Modelu Dostępnej Kultury NCK, standardami europejskimi oraz krajowymi regulacjami dotyczącymi dostępności architektonicznej, cyfrowej, komunikacyjno-informacyjnej.

W praktyce oznacza to projektowanie kultury w sposób, który umożliwia każdemu odbiorcy niezależnie od stopnia sprawności, wieku czy kompetencji udział w wydarzeniach i korzystanie z zasobów instytucji.

W związku z powyższym DK „13 Muz” zobowiązuje się do:

- eliminowania barier architektonicznych i informacyjnych,
- tworzenia programów dostosowanych do różnych potrzeb i wrażliwości,
- rozwijania dostępnej komunikacji
- kształtowania kultury dostępnej jako standardu, a nie wyjątku.

3.2. Inkluzywność.

Inkluzywność oznacza otwartość instytucji na różnorodność społeczną, kulturową i artystyczną. Dom Kultury „13 Muz” jest przestrzenią, w której każdy może być twórcą, odbiorcą czy współorganizatorem działań niezależnie od swojego statusu społecznego, pochodzenia, wieku, doświadczeń czy kompetencji.

W praktyce obejmuje to:

działania wzmacniające uczestnictwo grup narażonych na wykluczenie,
rozwijanie programów międzykulturowych i międzypokoleniowych,
tworzenie oferty edukacyjnej, która pozwala uczestnikom się rozwijać
otwieranie instytucji na młodych twórców, seniorów, dzieci, profesjonalistów
i amatorów.

Inkluzywność jest kluczowa dla budowania demokratycznego, otwartego domu kultury.

3.3. Zrównoważony rozwój.

Zrównoważony rozwój to odpowiedzialność społeczna, środowiskowa i ekonomiczna, zgodna z europejskimi politykami oraz kierunkami zdefiniowanymi w Agendzie ONZ 2030. DK „13 Muz” realizuje kulturę w sposób odpowiedzialny, oszczędny i świadomy wpływu na otoczenie.

W praktyce obejmuje to:

racjonalne gospodarowanie energią, przestrzenią i materiałami,
projektowanie wydarzeń z poszanowaniem środowiska,
wprowadzanie zasad zielonej produkcji kultury,
wzmacnianie kompetencji ekologicznych zespołu i odbiorców,
odpowiedzialność finansową i transparentność działań.

Zrównoważony rozwój wzmacnia stabilność instytucji oraz jej pozytywny wpływ społeczny.

3.4. Karta Praw Podstawowych UE – prawa człowieka w kulturze.

Dom Kultury „13 Muz” opiera swoje działania na wartościach wynikających z Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami oraz zasadach równości, wolności twórczości i pluralizmu.

Instytucja zobowiązuje się do:

- poszanowania godności i podmiotowości każdego uczestnika,
- zapewniania równego dostępu do kultury,
- tworzenia bezpiecznej, wolnej od dyskryminacji przestrzeni,
- wspierania wolności artystycznej i różnorodności twórczej,
- promowania kultury opartej na prawach człowieka i dialogu społecznym.

Te wartości stanowią fundament etyczny wszystkich procesów instytucji.

3.5. Rozwój i edukacja.

Dom Kultury „13 Muz” jest instytucją edukacyjną, wspierającą rozwój kompetencji kulturowych, społecznych, cyfrowych i obywatelskich. Edukacja artystyczna, animacja społeczna i rozwój kompetencji twórczych stanowią centralny element misji.

Oznacza to:

- budowanie oferty edukacyjnej dla osób na każdym etapie życia,
- wspieranie młodych artystów, twórców i edukatorów,
- współpracę ze szkołami, liceami plastycznymi, uczelniami i NGO,
- rozwój edukacji kulturowej i edukacji poprzez sztukę,
- prowadzenie działań budujących wrażliwość i kompetencje odbiorców.

Edukacja jest inwestycją w przyszłość kultury i regionu.

3.6. Kreatywność.

Kreatywność to zdolność do tworzenia nowych idei, interpretacji, praktyk i form współpracy. W DK „13 Muz” kreatywność nie jest jedynie efektem pracy artystów jest postawą zespołu, partnerów i odbiorców.

Wartość ta oznacza:

- odwagę w testowaniu nowych modeli programowych,
- wspieranie eksperymentu i sztuki współczesnej (np. w ramach UHURU, Galerii Enter),
- tworzenie interdyscyplinarnych projektów łączących sztukę, technologię (digitalizacja) i przestrzeń społeczną,
- rozwijanie kultury inspiracji, dialogu i otwartości na nowe rozwiązania.

Kreatywność jest motorem rozwoju instytucji i jedną z jej najbardziej rozpoznawalnych cech.

3.7. Współpraca.

Współpraca jest fundamentem funkcjonowania instytucji kultury XXI wieku. DK „13 Muz” działa w oparciu o partnerstwa lokalne, ogólnopolskie i międzynarodowe, budując sieci wymiany doświadczeń i zasobów.

W praktyce obejmuje to:

- współpracę z NGO, m.in. modelową współpracę z Fundacją Las Sztuki (Galeria Tworzę się)
- współpracę z artystami i środowiskami twórczymi,
- partnerstwa z instytucjami oświaty, uczelniami, szkołami artystycznymi m.in. Liceum Plastycznym (współpraca w zakresie wspólnych wystaw w Galerii Foyer), z Akademią Sztuki (koncerty wydziałów w ramach współpracy),
- współpracę w ramach projektów międzynarodowych i transgranicznych (np. Interreg),
- tworzenie przestrzeni współdziałania z mieszkańcami i lokalnymi społecznościami,
- rozwijanie dialogu międzysektorowego (kultura–edukacja–NGO–nauka).

Współpraca wzmacnia odporność, prestiż i możliwości instytucji.

Podsumowując.

Wartości DK „13 Muz” wyznaczają standardy działania instytucji w latach 2026–2028, w okresie przygotowań do modernizacji, funkcjonowania w trakcie remontu i dynamicznego rozwoju po jego zakończeniu. Stanowią one fundament tożsamości instytucji jako domu kultury otwartego, demokratycznego, interdyscyplinarnego i odpowiedzialnego społecznie.

Dostępność, inkluzywność, zrównoważony rozwój, prawa człowieka, edukacja, kreatywność i współpraca tworzą wspólną sieć wartości, która będzie kształtować program, organizację, komunikację i przyszłość Domu Kultury „13 Muz”.

IV. Analiza SWOT i rekomendacje strategiczne DK „13 Muz” 2026–2028.

Wstęp do analizy.

Analiza SWOT została przeprowadzona w kontekście planowanego rozwoju Domu Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028, w szczególności w okresie przygotowań do modernizacji budynku, trwającego remontu oraz powrotu do odnowionej siedziby. Celem analizy było zidentyfikowanie mocnych i słabych stron instytucji, a także szans i zagrożeń wynikających z otoczenia społecznego, kulturalnego, technologicznego i infrastrukturalnego.

Szczególny nacisk położono na kwestie związane z ciągłością funkcjonowania instytucji w warunkach ograniczonej dostępności przestrzeni oraz na możliwości rozwoju instytucji w oparciu o europejskie i krajowe standardy dostępności, prawa człowieka i zrównoważonego rozwoju. Analiza uwzględniała zarówno perspektywę wewnętrzną instytucji (kompetencje zespołu, infrastruktura, procedury), jak i czynniki zewnętrzne (partnerstwa lokalne, finansowanie, oczekiwania społeczności, wytyczne krajowe i europejskie).

Przeprowadzenie analizy w tym kontekście pozwoliło na ocenę możliwości instytucji przed remontem, w jego trakcie oraz po modernizacji, a także identyfikację strategicznych działań wspierających rozwój DK „13 Muz” w najbliższych latach.

4.1 SWOT.

I. Mocne strony.

Kategoria	Elementy	Komentarz / obszar strategiczny
MOCNE STRONY	Doświadczenie zespołu w działaniach mobilnych, hybrydowych i online	Umożliwia utrzymanie ciągłości działań w okresie ograniczonej dostępności przestrzeni
	Silna marka i rozpoznawalność instytucji	Pozwala zachować kontakt z odbiorcami i społecznością lokalną
	Utrzymywanie kluczowych cykli programowych	Zachowanie rytmu programowego i tożsamości instytucji mimo ograniczeń lokalowych
	Kompetencje cyfrowe zespołu	Przygotowuje instytucję do tworzenia cyfrowych produkcji i archiwum online
	Sieć lokalnych partnerstw	Wsparcie działań mobilnych i edukacyjnych w różnych przestrzeniach miasta
	Jasno określone wartości instytucji (inkluzywność, prawa człowieka, ekologia)	Fundament wdrożenia standardów europejskich i krajowych po modernizacji

Mocne strony instytucji w obecnym okresie przed i w trakcie remontu stanowią solidną podstawę do utrzymania ciągłości działań oraz przygotowania do funkcjonowania w nowej infrastrukturze. Do najważniejszych należą doświadczenie zespołu w działaniach mobilnych, hybrydowych i online, które pozwala na elastyczne realizowanie programów mimo ograniczeń przestrzennych oraz silna marka i rozpoznawalność instytucji, umożliwiająca utrzymanie kontaktu z odbiorcami i społecznością lokalną. Mocne strony DK „13 Muz” zapewniają stabilność instytucji w okresie zmian, pozwalają na skuteczne adaptowanie się do nowych warunków oraz stanowią bazę do dalszego rozwoju i realizacji celów strategicznych.

II. Słabe strony.

Kategoria	Elementy	Komentarz / obszar strategiczny
SŁABE STRONY	Ograniczona dostępność przestrzeni własnej	Wymaga ograniczenia liczby prezentowanych wydarzeń
	Ryzyko spadku frekwencji i utraty zaangażowania publiczności w trakcie remontu i ograniczeń bytowych	Konieczność stałej komunikacji i działań promocyjnych przede wszystkim w sieci
	Brak w pełni wdrożonych standardów dostępności i procedur antydyskryminacyjnych, realizacji wytycznych polityki zrównoważonego rozwoju	Redefinicji sposobu prezentacji i produkcji wydarzeń zgodnego z europejskimi i krajowymi regulacjami
	Potencjalne obciążenie zespołu związane z adaptacją do nowych modeli pracy (pracy hybrydowej - online i w przestrzeni plenerowej)	Wymaga inwestycji w rozwój kompetencji zespołu

Obecne ograniczenia instytucji wskazują obszary wymagające szczególnej uwagi w okresie przed i w trakcie remontu oraz w fazie powrotu do nowej infrastruktury, są nimi przede wszystkim: ograniczona dostępność przestrzeni własnej, która wymusza ograniczanie liczby wydarzeń oraz brak w pełni wdrożonych standardów dostępności i procedur antydyskryminacyjnych - konieczne opracowanie i wdrożenie standardów zgodnych z regulacjami krajowymi i europejskimi, w tym WCAG i Kartą Praw Człowieka.

Słabe strony DK „13 Muz” wskazują obszary, w których instytucja powinna skoncentrować działania strategiczne, aby utrzymać ciągłość i jakość funkcjonowania oraz skutecznie przygotować się do pracy w nowej, odnowionej przestrzeni.

III. Szanse (po remoncie / nowa przestrzeń).

Kategoria	Elementy	Komentarz / obszar strategiczny
SZANSE (po remoncie / nowa przestrzeń)	Nowoczesna, w pełni dostępna infrastruktura	Umożliwia realizację programów stacjonarnych, hybrydowych i cyfrowych w pełnej skali
	Rozwój uczestnictwa i zaangażowania społeczności	Większa dostępność i komfort korzystania z przestrzeni przyciąga różnorodne grupy odbiorców
	Możliwość realizacji projektów międzynarodowych i transgranicznych	Rozszerzenie działań edukacyjnych, artystycznych i rezydencyjnych
	Rozwój partnerstw lokalnych, krajowych i europejskich	Wykorzystanie nowej jakości przestrzeni do współpracy, wymian i wspólnych projektów
	Możliwość wdrożenia i utrwalenia standardów dostępności, praw człowieka, ekologii	Budowa modelowej instytucji kultury XXI wieku, wzorcowej dla regionu i kraju

Po remoncie i modernizacji przestrzeni instytucja zyskuje nowoczesną, w pełni dostępną infrastrukturę, która umożliwia realizację różnorodnych form działalności - od programów stacjonarnych, przez hybrydowe, po cyfrowe. Zwiększona dostępność i komfort korzystania z przestrzeni sprzyjają angażowaniu szerszych grup odbiorców, co wspiera rozwój uczestnictwa społeczności lokalnej.

Dodatkowo nowa jakość przestrzeni stwarza możliwości realizacji projektów międzynarodowych i transgranicznych, poszerzając zakres działań edukacyjnych, artystycznych i rezydencyjnych. Ułatwia także rozwój partnerstw lokalnych, krajowych i europejskich oraz wdrażanie standardów w obszarze dostępności, praw człowieka i ekologii.

W rezultacie instytucja ma szansę stać się wzorcowym ośrodkiem kultury XXI wieku, modelowym zarówno dla regionu, jak i dla całego kraju.

IV. Zagrożenia (po remoncie / nowa przestrzeń).

Kategoria	Elementy	Komentarz / obszar strategiczny
ZAGROŻENIA (po remoncie / nowa przestrzeń)	Ryzyko niewykorzystania pełnego potencjału nowej infrastruktury	Konieczność strategicznego planowania programów i procedur użytkowania przestrzeni
	Wysokie koszty utrzymania nowego budynku i technologii	Mogą ograniczać środki na działania edukacyjne, dostępnościowe i ekologiczne
	Ryzyko niedostosowania programów do oczekiwań odbiorców w zakresie dostępności i partycypacji	Wymaga ciągłego monitorowania potrzeb społeczności i ewaluacji działań
	Trudności w utrzymaniu partnerstw międzynarodowych i transgranicznych	Wymaga konsekwentnego zarządzania projektami i koordynacji zespołu
	Konkurencja ze strony innych instytucji kultury	Wymaga wyróżniania się jakością oferty i innowacyjnymi rozwiązaniami programowymi

Mimo modernizacji przestrzeni istnieje ryzyko niewykorzystania pełnego potencjału nowej infrastruktury, co wymaga świadomego i długofalowego planowania programów oraz zasad użytkowania budynku. Utrzymanie nowoczesnych technologii i większej powierzchni może generować wysokie koszty, które w konsekwencji ograniczą środki na działania edukacyjne, prospołeczne i ekologiczne.

Dodatkowym zagrożeniem jest możliwość niedostosowania oferty do oczekiwań odbiorców w zakresie dostępności i partycypacji, co wymaga stałego monitorowania potrzeb i systematycznej ewaluacji. Wyzwaniem może być również utrzymanie partnerstw międzynarodowych i transgranicznych, które potrzebują sprawnej koordynacji oraz stabilnej struktury organizacyjnej.

Instytucja musi ponadto mierzyć się z konkurencją ze strony innych podmiotów kultury, co wymaga wyróżniania się jakością, innowacyjnością i konsekwentnym budowaniem unikatowej oferty programowej.

4.2. Wnioski i rekomendacje strategiczne DK „13 Muz” 2026–2028.

Analiza SWOT, uwzględniająca obecne zasoby i ograniczenia instytucji w okresie przed i w trakcie remontu oraz potencjał i zagrożenia po modernizacji, pozwala sformułować kluczowe rekomendacje strategiczne dla DK „13 Muz”.

1. Zapewnienie ciągłości i jakości działalności w okresie remontu.

Wniosek.

Instytucja dysponuje silnym zespołem i doświadczeniem w działaniach mobilnych i online, ale ograniczona przestrzeń własna stanowi istotne wyzwanie.

Rekomendacje.

Wdrożenie elastycznego modelu mobilnego i hybrydowego funkcjonowania instytucji.

Przeniesienie części działań w przestrzeń miejską i do partnerów.

Utrzymanie kluczowych cykli programowych i intensywna komunikacja z odbiorcami w sieci i w terenie.

2. Przygotowanie instytucji do funkcjonowania w nowej infrastrukturze.

Wniosek.

Nowoczesna infrastruktura stworzy duże możliwości, ale wymaga odpowiedniego przygotowania kadry, procedur i technologii.

