

STRATEGIA ROZWOJU

Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu

na lata 2016-2022

STRATEGIĘ OPRACOWAŁ ZESPÓŁ REDAKCYJNY Z UDZIAŁEM:

***Zespołu Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ
w Nowym Sączu –
Instytucji Kultury Województwa Małopolskiego***

Firmy BUK INVEST Sp. z o.o. w Krakowie

Konsultacja i nadzór merytoryczny:

Antoni Malczak – Dyrektor MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu

MCK SOKÓŁ:

*Współtworzy i upowszechnia tradycyjną i współczesną kulturę,
Chroni i promuje regionalną tożsamość Małopolski,
Animuje życie kulturalne organizując wydarzenia i imprezy,
Dostarcza inspiracji i rozrywki, rozbudza emocje,
Wspiera twórców kultury oraz edukuje jej liderów i odbiorców,
Zachowuje ciągłość pomiędzy przeszłością a przyszłością,
czyniąc kulturę narzędziem rozwoju i promocji regionu.*

I.	Wstęp – cele Strategii Rozwoju.	6
I.1.	Cel powstania Strategii Rozwoju.	6
I.2.	Wybrany horyzont czasowy dla Strategii Rozwoju.....	7
I.3.	Przebieg prac nad przygotowaniem Strategii Rozwoju MCK SOKÓŁ.....	7
II.	Analiza stanu otoczenia zewnętrznego MCK SOKÓŁ.	9
II.1.	Kontekst lokalny, regionalny i krajowy.....	9
II.1.1	Województwo małopolskie.	9
II.1.2.	Nowy Sącz.....	11
II.2.	Wybrane instytucje otoczenia konkurencyjnego w regionie Małopolski.	13
II.3.	Aktywność małopolskich instytucji kultury i uczestnictwo w kulturze.	16
II.4.	Poziom rejestrowanego ruchu turystycznego w województwie małopolskim.	19
III.	Diagnoza sytuacji wewnętrznej MCK SOKÓŁ (stan istniejący).....	21
III.1.	Status prawny oraz przepisy krajowe regulujące sprawy organizacji, gospodarki i dotyczące funkcjonowania MCK SOKÓŁ.	21
III.1.1.	Status instytucji i podstawowe informacje o jej działalności.	21
III.1.2.	Akty prawa lokalnego i krajowego oraz wewnętrzne uregulowania mające wpływ na działalność MCK SOKÓŁ:.....	22
III.2.	Struktura działania i zarządzanie w MCK SOKÓŁ.....	24
III.2.1.1	Schemat organizacyjny MCK SOKÓŁ.....	24
III.2.2.	Zakres działań MCK SOKÓŁ oraz poszczególnych komórek organizacyjnych.....	26
III.2.3.	Zasoby ludzkie i poziom zatrudnienia w MCK SOKÓŁ.	33
III.2.4.	Baza lokalowa MCK SOKÓŁ.....	36
III.2.5.	Obecność MCK SOKÓŁ w Internecie i mediach społecznościowych (<i>social media</i>).	37
III.3.	Profil działalności MCK SOKÓŁ.	40
III.3.1.	Zakres działalności.	40
III.3.2.	Działalność w zakresie ochrony, upowszechniania i promocji dziedzictwa kulturowego Małopolski.	41
III.3.3.	Działalność w zakresie inspirowania i upowszechniania aktywnych form uczestnictwa w kulturze.....	43
III.3.4.	Działalność w zakresie kształtowania kompetencji kulturowej.....	44
III.3.5.	Promocja dziedzictwa i współczesnych zjawisk kulturowych krajów karpackich 47	47
III.3.6.	Działalność edukacyjna (działalność grup stałych) 48	48
III.3.7.	Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych (unijnych i krajowych)..... 50	50
III.3.8.	Poziom dotacji finansowej od organizatora na działalność MCK SOKÓŁ. 52	52
III.4.	Aktywność instytucji i uczestnictwo odbiorców..... 53	53
III.5.	Analiza strategiczna MCK SOKÓŁ – analiza SWOT..... 56	56
	SILNE STRONY..... 56	56

SŁABE STRONY	57
SZANSE ROZWOJU:	58
ZAGROŻENIA ROZWOJU:	59
III.6. Analiza problemowa.....	60
III.7. Dobre praktyki – inspirujące działania i efektywne rozwiązania stosowane przez inne instytucje kultury.....	63
III.8. Wnioski z analiz – wstępne założenia do formułowania Strategii Rozwoju.....	69
IV. Misja, wizja rozwoju oraz plan strategiczny MCK SOKÓŁ.....	70
IV.1. Zdefiniowanie dewizy, misji i wizji rozwoju MCK SOKÓŁ do roku 2022.....	70
Motto instytucji, dewiza:.....	70
Misja MCK SOKÓŁ:	71
IV.2. Wizja rozwoju MCK SOKÓŁ w perspektywie do 2022 roku.....	73
IV.3. Cele strategiczne.	79
IV.4. Cele operacyjne i główne działania wspierające osiągnięcie celów strategicznych wraz z harmonogramem wdrażania.	82
V. Zarządzanie, monitoring i analiza postępów we wdrażaniu Strategii Rozwoju.	92

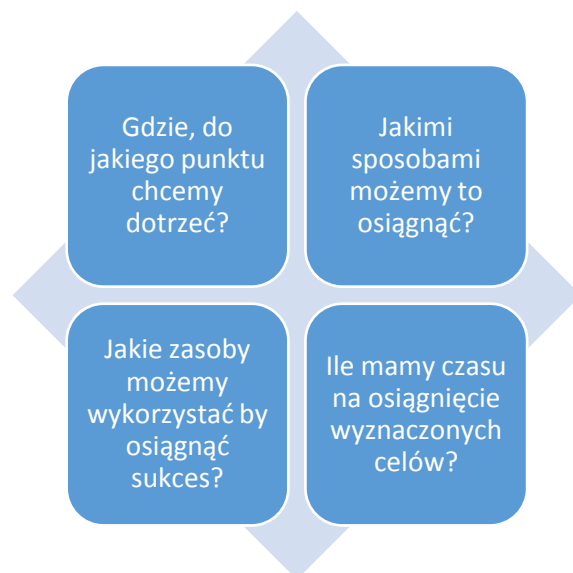
I. Wstęp – cele Strategii Rozwoju.

I.1. Cel powstania Strategii Rozwoju.

Każda organizacja kulturalna, podobnie jak inne podmioty, zarówno małe firmy, jak i wielkie korporacje, powinna umieć wyznaczyć sobie długoterminową wizję działania i określić najważniejsze cele, jakie chce zrealizować. Jest to działanie kluczowe w obecnych czasach, gdy działalność kulturalna jest traktowana – zwłaszcza w kontekście pozyskiwania środków finansowych – jak każda inna działalność, w tym także gospodarcza.

W przypadku instytucji kultury długoterminowe działanie może być wsparciem w procesie równoważenia budżetu instytucji (tak, by jej działalność nie była tylko uzależniona od środków publicznych, konkursów grantowych itp.), jak i w codziennej pracy instytucji – posiadanie strategii pomaga integrować zespół pracowników wokół wspólnych celów, sprawniej i efektywniej dobierać zespoły projektowe, narzędzia, sposoby działania.

Strategia rozwoju jest pomocnym narzędziem, które daje odpowiedzi na pytania, istotne dla każdego typu organizacji, zwłaszcza dla instytucji kultury:



Właśnie taka idea przyświecała pracom nad strategią dla Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ.

Trzeba także pamiętać, że inaczej tworzy się strategię rozwoju dla instytucji młodej, która dopiero rozpoczyna budowę swojej pozycji na rynku kultury, inaczej zaś, gdy instytucja jest już dojrzałą organizacją, dobrze umocowaną w środowisku lokalnym, regionalnym i krajowym, rozpoznawalną i pozytywnie ocenianą przez różne grupy społeczne. Praca nad strategią w obu przypadkach wymaga innego podejścia, zwłaszcza w obszarze analizy wewnętrznych potencjałów organizacji.

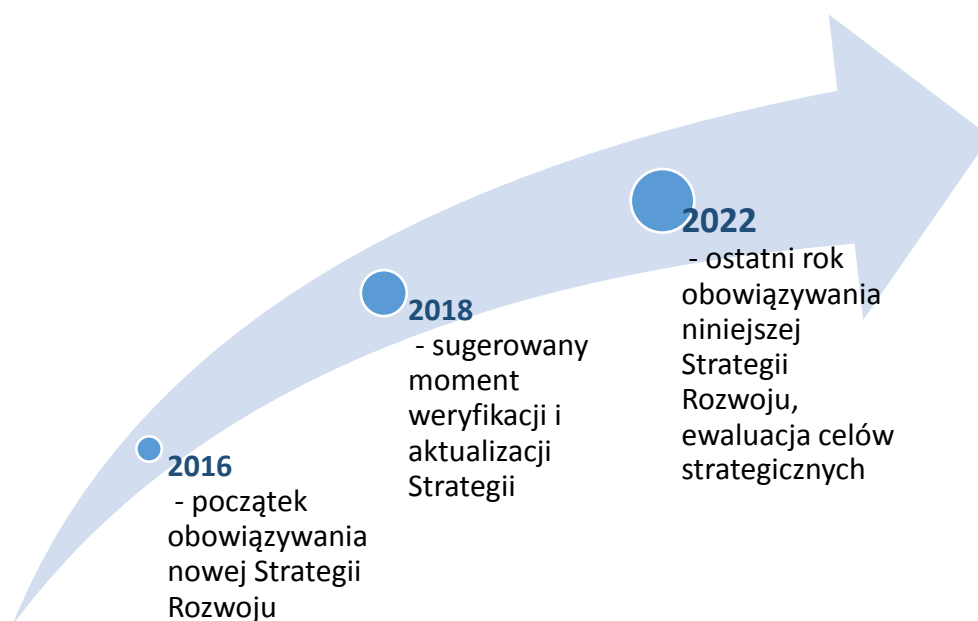
Strategia powstawała w roku 2015, roku jubileuszowym dla MCK SOKÓŁ, w którym instytucja ta obchodziła 40-lecie swojej działalności.

Ogromny kapitał, który MCK SOKÓŁ zdobył w ciągu tych 40 lat pozwala na to, by strategia działania i rozwoju na lata 2016-2022, była strategią, za pomocą której MCK SOKÓŁ będzie nie tylko rozwijał swoją działalność, ale także strategią, która pomoże silniej oddziaływać na społeczność Nowego Sącza i całej Małopolski, a także obszarów transgranicznych, współuczestniczyć w rozwoju nowych obszarów, takich jak przemysł kreatywny i gospodarka regionalna.

I.2. Wybrany horyzont czasowy dla Strategii Rozwoju.

Lata 2016-2022, które wyznaczają ramy obowiązywania Strategii Rozwoju MCK SOKÓŁ sprawiają, że jest to strategia o charakterze średniookresowym. Okres 6 lat jej obowiązywania jest wystarczający, by przeprowadzić zakładane działania, a jednocześnie na tyle krótki, by nie stracić z oczu celów strategicznych.

Warto także zauważyć, że w czasie obowiązywania Strategii, w roku 2020 zakończy się perspektywa finansowa Unii Europejskiej (2014-2020), a do roku 2022, zgodnie z *regułą n+2*¹ możliwa będzie realizacja i rozliczanie projektów finansowanych ze Środków UE.



I.3. Przebieg prac nad przygotowaniem Strategii Rozwoju MCK SOKÓŁ.