Rekomendacje.

Szkolenia zespołu w zakresie obsługi nowych przestrzeni, technologii scenicznych i narzędzi cyfrowych.

Opracowanie procedur korzystania z odnowionych przestrzeni, uwzględniających standardy bezpieczeństwa i dostępności.

Optymalizacja procesów organizacyjnych i operacyjnych pod kątem nowej siedziby.

3. Wdrożenie standardów europejskich i krajowych (dostępność, prawa człowieka, zrównoważony rozwój).

Wniosek.

Obecnie standardy nie są w pełni wdrożone, ale modernizacja daje możliwość stworzenia modelowej instytucji kultury.

Rekomendacje.

Kompleksowe wdrożenie standardów dostępności architektonicznej, komunikacyjnej, cyfrowej i programowej (WCAG 2.2, tłumaczenia PJM, audiodeskrypcje, udogodnienia sensoryczne).

Wdrażanie zasad równości, inkluzji i antydyskryminacji poprzez szkolenia zespołu, politykę etyczną i programy edukacyjne.

Stosowanie zasad „zielonej produkcji kultury”, w tym efektywne zarządzanie energią, ekologiczne zakupy i promocję transportu niskoemisyjnego.

4. Rozwój uczestnictwa w kulturze i budowanie społeczności.

Wniosek.

DK „13 Muz” posiada silną markę i lokalne partnerstwa, co sprzyja angażowaniu mieszkańców, ale wymaga wzmacniania działań w nowej przestrzeni.

Rekomendacje.

Rozwój programów edukacyjnych, animacyjnych i partycypacyjnych skierowanych do różnych grup społecznych.

Wzmacnianie obecności instytucji w przestrzeni miasta i sieci cyfrowej.

Budowanie trwałych relacji z odbiorcami i społecznością poprzez konsultacje i działania współtworzone.

5. Profesjonalizacja zespołu i wzmocnienie organizacyjne.

Wniosek.

Zespół posiada kompetencje, ale wymaga dalszego rozwoju w kontekście nowych standardów i narzędzi.

Rekomendacje.

Inwestycja w rozwój kompetencji w obszarach edukacji, animacji, produkcji wydarzeń, promocji, digitalizacji i zarządzania projektami.

Aktualizacja procedur, regulaminów i modelu współpracy wewnętrznej.

Budowanie stabilnego systemu finansowania opartego na projektach, grantach i partnerstwach.

6. Wzmocnienie współpracy lokalnej, krajowej i międzynarodowej.

Wniosek.

Nowa infrastruktura i odnowiona oferta programowa stwarzają szansę na rozwój partnerstw i projektów na szeroką skalę.

Rekomendacje.

Rozwój partnerstw lokalnych i regionalnych w zakresie edukacji, sztuk wizualnych, muzyki i nowych mediów.

Realizacja projektów międzynarodowych, wymian artystycznych i rezydencji.

Aktywne uczestnictwo w europejskich sieciach kultury i promowanie instytucji jako modelowego centrum kultury.

Podsumowanie.

Analiza SWOT pokazuje, że DK „13 Muz” wchodzi w okres modernizacji z silnym zespołem, rozpoznawalną marką i lokalnymi partnerstwami, ale z ograniczeniami wynikającymi z dostępności przestrzeni i konieczności wdrożenia standardów. Po remoncie instytucja zyskuje możliwość realizacji pełnego potencjału programowego, edukacyjnego i międzynarodowego.

Rekomendacje strategiczne obejmują:

zapewnienie ciągłości działań,

przygotowanie instytucji do nowych warunków pracy,

wdrożenie europejskich i krajowych standardów dostępności, praw człowieka i ekologii,

rozwój uczestnictwa i społeczności lokalnej,

wzmocnienie kompetencji zespołu i organizacji,

rozwój partnerstw i współpracy międzynarodowej.

Takie podejście pozwala instytucji przekształcić okres remontu w impuls rozwojowy, budując fundamenty dla funkcjonowania DK „13 Muz” jako nowoczesnej, otwartej, inkluzywnej i wzorcowej instytucji kultury XXI wieku.

V. Cele strategiczne DK „13 Muz” na lata 2026–2028.

Cele strategiczne wyznaczają kierunek rozwoju instytucji w okresie przejściowym przed modernizacją, w trakcie remontu oraz po jego zakończeniu. Stanowią one konkretne odpowiedzi na misję i wizję, uwzględniają wartości DK „13 Muz” oraz aktualne wyzwania społeczno-kulturowe i infrastrukturalne.

Cele strategiczne wpisują się w europejskie ramy rozwoju kultury, polityki kulturalnej miasta Szczecin oraz w priorytety nowoczesnych instytucji kultury: dostępność, inkluzywność, rozwój kompetencji, uczestnictwo, zrównoważony rozwój, współpracę i wykorzystanie potencjału twórczego.

Cele obejmują zarówno działania programowe, jak i organizacyjne – tworząc spójny model zarządzania w okresie zmian infrastrukturalnych.

Dom Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028 będzie działał w warunkach intensywnych zmian organizacyjnych i infrastrukturalnych związanych z przygotowaniem do modernizacji oraz z trwającym remontem budynku. Ograniczona dostępność przestrzeni własnej wymaga wprowadzenia modelu elastycznego, mobilnego funkcjonowania instytucji. Priorytetem staje się utrzymanie ciągłości działalności programowej, edukacyjnej i artystycznej, a także zapewnienie odbiorcom stabilności i poczucia, że „13 Muz” jest wciąż aktywnym, bliskim i dostępnym miejscem kultury. Ważnym aspektem tego okresu jest utrzymanie rozpoznawalności marki instytucji, rozwój działań w przestrzeni miasta i w sieci oraz wzmocnienie tożsamości programowej mimo ograniczeń lokalowych.

Cel 1. Zapewnienie ciągłości i jakości działalności w okresie przygotowań do modernizacji i w trakcie remontu.

Uzasadnienie.

Dom Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028 będzie działał w warunkach intensywnych zmian organizacyjnych i infrastrukturalnych związanych z przygotowaniem do modernizacji oraz z trwającym remontem budynku. Ograniczona dostępność przestrzeni własnej wymaga wprowadzenia modelu elastycznego, mobilnego funkcjonowania instytucji. Priorytetem staje się utrzymanie ciągłości działalności programowej, edukacyjnej i artystycznej, a także zapewnienie odbiorcom stabilności i poczucia, że „13 Muz” jest wciąż aktywnym, bliskim i dostępnym miejscem kultury. Ważnym aspektem tego okresu jest utrzymanie rozpoznawalności marki instytucji, rozwój działań w przestrzeni miasta i w sieci oraz wzmocnienie tożsamości programowej mimo ograniczeń lokalowych.

1. Opracowanie i wdrożenie modelu mobilnego funkcjonowania instytucji.
2. Przeniesienie działań do partnerów (instytucje kultury, NGO, placówki oświatowe).
3. Utrzymanie kluczowych cykli programowych.

Instytucja mimo ograniczeń kontynuuje najważniejsze i najbardziej rozpoznawalne działania:

„Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów”,

„Festiwal Sztuk UHURU”,

„Inspektor Jass na tropie, czyli jazz z historią w tle”,

„Czwartki Literackie”,

inne cykle edukacyjne i artystyczne funkcjonujące na stałe w programie DK „13 Muz”.

Realizacja tych wydarzeń w formule mobilnej lub hybrydowej utrzymuje rytm i tożsamość programową instytucji.

4. Stała komunikacja z mieszkańcami i informowanie o procesie modernizacji
5. Utrzymanie dostępności programowej mimo ograniczeń lokalowych
6. Rozwój działalności online i hybrydowej

To kluczowy obszar, który nie tylko rekompensuje ograniczenia przestrzenne, lecz także wzmacnia pozycję instytucji we współczesnym środowisku kultury cyfrowej poprzez:

- a) rozszerzenie działalności w sieci

b) realizacja kolejnych produkcji cykli tematycznych online

- kontynuowanie i rozwijanie doświadczeń zdobytych przy dotychczasowych produkcjach (koncerty, spektakle, warsztaty online)
- tworzenie nowych - kolejnych edycji cykli tematycznych edukacyjno-dokumentalnych „Temat Rzeka” i „Lecim za Szczecin”
- włączanie twórców lokalnych, młodych artystów, edukatorów i seniorów w proces digitalnych produkcji,
- budowanie wartościowych treści dostępnych niezależnie od lokalizacji odbiorcy.

c) Digitalizacja materiałów archiwalnych instytucji poprzez:

- systematyczne porządkowanie zasobów: zdjęć, nagrań, plakatów, katalogów, dokumentów,
- przygotowanie opisów i metadanych zgodnych ze standardami archiwów cyfrowych,
- zabezpieczanie danych i wdrażanie procedur trwałego przechowywania zasobów.

d) Stworzenie cyfrowego archiwum DK „13 Muz”

- zaprojektowanie struktury archiwum dostępnego online,
- udostępnianie wybranych materiałów odbiorcom, badaczom, twórcom i mediom,
- rozwijanie repozytorium jako nowego elementu tożsamości instytucji,
- wykorzystanie archiwum w edukacji, produkcji cykli tematycznych i promocji miasta.

e) Przeniesienie części stacjonarnej oferty do przestrzeni internetowej:

- webinary, warsztaty online, konsultacje i zajęcia edukacyjne,
- hybrydowe formy uczestnictwa w koncertach, wystawach i spotkaniach literackich,
- udostępnianie cyfrowych katalogów, prezentacji, e-publikacji,
- współprojektowanie działań z odbiorcami w środowisku online.

7. Wzmocnienie kompetencji cyfrowych zespołu

- szkolenia z digitalizacji, archiwizacji i zarządzania danymi,
- rozwój umiejętności tworzenia treści online (copywriting, multimedia, grafika).

Podsumowanie – logika Celu 1.

Cel 1 jest fundamentem strategii na lata 2026–2028. Zapewnia, że instytucja:

**nie przerywa działalności mimo remontu,
poszerza swoją obecność w przestrzeni miasta i w sieci,
buduje trwałą wartość poprzez archiwum cyfrowe i produkcje online,
wsparcie mieszkańców i odbiorców ma zapewnione przez stałą
komunikację,
wdraża model hybrydowy, który pozostanie ważnym elementem także po
remoncie.**

Cel 2. Modernizacja infrastruktury i przygotowanie instytucji do nowych warunków działania po remoncie.

Uzasadnienie.

Nowa infrastruktura zwiększy możliwości programowe i organizacyjne, ale wymaga przygotowania zespołu, procesów zarządczych i nowych standardów pracy poprzez:

- współpracę z projektantami i wykonawcami w zakresie potrzeb funkcjonalnych (w tym dostępności),
- wypracowanie nowych zasad użytkowania przestrzeni,
- optymalizację technologii scenicznych i systemów obsługi technicznej,
- szkolenia zespołu dotyczące obsługi nowych przestrzeni,
- przygotowanie planu otwarcia instytucji po modernizacji.

Cel 3. Tworzenie modelowej instytucji – dostępnej i inkluzywnej oraz o standardach europejskich.

Uzasadnienie.

Modernizacja oraz nowy etap funkcjonowania Domu Kultury „13 Muz” po remoncie dają możliwość stworzenia instytucji, która w pełni odpowiada współczesnym standardom dostępności, praw człowieka i zrównoważonego rozwoju.

Strategia zakłada, że wartości takie jak równość, inkluzja, antydyskryminacja, transparentność, odpowiedzialność ekologiczna i społeczna, które będą widoczne nie tylko w programie, lecz również w sposobie zarządzania, komunikacji i budowania relacji ze społecznościami.

Wprowadzenie tych wartości jest spójne z globalnymi dokumentami i wytycznymi, które wskazują kierunek działań dla współczesnych instytucji kultury, takimi jak:

- 1. Agenda 2030 ONZ (szczególnie cele: 4 – edukacja wysokiej jakości, 5 – równość płci, 10 – zmniejszenie nierówności, 11 – zrównoważone miasta, 12 – odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, 13 – działania na rzecz klimatu),**
- 2. Karta Praw Człowieka,**
- 3. Europejska Karta Praw Człowieka,**
- 4. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami,**
- 5. Europejski Zielony Ład,**
- 6. Krajowy Standard Dostępności oraz standardy WCAG 2.2 w obszarze digitalizacji i komunikacji,**
- 7. Karta Różnorodności i zasady etycznego zarządzania instytucją publiczną.**

**DK „13 Muz” aspiruje do tego, aby być instytucją kultury XXI wieku
– inkluzywną, nowoczesną, odpowiedzialną i otwartą na wszystkich
mieszkańców.**

Założenia.

1. Wdrożenie kompleksowych standardów dostępności zgodnie z Konwencją ONZ oraz europejskimi standardami równego dostępu:

- dostępność architektoniczna (windy, podjazdy, kontrastowe oznaczenia, dostosowane toalety, przestrzenie odpoczynku – strefy wyciszenia),
- dostępność cyfrowa (strona zgodna z WCAG 2.2, tłumaczenia PJM, audiodeskrypcje, napisy, opisy alternatywne),
- dostępność programowa (wydarzenia z udogodnieniami sensorycznymi, spokojne godziny, oferta dla seniorów, dzieci, osób neuroróżnorodnych),
- podnoszenie kompetencji kadry w zakresie pracy z różnorodnymi grupami odbiorców.

2. Działania antydyskryminacyjne i wzmacnianie świadomości praw człowieka.

W oparciu o Kartę Praw Człowieka i krajowe przepisy antydyskryminacyjne:

- wdrożenie kodeksu etyki oraz polityki równościowej dla instytucji,
- regularne szkolenia antydyskryminacyjne dla pracowników,
- programy edukacyjne i artystyczne promujące prawa człowieka, równość, tolerancję i różnorodność,
- działania antyprzemocowe i przeciwdziałające mowie nienawiści,
- tworzenie bezpiecznej i neutralnej przestrzeni, przyjaznej osobom LGBTQIA+, migrantom, seniorom, dzieciom, osobom z niepełnosprawnościami i wszystkim grupom narażonym na wykluczenie.

3. Stosowanie zasad „zielonej produkcji kultury”.

Spójne z Agendą 2030 oraz Europejskim Zielonym Ładem:

- ekologiczne standardy w produkcji wydarzeń (ponowne użycie dekoracji, ograniczenie plastiku, efektywne zarządzanie energią),
- zielone zakupy i zielone zamówienia publiczne,
- wykorzystywanie rozwiązań energooszczędnych i proekologicznych w budynku po modernizacji,
- monitorowanie śladu węglowego wydarzeń,
- promowanie transportu niskoemisyjnego podczas realizacji projektów,
- współpraca z lokalnymi dostawcami i projektantami w duchu obiegu zamkniętego.

4. Rozwój edukacji ekologicznej i społecznej.

W oparciu o międzynarodowe standardy edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju (ESD):

- warsztaty, spotkania i programy edukacyjne dotyczące klimatu, ekologii, zdrowia psychicznego, praw człowieka i równości,
- współpraca z ekspertami, uczelniami i NGO zajmującymi się ochroną środowiska,
- rozwijanie projektów artystycznych podejmujących temat zmian klimatycznych, wyzwań społecznych i współodpowiedzialności,
- edukacja prokonsumencka dotycząca zrównoważonego stylu życia.

5. Tworzenie instytucji etycznej, transparentnej i partycypacyjnej.

Zgodnie z międzynarodowymi standardami governance instytucji kultury:

- przejrzysta komunikacja z odbiorcami i partnerami,
- otwarte konsultacje przy planowaniu programów i działań,
- regularne raportowanie, monitoring i ewaluacja działań,
- jasne procedury zarządcze, finansowe i antykorupcyjne,
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku, współpracy i odpowiedzialności społecznej.

Podsumowanie.

Cel 3 zakłada, że DK „13 Muz” będzie instytucją:

w pełni dostępną - architektonicznie, cyfrowo i programowo,
inkluzywną i antydyskryminacyjną, zgodną z Kartą Praw Człowieka,
ekologiczną i prowadzącą działania zgodne z Agendą 2030 oraz Europejskim Zielonym Ładem,
etyczną i transparentną, tworzącą wysoki standard pracy w instytucjach kultury,
otwartą na różnorodne społeczności, szanującą prawa człowieka i zasady zrównoważonego rozwoju.