Głównym przesłaniem firmy doradczej, która uczestniczyła w pracach nad Strategią Rozwoju był zamiar sporządzenia dokumentu, z którym jak najściślej będą mogli utożsamiać się wszyscy pracownicy i Dyrekcja MCK SOKÓŁ. Stąd też główną zasadą była szeroka partycypacja pracowników w procesie powstawania strategii, liczne konsultacje, w tym mailowe i telefoniczne i oczywiście spotkania o charakterze warsztatów.

Prace nad Strategią rozpoczęto w maju 2015r. zbieraniem i analizą materiałów do aktualizacji diagnozy – raportu o stanie MCK SOKÓŁ. Jednym z dokumentów poddanych uważnej analizie była poprzednio obowiązująca strategia rozwoju (na lata 2008-2015, wraz z aktualizacją dokonaną w roku 2010).

¹ Reguła n+2 jest jedną z podstawowych reguł zarządzania finansowego funduszami pomocowymi Unii Europejskiej. Stanowi ona, że jeśli zobowiązanie Komisji Europejskiej ujęte w budżecie wspólnotowym w danym roku (roku n) nie zostanie „wyczerpane” wnioskami o płatność przekazywanymi Komisji przez Instytucję Płatniczą do końca roku n+2, różnica między kwotą zobowiązania a kwotą wniosków o płatność zostanie automatycznie anulowana.

Przeprowadzono także 3 spotkania o charakterze warsztatowym (w maju, czerwcu i we wrześniu). Spotkania te miały miejsce w gmachu głównym MCK SOKÓŁ. Część warsztatowa, której autorami byli zaproszeni uczestnicy – Dyrekcja oraz pracownicy zespołu MCK SOKÓŁ, obejmowała:

- ➔ Podczas pierwszego spotkania – dokonanie analizy SWOT i wskazanie mocnych i słabych stron MCK SOKÓŁ, jak również analizę uwarunkowań zewnętrznych, mających wpływ na rozwój oferty, poziom frekwencji i funkcjonowanie tej instytucji w mieście i województwie;
- ➔ Drugie spotkanie poświęcone było analizie problemowej oraz analizie otoczenia konkurencyjnego;
- ➔ Trzecie spotkanie służyło sformułowaniu motta instytucji, wizji rozwoju (zarówno całego MCK SOKÓŁ, jak i poszczególnych działów), misji i celów strategicznych.

Ponadto prowadzono liczne konsultacje telefoniczne oraz mailowe z pracownikami MCK SOKÓŁ.

Efekty pracy uczestników warsztatów znalazły odzwierciedlenie w niniejszym dokumencie.

Całość prac koordynowana była przez Dyrektora MCK SOKÓŁ, Antoniego Malczaka, który podczas pierwszego spotkania, przedstawił formalne podstawy opracowania strategii, założenia i oczekiwania dotyczące tego dokumentu.

II. Analiza stanu otoczenia zewnętrznego MCK SOKÓŁ.

II.1. Kontekst lokalny, regionalny i krajowy.

II.1.1. Województwo małopolskie².

Kultura i sztuka to jedne z najważniejszych obszarów funkcjonowania dla każdego nowoczesnego państwa i każdego regionu. Od liczby i jakości instytucji kultury, prowadzonych programów edukacji kulturowej, upowszechniania sztuki i kultury wśród różnych grup społecznych, od kształcenia artystów i podnoszenia kompetencji zainteresowanych sztuką amatorów, od rodzaju i prestiżu instytucji zależy miejsce danego miasta i regionu na mapie kulturalnej kraju, Europy i świata.

Małopolska posiada bardzo bogate zasoby kultury (materialnej i niematerialnej) i dziedzictwa kulturowego, które są jednym z głównych elementów wpływających na korzystny wizerunek regionu w Polsce, a także w Europie i w świecie.

Kultura, turystyka kulturowa i powiązane z nimi sektory przemysłu (sektor tzw. czasu wolnego, sektor przemysłów kreatywnych i przemysłów kultury) są także jednym z czynników rozwoju społeczno - gospodarczego, służącym budowie społeczeństwa innowacyjnego, o dużym potencjale rozwojowym. Udział turystyki kulturowej i kultury i powiązanych z tymi sferami tzw. przemysłów czasu wolnego w tworzeniu wartości dodanej brutto, jest w Małopolsce wysoki i zbliżony do osiąganego przez najlepiej rozwinięte regiony UE.

Na historię i tradycję województwa małopolskiego składa się przede wszystkim różnorodność i bogactwo kulturowe. Małopolska jest – obok Śląska, a po Mazowszu – drugim pod względem zasobów kultury województwem w kraju.

Pod względem liczby podmiotów prowadzących działalność kulturalną Małopolska utrzymuje się w ścisłej krajowej czołówce. Na koniec 2013 roku w ogólnej liczbie 1 637 tych podmiotów, największy odsetek stanowiły biblioteki i placówki informacyjno-biblioteczne (58,3%), domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice (26,3%), muzea (7,3%), galerie i salony sztuki (4%), kina stałe (3%) oraz teatry i instytucje muzyczne (1,1%). W liczbie tej ujęto państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz pozostałe podmioty działające w obszarze kultury prowadzone przez osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej.

Zdecydowana większość podmiotów prowadzących działalność kulturalną w Małopolsce należy do sektora publicznego (rozumianego jako administracja rządowa i samorządowa). W 2014 roku do sektora publicznego należały wszystkie biblioteki i placówki informacyjno-biblioteczne oraz świetlice, 98,7% ośrodków kultury, 93,1% domów kultury, 89,3% klubów, 84,2% teatrów i instytucji.

Najwięcej – 246 instytucji (15% ogółu instytucji w województwie) działało w Krakowie. **Drugie miejsce pod względem liczby działających instytucji zajmował powiat nowosądecki – 113 instytucji (8,0%),** następnie tarnowski – 95 (6,7%) oraz nowotarski – 93 (6,6%).

W poszczególnych powiatach i miastach na prawach powiatu województwa małopolskiego występują różnice w stopniu korzystania z oferty kulturalnej. Jednym z wielu czynników mających wpływ na to zjawisko jest położenie geograficzne instytucji kultury. Większa dostępność instytucji kultury była w dużych miastach, w których są zlokalizowane teatry i instytucje muzyczne czy też multiplexy, mniejsza natomiast w małych miejscowościach i na wsi, gdzie przeważają świetlice, ośrodki kultury i domy kultury.

² Wszystkie dane liczbowe przytoczone na podstawie „Program strategiczny Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego” - projekt z dnia 25.10.2013 oraz opracowania „Diagnoza stanu kultury w województwie małopolskim i analiza SWOP. Opracowanie dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego”, IBS, a także rocznika statystycznego GUS „Działalność instytucji kultury w Polsce. 2014”, opr. GUS w Krakowie, 2015 r.

Województwo Małopolskie jest organizatorem lub współorganizatorem dla 23 instytucji kultury, w tym 5 instytucji artystycznych, 11 muzeów, 4 centrów kultury oraz Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie, a także Instytutu Dialogu Międzykulturowego im. Jana Pawła II w Krakowie i Europejskiego Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Luśławicach.

Od lat Małopolska utrzymuje pozycję krajowego lidera pod względem ilości obiektów chronionych jako światowe dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze UNESCO: na koniec 2013 roku w regionie znajdowało się 14 (z 29 w Polsce) takich miejsc, w tym obiekty wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO w czerwcu 2013 roku. Do małopolskich zabytków wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO zaliczają się: Historyczne centrum Krakowa, Kopalnia Soli w Wieliczce, Auschwitz Birkenau, niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i zagłady, Kalwaria Zebrzydowska: manierystyczny zespół architektoniczno-krajobrazowy oraz park pielgrzymkowy, Kościoły drewniane południowej Małopolski: Binarowa, Blizne, Dębno, Sękowa, Haczów, Lipnica Murowana. Na 37. sesji Komitetu Światowego Dziedzictwa UNESCO w Phnom Penh w Kambodży podjęto decyzję o rozszerzeniu wpisu Kopalni Soli w Wieliczce o kopalnię w Bochni i wielicki Zamek Żupny, a także wpisano na listę 16 drewnianych cerkwi **w polskim i ukraińskim regionie Karpat**, w tym 4 z terenu Małopolski: cerkiew św. Jakuba Młodszego Apostoła w Powroźniku, cerkiew Opieki Bogurodzicy w Owczarach, cerkiew greckokatolicka św. Paraskewii w Kwiatoniu, cerkiew św. Michała Archanioła w Brunarach Wyżnych. Był to pierwszy wpis polskich zabytków na Listę UNESCO od 2006 roku. W Małopolsce zlokalizowanych jest też 5 zespołów zabytków uznanych przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej za Pomniki Historii (Bochnia – kopalnia soli, Kalwaria Zebrzydowska – krajobrazowy zespół manierystycznego parku pielgrzymkowego, Kraków – historyczny zespół miasta, Raławice – teren historycznej Bitwy Raławickiej, Wieliczka – kopalnia soli).

Wydarzeniem o wielkim znaczeniu dla ochrony i promocji małopolskiej kultury i dziedzictwa na arenie międzynarodowej było także ogłoszenie Krakowa (23 października 2013 roku, na konferencji miast kreatywnych w Pekinie) szóstym Miastem Literatury UNESCO. Tym samym Kraków został przyjęty do sieci miast kreatywnych UNESCO jako pierwsze słowiańskie i drugie nieanglojęzyczne miasto sieci, co ma niebagatelne znaczenie dla promocji, tzw. „literatury małych języków”.

Ewidencja zabytków na obszarze województwa małopolskiego obejmuje ok. 47 000 obiektów. Z tej liczby do rejestru zabytków nieruchomych wpisanych jest 3 221 obiektów, do rejestru zabytków ruchomych 30 656 obiektów. Widoczne jest skupienie zabytków nieruchomych wpisanych do rejestru w Krakowie i okolicach, **a także w południowej części regionu – powiatach: nowotarskim (subregion podhalański), sądeckim i gorlickim (subregion sądecki)**. Najmniej zabytków nieruchomych znajduje się na północy: w powiecie miechowskim (subregion Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego), dąbrowskim (subregion tarnowski) i chrzanowskim (Małopolska Zachodnia). Jednocześnie około 30% obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru zabytków zagrożonych jest całkowitym zniszczeniem. Przeprowadzona weryfikacja wojewódzkiej i gminnych ewidencji zabytków wykazała spadek liczby wpisanych obiektów – w krótkim czasie z wojewódzkiej ewidencji zabytków skreślono ok. 3 tysiące zabytków nieruchomych.

Małopolska ma ponadto dobrze przygotowaną ofertę szlaków turystyczno-kulturowych, prezentujących różne aspekty dziedzictwa kulturowego regionu, m.in. Małopolska Trasa UNESCO, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Żydów Małopolskich, Szlak Cerkwi Łemkowskich, Szlak Jana Pawła II, Szlak Solny, Szlak Orlich Gniazd, Szlak Rzemiosła Tradycyjnego, które wymagają dalszego rozwoju i poprawy ich funkcjonowania.

Analizując dane statystyczne i demograficzne należy przypomnieć, że województwo małopolskie zajmuje powierzchnię 15 183 km² (4,9 % powierzchni kraju), zajmując tym samym 12. Miejsce w Polsce. W województwie znajdują się 182 gminy, w tym 46 gmin miejsko-wiejskich, 14 miejskich oraz 122 wiejskich. Region sąsiaduje z województwami: śląskim, świętokrzyskim i podkarpackim.

Małopolska położona jest w głównym korytarzu tranzytowym z Europy Zachodniej na Ukrainę (autostrada A4), przez Region przebiega europejski korytarz transportowy TINA III zapewniający dobre połączenia kolejowe. Posiada drugi w kraju (pod względem wielkości i ilości pasażerów) międzynarodowy port lotniczy Kraków-Balice. **Dogodne połączenia komunikacyjne niewątpliwie wpływają pozytywnie na atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną regionu.**

Województwo małopolskie zamieszkiwało 3,4 mln osób (stan na 31 grudnia 2013 r.). Stanowiło to 8,7% ludności kraju i plasowało województwo na 4 miejscu po województwie mazowieckim, śląskim i wielkopolskim. W Małopolsce od początku bieżącego stulecia notuje się corocznie systematyczny wzrost ludności. W 2013 roku średnioroczne tempo wzrostu ludności wynosiło +0,19% – przybyło 6,5 tys. osób. Nadal postępuje proces niekorzystnych zmian w strukturze wieku mieszkańców Małopolski w kierunku starzenia się społeczeństwa, tempo zmian jest jednak wolniejsze niż średnio w kraju.

Małopolska należy do grupy regionów o wysokiej koncentracji jednostek sektora nauki i uznawana jest za jeden z kluczowych ośrodków akademickim i naukowych w Polsce. Na koniec 2014 r. w województwie funkcjonowało: 35 uczelni wyższych (5. miejsce po województwach: mazowieckim, śląskim, wielkopolskim i dolnośląskim) oraz 135 jednostek naukowych (4. miejsce po Mazowszu, Śląsku i Wielkopolsce), w tym m.in. 11 placówek Polskiej Akademii Nauk, 18 instytutów badawczo-rozwojowych (w tym 4 oddziały) oraz jednostki badawcze (w tym centra badawczo-rozwojowe) międzynarodowych koncernów. Wśród tych ostatnich funkcjonują m.in.: ABB, ACS, APRISO, Capgemini, CapNor Polska, DELPHI Polska, DELTAVISTA Kraków, DreamLab, EC Test Systems Sp. z o.o., IBM, INNOVATION FACTORY, METROSOFT Polska, MOTOROLA Polska, ROBOBAT, SABRE, SOLIDEX oraz Teva Operations Poland sp. z o.o. Region zajmuje ponadto 2. miejsce w kraju pod względem liczby studentów (po Mazowszu).

Nakłady na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego stanowią corocznie znaczącą część budżetów jednostek samorządu terytorialnego. W 2013 roku z budżetów wszystkich jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa małopolskiego wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego (w dziale 921 Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego) wyniosły 592,4 mln zł i po raz pierwszy od 2010 roku były wyższe od wydatków roku poprzedniego (wzrost o 9,2% w stosunku do 2012 roku).

II.1.2. Nowy Sącz.³

Nowy Sącz, położony w południowej części Województwa Małopolskiego, jest miastem uznawanym za „bramę” Sądecczyzny, liczącym 83.940 mieszkańców (stan na 31.12.2013). Zajmuje obszar 58 km².

Miasto bezpośrednio nadzoruje trzy instytucje kultury: Miejski Ośrodek Kultury, Nowosądecką Małą Galerię, Sądecką Bibliotekę Publiczną, które prowadzą wielokierunkową działalność kulturalną, upowszechniającą profesjonalną i amatorską twórczość plastyczną, teatralną, muzyczną, folklorystyczną, taneczną, wystawienniczą i czytelniczną.⁴ **Nowy Sącz posiada bogatą ofertę kulturalną. Przedsięwzięcia kulturalne realizowane są przez wymienione wcześniej miejskie instytucje kultury, a ponadto wojewódzkie instytucje kultury jak Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ czy Muzeum Okręgowe, placówki, stowarzyszenia i inne jednostki upowszechniania kultury.** Tradycją w Nowym Sączu stało się organizowanie imprez o charakterze cyklicznym. Dziedzictwo

³ Dane opracowano na podstawie materiałów Urzędu Miasta Nowy Sącz, GUS oraz dokumentów strategicznych miasta Nowy Sącz.

⁴ Na terenie Miasta wg GUS działa: 1 biblioteka publiczna, 8 filii bibliotecznych i 2 oddziały biblioteczne, 1 muzeum i 4 oddziały muzealne, 2 kina stałe i 3 ośrodki kultury.

kulturowe Nowego Sącza stanowi kolejny ważny atut miasta. Zespoły zabytkowe stanowiące istotną część tego dziedzictwa determinują wizerunek Miasta, nadają mu specyficzny klimat i stanowią znak rozpoznawczy.

W Nowym Sączu mają swój początek, lub przebiegają przez miasto, szlaki turystyczne Beskidu Sądeckiego. Kulturowo Nowy Sącz jest związany z obszarem Lachów Sądeckich i Górali Sądeckich, zamieszkujących tereny na południe i południowy-wschód od Nowego Sącza. Wiąże się to z usytuowaniem miasta w terenach bardzo cennych kulturowo. Z tego powodu miasto jest atrakcyjnym punktem na szlaku turystycznych wędrówek i obowiązkowym celem wypadów gości, którzy przyjeżdżają na wypoczynek do okolicznych uzdrowisk. Nowy Sącz staje się też coraz ważniejszym miejscem pielgrzymek do bazyliki mniejszej pw. św. Małgorzaty – patronki miasta.

W Nowym Sączu funkcjonuje 10 turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania, w tym 3 hotele. Z noclegów średniorocznie korzysta około 23 tys. osób, w tym ok. 3,4 tys. turystów zagranicznych. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych wynosi około 25-26%. Przeciętny pobyt turysty nocującego w Nowym Sączu wynosi około 2 dni.

W Nowym Sączu działały w roku akademickim 2013/2014 3 szkoły wyższe oraz 3 jednostki zamiejscowe szkół wyższych, a liczba studentów wyniosła 6.434 (spadek w stosunku do 7 410 osób studiujących w Nowym Sączu w roku akademickim 2012/2013). Spadająca liczba studentów ma związek ze zjawiskami demograficznymi a także zmniejszeniem rangi głównej uczelni miasta, jaką jest Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University.

Nowy Sącz jest liczącym się miastem w województwie małopolskim, posiadającym silny potencjał rozwojowy. Czynniki stanowiące źródło tego rozwoju to przede wszystkim:

- potencjał ludnościowy – wysoki odsetek ludzi młodych wkraczających na rynek pracy,
- przedsiębiorczość – wysoka liczba działających lub nowopowstałych małych i średnich firm,
- wysoka atrakcyjność inwestycyjna – pomimo braków otoczenia biznesowego czy infrastruktury technicznej,
- środowisko naturalne – niska presja na środowisko oraz stała poprawa jakości jego elementów,
- struktura zagospodarowania przestrzennego – wysoka jakość przestrzeni publicznej,
- rozwój gospodarczy – ekspansja dużych firm o rozpoznawalnych powszechnie markach,
- kultura – bogate zasoby dziedzictwa kulturowego, osiągnięcia twórców i walory zabytków.

Na podstawie danych uzyskanych w ramach tworzenia Strategii Rozwoju Nowego Sącza do 2020 roku⁵, można oceniać, że Nowy Sącz jest postrzegany przez mieszkańców jako:

- miasto **raczej dobrze rozwijające się** w ostatnich latach, w którym raczej dużo się inwestuje,
- jest **zdecydowanie dobrym miejscem do życia** i raczej dobrym do prowadzenia działalności gospodarczej,
- w którym **raczej są warunki do rozwoju osobowego i kulturalnego**,
- miasto **raczej bezpieczne**, przy tym raczej szybciej rozwijające się niż sąsiednie miasta podobnej wielkości.

Określenie „*raczej*” wynika z metodologii ankiety skierowanej do mieszkańców, gdzie istniała możliwość zaznaczenia opcji „*raczej tak*”. **Ten pozytywny w odbiorze mieszkańców wizerunek miasta stanowi bardzo dobry punkt wyjścia do wzrostu liczby mieszkańców uczestniczących w wydarzeniach organizowanych przez MCK SOKÓŁ.**

⁵ http://www.nowysacz.pl/content/resources/dokumenty_strategiczne/Strategia_Rozwoju_2020.pdf

II.2. Wybrane instytucje otoczenia konkurencyjnego w regionie Małopolski.

Niemożliwym jest, by na terenie województwa małopolskiego, czy na terenie Nowego Sącza znaleźć instytucję, której oferta w całości może być uznana za konkurencyjną w stosunku do bardzo rozbudowanej, różnorodnej i obejmującej wiele dziedzin sztuki, zarówno amatorskiej jak i profesjonalnej, współczesnej jak i tradycyjnej, którą upowszechnia i prezentuje MCK SOKÓŁ. Analizując otoczenie konkurencyjne w skali regionu i miasta, można odnosić się do poszczególnych obszarów działalności MCK SOKÓŁ i zestawiać je z poszczególnymi, odrębnymi instytucjami lub wydarzeniami. Dla każdego rodzaju działalności kulturalnej inne będzie otoczenie konkurencyjne i z innych uwarunkowań będzie wynikać przewaga konkurencyjna. Na pewno **unikalnymi działaniami MCK SOKÓŁ, które nie mają swoich odpowiedników w skali regionu są Studium Kapelmistrzowskie i Studium Folklorystyczne**, a także przeglądy, konkursy i festiwale, z których profesjonalnej organizacji słynie MCK SOKÓŁ i które w wielu przypadkach stanowią markę same w sobie, będąc wydarzeniami rozpoznawalnymi w skali regionalnej, krajowej i nawet międzynarodowej. **Jako takie właśnie działania, w stosunku do których działania innych instytucji nie stanowią istotnej konkurencji należy wskazać:**

- ➔ **Międzynarodowy Festiwal i Konkurs Sztuki Wokalnej im. Ady Sari** jest najstarszym i znaczącym spośród konkursów organizowanych przez MCK SOKÓŁ. Jego zasadniczym elementem jest konkurs, będący etapem kształtowania osobowości twórczych młodych adeptów wokalistyki i przygotowania ich do dalszej drogi artystycznej. Konkursowi towarzyszą koncerty symfoniczne i kameralne oraz spektakle teatrów operowych z udziałem międzynarodowego grona wybitnych artystów. Festiwal Sztuki Wokalnej im. Ady Sari zyskał sobie w świecie muzycznym stałą, wysoką rangę. Konkurencję w skali subregionu może stanowić Europejski Festiwal im. Jana Kiepury w Krynicy. Stanowi on bezpośrednią konkurencję dla Festiwalu im. Ady Sari, jednak nie ze względu na formułę, która nie obejmuje konkursu, a przede wszystkim ze względu na lokalizację. Za konkurencyjne wydarzenie w skali ogólnopolskiej uznać można Międzynarodowy Konkurs Wokalny im. Stanisława Moniuszki, organizowany w cyklu trzyletnim przez Teatr Wielki – Operę Narodową;
- ➔ **Międzynarodowy Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych ŚWIĘTO DZIECI GÓR** – (w roku 2015 odbyła się 23. edycja tej imprezy), którego unikalna formuła polegająca na łączeniu uczestników (6 zespołów polskich i 6 zagranicznych) w pary kamrackie realizujące wspólny program złożony z koncertów, warsztatów, „dni narodowych”, „dni u polskich przyjaciół” oraz wielu działań towarzyszących, stwarza dzieciom możliwość bezpośredniego poznania się w codziennym festiwalowym życiu oraz daje szansę nawiązania przyjacielskich kontaktów i umożliwia międzynarodową integrację;
- ➔ **Międzynarodowe Biennale Pasteli** – organizowane od roku 1987, początkowo w ramach Ogólnopolskiej Wystawy Pasteli, następnie Ogólnopolskiego Biennale Pasteli, aż w roku 2002 uzyskało rangę Biennale Międzynarodowego.