To cel, który realnie umacnia „13 Muz” jako instytucję kultury nowoczesną, odpowiedzialną i wzorcową dla regionu i kraju.

Cel 4. Rozwój uczestnictwa w kulturze i budowanie społeczności wokół Domu Kultury „13 Muz”.

Uzasadnienie.

Dom Kultury jest miejscem spotkań, relacji i działań społecznych. W okresie zmian kluczowe jest wzmacnianie relacji z mieszkańcami i odbiorcami poprzez:

- rozwój programów edukacyjnych i animacyjnych,
- budowanie stałej grupy odbiorców poprzez działania w przestrzeni miasta („13 Muz” w terenie),
- kolejne edycje programów partycypacyjnych,
- ułatwianie uczestnictwa poprzez działania dostępnościowe,

- rozwój programów dla rodzin, seniorów, młodzieży i grup o specjalnych potrzebach.

Cel 5. Profesjonalizacja zespołu i wzmocnienie organizacyjne instytucji.

Uzasadnienie.

Zmiana infrastruktury oraz rosnące wymagania odbiorców wymagają inwestycji w kompetencje pracowników, sprawne zarządzanie i stabilność finansową. DK „13 Muz” wprowadzi działania umożliwiające:

- rozwój kompetencji zespołu w obszarach: edukacji, animacji, dostępności, produkcji wydarzeń, promocji oraz nowych technologii,
- aktualizację procedur i regulaminów instytucji w związku z remontem,
- tworzenie jasnego modelu współpracy wewnętrznej i międzyinstytucjonalnej,
- zwiększanie efektywności komunikacji i zarządzania projektami,
- budowanie stabilnego systemu finansowania (projekty, granty, partnerstwa).

Cel 6. Wzmocnienie współpracy lokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej (w kontekście działalności instytucji po remoncie).

Uzasadnienie.

Po zakończeniu modernizacji Dom Kultury „13 Muz” stanie się nowoczesnym, wielofunkcyjnym centrum kultury o zwiększonych możliwościach produkcyjnych, wystawienniczych, edukacyjnych i digitalizacyjnych. Nowa infrastruktura, lepsza dostępność przestrzeni oraz wzmocniona oferta programowa tworzą warunki do zainicjowania i rozwoju partnerstw na skalę lokalną, regionalną, ogólnopolską i międzynarodową.

W kontekście powrotu do odnowionego budynku oraz nowej jakości jego przestrzeni współpraca staje się jednym z najważniejszych narzędzi rozwoju instytucji – pozwala na poszerzenie zasięgu działań, zwiększenie jakości programu oraz budowanie prestiżu DK „13 Muz” jako miejsko-regionalnego centrum kultury o europejskiej orientacji.

1. Rozwój partnerstw lokalnych w Szczecinie i regionie:

- wykorzystanie nowych przestrzeni (sale warsztatowe, scena, foyer, galerie) do współtworzenia wspólnych projektów z lokalnymi instytucjami, szkołami artystycznymi, placówkami edukacyjnymi i organizacjami społecznymi,

- otwarcie instytucji na współorganizację wydarzeń, konferencji, debat miejskich, spotkań branżowych,
- włączenie DK „13 Muz” w regionalne sieci współpracy w zakresie edukacji kulturowej, sztuk wizualnych, muzyki i nowych mediów,
- budowanie trwałych partnerstw programowych (np. wspólne festiwale, programy edukacyjne, rezydencje).

2. Współpraca z organizacjami kultury, uczelniami, szkołami artystycznymi oraz NGO:

- wykorzystanie infrastruktury poremontowej jako przestrzeni do prezentacji projektów uczniowskich i studenckich (wystawy, pokazy filmowe, koncerty, spektakle),
- rozwijanie współpracy z uczelniami (Akademia Sztuki, ZUT, Uniwersytet Szczeciński) m.in. w formie praktyk, staży, seminariów i wspólnych projektów badawczych,
- tworzenie wspólnych programów we współpracy m.in. z Fundacją Las Sztuki, Liceum Plastycznym, Stowarzyszeniem SZOK oraz innymi organizacjami ze Szczecina i regionu,
- rozwinięcie sieci NGO partnerskich poprzez ofertę stałych programów, konkursów, platform wymiany zasobów i współpracy.

3. Rozwijanie projektów międzynarodowych (rezydencje, wymiany, Interreg, Creative Europe).

Nowa infrastruktura instytucji otwiera możliwości dla profesjonalnych i długofalowych działań międzynarodowych, m.in.:

- realizacja programów rezydencyjnych dla artystów, edukatorów, animatorów i kuratorów z Europy i poza nią,
- wprowadzanie wymian międzynarodowych dla młodzieży, studentów i seniorów (w tym działań międzykulturowych i edukacji nieformalnej),
- udział w projektach Interreg oraz Creative Europe, wykorzystując potencjał transgranicznej współpracy Szczecin–Berlin–Skåne,
- organizacja międzynarodowych konferencji, seminariów i warsztatów w odnowionych przestrzeniach DK „13 Muz”,
- rozszerzenie działań online jako elementu projektów transnarodowych (streamingi, wspólne produkcje multimedialne, archiwum cyfrowe).

4. Budowanie wizerunku DK „13 Muz” jako instytucji współtworzącej sieć kultury w Europie poprzez:

- wykorzystywanie nowej jakości przestrzeni i programów jako elementu budowania prestiżu instytucji,
- wzmacnianie rozpoznawalności poprzez udział w europejskich festiwalach, sieciach i platformach wymiany,
- zapraszanie europejskich ekspertów, twórców i instytucji do wspólnych projektów,
- produkcja materiałów multimedialnych (w tym cykli tematycznych online, nagrań koncertów, rejestracji wystaw), które mogą być prezentowane za granicą,
- budowanie wizerunku instytucji otwartej, nowoczesnej, cyfrowej, przyjaznej i inkluzywnej.

Po remoncie Dom Kultury „13 Muz” stanie się miejscem aktywnej wymiany idei oraz przestrzenią współpracy różnych środowisk.

Podsumowanie.

Cel 6 w kontekście działalności po remoncie zakłada, że DK „13 Muz” stanie się:

- ważnym centrum partnerstw lokalnych i regionalnych,
- miejscem silnie włączonym w krajowe i europejskie środowiska kultury,
- instytucją zdolną do realizacji projektów międzynarodowych dzięki nowoczesnej infrastrukturze,
- przestrzenią interdyscyplinarną, z której korzystają szkoły, NGO, uczelnie, artyści i branże kreatywne,
- aktywnym uczestnikiem europejskich sieci sztuki, edukacji i kultury cyfrowej.

To cel, który realnie wzmacnia pozycję DK „13 Muz” jako nowoczesnej instytucji kultury XXI wieku - lokalnie, krajowo i europejsko.

Podsumowanie rozdziału - Cele strategiczne DK „13 Muz” na lata 2026–2028.

Cele strategiczne na lata 2026–2028 wyznaczają kierunek rozwoju Domu Kultury „13 Muz” w okresie intensywnych zmian organizacyjnych, infrastrukturalnych i programowych związanych z przygotowaniem do modernizacji, trwającym remontem

oraz powrotem do nowej - odnowionej siedziby. Stanowią kompleksową odpowiedź na misję i wizję instytucji, a także na wyzwania współczesnych instytucji kultury, wpisując się w europejskie i krajowe standardy zrównoważonego, inkluzywnego i nowoczesnego zarządzania kulturą.

Strategia obejmuje sześć wzajemnie powiązanych celów, które tworzą spójny model działania instytucji zarówno w czasie ograniczonej dostępności przestrzeni, jak i po zakończeniu modernizacji.

Cel 1 koncentruje się na zapewnieniu ciągłości i jakości działalności w okresie remontu - poprzez model mobilny, współpracę z partnerami, utrzymanie kluczowych cykli programowych oraz intensywny rozwój działań online, digitalizację zasobów i tworzenie archiwum cyfrowego. Instytucja zachowuje kontakt z mieszkańcami, wzmacnia swoją obecność w przestrzeni miasta i w sieci oraz rozwija kompetencje cyfrowe zespołu.

Cel 2 dotyczy przygotowania instytucji do funkcjonowania w nowej poremontowej infrastrukturze. Obejmuje współpracę z projektantami, tworzenie procedur korzystania z nowych przestrzeni, wdrożenie nowoczesnych technologii oraz przygotowanie kadry do działania w zmienionych warunkach. To etap budowania fundamentów pod nową jakość programową i organizacyjną.

Cel 3 zakłada stworzenie instytucji modelowej – dostępnej, inkluzywnej i zgodnej ze standardami europejskimi oraz dokumentami takimi jak Agenda 2030, Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami czy Europejski Zielony Ład. Instytucja wdraża standardy dostępności, zasady równościowe, praktyki ekologiczne, edukację społeczno-ekologiczną oraz etyczne modele zarządzania, tworząc wzorcową przestrzeń publiczną dla wszystkich mieszkańców.

Cel 4 podkreśla rozwój uczestnictwa w kulturze i budowanie społeczności wokół DK „13 Muz”. Obejmuje działania edukacyjne i animacyjne, programy partycypacyjne, obecność w przestrzeni miasta oraz ofertę skierowaną do rodzin, młodzieży, seniorów i grup o szczególnych potrzebach. Instytucja wzmacnia relacje z mieszkańcami, stając się bliskim, otwartym i rozpoznawalnym miejscem kultury.

Cel 5 dotyczy profesjonalizacji zespołu i wzmocnienia organizacyjnego instytucji. Priorytetem jest rozwój kompetencji pracowników, budowanie nowoczesnych procesów zarządczych, aktualizacja procedur oraz rozwój stabilnego modelu finansowania opartego na projektach, grantach i partnerstwach. To inwestycja w ludzi, która umożliwi realizację ambitnych planów programowych i infrastrukturalnych.

Cel 6 skupia się na rozwoju współpracy lokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej - zwłaszcza w kontekście działania po remoncie. Nowa infrastruktura tworzy warunki do intensywnej współpracy z instytucjami kultury, uczelniami, NGO, szkołami artystycznymi oraz partnerami zagranicznymi. Instytucja rozwija rezydencje, wymiany, projekty transgraniczne i europejskie, budując pozycję „13 Muz” jako nowoczesnego, otwartego i rozpoznawalnego centrum kultury o europejskim zasięgu.

Łącznie cele strategiczne tworzą wizję instytucji dynamicznej, odpornej na zmiany, kreatywnej i odpowiedzialnej społecznie. Strategia zapewnia:

- ciągłość działalności mimo remontu,
- rozwój kompetencji i przygotowanie do nowych warunków,
- zgodność z najnowszymi standardami dostępności, ekologii i praw człowieka,
- trwałe relacje z mieszkańcami,
- wzmocnienie zespołu i procesów zarządczych,
- silną pozycję w sieciach współpracy lokalnej, krajowej i międzynarodowej.

Dom Kultury „13 Muz” wchodzi w lata 2026–2028 jako instytucja, która potrafi nie tylko adaptować się do zmian, ale również wykorzystać je jako impuls do rozwoju i budowania swojej przyszłości – nowoczesnej, otwartej, zakorzenionej lokalnie i obecnej w europejskim obiegu kultury.

VI. Cele → Kierunki działań → Działania operacyjne.

Cele strategiczne, kierunki interwencji i działania operacyjne.

Niniejszy rozdział stanowi kluczowy element dokumentu strategicznego, prezentując kompleksowy układ celów, kierunków oraz działań operacyjnych, które wyznaczają

ramy rozwoju instytucji w perspektywie krótko (przygotowania do remontu i modernizacji instytucji), średnio (procesy organizacyjne w trakcie prac budowlanych) i długoterminowej, czyli działalności instytucji w nowej - nowoczesnej przestrzeni. Zestawienie to odzwierciedla zarówno aktualne uwarunkowania organizacyjne i infrastrukturalne, jak i ambicje wynikające z misji instytucji oraz jej roli w regionalnym, krajowym i europejskim ekosystemie kultury.

Wskazane cele strategiczne zostały opracowane w oparciu o analizę potencjałów oraz czynników zewnętrznych i wewnętrznych, a także w kontekście trwającego procesu modernizacji i transformacji funkcjonalnej. Przyjęta struktura Cel → Kierunek → Działania pozwala na konsekwentne przełożenie głównych założeń strategicznych na logiczny i wykonalny plan wdrożeniowy. Każdy cel został rozwinięty w zestaw kierunków interwencji, które opisują kluczowe obszary działania, natomiast przypisane do nich działania operacyjne precyzują konkretne kroki, narzędzia i mechanizmy realizacyjne.

Układ ten umożliwia:

- zapewnienie przejrzystości w planowaniu i raportowaniu postępów,
- zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi i infrastrukturalnymi,
- wzmocnienie odpowiedzialności i transparentności procesów decyzyjnych,
- przygotowanie instytucji do funkcjonowania w nowym środowisku użytkowym, wynikającym z zakończonego remontu i uruchomienia nowoczesnej infrastruktury,
- dostosowanie działań do standardów europejskich, w tym w zakresie dostępności, zielonego zarządzania, praw człowieka i przeciwdziałania wykluczeniem.

Prezentowane cele obejmują m.in. utrzymanie ciągłości działalności w okresie modernizacji, pełne wykorzystanie potencjału odnowionej infrastruktury, budowę instytucji dostępnej, inkluzywnej i odpowiedzialnej społecznie, rozwój uczestnictwa w kulturze i angażowania społeczności, wzmacnianie kompetencji zespołu oraz rozwój partnerstw lokalnych i międzynarodowych. Wspólnie tworzą one zintegrowany system zarządzania rozwojem, który ma umożliwić instytucji skuteczne działanie w warunkach dynamicznych zmian społecznych, technologicznych i środowiskowych.

Rozdział ten stanowi zatem podstawę wdrażania spójnej polityki programowej, organizacyjnej i infrastrukturalnej, ukierunkowanej na pełne wykorzystanie szans,

minimalizowanie zagrożeń oraz budowanie długofalowej wartości społecznej i kulturowej.

CEL 1. Zapewnienie ciągłości i jakości działalności w okresie przygotowań do modernizacji i remontu.

Kierunek

Działania operacyjne.

Model mobilnego funkcjonowania instytucji:

- przygotowanie planu pracy instytucji mobilnej;
- mapa partnerów z przestrzeniami;
- procedury pracy poza siedzibą.

Przeniesienie działań do przestrzeni miejskiej:

- podpisywanie umów współpracy;
- dostosowanie kalendarza programowego;
- realizacja wydarzeń mobilnych.

Utrzymanie kluczowych cykli programowych.

- formaty mobilne i hybrydowe;
- archiwizacja i dokumentacja działań;
- poszerzanie grona odbiorców.

Komunikacja z mieszkańcami:

- informowanie o modernizacji;
- promocja działań stacjonarnych poza siedzibą.

Zapewnienie dostępności:

- elementy dostępności w wydarzeniach;
- wybór dostępnych przestrzeni;
- wsparcie asystentów i narzędzia dostępności.

Rozwój działań online

- nowe cykle cyfrowe;
- digitalizacja archiwum;

- stworzenie repozytorium.

Wzmocnienie kompetencji cyfrowych

- szkolenia zespołu;
- rozwój kompetencji streamingu;
- umiejętności dostępnej komunikacji cyfrowej.

CEL 2. Modernizacja infrastruktury i przygotowanie instytucji do nowych warunków.

Kierunek

Działania operacyjne

Współpraca z projektantami i wykonawcami:

- udział w konsultacjach;
- standardy dostępności;
- konsultacje technologiczne.

Zasady użytkowania nowych przestrzeni:

- wytyczne dostępności;
- wytyczne bezpieczeństwa;
- funkcje przestrzeni.

Przygotowanie zespołu do pracy w nowym budynku:

- mapa kompetencji.

Plan ponownego otwarcia instytucji:

- program otwarcia;
- kampania informacyjna;
- procedury operacyjne na start.

CEL 3. Tworzenie instytucji dostępnej, inkluzywnej i zgodnej ze standardami europejskimi.

Kierunek

Działania operacyjne

Standardy dostępności:

- audyt i wdrożenie rekomendacji;
- oferta z różnymi potrzebami;
- strona www zgodna z WCAG 2.2.

Działania antydyskryminacyjne:

- polityka równościowa;
- szkolenia dla zespołu;
- programy dot. praw człowieka.

Ekologiczne standardy produkcji:

- zielona produkcja kultury;
- monitorowanie śladu węglowego;
- zielone zamówienia publiczne.

Edukacja ekologiczna i społeczna:

- warsztaty i programy edukacyjne;
- współpraca z ekspertami;
- projekty artystyczno-ekologiczne.

Transparentność i partycypacja:

- konsultacje społeczne;
- procedury monitoringu;
- raportowanie działań i budżetu.

CEL 4. Rozwój uczestnictwa w kulturze i budowanie społeczności wokół „13 Muz”.

Kierunek

Działania operacyjne

Rozwój edukacji i animacji:

- nowe cykle warsztatowe;
- programy międzykulturowe;
- kursy kreatywne.

Obecność w przestrzeni miasta:

- działania plenerowe i terenowe;
- współpraca z NGO;
- wykorzystanie plenerów.

Programy partycypacyjne:

- projekty współtworzone z mieszkańcami.

Oferta dla grup o szczególnych potrzebach:

- programy dla seniorów, młodzieży, rodzin;
- działania dla os. z niepełnosprawnościami;
- projekty wspierające.

CEL 5. Profesjonalizacja zespołu i wzmocnienie organizacyjne

Kierunek

Działania operacyjne

Rozwój kompetencji zawodowych:

- szkolenia: edukacja, promocja, dostępność;
- rozwój kompetencji menedżerskich;
- ścieżki rozwoju.

Aktualizacja procedur i regulaminów:

- przebudowa regulaminów;
- nowe zasady bezpieczeństwa;
- procedury zarządzania projektami.

Wzmocnienie efektywności organizacyjnej:

- narzędzia komunikacji i współpracy;
- usprawnienie struktur decyzyjnych;
- standardy pracy projektowej.

Stabilny model finansowania:

- pozyskiwanie grantów;
- partnerstwa finansowe;

- dywersyfikacja budżetu.

CEL 6. Wzmocnienie współpracy lokalnej, krajowej i międzynarodowej

Kierunek

Działania operacyjne

Partnerstwa lokalne i regionalne:

- wspólne projekty;
- sieci edukacji kulturowej.

Współpraca z NGO:

- platforma współpracy z NGO.

Projekty międzynarodowe:

- wymiany i rezydencje;
- udział w programach UE;
- międzynarodowe wydarzenia;
- projekty transgraniczne.

Budowanie europejskiego wizerunku:

- materiały multimedialne;
- międzynarodowa komunikacja.

Podsumowanie.

Przedstawiony w rozdziale zestaw celów strategicznych wraz z odpowiadającymi im kierunkami i działaniami tworzy spójny, wielopoziomowy model rozwoju instytucji, dostosowany do wyzwań i możliwości wynikających z modernizacji infrastruktury oraz zmieniającego się otoczenia społeczno-kulturowego. Dokument ten stanowi operacyjne przełożenie misji i wizji instytucji na konkretne procesy, mechanizmy zarządcze i programowe, zapewniające stabilność funkcjonowania w okresie transformacji oraz umożliwiające wykorzystanie pełnego potencjału nowej przestrzeni po remoncie.

Cele strategiczne odzwierciedlają priorytety, które są kluczowe dla budowy instytucji nowoczesnej, dostępnej i zorientowanej na odbiorców. Obejmują one zarówno zapewnienie ciągłości działań w okresie zmian infrastrukturalnych, jak i rozwój modelu funkcjonowania w warunkach mobilnych, hybrydowych i cyfrowych. Wskazują także na konieczność pogłębienia współpracy z partnerami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi oraz wykorzystania tych relacji do wzmocnienia potencjału programowego i edukacyjnego instytucji.

Przedstawione kierunki interwencji porządkują obszary pracy i wskazują priorytetowe pola rozwoju, w tym: zapewnienie dostępności w wymiarze architektonicznym, cyfrowym i programowym; budowę instytucji o wysokich standardach etycznych i środowiskowych; rozwój partycypacji społecznej; wzmocnienie kompetencji zespołu; a także tworzenie infrastruktury organizacyjnej zapewniającej skuteczne, odpowiedzialne i transparentne zarządzanie.

Z kolei działania operacyjne precyzują zestaw narzędzi, metod i procedur niezbędnych do skutecznej realizacji obranych celów. Obejmują one zadania wdrożeniowe, programowe, edukacyjne, technologiczne i organizacyjne, uwzględniające zarówno potrzeby odbiorców, jak i uwarunkowania finansowe, kadrowe i logistyczne. Ich kompleksowy charakter pozwala na elastyczne dostosowanie pracy instytucji do nowych warunków funkcjonowania oraz bieżących wyzwań.

Łącznie zaprezentowana struktura strategiczna stanowi solidną podstawę do planowania, monitorowania i ewaluacji działań w kolejnych latach, umożliwiając świadome, oparte na danych i potrzebach społecznych zarządzanie instytucją kultury. Wskazuje zrównoważoną ścieżkę rozwoju, integrując wymiar infrastrukturalny, programowy, społeczny i organizacyjny. Jest to fundament dla dalszego wzmacniania roli instytucji jako nowoczesnego, odpowiedzialnego i otwartego centrum życia kulturalnego.

VII. Harmonogram realizacji działań strategicznych i inwestycyjnych (2026–2028).

Założenia ogólne.

Harmonogram obejmuje kluczowe etapy przygotowania i realizacji modernizacji Domu Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028. Dokument określa sekwencję działań przed

rozpoczęciem prac budowlanych, w trakcie ich realizacji oraz w fazie przygotowania instytucji do ponownego uruchomienia działalności w odnowionej przestrzeni.

Należy podkreślić, że opracowanie to ma charakter planowy, a przedstawione terminy mogą ulec zmianie w zależności od czynników formalnych, technicznych, finansowych, wykonawczych oraz zewnętrznych (m.in. wyników procedur przetargowych, sytuacji rynkowej w branży budowlanej, decyzji administracyjnych czy uwarunkowań technicznych ujawnionych podczas prac).

7.1. Struktura odpowiedzialności.

Szczecińskie Inwestycje Miejskie Sp. z o.o. (SIM Szczecin) – pełna odpowiedzialność za prowadzenie procesu projektowego, przetargowego i budowlanego oraz za nadzór inwestorski nad realizacją modernizacji.

Zarządzanie procesem przygotowania, realizacji i koordynacji inwestycji modernizacyjnej Domu Kultury „13 Muz” będzie prowadzone przez Szczecińskie Inwestycje Miejskie Sp. z o.o.. To SIM Szczecin będzie pełnić rolę głównego operatora procesu projektowo-budowlanego, obejmującego m.in. koordynację prac projektowych, procedury przetargowe, wybór wykonawców i nadzór nad realizacją inwestycji.

Dom Kultury „13 Muz” – odpowiedzialność merytoryczna i konsultacyjna w zakresie funkcjonalności, dostępności, technologii oraz przyszłego użytkowania obiektu; odpowiedzialność za organizację działalności mobilnej w okresie remontu.

DK „13 Muz” będzie pełnić w tym procesie rolę merytorycznego partnera, konsultanta oraz użytkownika przyszłej infrastruktury, co oznacza stałe zaangażowanie w:

- konsultowanie rozwiązań funkcjonalnych i użytkowych,
- opiniowanie dokumentacji projektowej,
- współpracę w zakresie planowania dostępności architektonicznej i technologicznej,
- uzgadnianie standardów przestrzennych niezbędnych dla przyszłej działalności programowej,
- uczestnictwo w naradach koordynacyjnych,
- przygotowanie procesów przeniesienia i tymczasowego funkcjonowania w okresie robót budowlanych,

- planowanie uruchomienia instytucji po zakończeniu prac.

Udział „13 Muz” w opisanych procesach ma charakter strategiczny i kluczowy, gdyż pozwala zapewnić zgodność założeń projektowych z realnymi potrzebami instytucji oraz z jej misją społeczną, programową i artystyczną. Oceniając funkcjonalność przestrzeni, „13 Muz” pełni rolę ważnego eksperta i przedstawiciela użytkowników, którego opinie przekładają się na jakość finalnych rozwiązań i ich zgodność z europejskimi standardami dostępności, zrównoważenia i efektywności.

Należy podkreślić, że przedstawiony poniżej harmonogram ma charakter planowy i może ulegać zmianom w zależności od czynników formalnych, finansowych, wykonawczych oraz zewnętrznych, w tym m.in. wyników procedur przetargowych, sytuacji rynkowej w branży budowlanej czy uwarunkowań technicznych odkrytych w toku prac.

W każdym z okresów **Dom Kultury „13 Muz” będzie nieprzerwanie realizować założenia strategiczne**, w tym działania związane z dostępnością, programem mobilnym, współpracami partnerskimi, rozwojem kompetencji zespołu i przygotowaniem do funkcjonowania w nowej przestrzeni.

7.1.2. Kontynuacja działań strategicznych.

Niezależnie od etapów inwestycji, Dom Kultury „13 Muz” będzie konsekwentnie realizować cele strategiczne w obszarach:

- dostępności i inkluzji,
- działań programowych i edukacyjnych,
- rozwoju partnerstw i współpracy międzynarodowej,
- transformacji cyfrowej,
- wzmocnienia zespołu i zarządzania,
- zielonej i odpowiedzialnej instytucji kultury.

7.2. Etapy.

I. Rok 2026 – Etap przygotowawczy (przed remontem)

Styczeń 2026 – grudzień 2026

Główny etap - prace projektowe, konsultacje, uzgodnienia.

Rola DK „13 Muz” w procesie inwestycyjnym:

- udział w konsultacjach projektowych na każdym etapie opracowania dokumentacji,
- zgłaszanie uwag dotyczących funkcjonalności pomieszczeń, technologii i organizacji pracy,
- współtworzenie założeń dotyczących dostępności,
- definiowanie potrzeb technologicznych (scenicznych, edukacyjnych, ekspozycyjnych),
- opracowanie wstępnych procedur działania w nowej siedzibie,
- rozpoczęcie przygotowań operacyjnych do przeniesienia.

Działania własne instytucji:

- realizacja programów mobilnych, partnerskich i cyfrowych,
- rozwój współpracy lokalnej i międzynarodowej,
- praca nad modułami: edukacyjnymi, rezydencyjnymi i hybrydowymi,
- wzmocnienie kompetencji zespołu (szkolenia, nowe procedury),
- działania komunikacyjne dotyczące planowanego remontu.

II. Rok 2027 – Etap przejściowy (przed rozpoczęciem prac budowlanych)

Styczeń 2027 – grudzień 2027

Główny etap - wybór wykonawcy prac budowlanych, przygotowania do przeniesienia instytucji, start prac budowlanych – III-IV kwartał 2027

Rola DK „13 Muz” w procesie inwestycyjnym:

- konsultowanie etapów wdrożenia projektu z perspektywy użytkowej,
- bieżące uzgadnianie rozwiązań z SIM i projektantami,
- przygotowanie szczegółowego planu przeniesienia instytucji,
- organizowanie logistyki związanej z ewakuacją archiwów, sprzętu i wyposażenia.

Działania własne instytucji:

- przeniesienie działalności do przestrzeni partnerów,
- kontynuacja projektów programowych, artystycznych i edukacyjnych,
- intensyfikacja działań online i hybrydowych,
- realizacja działań dostępnościowych i partycypacyjnych,
- informowanie mieszkańców o harmonogramie dalszych działań inwestycyjnych.

III. Rok 2028 – Etap realizacji remontu (w trakcie prac budowlanych)

Styczeń 2028 – grudzień 2028

Kontynuacja prac budowlanych: cały rok 2028

Planowany czas realizacji: ok. 20 miesięcy

(z możliwością zmian w zależności od czynników technicznych i wykonawczych)

Rola DK „13 Muz” w procesie inwestycyjnym:

- udział w naradach koordynacyjnych i odbiorach częściowych,
- konsultowanie rozwiązań funkcjonalnych w trakcie realizacji,
- doprecyzowanie potrzeb technologicznych i wyposażenia.

3. Działania własne instytucji:

- konsekwentna realizacja celów strategicznych mimo pracy w trybie mobilnym oraz kontynuacja programów w formule mobilnej i hybrydowej,
- przygotowanie planu „powrotu do siedziby” (otwarcia, komunikacji, inauguracji),
- rozwój programów partnerskich i terenowych,
- rozwój dokumentacji, archiwów i zasobów cyfrowych,
- planowanie programowe pierwszych miesięcy po otwarciu,
- intensywne działania komunikacyjne i edukacyjne.

7.3. Wskaźniki realizacyjne, rezultatu i oddziaływania.

Wskaźniki zostały podzielone na trzy kategorie: realizacyjne, rezultatu i oddziaływania. Pozwalają one na systematyczne śledzenie postępów w realizacji harmonogramu inwestycyjnego oraz strategicznych celów instytucji, a także na ocenę wpływu działań na społeczność i środowisko.

7.3.1.

Wskaźniki realizacyjne dotyczą przebiegu działań projektowych, budowlanych i organizacyjnych	Obszar	Wskaźnik	Cel	Odpowiedzialność
	Dokumentacja projektowa	% ukończenia dokumentacji	100% do końca 2026 roku	SIM Szczecin
	Konsultacje funkcjonalne	Liczba spotkań konsultacyjnych	min. 4 w roku 2026 /2027/2028	DK „13 Muz”
	Przetarg i wybór wykonawcy	Zakończone procedury przetargowej – dokumentacja architektoniczna / prace budowlane	100% do końca 2027 roku	SIM Szczecin
	Przeniesienie instytucji	% przygotowanych zasobów i planów operacyjnych	100% w 2027 roku	DK „13 Muz”
	Realizacja robót budowlanych	% realizacji robót względem harmonogramu	100% zgodnie z planem	SIM + wykonawca

7.3.2.

Wskaźniki rezultatu ceniają osiągnięcie konkretnych efektów działań instytucji i inwestycji w wymiarze funkcjonalnym, organizacyjnym i społecznym	Obszar	Wskaźnik	Cel	Odpowiedzialność
	Funkcjonalność budynku	Liczba udogodnień dostępnościowych wdrożonych	100% zgodnie z projektem	DK „13 Muz” + SIM
	Działania programowe	Liczba wydarzeń mobilnych i hybrydowych	min. 40/rok	DK „13 Muz”
	Partnerstwa	Liczba aktywnych partnerstw lokalnych i międzynarodowych	min. 5	DK „13 Muz”
	Kompetencje zespołu	Liczba szkoleń i kursów podnoszących kompetencje cyfrowe i zarządcze	min. 2/rok	DK „13 Muz”
	Digitalizacja i archiwizacja	% zdigitalizowanych materiałów archiwalnych	80% do końca 2028	DK „13 Muz”

7.3.3.

Wskaźniki oddziaływania Oceniają wpływ działań instytucji na społeczność, edukację, kulturę i środowisko.	Obszar	Wskaźnik	Cel	Odpowiedzialność
	Partycypacja społeczna	Liczba uczestników działań edukacyjnych, kulturalnych i hybrydowych	wzrost o 50% w 2028 względem 2026	DK „13 Muz”
	Zasięg programowy	Liczba osób korzystających z treści online	min. 7 000 odbiorców/rok	DK „13 Muz”
	Świadomość ekologiczna	Liczba działań proekologicznych w programach instytucji	min. 10/rok	DK „13 Muz”
	Dostępność i inkluzywność	Liczba działań dostosowanych dla osób z niepełnosprawnościami i grup wrażliwych	100% wydarzeń dostępnych	DK „13 Muz”

7.4. Monitoring i ewaluacja.

Monitoring i ewaluacja są integralnym elementem strategii DK „13 Muz” oraz procesu inwestycyjnego. Pozwoli na bieżące kontrolowanie realizacji celów, identyfikację ryzyk i wprowadzanie korekt w harmonogramie oraz programie instytucji.