KONKURENCYJNE WOJEWÓDZKIE INSTYTUCJE KULTURY DZIAŁAJĄCE W NOWYM SĄCZU:

Obecnie w Nowym Sączu działają dwie samorządowe instytucje kultury Województwa Małopolskiego – jedną z nich jest MCK SOKÓŁ, a drugą – **Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu z główną siedzibą w Domu Gotyckim oraz oddziałami:** galerią Marii Richter, Miasteczkiem Galicyjskim, Sądeckim Parkiem Etnograficznym, Muzeum Nikifora w Krynicy Zdroju, Muzeum Pienińskim w Szlachtowej, Muzeum Lachów Sądeckich w Podegrodziu i nowym oddziałem – Sektorem kolonistów niemieckich (prezentuje kulturę lokalnej, mniejszościowej grupy etnicznej, zwanej kolonistami józefińskimi lub Niemcami Galicyjskimi). W roku 2013 zorganizowano w Muzeum łącznie 63 wystawy: 29 własnych i 34 obce (w tym 2 z zagranicy). W ramach działalności oświatowej i edukacyjnej Muzeum zaproponowało większą niż w roku 2012 liczbę odczytów, prelekcji, spotkań, a także specjalne 4 seanse filmowe. Spotkało się to z dużym zainteresowaniem zwiedzających, których liczba wzrosła o 14,4 tys. osób do 143,6 tys. osób.

Działalność muzealna nie stanowi bezpośredniej konkurencji dla oferty MCK SOKÓŁ, jednak prowadzone programy edukacyjne zorientowane na informowanie i promowanie regionalnej tożsamości (prowadzone zwłaszcza w ramach działalności edukacyjnej Miasteczka Galicyjskiego i Parku Etnograficznego) stanowią już działalność, jeśli nie konkurencyjną, to przynajmniej o podobnym charakterze i podobnych celach poznawczych. Działania edukacyjne prowadzone przez Muzeum dotyczą prezentowania tradycyjnej przestrzeni, zabudowy, strojów z okolic Nowego Sącza, a w niewielkim stopniu dziedzictwa kultury niematerialnej, z czego wynikać będzie większa przewaga MCK SOKÓŁ, zwłaszcza gdy powstanie specjalistyczny Ośrodek Dziedzictwa Kultury Niematerialnej w Dąbrowie k/Nowego Sącza – najważniejsza inwestycja nowego okresu programowania dla SOKOŁA.

NAJWAŻNIEJSZE, KONKURENCYJNE MIEJSKIE INSTYTUCJE KULTURY DZIAŁAJĄCE W NOWYM SĄCZU:

- ➔ **Miejski Ośrodek Kultury** – ośrodek prowadzi działania sprzyjające integracji kulturalnej miasta i ochronie jego dziedzictwa kulturowego, a ponadto wspiera rozwój amatorskiego ruchu artystycznego, organizuje szereg imprez kulturalnych o zasięgu lokalnym, krajowym (WOŚP, Nowosądecki Przegląd Przedstawień Bożonarodzeniowych, Ogólnopolski Konkurs Recytatorski dla powiatu grodzkiego (m. Nowego Sącza), Sądecka Wiosna Artystyczna, eliminacje powiatowe do Małopolskiego Przeglądu Teatrów Dzieci i Młodzieży BAJDUREK, **Jesienny Festiwal Teatralny**, Koncerty u Prezydenta Nowego Sącza, Sądeckie Konfrontacje Artystycznych Talentów, Konkurs Piosenki Dziecięcej). Prowadzi współpracę na rzecz kultury z instytucjami, stowarzyszeniami, zajmuje się popularyzowaniem i promocją miasta w sferze kultury, a także społecznym ruchem artystycznym i twórcami indywidualnymi. W tym ostatnim obszarze potencjalnie oferta MOK może stanowić konkurencję w stosunku do działań MCK SOKÓŁ, jednak zakres i wyższy poziom merytoryczny przemawia na korzyść MCK SOKÓŁ.
- ➔ **Nowosądecka Mała Galeria** – od 1979 organizuje wystawy plastyczne, spotkania autorskie z osobowościami polskiej kultury i sztuki, koncerty i recitale, spektakle teatralne, happeningi i performance. Galeria znajduje się w zabytkowych wnętrzach dziewiętnastowiecznego dworku co tworzy niezwykle klimat dla odbioru sztuki. Corocznie we wrześniu, Mała Galeria przygotowuje Mały Festiwal Form Artystycznych, interdyscyplinarne spotkania artystów. Festiwal wpisał się na stałe w kalendarz kulturalnych imprez cyklicznych w regionie i może stanowić konkurencję dla imprez organizowanych przez MCK SOKÓŁ, zwłaszcza w ramach **Galerii Sokół czy Galerii BWA JATKI, nie jest to konkurencja dla nowo otwartej Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ** (ze względu na profil działalności a przede wszystkim o wiele mniejszą powierzchnię wystawienniczą, która determinuje charakter wystaw). Na korzyść MCK SOKÓŁ działa tu fakt, że skala działalności Małej Galerii, niewielkiego forum artystycznego skupionego wokół grupy twórców, sprawia, że oferta tej instytucji jest kierowana tylko do niewielkiej grupy odbiorców.
- ➔ **Pałac Młodzieży Nowy Sącz** rozpoczął swoją działalność w 1951 roku jako Młodzieżowy Dom Kultury. Działalność placówki skierowana jest do dzieci i młodzieży poprzez oferowanie bogatej oferty bezpłatnych zajęć w zakresie muzyki, plastyki, tańca, teatru, kabaretu, rękodzieła oraz integracji europejskiej. W ramach całorocznych zajęć młodzież uczestniczy w festiwalach, przeglądach oraz konkursach krajowych i zagranicznych. MDK organizuje również lekcje regionalne – zajęcia oparte na autorskim programie, prezentującym ludowy dorobek naszego regionu. **Oferta Pałacu Młodzieży jest konkurencyjna w stosunku do oferty MCK SOKÓŁ – przede wszystkim w zakresie oferty edukacyjnej i artystycznej skierowanej do dzieci i młodzieży.**
- ➔ **Sądecka Biblioteka Publiczna im. Józefa Szujskiego** – prowadząca 2 oddziały i 6 filii, jej zadania to przede wszystkim udostępnianie zbiorów, wypożyczanie międzybiblioteczne, organizacja wystaw w zabytkowych piwnicach Sądeckiej Biblioteki Publicznej, doradztwo zawodowe.

Z racji zakresu świadczonych usług, te instytucje można uznać za konkurencyjne w niektórych obszarach dla MCK SOKÓŁ. Przede wszystkim, podobnie jak MCK SOKÓŁ, oferują one usługi w zakresie upowszechniania kultury i sztuki adresowane do mieszkańców miasta i regionu, organizują pojedyncze koncerty i spektakle, jak i szerzej zakrojone przedsięwzięcia edukacyjno-artystyczne, w tym o charakterze konkursów, przeglądów i festiwali. Stanowią także konkurencję dla programów edukacyjnych MCK SOKÓŁ. Oprócz mniej lub bardziej standardowych form edukacji, Miejski Ośrodek Kultury prowadzi zespoły teatralne: Teatr Robotniczy im. Bolesława Barbackiego, Teatr NSA, Teatr Dziecięcy "Cudoki Szuroki", Scenę Młodzieżową, Grupa Teatralna "SKENE". Wieloletnią tradycję mają w Nowym Sączu działania Kabaretu „Ergo”, funkcjonującego nieprzerwanie od 1983 roku.

Ponadto w Nowym Sączu ma swoją siedzibę i aktywnie działa:

- ➔ **ok. 25 stowarzyszeń krzewiących różne formy działalności kulturalnej** (np. Stowarzyszenie Animatorów Kultury, Stowarzyszenie Przyjaciół Sztuk Pięknych, Stowarzyszenie Miłośników Zespołu Regionalnego "Sądeczoki", Stowarzyszenie Klub Twórców Nieprofesjonalnych "Konary", Stowarzyszenie Kulturalne KRAM 2000, Stowarzyszenie Artystyczno-Edukacyjne "Stary Dom" (wraz z galerią);
- ➔ **11 towarzystw i fundacji o charakterze kulturalno-edukacyjnym oraz historycznym** (np. Sądeckie Towarzystwo Muzyczne, Towarzystwo Przyjaciół Regionalnego Zespołu "Lachy", Polskie Towarzystwo Historyczne, Towarzystwo Wiedzy Powszechnej, Fundacja Nomina Rosae Ogród Kultury Dawnej);
- ➔ **13 klubów** – np. Klub Literacki "Sądecczyzna", Klub Inteligencji katolickiej i in.
- ➔ **8 zespołów muzycznych**, głównie dziecięco-młodzieżowych;
- ➔ **4 orkiestry**, w tym tylko jedna zawodowa – Orkiestra Reprezentacyjna Straży Granicznej;
- ➔ **5 zespołów pieśni i tańca** – typowo folklorystycznych, takich jak Zespół Regionalny "Sądeczanie", Regionalny Zespół Pieśni i Tańca "Lachy" (grupy: dorosłych, młodzieży, dzieci), Regionalny Zespół Pieśni i Tańca "Dolina Dunajca" (dorosłych), Zespół Regionalny "Sądeczoki" (zespół dziecięcy, ok. 155 osób).

Działania tych organizacji i często niewielkich grup, zaspokajają potrzeby mieszkańców w zakresie dostępu do różnych form rozwijania własnych pasji i zainteresowań związanych z kulturą i edukacją kulturową. Są to jednak instytucje ściśle sprofilowane, zazwyczaj wyspecjalizowane w jednym gatunku działalności, dlatego same w sobie nie stanowią konkurencji dla oferty MCK SOKÓŁ. Wręcz przeciwnie, uczestnicy niektórych stowarzyszeń, członkowie zespołów folklorystycznych czy klubów, pasjonaci-amatorzy, korzystają również z oferty MCK SOKÓŁ, jako **dopełniającej ich potrzeby i zainteresowania kulturowe**.