Cele monitoringu:

- zapewnienie zgodności działań z harmonogramem i założeniami strategicznymi,
- wczesne wykrywanie opóźnień lub zagrożeń,
- ocena efektywności realizowanych działań programowych i edukacyjnych,
- weryfikacja jakości przestrzeni i standardów dostępności,
- monitorowanie zgodności inwestycji z założeniami ekologicznymi i standardami zrównoważonego rozwoju.

Mechanizmy monitoringu:

- regularne przepływ informacji SIM Szczecin i DK „13 Muz”,
- spotkania koordynacyjne SIM–wykonawca (w zależności od etapu) – DK „13 Muz”,
- system wskaźników realizacyjnych, rezultatu i oddziaływania, monitorowany przez DK „13 Muz”,
- ewaluacja jakości działań programowych – ankiety uczestników, raporty jakościowe i ilościowe,
- monitorowanie budżetu i kosztów po stronie inwestycji i działalności operacyjnej.

Ewaluacja:

- roczne ewaluacje strategii i harmonogramu przez DK „13 Muz”,
- analiza zgodności realizacji działań z celami strategicznymi,
- raportowanie dla Organizatora – Gmina Miasto Szczecin,
- rekomendacje dla korekt harmonogramu lub działań instytucji w kolejnym roku,
- okresowe przeglądy wskaźników oddziaływania i rezultatów w perspektywie całego procesu modernizacji (2026–2028).

7.5. Podsumowanie.

Harmonogram działań Domu Kultury „13 Muz” na lata 2026–2028 został opracowany w sposób kompleksowy, obejmując wszystkie kluczowe etapy związane z przygotowaniem do modernizacji, realizacją remontu oraz powrotem do odnowionej siedziby. Dokument uwzględnia zarówno aspekty projektowo-budowlane, jak i strategiczne cele instytucji, zapewniając spójność pomiędzy inwestycją infrastrukturalną a realizacją misji i wizji DK „13 Muz”.

Kluczowe elementy harmonogramu:

1. Okres przygotowawczy (styczeń 2026 – koniec 2026).

Opracowanie dokumentacji projektowej i planów funkcjonalnych budynku.

Konsultacje z zespołem DK „13 Muz” oraz partnerami lokalnymi i międzynarodowymi.

Opracowanie modelu mobilnego funkcjonowania instytucji i przygotowanie planu przeniesienia działań do partnerów.

2. Etap wyboru wykonawcy i przygotowania operacyjnego oraz rozpoczęcia prac budowlanych (2027).

Realizacja procedur przetargowych i wybór wykonawcy prac budowlanych.

Przygotowanie zespołu DK „13 Muz” do funkcjonowania w zmienionych warunkach, w tym rozwój kompetencji cyfrowych, aktualizacja procedur i planów działania.

Przeniesienie działań instytucji do partnerów i przestrzeni mobilnej, w tym kontynuacja programów online i hybrydowych.

Rozpoczęcie prac budowlanych, planowany czas realizacji: 20 miesięcy (z zastrzeżeniem możliwych zmian w harmonogramie pod wpływem czynników zewnętrznych).

3. Realizacja prac budowlanych (2028).

Realizacja prac budowlanych.

Stały udział DK „13 Muz” jako partnera i konsultanta w procesach projektowo-budowlanych – udział w decyzjach dotyczących funkcjonalności przestrzeni, standardów dostępności, technologii i procesów zarządczych.

Kontynuacja realizacji działań strategicznych instytucji w formule mobilnej, hybrydowej i online, zapewniająca ciągłość programową, partycypację społeczności oraz rozwój kompetencji zespołu.

Wskaźniki i monitorowanie.

Harmonogram został powiązany z wskaźnikami realizacyjnymi, rezultatu i oddziaływania, co umożliwia bieżące śledzenie postępów, identyfikację ryzyk oraz wprowadzanie korekt w działaniach instytucji. Odpowiedzialność za realizację poszczególnych działań została jasno przypisana:

Szczecińskie Inwestycje Miejskie sp. z o.o. Szczecin – zarządzanie projektem budowlanym i nadzór nad harmonogramem.

DK „13 Muz” – partner i konsultant w procesach inwestycyjnych, odpowiedzialny za zgodność działań z celami strategicznymi, realizację programów i rozwój kompetencji zespołu.

Znaczenie harmonogramu dla strategii.

W konsekwencji harmonogram stanowi spójne narzędzie planowania, koordynacji i oceny działań, łączące procesy projektowe, budowlane i programowe, w pełni wpisując się w założenia strategiczne DK „13 Muz” i tworząc podstawę do sukcesywnej realizacji wizji instytucji jako nowoczesnego, dostępnego i wzorcowego centrum kultury XXI wieku.

VIII. Zarządzanie zmianą i organizacja pracy w okresie modernizacji.

Modernizacja siedziby Domu Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028 to proces wymagający strategicznego podejścia do zarządzania zmianą, organizacji pracy oraz utrzymania ciągłości funkcjonowania instytucji. Remont oraz czasowe wyłączenie budynku z użytkowania stwarzają wyzwania operacyjne, komunikacyjne i programowe, ale jednocześnie otwierają możliwość wdrożenia nowoczesnego modelu instytucji kultury – elastycznej, mobilnej, cyfrowej i partnerskiej.

Celem tego rozdziału jest określenie zasad działania DK „13 Muz” w całym okresie zmian, tak aby zapewnić stabilność organizacyjną, wysoką jakość oferty i przygotowanie instytucji do funkcjonowania w nowej, zmodernizowanej przestrzeni.

8.1. Założenia ogólne zarządzania zmianą.

Zarządzanie zmianą w DK „13 Muz” opiera się na czterech kluczowych zasadach:

1. Ciągłość działalności – instytucja pozostaje aktywna programowo, edukacyjnie i komunikacyjnie, mimo ograniczonej dostępności przestrzennej.
2. Elastyczność operacyjna – szybkie dostosowywanie działań, modeli pracy i lokalizacji do zmieniających się warunków remontu.
3. Transparentność komunikacji – jasne, regularne i dostępne przekazy kierowane do odbiorców, partnerów i zespołu.
4. Koncentracja na przyszłości – wszystkie procesy przygotowują instytucję do funkcjonowania w nowoczesnej, dostępnej i profesjonalnej siedzibie po remoncie.

8.2. Model funkcjonowania instytucji w okresie modernizacji.

Okres remontu został podzielony na trzy etapy, do których dostosowano zadania zespołu, plan programowy oraz organizację pracy.

Etap I – „Przed remontem” (I–XII 2026)

Etap II – „W trakcie remontu” (2027)

Etap III – „Powrót do nowej siedziby” (2028-2029)

8.3. Struktura zarządzania projektem modernizacji.

Zarządzanie procesem modernizacji będzie prowadzone bezpośrednio przez Dyrektora Domu Kultury „13 Muz”, który pełni rolę lidera i koordynatora całego procesu zmiany. Dyrektor odpowiada za podejmowanie decyzji strategicznych, kontakt z Organizatorem Gmina Miasto Szczecin oraz Szczecińskimi Inwestycjami Miejskimi Sp. z o.o. i kluczowymi partnerami oraz nadzór nad realizacją działań w każdym etapie modernizacji.

8.4. Zarządzanie ryzykiem w okresie modernizacji.

Proces modernizacji wiąże się z wysoką zmiennością warunków organizacyjnych, przestrzennych i finansowych, dlatego DK „13 Muz” wdraża całłościowy system zarządzania ryzykiem, obejmujący identyfikację, ocenę, monitorowanie oraz reagowanie na zagrożenia mogące wpłynąć na realizację działalności instytucji.

System zarządzania ryzykiem ma charakter ciągły i jest zintegrowany z pracą zespołu oraz z komunikacją z Organizatorem (Gmina Miasto Szczecin) i Szczecińskimi Inwestycjami Miejskimi Sp. z o.o.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które mogą pojawić się na każdym etapie modernizacji – przed remontem, w trakcie prac oraz podczas powrotu do zmodernizowanej siedziby.

8.4.1. Kluczowe grupy ryzyk.

1. Ryzyka organizacyjne:

- ograniczona dostępność przestrzeni własnej,
- konieczność reorganizacji kalendarza wydarzeń,
- zwiększone obciążenie kadry.

2. Ryzyka związane z partnerami lokalowymi:

- brak dostępności przestrzeni zewnętrznych w kluczowych terminach,
- zmiany w warunkach udostępnienia sal,
- problemy techniczne lub logistyczne w lokalizacjach mobilnych.

3. Ryzyka kalendarzowe i logistyczne:

- nakładanie się wydarzeń w kilku lokalizacjach,
- konieczność nagłej zmiany terminu lub miejsca wydarzenia,
- utrudnienia w transporcie sprzętu i materiałów.

4. Ryzyka komunikacyjne:

- niejasne komunikaty dotyczące przebiegu remontu,
- brak aktualnych informacji o zmianach organizacyjnych,
- ryzyko pojawienia się dezinformacji.

5. Ryzyka techniczne:

ograniczenia technologiczne w przestrzeniach zastępczych,

6. Ryzyka społeczne i wizerunkowe:

spadek zaangażowania odbiorców,

trudności z utrzymaniem rozpoznawalności marki instytucji bez stałej siedziby,

obniżenie frekwencji w wyniku zmian lokalizacyjnych.

7. Ryzyka finansowe:

wzrost kosztów techniki wynikający z pracy mobilnej,

wyższe koszty partnerstw i wynajmu przestrzeni,

ryzyko niewystarczających środków na działania edukacyjne i społeczne w trakcie remontu.

8.4.2. Mechanizmy zarządzania ryzykiem.

Instytucja wdraża systemowe mechanizmy minimalizowania ryzyka, oparte na planowaniu, komunikacji i elastyczności operacyjnej.

1. Wczesna identyfikacja ryzyk:

stały monitoring przebiegu prac modernizacyjnych w komunikacji z SIM Szczecin,

regularne spotkania ,na których analizowane są potencjalne zagrożenia,

aktualizacja listy ryzyk na każdym etapie modernizacji.

2. Ocena i klasyfikacja ryzyka.

Każde zidentyfikowane ryzyko jest oceniane pod względem:

prawdopodobieństwa wystąpienia,

skali wpływu na działalność,

możliwych kosztów i konsekwencji,

możliwości szybkiej reakcji.

3. Opracowanie planów alternatywnych:

lista alternatywnych lokalizacji wydarzeń,
elastyczne ustalenia z partnerami umożliwiające zmianę terminów,
gotowość do modyfikacji programu.

4. Sprawna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna:

szybkie komunikaty dotyczące zmian w harmonogramie,
jasne oznaczenia lokalizacji wydarzeń,
regularne aktualizacje na stronie internetowej i w mediach społecznościowych.

5. Stabilizacja finansowa:

rezerwa finansowa na działania mobilne i logistyczne,
ograniczenie kosztów stałych tam, gdzie to możliwe,
bieżące zarządzanie budżetem i analiza kosztów dodatkowych.

6. Wzmocnienie relacji z odbiorcami:

aktywne działania wizerunkowe,
utrzymanie najważniejszych marek programowych,
stała obecność w przestrzeni miejskiej i w internecie,
wrażliwa i spójna komunikacja dotycząca modernizacji.

7. Monitorowanie i reagowanie:

bieżąca analiza odbioru społecznego (ankiety, rozmowy, media społecznościowe),
regularna ewaluacja skuteczności działań,
wprowadzanie poprawek w zależności od sytuacji.

8.4.3. Działania zapobiegawcze (podsumowanie).

- stosowanie szybkich kanałów komunikacji (social media, newsletter, banery informacyjne),
- utrzymanie kluczowych cykli i marek programowych,
- opracowany pakiet lokalizacji alternatywnych,
- analiza opinii i reakcji odbiorców,
- utworzenie rezerwy finansowej dla działań mobilnych,
- ścisła współpraca z SIM Szczecin i Organizatorem.

Zarządzanie ryzykiem w okresie modernizacji DK „13 Muz” opiera się na wczesnej identyfikacji zagrożeń, elastycznym reagowaniu i stałym monitoringu sytuacji. Instytucja stosuje jasne procedury, alternatywne scenariusze działania, system szybkiej komunikacji oraz rezerwę finansową, co pozwala ograniczać skutki opóźnień, zmian lokalizacyjnych, wzrostu kosztów czy ryzyk wizerunkowych. Dzięki temu proces modernizacji przebiega w sposób kontrolowany, a działalność programowa i relacje z odbiorcami pozostają stabilne mimo czasowych utrudnień.

Podsumowanie.

Zarządzanie zmianą w okresie modernizacji DK „13 Muz” jest procesem wymagającym precyzyjnego planowania, elastycznej organizacji oraz konsekwentnej komunikacji.

Model przedstawiony w niniejszym rozdziale zapewnia:

- ciągłość działalności instytucji,
- wysoką jakość programu mimo ograniczeń przestrzennych,
- stabilność organizacyjną i finansową,
- pełne przygotowanie do wejścia w nową, zmodernizowaną siedzibę,
- wzmocnienie tożsamości i pozycji „13 Muz” jako nowoczesnego centrum kultury.

Rozdział ten stanowi kluczowy element strategii na lata 2026–2028, wyznaczając spójne ramy funkcjonowania instytucji w okresie dużych zmian infrastrukturalnych i programowych.

IX. Komunikacja i promocja – strategie dotarcia do odbiorców.

9.1. Wprowadzenie.

Komunikacja i promocja stanowią kluczowy element realizacji Strategii Domu Kultury „13 Muz” na lata 2026–2028. Ich głównym celem jest zapewnienie spójnego przekazu o działaniach instytucji w okresie przygotowań do modernizacji, trwającego remontu oraz w fazie powrotu do zmodernizowanej siedziby. W tym czasie instytucja funkcjonować będzie w warunkach podwyższonej dynamiki informacyjnej, wymagającej szczególnej dbałości o transparentność, regularność i różnorodność form komunikacji.

Rola komunikacji w tym okresie obejmuje:

- utrzymanie stałego kontaktu z odbiorcami mimo zmiany charakteru funkcjonowania instytucji,
- wzmacnianie rozpoznawalności i zaufania do instytucji,
- budowanie pozytywnego wizerunku procesu modernizacji,
- informowanie społeczności o zmianach organizacyjnych, lokalowych i programowych,
- aktywizowanie grup odbiorców wokół działań mobilnych, hybrydowych i online,
- utrzymywanie wysokiej dostępności informacji – wprowadzenie i utrzymanie standardów WCAG 2.2,
- rozwijanie dialogu i relacji ze społecznościami lokalnymi, partnerami i mediami.

Strategia komunikacji zakłada wielokanałowe, zróżnicowane i inkluzywne formy dotarcia do odbiorców, oparte na zasadach:

- transparentności,
- spójności przekazu,
- dostępności komunikacyjnej,
- języka włączającego,
- dialogu i partycypacji,

- profilowania treści pod kątem grup odbiorców,
- zarządzania informacją o modernizacji w sposób czytelny i przewidywalny.

9.2. Cele komunikacji i promocji.

W latach 2026–2028 komunikacja DK „13 Muz” ma realizować następujące cele operacyjne:

1. Cele informacyjne.

Zapewnienie mieszkańców o ciągłości działania instytucji mimo remontu.

Przekazywanie rzetelnych informacji na temat harmonogramu modernizacji, zmian organizacyjnych oraz bieżącej dostępności działań.

2. Cele wizerunkowe.

Utrzymanie silnej marki instytucji jako miejsca kultury aktywnego, otwartego i innowacyjnego.

Wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z instytucją („13 Muz blisko społeczności”).

3. Cele edukacyjne.

Budowanie świadomości dotyczącej roli modernizacji, wartości dostępności, ekologii i praw człowieka.

Promowanie edukacji kulturowej, ekologicznej i społecznej.

4. Cele związane z uczestnictwem.

Poszerzanie grup odbiorców i ułatwianie udziału w kulturze mimo ograniczeń infrastrukturalnych.