KONKURENCYJNE INSTYTUCJE DZIAŁAJĄCE W INNYCH MIASTACH WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO:

W zakresie upowszechniania sztuki profesjonalnej, (teatralnej, muzycznej i plastycznej), główne instytucje konkurencyjne dla oferty MCK SOKÓŁ zlokalizowane są poza Nowym Sączem i należy tu wymienić przede wszystkim:

1. **W zakresie prezentacji i upowszechnienia muzyki konkurencyjnymi instytucjami są:** Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Lusławicach (muzyka klasyczna), Centrum Kultury i Sztuki im. Ady Sari w Starym Sączu (piosenka literacka, jazz). Opera Krakowska nie należy do konkurentów w stosunku do działań MCK SOKÓŁ, ponieważ prowadzi przede wszystkim działalność producencką. Konkurencyjnym wydarzeniem jest także Festiwal im. Jana Kiepury w Krynicy w stosunku do Konkursu Sztuki Wokalnej im. Ady Sari, tym bardziej, że w wyniku rewitalizacji Pijalni Głównej, w Krynicy powstała nowoczesna sala koncertowa z możliwością prezentacji dużych form artystycznych.
2. **W stosunku do działalności Galerii BWA SOKÓŁ** – główne instytucje konkurencyjne, prezentujące i upowszechniające sztukę współczesną w jej wielu przejawach to **Galeria BWA**

w Tarnowie (instytucja kultury miasta Tarnowa) oraz krakowskie: Bunkier Sztuki i Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK (obie są instytucjami miejskimi). Skala wielkości Nowego Sącza i Tarnowa jako miast, w których działają Galerie jest dosyć podobna, podobnie profil działalności, różne są typy obiektów, w których prowadzona jest działalność (nowoczesny gmach Galerii BWA SOKÓŁ i zabytkowy Pałac Strzelecki w Tarnowie). Obie instytucje prezentują sztukę współczesną i prowadzą bogaty program edukacyjny, skierowany do różnych grup wiekowych. Rozpoznawalność MOCAKU, muzeum ulokowanego w nowoczesnym gmachu, i działającego w pobliżu oddziału MHK – Fabryki Schindlera, przewyższa rozpoznawalność pozostałych galerii, nie tylko w skali regionalnej. Rozwojowi działalności MOCAKU sprzyja bardzo wysoki poziom ruchu turystycznego w obszarze krakowskiego Kazimierza i Zabłocia, gdzie mieści się muzeum, ale także rozbudowane kontakty z polskimi środowiskami artystycznymi.

DZIAŁALNOŚĆ KINOWA W NOWYM SĄCZU:

Wg GUS, w końcu 2013 r. w Nowym Sączu funkcjonowały 2 kina, które łącznie dysponowały 10 salami i 1,8 tys. miejsc na widowni. W ciągu roku 2013 wyświetlono 7,7 tys. seansów filmowych dla 174,8 tys. widzów. Należące do MCK SOKÓŁ – Kino SOKÓŁ – oprócz kina repertuarowego – włączyło się w organizację różnorodnych przeglądów filmowych, jak np. Podróżniczy Klub Filmowy, Klasyka Kina, Rekolekcje Filmowe, Filmoteka Dojrzałego Człowieka, Festiwal KINOJAZDA, Program Edukacji Medialnej „KinoSzkola”, Akademia Przedszkolaka FILMINEK, zajęcia Młodzieżowej Akademii Filmowej. W kinie odbywają się również regularne seanse DKF-u KOT, Noce Filmowe oraz Festiwal Filmów dla Dzieci i Młodzieży **KinoJazda**. Konkurencyjne w stosunku do Kina SOKÓŁ, nowo otwarte kino „Helios” posiada 5 klimatyzowanych sal z 1,1 tys. miejsc, wyposażonych w wysokiej klasy sprzęt nagłaśniający, a także ekrany perełkowe Harkness. Oprócz premier kinowych w kinie organizowane są imprezy, takie jak: Walentynki, Ferie, Dzień Dziecka i inne spotkania okolicznościowe, m.in. specjalne, przedpremierowe pokazy filmów (z udziałem twórców), maratony i filmowe, koncerty, gry i zabawy dla dzieci, konkursy, seanse dla grup szkolnych i firm. Właśnie w przypadku działalności kinowej najbardziej widoczna jest konkurencja ze strony kina komercyjnego, które dysponuje nowoczesną infrastrukturą, parkingiem, zaspokaja „wielkomiejskie” potrzeby mieszkańców w zakresie spędzenia czasu wolnego poza domem. Działalność edukacyjna i kulturalna w przypadku kina „Helios” jest marginalna, jest to „aż i tylko” instytucja ściśle komercyjna, wdrażająca działania z zakresu edukacji kulturowej wyłącznie w celach promocyjnych, nie organizująca liczących się i rozpoznawanych festiwali.

II.3. Aktywność małopolskich instytucji kultury i uczestnictwo w kulturze.

Aktywność mieszkańców województwa małopolskiego w zakresie uczestnictwa w kulturze jest względnie wysoka, przy czym bardzo nierównomiernie rozłożona – koncentruje się przede wszystkim w miastach (zwłaszcza w Krakowie, Tarnowie i Nowym Sączu), w mniejszym stopniu w pozostałych gminach, zwłaszcza wiejskich.

Galerie i salony sztuki⁶

W 2014 r. w województwie małopolskim działały 64 galerie i salony sztuki. Do sektora publicznego należało 51,6% instytucji, pozostała część, w ramach sektora prywatnego, była własnością przede wszystkim osób fizycznych i organizacji społecznych.

⁶ Dane liczbowe przytoczone na podstawie opracowania „Działalność instytucji kultury w województwie małopolskim w 2014 r.”, Kraków, lipiec 2015

W 2014 r. galerie i salony sztuki zorganizowały 774 wystawy (w 2013 r. 766 wystaw) – 706 krajowych, 29 zagranicznych, 28 międzynarodowych oraz 11 za granicą – które zgromadziły łącznie 1,6 mln osób. Wystawy plenerowe odwiedziło 64,5% ogółu zwiedzających. Na 1 galerię w województwie przypadało przeciętnie 24,4 tys. zwiedzających, a 1 wystawę obejrzało średnio 2 018 osób. Wystawy prezentowane w ramach nowych mediów – tzn. nietradycyjnych eksponatów i technik, takich jak animacje komputerowe czy też nowoczesne aranżacje przestrzeni – stanowiły 6,3% wystaw zorganizowanych przez galerie i salony sztuki.

Liczba zbiorów własnych galerii i salonów sztuki nieznacznie wzrosła w porównaniu z poprzednim rokiem i wyniosła 39,3 tys. eksponatów. Najwięcej eksponatów należało, podobnie jak w roku poprzednim, do dziedziny „nowe media” (62,2%) oraz fotografii (32,6%).

Galerie i salony sztuki, oprócz działalności podstawowej, organizowały różnego rodzaju wydarzenia kulturalne towarzyszące wystawom. W 2014 r. zorganizowano 1,2 tys. warsztatów i lekcji, w których uczestniczyło 18,6 tys. osób oraz 1,0 tys. odczytów, prelekcji i spotkań, które zgromadziły 61,8 tys. osób. Pozostała działalność towarzysząca wystawom to – łącznie 608 imprez i 102,4 tys. uczestników.

Galerie i salony sztuki prowadziły także działalność wydawniczą, w ramach której wydano w 2014 r. 1,8 tys. tytułów w łącznym nakładzie 472,3 tys. egzemplarzy. W porównaniu z rokiem 2013 zwiększyła się liczba tytułów w formie drukowanej, jak również ich nakład (odpowiednio o 4,3% i 36,1%). Najczęściej wydawano plakaty/afisze oraz zaproszenia na wystawy, które stanowiły odpowiednio 44,3% oraz 30,1% wszystkich tytułów.

Kina stałe

W 2014 r. na terenie województwa małopolskiego działało 47 kin stałych, tj. o 4,1% mniej w porównaniu z 2013 r., z czego 16 znajdowało się w Krakowie.

Kina posiadały 126 sal projekcyjnych z 24,7 tys. miejsc na widowni. 32 kina posiadały 1 salę projekcyjną, w 4 kinach znajdowały się po 2 sale projekcyjne, 6 kin dysponowało 3-5 salami (minipleksy), a 5 kin posiadało 8 i więcej sal (multipleksy).

W kinach stałych w województwie małopolskim wyświetlono 183,1 tys. seansów (więcej o 17,1% w stosunku do poprzedniego roku), które obejrzało 3,7 mln widzów (o 31,1% więcej). Przeciętnie 1 seans obejrzało 20 osób (w 2013 r. – 18 osób).

W porównaniu z rokiem 2013 liczba minipleksów (6) nie zmieniła się. Zwiększyła się natomiast zarówno liczba seansów, jak i widzów w minipleksach – wyświetlono 41,5 tys. seansów (o 29,3% więcej niż w 2013 r.), które obejrzało 636,8 tys. widzów (o 36,1% więcej niż w poprzednim roku).

Liczba multipleksów (5) w stosunku do 2013 r. również nie uległa zmianie, zwiększyła się natomiast i liczba seansów, i liczba widzów – wyświetlono 110,1 tys. seansów (o 14,4% więcej), które obejrzało 2,3 mln widzów (o 29,8% więcej).

Kina, oprócz projekcji filmów, organizowały różnego rodzaju wydarzenia kulturalne. Podobnie jak w roku poprzednim najczęściej organizowane były odczyty, prelekcje i spotkania – w sumie odbyło się 349 imprez, w których udział wzięło 22,2 tys. uczestników. Rzadziej organizowano imprezy muzyczne i koncerty (60 imprez, 20,8 tys. uczestników), imprezy plenerowe (23 imprezy, 2,0 tys. uczestników) i konkursy (5 imprez, 1,9 tys. uczestników).

Teatry i instytucje muzyczne

W 2014 r. w województwie małopolskim działalność sceniczną prowadziło 17 teatrów i instytucji muzycznych posiadających własny, stały zespół artystyczny – 10 teatrów dramatycznych, 2 teatry lalkowe, 2 teatry muzyczne, 2 orkiestry oraz filharmonia.

Większość teatrów i instytucji muzycznych należało do sektora publicznego, w ramach którego organizatorem były przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego.

W 2014 r. teatry i instytucje muzyczne wystawiły 5,7 tys. przedstawień i koncertów, w których uczestniczyło 1,1 mln widzów i słuchaczy, tj. więcej niż w 2013 r. o odpowiednio 5,9% i 9,9%. Teatry dramatyczne i lalkowe zgromadziły 737,9 tys. widzów na 4,4 tys. przedstawieniach. W spektaklach i koncertach zorganizowanych przez teatry muzyczne uczestniczyło 155,9 tys. widzów na 404 imprezach, a w filharmonii i orkiestrach 238,4 tys. osób wysłuchało 992 koncertów. Z ogólnej liczby przedstawień i koncertów 90,5% zorganizowano na terenie województwa małopolskiego.

Według stanu na koniec 2014 r. teatry i instytucje muzyczne dysponowały łącznie 36 scenami oraz 6,8 tys. miejscami na widowniach w stałych salach. Na 1 miejsce na widowni w stałych salach przypadało 118 widzów.

W 2014 r. w teatrach i instytucjach muzycznych odbyło się 99 premier – o 30,3% więcej niż w poprzednim roku. Większość premier (89,9%) miała miejsce w teatrach dramatycznych i lalkowych.

W 2014 r. na 1 teatr i instytucję muzyczną przypadały średnio 334 przedstawienia (w 2013 r. – 298). W 1 przedstawieniu uczestniczyło średnio 199 osób. Najwięcej widzów na 1 przedstawienie (średnio – 386) zgromadziły teatry muzyczne.

W omawianym roku, podobnie jak we wcześniejszych latach, większość (82,4%) instytucji scenicznych mających swoją siedzibę w województwie małopolskim zlokalizowanych było w Krakowie. Instytucje z Krakowa wystawiły 4,9 tys. przedstawień i koncertów, w których uczestniczyło 1,0 mln widzów i słuchaczy. **Prawie wszystkie (89,6%) przedstawienia i koncerty odbyły się w województwie małopolskim.**

W ramach edukacji kulturalnej teatry i instytucje muzyczne zorganizowały łącznie 1,8 tys. warsztatów, odczytów, prelekcji, spotkań, koncertów, seansów filmowych, imprez plenerowych, sesji i seminariów naukowych, festiwali, konkursów oraz lekcji, w których wzięło udział 363,0 tys. uczestników. Najczęściej organizowane były warsztaty (40,4% ogółu wydarzeń kulturalnych w województwie) oraz odczyty, prelekcje i spotkania (18,6%). Najwięcej uczestników na 1 wydarzenie kulturalne zgromadziły festiwale (1,5 tys. osób).

Domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice

W województwie małopolskim funkcjonowało 425 domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic, tj. o 1,2% mniej niż w 2013 r. Większość (68,7%) instytucji działała na wsi, z czego 63,5% domów kultury, 71,2% ośrodków kultury oraz 95,5% świetlic. W miastach przeważały jedynie kluby – 78,7%.

Najwięcej domów kultury, ośrodków kultury, klubów oraz świetlic zlokalizowanych było w powiecie bocheńskim i nowosądeckim – odpowiednio 49 i 46.

Pośród 622 pracowni specjalistycznych działających w instytucjach w 2014 r. dominowały, podobnie jak rok wcześniej, pracownie plastyczne (23,8%), muzyczne (19,1%) oraz sale baletowe i taneczne (18,5%).

W 2014 r. odbyło się 24,5 tys. imprez zorganizowanych przez domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice (wzrost o 10,1% w stosunku do 2013 roku), w których wzięło udział 4,0 mln osób (wzrost o 2,6%). Najczęściej organizowane były prelekcje, spotkania i wykłady (28,7%), występy zespołów amatorskich (15,2%) oraz imprezy turystyczne i sportowo-rekreacyjne (9,8%). Największą liczbę widzów przypadającą na 1 imprezę zgromadziły festiwale (1083).

Imprezy masowe, w tym festiwale.

W 2014 r. w województwie małopolskim odbyło się 214 imprez artystyczno-rozrywkowych o charakterze masowym (o 15,7% więcej niż w 2013 r.), w których uczestniczyło 726,6 tys. osób (o 25,0% więcej niż w poprzednim roku).

W ramach imprez masowych tej kategorii przeważały koncerty (57,5%). **Najwięcej koncertów odbyło się w Krakowie (47), powiecie oświęcimskim (10) i Nowym Sączu (9).** Poza koncertami organizowano także inne imprezy artystyczno-rozrywkowe, takie jak: festiwale, przedstawienia i spektakle czy też imprezy o charakterze łączonym – np. kabaret i pokaz filmowy. Festiwale stanowiły 4,7% zorganizowanych wydarzeń masowych w roku 2014.

II.4. Poziom rejestrowanego ruchu turystycznego w województwie małopolskim.

Jak podaje opracowanie "*Badanie ruchu turystycznego w województwie małopolskim w 2014 roku. Raport Końcowy za rok 2014*"⁷, liczba turystów w województwie małopolskim wzrosła w roku 2014 o 4,2% w stosunku do roku poprzedniego, co daje **9 mln 790 tysięcy odwiedzających** spędzających na obszarze Małopolski co najmniej jedną noc.

Liczba turystów odwiedzających Kraków również systematycznie wzrasta, jednak przyrost ten jest niższy niż w ujęciu ogólnowojejewódzkim. Jest to zapewne konsekwencja zwiększającego się potencjału atrakcji turystycznych leżących poza stolicą województwa, które z coraz większą siłą przyciągają odwiedzających, co przekłada się na większą dywersyfikację ruchu turystycznego w skali całego województwa. Przy zachowaniu stabilnego (i wysokiego) poziomu ruchu turystycznego w Krakowie, za **wzrost liczby turystów w regionie odpowiadają w większym stopniu inne lokalizacje – przede wszystkim tereny podgórskie i górskie.**

Województwo małopolskie plasuje się na drugiej pozycji w kraju pod względem liczby turystów korzystających z noclegów, jednak strata do województwa mazowieckiego jest bardzo niewielka (0,6%). Co więcej, w przypadku liczby nocujących turystów zagranicznych, Małopolska plasuje się na miejscu pierwszym. Charakterystyczne jest, iż województwo małopolskie wraz z województwem mazowieckim skupiają na swoim obszarze niemal 1/3 całego ruchu turystycznego Polski, a w przypadku turystów zagranicznych wskaźnik ten przekracza 43%.

W 2013 r. Nowy Sącz odwiedziło 22,0 tys. osób korzystających z noclegów (tj. o 16,3% więcej niż w roku 2012), w tym 3,9 tys. turystów zagranicznych (wzrost o 56,8%). Spośród turystów zagranicznych korzystających z noclegów najwięcej gości do Nowego Sącza przybyło z krajów europejskich, takich jak: Niemcy (21,5% ogółu turystów zagranicznych), Francja (8,6%), Ukraina (8,5%), Wielka Brytania (6,9%), Włochy (5,5%) oraz Austria (4,4%). W ciągu 12 miesięcy udzielono 38,7 tys. noclegów, czyli więcej niż przed rokiem o 21,4%, w tym turystom zagranicznym 8,2 tys. noclegów, tj. o 46,4% więcej.

Cele turystów odwiedzających województwo małopolskie:

Wyniki badania ruchu turystycznego w 2014 roku wykazały, że zdecydowanie dominującym celem przyjazdu do Małopolski jest chęć wypoczynku oraz zwiedzania zabytków. Cel taki wskazywali praktycznie wszyscy respondenci. Trzech na czterech odwiedzających krajowych swój pobyt w Małopolsce uzasadnia chęcią wypoczynku, a niemal 45% deklaruje chęć zwiedzania zabytków. Trzecim, bardzo popularnym celem wizyty w regionie jest turystyka aktywna, rozumiana najczęściej jako spacer i wędrówki po szlakach (20,7%) oraz narciarstwo i snowboarding (17,5%). Częściej niż co dziesiąty odwiedzający z Polski przybywa do regionu w celu wizyty u rodziny lub znajomych.

⁷ http://www.malopolskie.pl/Pliki/2015/RAPORT_badiana_ruchu_turystycznego2014.pdf

Od lat niski poziom wskazań turystów krajowych w tych badaniach to udział w wydarzeniu kulturalnym lub imprezie artystycznej, standardowo nie przekracza on 1,5 % wskazań (podobny wynik utrzymuje się już od 2009 roku), co dobrze obrazuje poniższy wykres.



Źródło: http://www.malopolskie.pl/Pliki/2015/RAPORT_badania_ruchu_turystycznego2014.pdf str. 39

Co ciekawe, w przypadku udziału w imprezie artystycznej/wydarzeniu kulturalnym wskazanie to dla turystów zagranicznych jest na wyższym poziomie – jako cel przyjazdowy udział w wydarzeniu kulturalnym **w roku 2014 wskazało 3,3% turystów.**

III. Diagnoza sytuacji wewnętrznej MCK SOKÓŁ (stan istniejący).

III.1. Status prawny oraz przepisy krajowe regulujące sprawy organizacji, gospodarki i dotyczące funkcjonowania MCK SOKÓŁ.

III.1.1. Status instytucji i podstawowe informacje o jej działalności.

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu jest samorządową instytucją kultury, wyodrębnioną pod względem prawnym i ekonomiczno-finansowym, wpisaną do Rejestru Instytucji Kultury, prowadzonego przez Województwo Małopolskie pod nr RIK 8/99.

MCK SOKÓŁ realizuje zadania z zakresu ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego, kształtowania kompetencji kulturowej oraz inspiracji aktywnych form uczestnictwa w kulturze.

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu istnieje od 1975 roku (do 1998 roku działało pod nazwą Wojewódzki Ośrodek Kultury byłego Województwa Nowosądeckiego, a od 1999 roku stało się Instytucją Kultury Województwa Małopolskiego i przyjęło obecnie używaną nazwę). Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ jest jednocześnie spadkobiercą i kontynuatorem ponad 120-letniej tradycji Towarzystwa Gimnastycznego SOKÓŁ w Nowym Sączu. Siedzibą instytucji jest historyczny budynek z 1892 roku, który znajduje się w centrum Nowego Sącza.

Nadrzędny cel jaki jest tu realizowany z sukcesami od lat to ochrona dziedzictwa kulturowego, jego kultywowanie, rozwój i promocja w regionie, kraju i Europie. Jednocześnie niezwykle ważna i nie do przecenienia w Małopolsce jest konsekwentnie prowadzona edukacja kulturalna, która popularyzuje muzykę, teatr i sztukę słowa, sztuki plastyczne, folklor oraz sztukę filmową.

MCK SOKÓŁ jako instytucja marszałkowska spełnia swoją misję, która jest zgodna z ustawowymi zadaniami samorządu województwa oraz ze *"Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego"*. Przez wiele lat swojej działalności MCK SOKÓŁ dopracowało się wiedzy, kadry, metod i rozeznania w środowisku, które pozwalają nie tylko chronić i kultywować, ale także pomnażać dziedzictwo kulturowe regionu i kraju. W ramach MCK SOKÓŁ od wielu lat działa m.in. Kino SOKÓŁ.

Wiosną 2003 roku przy MCK SOKÓŁ powstał Instytut EUROPA KARPAT, który zajmuje się kultywowaniem, ochroną i promocją dziedzictwa kulturowo – przyrodniczego Europy Środkowo-Wschodniej. Misją Instytutu jest przygotowanie programów, które z bogatej tradycji społeczno – kulturowej Karpat uczynią szansę na lepsze i godniejsze życie ich mieszkańców. W celu realizacji misji Instytut ubiega się o środki z funduszy strukturalnych UE i innych źródeł (np. Fundusz Wyszehradzki). Jest organizatorem licznych koncertów, spotkań, konferencji i festiwali.

Decyzją Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 października 2009 roku, z dniem 31 grudnia 2009 roku dokonano połączenia Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu z Małopolskim Biurem Wystaw Artystycznych w Nowym Sączu.

W wyniku przekształcenia, dotychczasowe zadanie łączonych instytucji realizuje wojewódzka samorządowa instytucja kultury pn. Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ, w której utworzony został Oddział Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ. Oddział ma swoją siedzibę w nowym obiekcie wybudowanym obok MCK SOKÓŁ.

W roku 2015 MCK SOKÓŁ obchodzi swój wielki i ważny jubileusz: 40-lecie działalności.

III.1.2. Akty prawa lokalnego i krajowego oraz wewnętrzne uregulowania mające wpływ na działalność MCK SOKÓŁ:

MCK SOKÓŁ działa na podstawie:

- Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tj. Dz. U. z 2001 r. Nr 13, poz. 123 z późniejszymi zmianami);
- Statutu, nadanego Uchwałą nr 1334/09 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 24 listopada 2009 r.;
- Regulaminu Organizacyjnego Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu (wraz ze schematem organizacyjnym), stanowiącego załącznik do uchwały nr 560/14 Zarządu Województwa Małopolskiego z 27 maja 2014 r. Regulamin organizacyjny określa sposób wewnętrznej organizacji instytucji, w tym zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych oraz samodzielnych stanowisk pracy. Zgodnie z art. 13 ust. 3 ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2001 r. Nr 13, poz. 123 z późn. zm.) został nadany przez dyrektora instytucji po zasięgnięciu opinii Zarządu Województwa Małopolskiego.