Rozwijanie uczestnictwa online i hybrydowego.

5. Cele partnerskie.

Umacnianie współpracy z instytucjami kultury, mediami, organizacjami społecznymi i partnerami zagranicznymi.

Promocja wspólnych przedsięwzięć i projektów.

Komunikacja w latach 2026–2028 musi odpowiadać na dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania instytucji, szczególnie związane z pracami modernizacyjnymi oraz koniecznością prowadzenia działalności w formule mobilnej, hybrydowej i online.

9.3. Kluczowe grupy odbiorców.

Podział odbiorców odzwierciedla strukturę społeczności lokalnej oraz specyficzne potrzeby komunikacyjne:

Mieszkańcy Szczecina.

Seniorzy.

Rodziny z dziećmi.

Młodzież i młodzi dorośli.

Osoby ze szczególnymi potrzebami.

Artyści, animatorzy, twórcy.

Media.

Partnerzy.

Każda grupa wykazuje odmienną dynamikę uczestnictwa, różną podatność na komunikaty oraz preferowane kanały odbioru. W związku z tym strategia komunikacji obejmuje zróżnicowane formy i narzędzia.

Strategie dotarcia do grup odbiorców.			
Charakterystyka grupy.		Oczekiwania.	Strategie promocji.
Mieszkańcy Szczecina (ogół społeczności lokalnej).	Zróżnicowany poziom uczestnictwa w kulturze. Odbiorcy okazjonalni i regularni.	Dostępność, aktualne informacje, atrakcyjna oferta, bliskość instytucji.	Jasna komunikacja o zmianach w funkcjonowaniu instytucji podczas remontu. Intensywna obecność w mediach lokalnych (prasa, radio, portale miejskie). Narracja oparta na tożsamości miejsca „13 Muz jest z Wami – także poza swoją siedzibą”. Kampanie informacyjne w przestrzeni publicznej (plakaty, citylighty, działania mobilne). Stała aktualizacja strony internetowej i mediów społecznościowych.
Seniorzy.	Jedna z najbardziej aktywnych grup odbiorców DK „13 Muz”. Wysoka potrzeba dostępności komunikacyjnej i przestrzennej. Cenią jasny język i powtarzalne kanały kontaktu.	Czytelne, przewidywalne komunikaty. Możliwość kontaktu bezpośredniego (telefon, drukowane materiały). Wydarzenia dostosowane do potrzeb senioralnych (czas trwania, dostępność przestrzenna). Stabilna oferta edukacyjno-artystyczna. Informacje o udogodnieniach podczas remontu i w przestrzeniach zastępczych.	Komunikacja bezpośrednia: newsletter senioralny i portal facebook, informacje drukowane. Współpraca z Uniwersytetem Trzeciego Wieku, radami osiedli, DPS-ami. Czytelne informacje o dostępności, udogodnieniach. Promowanie cykli stałych (np. Zachodniopomorskie Spotkania Artystyczne Seniorów). Dedykowane działania edukacyjne i animacyjne.
Rodziny z dziećmi.	Silna motywacja do uczestnictwa w wydarzeniach o charakterze edukacyjnym i rekreacyjnym. Oczekiwanie bezpieczeństwa, wygody, dostępności i programów weekendowych.	Bezpieczeństwo i komfort uczestnictwa. Wydarzenia przyjazne rodzinom – krótsze formy, czytelne zasady udziału. Oferta weekendowa i wakacyjna. Jasne informacje o lokalizacji wydarzeń (szczególnie w okresie mobilności). Dostępność przestrzenna (wózki, toalety, miejsca odpoczynku). Treści edukacyjne i twórcze skierowane do dzieci w różnym wieku.	Kampanie skierowane do rodziców w social media (FB, Instagram). Współpraca ze szkołami. Oferta edukacyjna i cykle warsztatowe dla rodzin. Promocja wydarzeń w przestrzeni miejskiej (szkoły, żłobki, przedszkola). Tworzenie dedykowanych treści multimedialnych.
Młodzież i dorośli.	Trudna do pozyskania grupa, często poszukująca nowoczesnych i interaktywnych form uczestnictwa. Mocne osadzenie w kulturze cyfrowej.	Autentyczność przekazu, nowoczesna oferta, interaktywność, możliwość współtworzenia działań, obecność instytucji w kanałach młodzieżowych.	Intensywna obecność na platformach młodzieżowych (Instagram, YouTube). Tworzenie krótkich form wideo (reels, stories, backstage). Współpraca ze szkołami, uczelniami i młodzieżowymi organizacjami. Programy partycypacyjne (np. współtworzenie wydarzeń). Promocja działań hybrydowych i online. Cyfrowe kampanie tematyczne.
Osoby ze szczególnymi potrzebami.	Zróżnicowana grupa obejmująca osoby z niepełnosprawnościami sensorycznymi, ruchowymi, intelektualnymi, neuroróżnorodnymi oraz ich opiekunów. Wysoka potrzeba dostępności architektonicznej, komunikacyjnej i programowej.	Jasne i dostępne informacje, udogodnienia sensoryczne, adaptowane wydarzenia, komunikacja zgodna ze standardami WCAG 2.2, przewidywalność i bezpieczeństwo.	Publikacja informacji w wersjach dostępnych (PJM, audiodeskrypcja, napisy). Współpraca z organizacjami i ekspertami ds. dostępności. Komunikaty o udogodnieniach i wyzwaniach związanych z remontem. Promowanie wydarzeń o podwyższonej dostępności. Tworzenie przewodników dostępnościowych oraz infografik sensorycznych.
Artyści, animatorzy, twórcy.	Środowisko twórcze i kreatywne, skupione na rozwoju zawodowym, możliwościach prezentacji twórczości, współpracy projektowej, rezydencjach i programach wsparcia.	Profesjonalna komunikacja, transparentne zasady naboru, dostęp do przestrzeni, otwartość na współtworzenie programu, możliwość współpracy międzynarodowej.	Regularne publikowanie naborów i konkursów. Newsletter branżowy. Współpraca z uczelniami i NGO. Obecność w kanałach branżowych i grupach tematycznych. Promowanie programów rezydencyjnych, projektów międzynarodowych, spotkań networkingowych i konsultacji kuratorskich.
Media.	Media lokalne, krajowe i branżowe – istotny kanał wpływu na opinię publiczną. Różny poziom specjalizacji i zainteresowania kulturą oraz projektami miejskimi.	Dostęp do rzetelnych informacji, atrakcyjnych wizualnie materiałów, wypowiedzi eksperckich, tematów istotnych społecznie i miejskich.	Regularne komunikaty prasowe, zaproszenia na konferencje, briefing prasowy o modernizacji, przekazywanie materiałów multimedialnych (zdjęcia, wideo, noty). Tworzenie tematów „newsowych” związanych z kulturą, procesem modernizacji i działalnością mobilną. Aktywna współpraca przy produkcjach medialnych.
Partnerzy.	Instytucje kultury, uczelnie, szkoły artystyczne, NGO, instytucje europejskie. Stanowią sieć współpracy programowej, edukacyjnej i organizacyjnej.	Profesjonalizm, jasna komunikacja, stabilne zasady współpracy, czytelne podziały zadań, wspólne cele i korzyści, dwujęzyczne materiały w projektach zagranicznych.	Bezpośredni kontakt mailowy i spotkania robocze. Współtworzenie materiałów informacyjnych i promocyjnych. Aktywność w europejskich sieciach kultury. Promowanie wspólnych projektów w mediach. Budowanie identyfikacji „13 Muz” jako partnera dla środowisk twórczych i edukacyjnych.

Przedstawiona tabela „Strategie dotarcia do grup odbiorców” stanowi kluczowe narzędzie planowania komunikacji i promocji DK „13 Muz” w latach 2026–2028, w okresie modernizacji infrastruktury oraz realizacji działań mobilnych i hybrydowych. Analiza poszczególnych grup odbiorców – obejmująca ich charakterystykę, oczekiwania oraz dedykowane strategie komunikacyjne – pozwala na precyzyjne dostosowanie przekazu instytucji do zróżnicowanych potrzeb społecznych, kulturowych i informacyjnych.

Tabela ukazuje wyraźnie, że każda grupa wymaga innego podejścia komunikacyjnego:

- mieszkańcy oczekują jasnych i aktualnych informacji o funkcjonowaniu instytucji;
- seniorzy preferują kanały bezpośrednie i przewidywalność przekazu;
- rodziny z dziećmi poszukują bezpieczeństwa, dostępności i oferty edukacyjno-rekreacyjnej;
- młodzież wymaga nowoczesnych, dynamicznych form komunikacji cyfrowej;
- osoby ze szczególnymi potrzebami oczekują pełnej dostępności komunikacyjnej i programowej;
- artyści i animatorzy potrzebują profesjonalnej informacji i transparentnych zasad współpracy;
- media i partnerzy – wiarygodnych, spójnych treści oraz jasno określonych zasad współdziałania.

Strategie promocji uwzględniają zarówno działania offline (druk, outdoor, współprace lokalne), jak i intensywną komunikację cyfrową, co jest szczególnie istotne w okresie prowadzenia działalności w przestrzeniach zastępczych. Kluczowy nacisk położono na dostępność, wielokanałowość przekazu oraz budowanie trwałej relacji z odbiorcami, niezależnie od ograniczeń wynikających z remontu.

Podsumowując, tabela stanowi fundament operacyjny dla skutecznej realizacji celów komunikacyjnych instytucji. Umożliwia systematyczne prowadzenie działań promocyjnych, wzmacnianie uczestnictwa w kulturze oraz budowanie rozpoznawalności i zaufania do DK „13 Muz” – zarówno podczas modernizacji, jak i po powrocie do odnowionej siedziby. Jest także punktem wyjścia do monitorowania skuteczności komunikacji i elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby społeczności.

Strategia ta tworzy ramy dla komunikacji dostępnej, wielokanałowej i włączającej, a jednocześnie spójnej z celami strategicznymi instytucji. W efekcie DK „13 Muz” pozostaje aktywnym, odpowiedzialnym i nowoczesnym partnerem życia kulturalnego Szczecina w całym okresie modernizacji i w kolejnych latach.

9.4. Kanały komunikacji DK „13 Muz” (2026–2028).

W okresie przygotowań do modernizacji, trwania remontu oraz działania w przestrzeniach zastępczych, Dom Kultury „13 Muz” stosuje zróżnicowany i wielopoziomowy system kanałów komunikacji, który pozwala na skuteczne dotarcie do wszystkich grup interesariuszy: mieszkańców, uczestników wydarzeń, partnerów, mediów, środowisk twórczych oraz osób ze szczególnymi potrzebami.

Kanały komunikacji zostały opracowane tak, aby zapewnić:

- wysoką jakość informacji przekazywanych odbiorcom,
- spójność przekazu w różnych przestrzeniach i formatach,
- płynność przepływu informacji wewnątrz instytucji,
- wzmocnienie wizerunku instytucji jako aktywnej, odpowiedzialnej i dostępnej.

System obejmuje trzy główne obszary: **komunikację zewnętrzną, komunikację wewnętrzną oraz komunikację kryzysową**. Każdy z nich opiera się na odrębnych, ale wzajemnie uzupełniających się kanałach i narzędziach.

1. Komunikacja zewnętrzna – kanały skierowane do odbiorców i partnerów

Komunikacja zewnętrzna ma kluczowe znaczenie dla utrzymania kontaktu z odbiorcami oraz dla wzmocniania pozytywnego wizerunku instytucji podczas modernizacji. Obejmuje zarówno kanały cyfrowe, jak i tradycyjne.

1.1. Strona internetowa DK „13 Muz”.

- główne centrum informacyjne instytucji,
- harmonogram wydarzeń mobilnych i online (kalendarium),
- osobna podstrona poświęcona modernizacji budynku,
- informacje o dostępności wydarzeń i przestrzeni,

Strona pełni funkcję głównego repozytorium informacji, dostępnego dla wszystkich grup odbiorców. Zgodna z WCAG 2.2.

1.2. Media społecznościowe.

Facebook – główne narzędzie informacyjne i dialogowe,

Instagram – promocja wydarzeń, relacje wizualne, komunikacja do młodszych odbiorców,

YouTube – publikacje dokumentacji wydarzeń, programów online, kolejnych cykli tematycznych, materiałów o modernizacji.

Media społecznościowe wspierają budowanie narracji „13 Muz w drodze do nowej przestrzeni”, umożliwiają szybkie reagowanie oraz wzmacniają zaangażowanie odbiorców.

1.3. Newslettery.

newsletter ogólny – bieżące działania, zapowiedzi, harmonogramy,

newsletter branżowy – dedykowany artystom, animatorom, partnerom i mediom.

Newslettery stanowią spersonalizowany kanał komunikacji, pozwalający dotrzeć do odbiorców w sposób regularny i przewidywalny.

1.4. Materiały drukowane i outdoor.

plakaty, ulotki, broszury informacyjne,

citylight i nośniki zewnętrzne w przestrzeni miasta (11 słupów ogłoszeniowych w przestrzeni miasta),

Materiały drukowane są kluczowe zwłaszcza dla seniorów, rodzin i osób wykluczonych cyfrowo.

1.5. Media lokalne i branżowe.

- współpraca z prasą, radiem, telewizją lokalną i portalami miejskimi (Kurier Szczeciński, Głos Szczeciński, Gazeta Wyborcza Szczecin, Radio Szczecin, Radio Super.fm, TVP3 Szczecin, wSzczecinie.pl itd.),
- publikacja komunikatów prasowych, wywiady, relacje, zapowiedzi,
- współtworzenie materiałów dotyczących modernizacji.

Ten kanał wzmacnia wiarygodność przekazu i pozwala dotrzeć do osób niekorzystających z kanałów cyfrowych.

1.6. Komunikacja bezpośrednia.

W okresie remontu, kiedy instytucja działa w różnych lokalizacjach, kontakt bezpośredni zyskuje szczególne znaczenie jako narzędzie budowania relacji i zaufania.

2. Komunikacja wewnętrzna – kanały skierowane do zespołu instytucji.

W czasie modernizacji, zmiany lokalizacji i działań mobilnych komunikacja wewnętrzna ma krytyczne znaczenie dla sprawności operacyjnej instytucji. Opierać się ona będzie przede wszystkim na regularnych spotkaniach zespołu, które zapewnią spójność informacji i płynność realizacji zadań.

2.1. Instrukcje operacyjne i procedury:

- obieg jasnych komunikatów dotyczących zmian w organizacji pracy,
- procedury podczas „wydarzeń mobilnych”,
- instrukcje dot. komunikowania zmian związanych z remontem.

3. Komunikacja kryzysowa – kanały szybkiego reagowania.

Komunikacja kryzysowa jest szczególnie istotna w okresie modernizacji, gdy mogą pojawić się zmiany harmonogramu, ograniczenia dostępności lub nagłe sytuacje.

3.1. Szybkie kanały komunikacji.

- media społecznościowe, komunikatory,
- strona główna (baner lub komunikat specjalny),
- newsletter,
- komunikacja za pośrednictwem portalu sprzedaży biletów (<https://www.biletomat.pl>)

3.2. Współpraca z SIM Szczecin.

W przypadku nieprzewidzianych zdarzeń związanych z modernizacją, komunikaty przygotowywane są we współpracy z SIM Szczecin Sp. z o.o., która odpowiada za inwestycję i koordynację działań technicznych.

3.3. Monitoring informacji publicznej.

- bieżące śledzenie reakcji odbiorców,
- udzielanie wyjaśnień,
- przeciwdziałanie dezinformacji.

System kanałów komunikacji DK „13 Muz” został zaprojektowany tak, aby zapewnić pełną transparentność działań instytucji w okresie modernizacji oraz umożliwić utrzymanie silnych relacji z odbiorcami, partnerami i zespołem. Wielokanałowość, dostępność, spójność przekazu oraz jasna struktura odpowiedzialności stanowią fundament skutecznej komunikacji, umożliwiając instytucji nieprzerwane działanie i wysoką jakość relacji społecznych mimo wyzwań związanych z remontem i mobilnym charakterem funkcjonowania.

9.5. „Komunikacja i promocja – strategie dotarcia do odbiorców” - podsumowanie.

Strategia komunikacji i promocji stanowi kluczowy element strategicznego przygotowania Domu Kultury „13 Muz” do funkcjonowania w latach 2026–2028 tj. okresie szczególnej operacyjnej i informacyjnej złożoności, wynikającej z realizacji modernizacji budynku oraz prowadzenia działalności w formule mobilnej, hybrydowej i online. Kompleksowe podejście do komunikacji, obejmujące zarówno cele, grupy odbiorców, strategie dotarcia, jak i kanały komunikacji, zapewnia instytucji stabilność informacyjną oraz możliwość utrzymania relacji z szerokim spektrum interesariuszy.

Wprowadzone założenia komunikacyjne odpowiadają na wyzwania związane z funkcjonowaniem w zmiennych warunkach organizacyjnych i przestrzennych. Podkreślają rolę transparentności, dostępności, spójności przekazu oraz dialogu społecznego jako podstawowych zasad prowadzenia komunikacji publicznej przez Dom Kultury „13 Muz”. Zdefiniowane cele informacyjne, wizerunkowe, edukacyjne, związane z uczestnictwem oraz partnerskie wyznaczają jasny kierunek działań, wzmacniając markę „13 Muz” jako instytucji odpowiedzialnej, otwartej i nowoczesnej.

Analiza kluczowych grup odbiorców oraz opracowana tabela strategii dotarcia do poszczególnych segmentów społeczności lokalnej pozwalają na precyzyjne profilowanie przekazu, adekwatne do potrzeb mieszkańców, seniorów, rodzin, młodzieży, osób ze szczególnymi potrzebami, środowisk twórczych, mediów i partnerów. Podejście to umożliwia nie tylko skuteczną promocję działań, lecz także budowanie trwałych relacji i wzajemnego zaufania.

Zaprojektowany system kanałów komunikacji – obejmujący komunikację zewnętrzną, wewnętrzną oraz kryzysową – tworzy uporządkowaną i efektywną strukturę przepływu informacji. Uwzględnia zarówno narzędzia cyfrowe (strona internetowa, media społecznościowe, newslettery), tradycyjne formy komunikacji (materiały drukowane, media lokalne), jak i bezpośrednie formy kontaktu z odbiorcami. Szczególnie istotną rolę przypisano współpracy z SIM Szczecin Sp. z o.o., odpowiedzialną za proces modernizacji, oraz kanałom szybkiego reagowania, umożliwiającym sprawne zarządzanie informacją w sytuacjach nieprzewidzianych.

Całość rozdziału wyznacza trwale, strategiczne ramy prowadzenia komunikacji i promocji instytucji w okresie modernizacji oraz po powrocie do nowej siedziby. Zaproponowany system stanowi gwarancję ciągłości informacyjnej, wysokiej jakości obsługi odbiorców oraz skutecznego wzmacniania pozycji DK „13 Muz” jako ważnego centrum kultury, edukacji i integracji społecznej w Szczecinie – zarówno podczas remontu, jak i w kolejnych latach funkcjonowania.

X. Model finansowania, budżet i pozyskiwanie środków (2026–2028).

Model finansowania Domu Kultury „13 Muz” w latach 2026–2028 opiera się na stabilnych środkach własnych Miasta, przychodach własnych instytucji oraz aktywnym pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych – w szczególności grantów krajowych, międzynarodowych i programów współpracy transnarodowej. Modernizacja budynku i praca mobilna wymagają rozszerzenia dotychczasowych źródeł finansowania oraz zwiększenia udziału środków pozabudżetowych.

10.1. Założenia budżetowe na lata 2026–2028.

Podstawą przeprowadzania niniejszych założeń stanowi dokument Model Budżetu na 2026 r. i prognozy na lata 2027-2030 stanowiący załącznik nr 1 do n/n opracowania.

przyjmuje się:

Dotacja Miasta Szczecin pozostaje kluczowym filarem finansowania (ok. 1,9–2,3 mln zł rocznie).

Przychody własne utrzymują się na poziomie ok. 130–140 tys. zł rocznie, głównie z działalności i najmu.

Środki pozyskane z MKiDN i funduszy międzynarodowych rosną i powinny być rozwijane (w 2025 r. pozyskano ponad 150 tys. zł).

Planowane jest zwiększenie udziału środków zewnętrznych w łącznym budżecie z ok. 6–8% do 12–15%.

W latach 2026–2028 zaleca się równoległy rozwój trzech strumieni finansowania:

- finansowanie bazowe – zapewniające ciągłość funkcjonowania,
- finansowanie operacyjne projektów mobilnych,
- finansowanie innowacji i rozwoju po modernizacji (cyfryzacja, technologie, edukacja).

10.2. Główne źródła finansowania w latach 2026–2028.

1. Dotacja Organizatora – Gmina Miasto Szczecin

finansowanie bieżące i wynagrodzenia, środki na inwestycje (np. planowane 1 mln zł w 2026 r. na zadania modernizacyjne)

- dotacje celowe na wydarzenia miejskie i projekty strategiczne.

2. Przychody własne.

- działalność edukacyjna i animacyjna,
- najem i dzierżawa przestrzeni oraz sprzętu,
- sprzedaż usług artystycznych,
- wpływy z koprodukcji i partnerstw.

3. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – programy priorytetowe.

Najważniejsze możliwości grantowe dla DK „13 Muz”:

- Edukacja kulturalna
- Sztuki wizualne

- Muzyka
- Teatr i taniec
- Kultura cyfrowa / Kultura w sieci 2.0
- Promocja kultury polskiej za granicą
- Infrastruktura domów kultury (na doposażenie po remoncie)

Kwoty grantów MKiDN zwykle od 70 000 do 300 000 zł na projekt.

4. Narodowe Centrum Kultury.

Najważniejsze programy NCK:

- Dom Kultury+ Edycja 2026–2028 (diagnoza + mikrogranty dla mieszkańców),
- Kultura – Interwencje,
- EtnoPolska,
- Ojczysty – dodaj do ulubionych,
- Konwersja cyfrowa domów kultury – kontynuacja.

Kwoty: od 50 000 do 150 000 zł.

5. Programy Unii Europejskiej i współpracy ponadnarodowej.

Najważniejsze dla 13 Muz:

- Interreg Południowy Bałtyk – projekty kulturalno-edukacyjne, sieciowanie, turystyka kulturowa,
- Interreg Brandenburgia – Polska – animacja społeczna, współpraca transgraniczna,
- Kreatywna Europa – Kultura – sieci, projekty artystyczne, rezydencje,
- Erasmus+ (Sektor Edukacja Dorosłych) – mobilności kadry, szkolenia, współpraca międzynarodowa,
- Europejski Korpus Solidarności – wolontariat międzynarodowy i projekty młodzieżowe,

W projektach Interreg „13 Muz” może występować jako partner merytoryczny, a wkład własny jest często niski (5–20%).

6. Fundacje i programy prywatne.

Rekomendowane:

- Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej – wsparcie transgranicznych wydarzeń artystycznych,
- Fundacja PZU – edukacja kulturalna, działania społeczne,
- Fundacja Orange – edukacja medialna i cyfrowa,
- Fundacja Santander – projekty edukacyjne i prospołeczne,
- Fundacja Batorego – projekty obywatelskie.

10.3. Plan pozyskiwania środków na lata 2026–2028.

2026 – przygotowanie i praca hybrydowa.

 priorytet: MKiDN (Edukacja, Kultura Cyfrowa), NCK (Dom Kultury+),
 zgłoszenie projektów do Interreg (szczególnie Brandenburgia – Polska),
 budowanie partnerstw do programów UE.

2027 – rok działań mobilnych.

 programy MKiDN: Sztuki wizualne, Edukacja kulturalna, Kultura Interwencje,

 Interreg: projekty transgraniczne realizowane w terenie,
 fundacje prywatne – wsparcie działań społecznych i edukacyjnych.

2028-2029 – planowany powrót do siedziby.

 MKiDN: Infrastruktura domów kultury (doposażenie),

 Kreatywna Europa – projekty rezydencyjne i wystawiennicze,

 Erasmus+ – rozwój kompetencji kadry pod nową infrastrukturę.

10.4. Analiza ryzyka finansowego.

Główne ryzyka:

Wzrost kosztów pracy mobilnej (transport, technika, wynajem sal).

Niższe przychody własne w okresie remontu (brak siedziby = ograniczona sprzedaż usług).

Opóźnienia w modernizacji mogące podnieść koszty działań zastępczych.

Ryzyko nieotrzymania grantów MKiDN/NCK – duża konkurencja.

Wymagany wkład własny w projektach Interreg i Kreatywnej Europy.

Ograniczenia budżetowe Miasta w przypadku zmian gospodarczych.

Działania minimalizujące ryzyko tworzenia rezerwy finansowej na działania mobilne, równoległe składanie wniosków do kilku programów grantowych, planowanie projektów modułowych – możliwych do skalowania, pozyskiwanie partnerów współfinansujących, dywersyfikacja źródeł (fundacje, UE, partnerzy lokalni), aktywne wzmocnienie przychodów własnych po powrocie do siedziby (2028-2029), utrzymanie stabilnej komunikacji z Organizatorem w zakresie potrzeb budżetowych.

10.5. Podsumowanie.

Model finansowania na lata 2026–2028 opiera się na stabilnej dotacji Miasta oraz intensywnym pozyskiwaniu środków z MKiDN, NCK, Interreg, Kreatywnej Europy, Erasmus+ oraz fundacji prywatnych.

Dzięki dywersyfikacji źródeł instytucja może utrzymać jakość programu w czasie modernizacji oraz zapewnić środki na rozwój po powrocie do nowej siedziby.

XI. Zasoby kadrowe i schemat organizacyjny Domu Kultury „13 Muz”.

Zasoby kadrowe stanowią jeden z kluczowych filarów funkcjonowania i rozwoju Domu Kultury „13 Muz”. Skala oraz różnorodność działań realizowanych przez instytucję – obejmujących program artystyczny, edukacyjny, społeczny, cyfrowy oraz współpracę krajową i międzynarodową – wymagają zespołu o wysokich kompetencjach merytorycznych, organizacyjnych i komunikacyjnych.

W latach 2026–2028, obejmujących okres przygotowań do modernizacji, funkcjonowania w trakcie remontu oraz powrotu do odnowionej siedziby, szczególnego

znaczenia nabiera stabilność zespołu, elastyczność struktury organizacyjnej oraz dalszy rozwój kompetencji pracowników. Zespół DK „13 Muz” jest nie tylko zapleczem operacyjnym instytucji, lecz także aktywnym współtwórcą jej programu, wizerunku i relacji z odbiorcami.

11.1. Charakterystyka zasobów kadrowych.

Dom Kultury „13 Muz” funkcjonuje w oparciu o stały zespół pracowników etatowych, uzupełniany współpracownikami zewnętrznymi: artystami, edukatorami, animatorami kultury, technikami oraz specjalistami projektowymi. Model ten zapewnia instytucji zarówno ciągłość organizacyjną, jak i elastyczność niezbędną do realizacji zróżnicowanych przedsięwzięć programowych.

Zespół pracowników etatowy odpowiada za:

- planowanie i realizację programu artystycznego i edukacyjnego,
- produkcję wydarzeń stacjonarnych, mobilnych i hybrydowych,
- obsługę finansowo-księgową i kadrową instytucji,
- komunikację, promocję i działania wizerunkowe,
- administrację, organizację pracy i utrzymanie infrastruktury,
- zapewnienie zgodności działań z przepisami prawa (w tym RODO) oraz standardami dostępności.

Kompetencje zespołu były w ostatnich latach systematycznie wzmacniane poprzez realizację projektów krajowych i międzynarodowych, pracę w warunkach pandemii oraz rozwój działalności cyfrowej. Doświadczenie to stanowi istotny kapitał w okresie planowanych zmian infrastrukturalnych.

11.2. Zarządzanie zespołem i rozwój kompetencji.

Model zarządzania zasobami ludzkimi w DK „13 Muz” opiera się na:

- jasnym podziale ról i odpowiedzialności,
- współpracy międzydziałowej,
- wspieraniu inicjatyw oddolnych i kreatywności pracowników,
- ciągłym podnoszeniu kompetencji zawodowych.

W latach 2026–2028 planowane jest dalsze inwestowanie w rozwój zespołu, w szczególności w obszarach:

- dostępności kultury (Model Dostępnej Kultury, standardy WCAG, komunikacja włączająca),
- zarządzania projektami kulturalnymi i międzynarodowymi,
- produkcji wydarzeń hybrydowych i cyfrowych,
- komunikacji i promocji w środowisku online,
- obsługi nowoczesnej infrastruktury po zakończeniu modernizacji.

Rozwój kompetencji kadry jest warunkiem efektywnego wykorzystania potencjału nowej przestrzeni po remoncie oraz realizacji misji instytucji zgodnie z europejskimi standardami.

11.3. Schemat organizacyjny – stan obecny.

Schemat organizacyjny – stan obecny

Aktualny schemat organizacyjny Domu Kultury „13 Muz” umożliwia bieżące funkcjonowanie instytucji oraz realizację działań programowych, edukacyjnych i administracyjnych. Struktura ta została wypracowana w warunkach ograniczonej infrastruktury oraz pracy projektowej i mobilnej, co wymaga od zespołu wysokiej elastyczności i wielozadaniowości.

Aktualny schemat organizacyjny obejmuje następujące stanowiska:

- *Dyrektor
- *Zastępca Dyrektora (1 etat)
- *Główny Księgowy (1 etat)
- *Główny Specjalista ds. Księgowo-Kadrowych (1 etat)
- *Kierownik ds. Programu (1 etat)
- *Specjalista ds. Organizacji Imprez (3 etaty)
- *Specjalista ds. Public Relations (1 etat)
- *Specjalista ds. Administracyjno-Organizacyjnych (1 etat)
- *Funkcja: Inspektor Ochrony Danych

Pomimo że powyższa struktura pozwala zapewnić ciągłość funkcjonowania instytucji i realizację podstawowych działań statutowych, nie spełnia ona w pełni oczekiwań wynikających z rosnącej skali działalności, profesjonalizacji oferty oraz przygotowań do funkcjonowania w zmodernizowanej siedzibie. Obecny schemat nie zabezpiecza w sposób wystarczający potrzeb kadrowych niezbędnych do profesjonalnego zarządzania infrastrukturą, obsługi technicznej wydarzeń oraz kompleksowej realizacji założeń programowych.

11.4. Schemat organizacyjny zapewniający realizację zadań statutowych (etap przed i w trakcie modernizacji).

Aby Dom Kultury „13 Muz” mógł w sposób profesjonalny funkcjonować oraz skutecznie realizować założenia programowe w ramach działalności statutowej, konieczne jest wdrożenie zmodyfikowanego schematu organizacyjnego, który odpowiada realnym potrzebom instytucji na obecnym etapie modernizacji i w trakcie trwania prac budowlanych.