W zakresie przepisów krajowych regulujących sprawy organizacji, gospodarki i dotyczące funkcjonowania instytucji kultury, istotne znaczenie dla działalności MCK SOKÓŁ mają następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej Dz. U. z 2001, Nr 13, poz. 123 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2005 r. Nr 249 poz. 2104, Nr 169 poz. 1420, z 2006 Nr 45 poz.319, Nr 104 poz. 708 z późn. zm.);
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych (Dz.U. z 2006 r. Nr 164 poz. 1163 z późn. zm.).

Najważniejsze strategie krajowe, regionalne i polityki sektorowe, do treści których w swej działalności w latach 2014-2020 odwoływać się będzie MCK SOKÓŁ:

- **Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności.** (DSRK). dokument rządu RP o charakterze analitycznym i rekomendacyjnym, powstały na bazie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 r. Stanowi opis nowego projektu cywilizacyjnego, zorientowanego na przyszłość, w perspektywie do 2030 roku. DSRK jest dokumentem określającym główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju, obejmującym okres co najmniej 15 lat;
- **Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 – aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.** (SSRK). Dokument przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 25 września 2012 roku, opisuje m.in. sposób funkcjonowania społeczeństwa i wspierania działań w obszarze kultury i kreowania usług o szczególnym znaczeniu dla wizerunku miast średniej wielkości, jak Nowy Sącz;
- **Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (SRKL)**, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 18 czerwca 2013 r., jako jedna z dziewięciu strategii sektorowych realizujących średnio i długookresową strategię rozwoju kraju. Głównym celem SRKL jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie, m.in. poprzez działania kulturalne, potencjałów osób w taki sposób, by mogły w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia;
- **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie**, przyjęta uchwałą Rady Ministrów 13 lipca 2010 roku;

- **Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”**, przyjęta przez Sejmik 26 września 2011 r., wyznacza cele, które – jako społeczność regionalna są planowane do osiągnięcia w perspektywie roku 2020. Jak stwierdza się w Strategii, Małopolska w ostatnich latach umocniła pozycję regionalnego lidera w dziedzinie kultury oraz przemysłów czasu wolnego, co było możliwe dzięki skutecznemu wykorzystaniu dostępnych zasobów dziedzictwa regionalnego i kultury we wszystkich jej przejawach. Strategia podkreśla wysoki udział przemysłów czasu wolnego w gospodarczym rozwoju Małopolski, który w powiązaniu z czynnikami takimi jak dostępność komunikacyjna regionu, wysoka atrakcyjność turystyczna, pozwoli na tworzenie nowych miejsc pracy i dalszy rozwój regionu w perspektywie do roku 2020. Wizją władz regionu jest, aby: *„Małopolska była atrakcyjnym miejscem życia, pracy i spędzania czasu wolnego, europejskim regionem wiedzy i aktywności, silnym wartościami uniwersalnymi, tożsamością i aspiracjami swoich mieszkańców, świadomie czerpiącym z dziedzictwa i przestrzeni regionalnej, tworzącym szanse na rozwój ludzi i nowoczesnej gospodarki”*;
- **Strategia Rozwoju Nowego Sącza 2020**, została przyjęta do realizacji Uchwałą Nr XXXVIII/443/2008 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 17 grudnia 2008, jest podstawowym dokumentem programowania rozwoju miasta;
- **Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego lata 2014-2020 (RPO WM)**, który został zatwierdzony decyzją nr C(2015) 888 Komisji Europejskiej z dn. 12 lutego 2015 roku w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” na okres od dn. 1 stycznia 2014 roku do dn. 31 grudnia 2020 roku, a następnie przyjęty uchwałą nr 240/15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dn. 4 marca 2015 roku;
- **Subregionalny Program Rozwoju (dla subregionu sądeckiego)** – program dedykowany interwencji w ramach pięciu subregionów funkcjonalnych, wdrażany z zastosowaniem trybu konkursowego (nabory dedykowane poszczególnym subregionom). Dzięki temu instrumentowi możliwe będzie dostosowanie interwencji do potrzeb rozwojowych subregionów, w tym: zwiększenie dostępności komunikacyjnej, wykorzystanie endogenicznych potencjałów na rzecz rozwoju gospodarczego, poprawę dostępności do usług publicznych, zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej, ochronę środowiska i minimalizowanie skutków klęsk żywiołowych;
- **Program Strategiczny Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego** – Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 1315/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 25 października 2013 r.;
- **Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – EUROPA 2020**, przyjęta przez Radę Europejską dn. 17 czerwca 2010 r. Jest to kluczowy dokument dla średniookresowej strategii rozwoju kraju w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej i zarazem dokument o znaczeniu fundamentalnym dla rozwoju UE do roku 2020. W Strategii Europa 2020, w części dotyczącej Rozwoju zrównoważonego – wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej, autorzy poruszają zagadnienie konieczności stymulowania rozwoju turystyki kulturowej, będącej elementem turystyki zrównoważonej (opartej na właściwej ochronie środowiska naturalnego, dziedzictwa kulturowego i krajobrazu);
- **Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013**, Warszawa 2004, www.mk.gov.pl, której misją jest „zrównoważony rozwój kultury jako najwyższej wartości przenoszonej ponad pokoleniami, określającej całokształt historycznego i cywilizacyjnego dorobku Polski, warunkującej tożsamość narodową, zapewniającej ciągłość tradycji i rozwój regionów”;
- **Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2006–2020**, Warszawa 2005; www.mk.gov.pl.
- **„Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie”** Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 10 maja 2007 roku, uznany za pierwszą europejską strategię rozwoju kultury;

- **Europejska Konwencja Kulturalna**, przyjęta 19 grudnia 1954 r. w Paryżu, ratyfikowana przez RP, opublikowana w Dz.U. z 1990 r. Nr 8, poz. 44;
- **Konwencja UNESCO z 2003 r. w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego**, sporządzona w Paryżu dnia 17 października 2003 r., ratyfikowana przez Polskę 8 lutego 2011 r.
- **Statut Rady Europy**, Londyn, 5 maja 1949 r., konwencja ratyfikowana przez RP, opublikowana w dzienniku Ustaw z 1994 r. Nr 118, poz. 565;
- **Art. 151 ust. 2 Traktatu ustawiającego Wspólnotę Europejską**, www.ukie.gov.pl (dotyczy wspierania i uzupełniania współpracy Państw Członkowskich m. in. w zakresie pogłębiania wiedzy i upowszechniania kultury narodów europejskich, niehandlowej wymiany kulturalnej, w zakresie twórczości artystycznej i literackiej).

III.2. Struktura działania i zarządzanie w MCK SOKÓŁ.

III.2.1.1. Schemat organizacyjny MCK SOKÓŁ.

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ w roku 2014 zmieniło strukturę organizacyjną:

- a. z dniem 1 marca 2014 r., z Działu Sztuki Profesjonalnej wyłączona została Sekcja Muzyki i Teatru i umieszczona w Oddziale Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ obok Sekcji Sztuk Wizualnych. W miejsce Działu Sztuki Profesjonalnej powstał Dział Sztuki Filmowej,
- b. z dniem 1 sierpnia 2014 r., z Działu Logistyki wyłączone zostały stanowiska elektroakustyków, które w połączeniu ze stanowiskiem dokumentalisty utworzyły w Dziale Animacji i Dziedzictwa Kulturowego Pracownię Audiowizualną.

Sposób działania, relacje i zależności w strukturze organizacyjnej opisuje Regulamin Organizacyjny Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu (wraz ze schematem organizacyjnym), stanowiący załącznik do uchwały nr 560/14 Zarządu Województwa Małopolskiego z 27 maja 2014 r.

Zasady podległości służbowej poszczególnych komórek organizacyjnych najlepiej obrazuje schemat organizacyjny, stanowiący załącznik nr 1 do ww. Regulaminu.

Strukturę organizacyjną MCK SOKÓŁ tworzą następujące komórki organizacyjne: pięć działów, dwa oddziały i jeden zespół (ds. pracowniczych i obsługi kancelaryjnej, zgodnie z wykazem poniżej:

I. Działy:

1. Dział Sztuki Filmowej (I), w ramach którego działa Kino SOKÓŁ;
2. Dział Animacji i Dziedzictwa Kulturowego (II), w ramach którego działają sekcje: Animacji Kultury (II/A), Dziedzictwa Kulturowego (II/D), Pracownia Audiowizualna (II/P)
3. Dział Marketingu i Promocji (III)
4. Dział Finansowo-Księgowy i Zamówień Publicznych (V)
5. Dział Logistyki (VI)

II. Oddziały:

1. Oddział Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ (IX), w ramach którego działają sekcje: Sztuk Wizualnych (IX/SW), Muzyki i Teatru (IX/MT), Galeria Sztuki BWA JATKI w Nowym Targu (IX/GJ);
2. Oddział Instytut EUROPA KARPAT (IV)

III. Zespół ds. pracowniczych i obsługi kancelaryjnej.

Zarządzanie działalnością MCK SOKÓŁ:

Całością działalności MCK SOKÓŁ kieruje Dyrektor, czuwa nad mieniem Centrum i jest za nie odpowiedzialny. Podlegają Dyrektorowi w sposób bezpośredni:

1. Oddział INSTYTUT EUROPA KARPAT;
2. Oddział Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ;
3. Dział Marketingu i Promocji;
4. Dział Finansowo–Księgowy i Zamówień Publicznych;
5. Dział logistyki, w części dotyczącej inwestycji i remontów.
6. Zespół ds. pracowniczych i obsługi kancelaryjnej, w części dotyczącej spraw pracowniczych.

Do zakresu działania dyrektora Centrum należy w szczególności:

1. Kierownictwo w sprawach działalności podstawowej i administracyjnej;
2. Nadzór nad majątkiem Centrum;
3. Reprezentowanie Centrum na zewnątrz;
4. Przedstawianie właściwym instytucjom i organizatorowi planów rzeczowych i finansowych, sprawozdań oraz wniosków inwestycyjnych;
5. Wydawanie w obowiązującym trybie regulaminów i zarządzeń;
6. Dokonywanie czynności z zakresu prawa pracy za pracodawcę wobec zatrudnionych w Centrum pracowników, w tym powoływanie i odwoływanie zastępców Dyrektora, w liczbie nie przekraczającej dwóch oraz Dyrektorów oddziałów.

Dyrektor kieruje Centrum przy pomocy Zastępcy Dyrektora; we współpracy z Głównym Księgowym, sprawuje ogólny nadzór nad działaniami Centrum, związanymi z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania projektów.

Ponadto koordynuje on te działania w bezpośrednio podlegających komórkach organizacyjnych.

Dyrektor Centrum może wydzielić i znosić, w ramach komórek organizacyjnych wyodrębnionych w regulaminie organizacyjnym, dodatkowe komórki organizacyjne i stanowiska oraz zespoły zadaniowe do realizacji określonych zadań.

W czasie nieobecności Dyrektora zastępuje go Zastępca Dyrektora.

Zastępcy Dyrektora podlegają bezpośrednio:

1. Dział Sztuki Filmowej
2. Dział Animacji i Dziedzictwa Kulturowego, którego jest jednocześnie koordynatorem;
3. Dział Logistyki (w zakresie nie obejmującym inwestycji i remontów)
4. Zespół ds. spraw pracowniczych i obsługi kancelaryjnej, za wyjątkiem spraw pracowniczych.

Zastępca Dyrektora w podlegających mu bezpośrednio komórkach organizacyjnych koordynuje prace związane z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania projektów.