Pożądany schemat ten powinien obejmować:

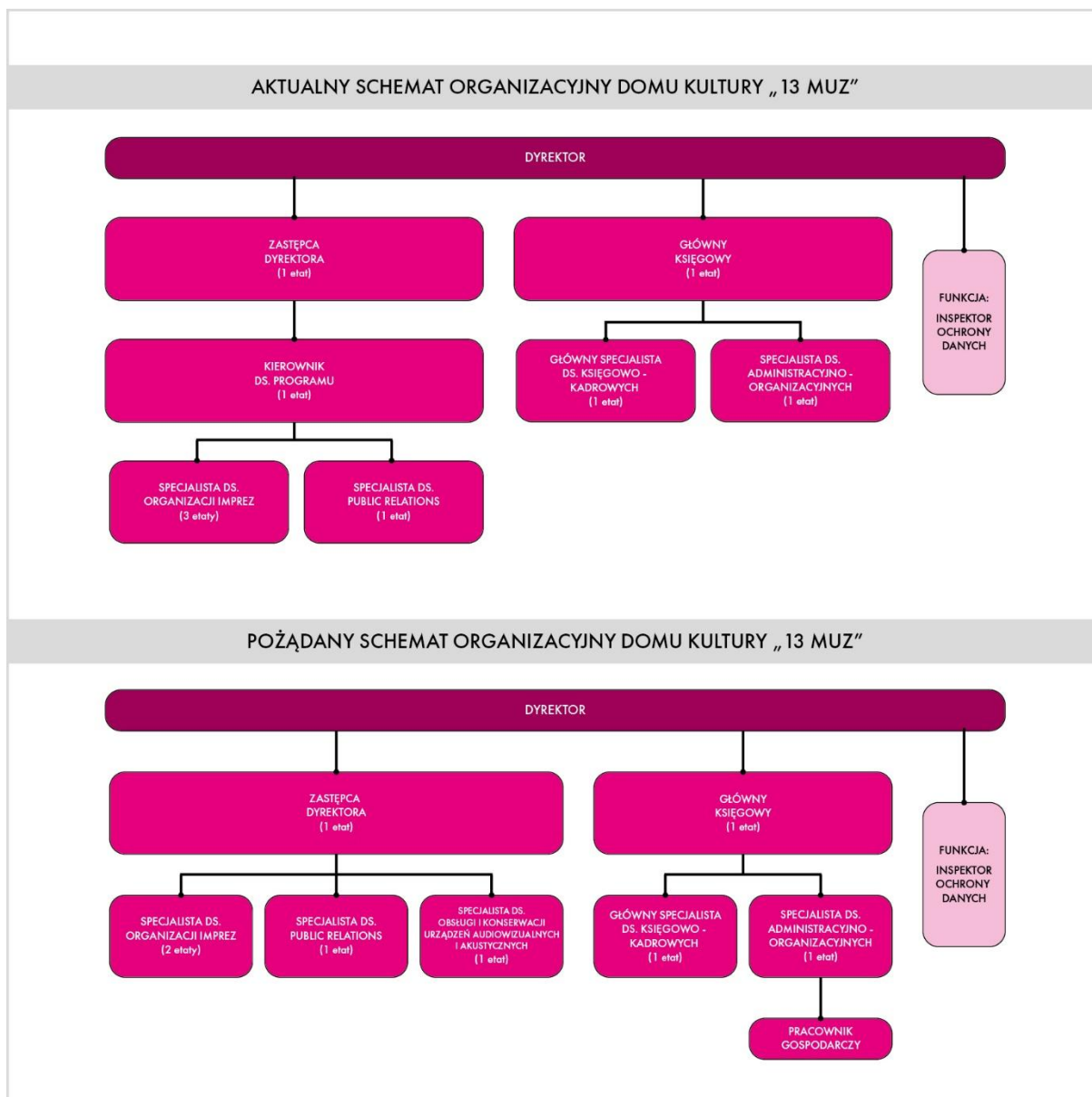
- *Dyrektor
- *Zastępca Dyrektora (1 etat)
- *Główny Księgowy (1 etat)
- *Główny Specjalista ds. Księgowo-Kadrowych (1 etat)
- *Specjalista ds. Organizacji Imprez (2 etaty)
- *Specjalista ds. Public Relations (1 etat)
- *Specjalista ds. Administracyjno-Organizacyjnych (1 etat)
- *Specjalista ds. Obsługi i Konserwacji Urządzeń Audiowizualnych i Akustycznych (1 etat)
- *Pracownik Gospodarczy
- *Funkcja: Inspektor Ochrony Danych

Wprowadzenie powyższych zmian pozwoli na wzmocnienie zaplecza technicznego i gospodarczego instytucji, poprawę bezpieczeństwa realizowanych wydarzeń oraz lepsze przygotowanie zespołu do obsługi wydarzeń mobilnych.

Pożądany schemat organizacyjny Domu Kultury „13 Muz” uwzględnia potrzeby wynikające z modernizacji budynku, zwiększenia funkcjonalności infrastruktury, wdrożenia standardów dostępności oraz rozszerzenia oferty programowej przed oraz w trakcie remontu budynku.

Zmiana struktury zakłada przesunięcie akcentów z modelu silnie programowego na model uwzględniający obsługę nowoczesnej infrastruktury, bezpieczeństwo techniczne, utrzymanie budynku oraz profesjonalną realizację wydarzeń w nowej przestrzeni.

W związku z planowaną modernizacją infrastruktury, rozwojem oferty programowej oraz zwiększeniem liczby projektów partnerskich niezbędne będzie przeprojektowanie struktury organizacyjnej.



11.5. Docelowy schemat organizacyjny po remoncie – uwarunkowania.

Docelowy schemat organizacyjny Domu Kultury „13 Muz”, odpowiadający w pełni potencjałowi zmodernizowanej siedziby, będzie możliwy do opracowania dopiero po zakończeniu remontu budynku i oddaniu obiektu do użytkowania.

Na obecnym etapie modernizacji, obejmującym wybór wykonawcy dokumentacji architektonicznej oraz przygotowanie procesu inwestycyjnego, **nie jest możliwe precyzyjne określenie finalnej struktury organizacyjnej**. Wynika to z braku możliwości dokonania rzetelnej oceny funkcjonalności przestrzeni, rzeczywistych potrzeb w zakresie obsługi technicznej, liczby równolegle funkcjonujących sal oraz skali eksploatacji nowej infrastruktury.

Dopiero funkcjonowanie instytucji w warunkach po remoncie umożliwi:

- ocenę faktycznego obciążenia poszczególnych stanowisk,
- analizę funkcjonalności przestrzeni i infrastruktury technicznej,
- dostosowanie struktury zarządzania do realnych procesów pracy,
- ewentualne dalsze korekty zasobów kadrowych w celu pełnego wykorzystania potencjału obiektu.

Przyjęcie etapowego podejścia do kształtowania struktury organizacyjnej jest rozwiązaniem racjonalnym, odpowiedzialnym i zgodnym z zasadami zarządzania instytucją kultury w warunkach zmiany infrastrukturalnej. Pozwala ono uniknąć nietrafionych decyzji kadrowych oraz zapewnia elastyczność niezbędną do skutecznego wdrożenia nowego modelu funkcjonowania Domu Kultury „13 Muz” po zakończeniu modernizacji.

11.6. Podsumowanie.

Przeprowadzona analiza zasobów kadrowych i struktury organizacyjnej Domu Kultury „13 Muz” jednoznacznie wskazuje, że utrzymanie dotychczasowego modelu zatrudnienia, pomimo jego funkcjonalności w warunkach ograniczonej infrastruktury, nie zapewnia instytucji możliwości profesjonalnego i stabilnego funkcjonowania w perspektywie planowanej modernizacji oraz powrotu do zmodernizowanej siedziby. Zakres zadań realizowanych przez instytucję systematycznie się poszerza, obejmując nie tylko działalność programową, lecz również rosnące obowiązki związane z obsługą techniczną wydarzeń, bezpieczeństwem użytkowników, eksploatacją infrastruktury oraz spełnianiem wymogów prawnych i organizacyjnych. **Obecny poziom zatrudnienia nie zabezpiecza w sposób wystarczający tych obszarów** i w coraz większym stopniu opiera się na nadmiernym obciążeniu pracowników oraz doraźnych rozwiązaniach organizacyjnych.

Wprowadzenie zmian etatowych na etapie przed i w trakcie modernizacji jest niezbędne dla zapewnienia ciągłości działania instytucji, właściwego przygotowania zespołu do obsługi nowej infrastruktury oraz minimalizacji ryzyk organizacyjnych i technicznych. Szczególne znaczenie ma wzmocnienie zaplecza technicznego i gospodarczego, bez którego bezpieczna i profesjonalna realizacja wydarzeń oraz efektywne zarządzanie obiektem nie będą możliwe.

Jednocześnie planowane zmiany etatowe należy traktować jako etap przygotowawczy do funkcjonowania instytucji w nowych warunkach lokalowych, a nie jako ostateczny model zatrudnienia. Docelowa struktura organizacyjna będzie mogła zostać określona dopiero po zakończeniu remontu i faktycznym uruchomieniu zmodernizowanej siedziby, kiedy możliwa stanie się rzetelna ocena potrzeb kadrowych wynikających z funkcjonalności przestrzeni i skali działalności.

Wprowadzenie zmian etatowych stanowi zatem warunek konieczny dla realizacji zadań statutowych Domu Kultury „13 Muz” na odpowiednim poziomie jakościowym, zapewnienia bezpieczeństwa użytkowników oraz pełnego wykorzystania potencjału inwestycji modernizacyjnej, zgodnie z zasadami racjonalnego i odpowiedzialnego zarządzania instytucją kultury.

XII. Ewaluacja realizacji strategii, wskaźniki efektywności (KPI) oraz podsumowanie.

12.1. Cele i założenia ewaluacji.

Ewaluacja realizacji Strategii Rozwoju Domu Kultury „13 Muz” na lata 2026–2028 stanowi integralny element zarządzania instytucją i służy ocenie stopnia realizacji założonych celów programowych, organizacyjnych i finansowych. Jej nadrzędnym celem jest zapewnienie spójności pomiędzy misją instytucji, planowanymi działaniami, a rzeczywistymi efektami podejmowanych przedsięwzięć, ze szczególnym uwzględnieniem okresu modernizacji oraz przygotowania do funkcjonowania w nowej siedzibie.

Proces ewaluacji ma charakter ciągły i wspierający zarządzanie strategiczne - nie jest wyłącznie narzędziem kontrolnym, lecz mechanizmem umożliwiającym bieżące korygowanie działań, racjonalne gospodarowanie zasobami oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się uwarunkowania organizacyjne i finansowe.

12.2. Zakres i metody ewaluacji.

Ewaluacja strategii obejmować będzie w szczególności następujące obszary:

- realizację celów programowych i statutowych,
- efektywność organizacyjną i adekwatność struktury zarządzania,
- wykorzystanie zasobów kadrowych w odniesieniu do zakresu zadań,
- stabilność i racjonalność gospodarki finansowej (zgodnie z założeniami rozdziału X),
- stopień przygotowania instytucji do funkcjonowania po zakończeniu modernizacji.

W procesie ewaluacji wykorzystywane będą m.in.:

- roczne sprawozdania merytoryczne i finansowe,
- analizy realizacji planów rzeczowo-finansowych,
- wewnętrzne raporty zespołu programowego i administracyjnego,
- dane statystyczne dotyczące frekwencji, liczby wydarzeń i projektów,
- opinie odbiorców, partnerów i współpracowników instytucji,
- bieżące analizy ryzyk organizacyjnych i kadrowych.

12.3. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).

Dla zapewnienia mierzalności realizacji strategii przyjmuje się zestaw kluczowych wskaźników efektywności (KPI), monitorowanych w ujęciu rocznym i analizowanych w odniesieniu do celów strategicznych instytucji.

W obszarze programowym:

- liczba zrealizowanych wydarzeń artystycznych, edukacyjnych i społecznych,
- liczba projektów długofalowych oraz działań cyklicznych,
- liczba projektów realizowanych we współpracy z partnerami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi,
- frekwencja na wydarzeniach stacjonarnych oraz zasięgi działań cyfrowych,
- stopień realizacji założeń programowych wynikających z działalności statutowej.

W obszarze organizacyjnym i kadrowym:

- stopień realizacji planowanych zmian strukturalnych i etatowych,
- stabilność zespołu (rotacja pracowników),

- szkolenia i działania podnoszące kompetencje kadry,
- efektywność organizacyjna zespołu w warunkach modernizacji i pracy mobilnej.

W obszarze finansowym:

- realizacja planu finansowego zgodnie z założeniami rozdziału X,
- udział środków pozabudżetowych w finansowaniu działalności,
- efektywność kosztowa realizowanych projektów,
- poprawność rozliczeń finansowych.

W obszarze infrastrukturalnym i dostępności:

- stopień przygotowania instytucji do funkcjonowania w zmodernizowanej siedzibie,
- wdrażanie standardów dostępności i bezpieczeństwa,
- gotowość organizacyjna i kompetencyjna zespołu do obsługi nowej infrastruktury.

12.4. Odpowiedzialność za proces ewaluacji.

Za koordynację procesu ewaluacji Strategii Rozwoju Domu Kultury „13 Muz” odpowiada Dyrektor instytucji we współpracy z kadrą zarządzającą oraz zespołem administracyjno-finansowym. Wyniki ewaluacji będą stanowiły podstawę do:

- corocznej aktualizacji planów operacyjnych,
- wprowadzania korekt w strukturze organizacyjnej i zasobach kadrowych,
- dostosowywania priorytetów programowych do aktualnych warunków organizacyjnych i finansowych,
- przygotowania instytucji do opracowania docelowego modelu funkcjonowania po zakończeniu modernizacji.

12.5. Podsumowanie strategiczne.

Strategia Rozwoju Domu Kultury „13 Muz” na lata 2026–2028 wyznacza ramy działania instytucji w okresie szczególnych wyzwań organizacyjnych i infrastrukturalnych. Dokument ten łączy konieczność zachowania ciągłości działalności programowej z odpowiedzialnym przygotowaniem instytucji do funkcjonowania w zmodernizowanej siedzibie.

Przyjęty model zarządzania opiera się na racjonalnym gospodarowaniu zasobami, etapowym wprowadzaniu zmian strukturalnych oraz elastycznym reagowaniu na zmieniające się uwarunkowania. Systematyczna ewaluacja oraz monitorowanie wskaźników efektywności zapewnią bieżącą ocenę skuteczności działań i umożliwią podejmowanie decyzji strategicznych w sposób uzasadniony i transparentny.

12.6. Zakończenie.

Strategia stanowi spójny i realistyczny plan rozwoju Domu Kultury „13 Muz”, uwzględniający zarówno aktualne możliwości instytucji, jak i jej długofalowe ambicje. Jej realizacja stworzy warunki do pełnego wykorzystania potencjału inwestycji modernizacyjnej oraz umocnienia pozycji DK „13 Muz” jako nowoczesnej, dostępnej i profesjonalnie zarządzanej instytucji kultury, odpowiadającej na potrzeby mieszkańców i wyzwania współczesnego sektora kultury.

XIII. Słowo od Dyrektora.

Przedstawiona Strategia Rozwoju Domu Kultury „13 Muz” na lata 2026–2028 jest dokumentem opartym na doświadczeniu instytucji, analizie jej realnych możliwości oraz świadomości wyzwań stojących przed nią w najbliższych latach. Okres ten będzie czasem szczególnym – łączącym konieczność zachowania ciągłości działalności programowej z przygotowaniem do funkcjonowania w zmodernizowanej siedzibie.

Strategia ta nie jest zbiorem deklaracji, lecz narzędziem zarządczym, które wyznacza kierunki działań, porządkuje priorytety oraz wskazuje mechanizmy ich realizacji i oceny. Wprowadzenie systemu ewaluacji oraz kluczowych wskaźników efektywności ma na celu zapewnienie przejrzystości podejmowanych decyzji, racjonalne gospodarowanie zasobami publicznymi oraz możliwość bieżącego reagowania na zmieniające się uwarunkowania organizacyjne i finansowe.

Szczególne znaczenie w nadchodzącym okresie przypisuję zespołowi Domu Kultury „13 Muz”. To kompetencje, zaangażowanie i elastyczność pracowników stanowią fundament funkcjonowania instytucji, zarówno w warunkach ograniczonej infrastruktury, jak i w perspektywie powrotu do nowej przestrzeni. Strategia zakłada rozwój zasobów kadrowych oraz struktur zarządzania w sposób etapowy i odpowiedzialny, zgodnie z faktycznymi potrzebami instytucji.

Jako Dyrektor Domu Kultury „13 Muz” **traktuję niniejszą strategię jako moje zobowiązanie** do prowadzenia instytucji w sposób transparentny, profesjonalny

i otwarty na dialog - z zespołem, organizatorem Urzędem Miasta Gminy Szczecin, partnerami oraz odbiorcami działań. Wierzę, że konsekwentna realizacja przyjętych założeń pozwoli w pełni wykorzystać potencjał modernizacji i umocnić pozycję Domu Kultury „13 Muz” jako nowoczesnej, dostępnej i odpowiedzialnie zarządzanej instytucji kultury.

Dziękuję

Waldemar Kulpa