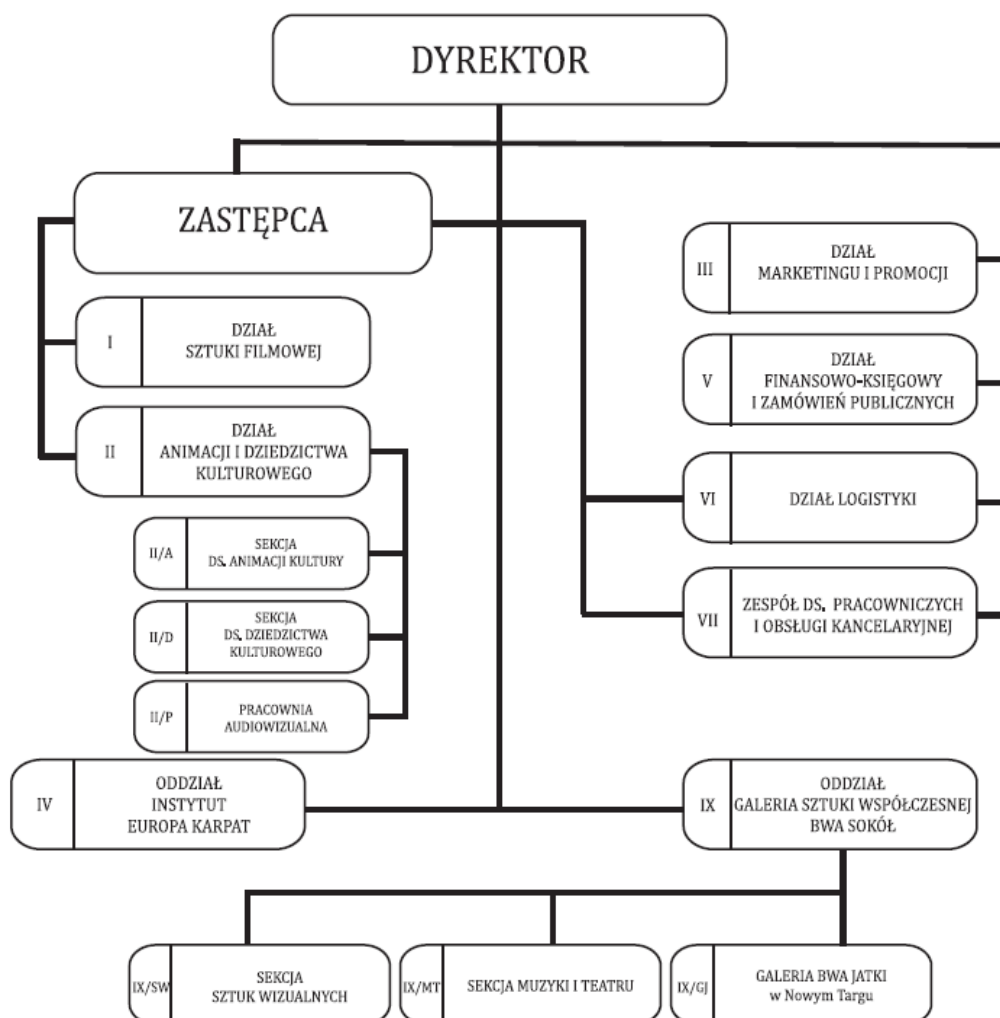
Zakresy obowiązków i uprawnień Zastępy Dyrektora, Dyrektorów oddziałów, kierowników działów, sekcji i zespołów ustala Dyrektor.

Zakresy czynności pozostałych pracowników ustala Dyrektor w porozumieniu z kierownikami komórek organizacyjnych.

Na czele oddziałów i działów stoją dyrektorzy i kierownicy. Na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, zapewniają oni prowadzonym przez siebie komórkom organizacyjnym właściwe funkcjonowanie. To oni dokonują szczegółowego podziału pracy pomiędzy poszczególnych podległych im pracowników.

Poniżej zaprezentowano schemat organizacyjny MCK SOKÓŁ, zgodnie z załącznikiem do Regulaminu Organizacyjnego.

SCHEMAT ORGANIZACYJNY MAŁOPOLSKIEGO CENTRUM KULTURY SOKÓŁ W NOWYM SĄCZU



III.2.2. Zakres działań MCK SOKÓŁ oraz poszczególnych komórek organizacyjnych.

Zgodnie z zapisami Statutu, zakres działalności MCK SOKÓŁ obejmuje w szczególności następujące formy działania:

1. Dokumentowanie dziedzictwa kulturowego Małopolski.
2. Udostępnianie materiałów źródłowych, przygotowywanie specjalistycznych opracowań i ich publikacja.
3. Digitalizacja zasobów archiwalnych dotyczących zabytków nieruchomych i dziedzictwa niematerialnego województwa małopolskiego.
4. Tworzenie narzędzi umożliwiających udostępnianie zasobów różnym grupom społecznym i osobom indywidualnym.
5. Tworzenie projektów umożliwiających ruchowi amatorskiemu prezentację i konfrontowanie dokonań oraz umiejętności.

6. Organizowanie konferencji oraz spotkań seminaryjno-warsztatowych.
7. Kształcenie kadr dla kultury oraz organizowanie kursów i szkoleń.
8. Organizowanie festiwali, konkursów, przeglądów, turniejów, wystaw, ekspozycji i innych form upowszechniania wszystkich dziedzin sztuki, ze szczególnym uwzględnieniem folkloru i sztuki ludowej.
9. Organizowanie i prowadzenie grup artystycznych.
10. Prowadzenie impresariatu artystycznego.
11. Prowadzenie galerii współczesnej twórczości plastycznej, fotograficznej oraz innych technik wizualnych.
12. Działania marketingowo-promocyjne.

Centrum, realizując działalność programową, współpracuje z państwowymi i samorządowymi instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi, a także z innymi instytucjami oraz osobami prywatnymi z kraju i z zagranicy. Obok swej działalności podstawowej, MCK SOKÓŁ może prowadzić także działalność gospodarczą, z której dochód w całości przeznaczony będzie na jego podstawową działalność statutową.

Poszczególne zadania realizowane są przez działy, sekcje i zespoły, co zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 1. Zakres zadań działów, sekcji i zespołów MCK SOKÓŁ

KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	ZAKRES ZADAŃ
Dział Sztuki Filmowej (I)	1. Upowszechnianie sztuki filmowej poprzez prezentację profesjonalnych produkcji filmowych oraz wyróżniających się osiągnięć amatorskiej twórczości. 2. Organizacja akcji filmowych: premier, nocy filmowych, dni, festiwali, przeglądów, pokazów specjalnych oraz innych przedsięwzięć z dziedziny sztuki filmowej. 3. Edukacja filmowa poprzez organizację, m.in.: a. Dyskusyjnego Klubu Filmowego, b. Młodzieżowej Akademii Filmowej, c. Interdyscyplinarnego Programu Edukacji Medialnej KinoSzkola, d. Akademii Filmowej Przedszkolaka FILMINEK, e. Festiwalu Filmów dla Dzieci i Młodzieży KinoJazda, f. Rekolekcji Filmowych Nieobowiązkowych. 4. Diagnozowanie potrzeb i oczekiwań mieszkańców miasta i regionu w zakresie sztuki filmowej. 5. Programowanie, organizowanie i nadzorowanie bieżącej pracy kina SOKÓŁ, w tym: 1) opracowywanie repertuaru kina oraz programu imprez filmowych, 2) organizacja widowni kina SOKÓŁ oraz współorganizacja imprez realizowanych przez Centrum, m. in. w zakresie: a) prowadzenia i nadzorowania kas biletowych, b) współpracy z zakładami pracy i innymi podmiotami, c) współpracy z placówkami oświatowymi i wychowawczymi, d) obsługa recepcji Centrum i udzielanie zainteresowanym informacji o jego działalności, 3) współpraca z dystrybutorami filmów, w tym zawieranie i realizacja umów dotyczących wynajmu kopii filmowych, 4) realizacja zadań wynikających z przynależności kina do polskiej sieci Kin Studyjnych i Lokalnych oraz europejskiej sieci Europa Cinemas, 5) obsługa urządzeń kinowych, konserwacja i drobne naprawy. 6. Prowadzenie we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjno-promocyjnej, związanej z działalnością bieżącą. 7. Przygotowanie i realizacja projektów w zakresie działania działu, współfinansowania ze źródeł zewnętrznych. 8. Opracowywanie planów i sprawozdań, w tym na potrzeby GUS.

Dział Animacji i Dziedzictwa Kulturowego (II), w ramach którego działają sekcje: Animacji Kultury (II/A), Dziedzictwa Kulturowego (II/D) Pracownia Audiowizualna (II/P)

W Sekcji Animacji Kultury:

1. Animowanie amatorskiego ruchu artystycznego, stymulowanie rozwoju istniejących oraz pomoc w tworzeniu nowych grup artystycznych.
2. Doskonalenie i popularyzowanie amatorskiej twórczości artystycznej oraz dorobku naukowego twórców związanych z regionem, m.in. poprzez organizowanie festiwali, konkursów, przeglądów, turniejów, wystaw w różnych dziedzinach sztuki.
3. Udzielanie pomocy instruktażowej i repertuarowej oraz współpraca z indywidualnymi twórcami, amatorskimi grupami i zespołami artystycznymi.
4. Opiniowanie i kwalifikowanie amatorskich zespołów do udziału w imprezach wojewódzkich, międzywojewódzkich, ogólnopolskich i międzynarodowych.
5. Tworzenie projektów promujących oryginalne zjawiska kulturowe.
6. Podejmowanie działań w zakresie zadań mających na celu aktywizację kulturową środowisk lokalnych.
7. Prowadzenie monitoringu zjawisk kulturowych, w środowiskach lokalnych w skali województwa małopolskiego.
8. Upowszechnianie interesujących zjawisk kulturotwórczych, najciekawszych osiągnięć, dokonań i metod działania instytucji kultury.
9. Dokumentowanie i opracowywanie najistotniejszych elementów i zjawisk w zakresie amatorskiego ruchu artystycznego.
10. Współpraca z grupami twórczymi działającymi przy instytucjach, placówkach kultury, organizacjach pozarządowych oraz z indywidualnymi twórcami.
11. Prowadzenie ewidencji zasobów kulturowych województwa małopolskiego, w tym instytucji i placówek kultury w Małopolsce, kadry instruktorskiej, grup i zespołów amatorskiego ruchu artystycznego, organizacji prowadzących działalność w dziedzinie społecznego ruchu przy realizacji imprez amatorskiego ruchu artystycznego.
12. Kształcenie i doskonalenie kadry instruktorskiej i pracowników instytucji upowszechniania kultury (kursy, konferencje, seminaria, warsztaty, instruktaże).
13. Prowadzenie, we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjnej, promocyjnej, zw. z działalnością sekcji.

W Sekcji Dziedzictwa Kulturowego:

1. Animowanie ruchu folklorystycznego, opierającego swą działalność o tradycyjną kulturę regionu. Stymulowanie rozwoju istniejących oraz pomoc w tworzeniu nowych grup artystycznych.
2. Doskonalenie i popularyzowanie amatorskiej twórczości artystycznej w dziedzinie folkloru i sztuki ludowej oraz dorobku naukowego twórców zajmujących się kulturą ludową.
3. Udzielanie pomocy instruktażowej i repertuarowej oraz współpraca z indywidualnymi twórcami, amatorskimi grupami i zespołami artystycznymi prezentującymi programy oparte o źródła kultury ludowej.
4. Opiniowanie i kwalifikowanie zespołów i grup folklorystycznych do udziału w imprezach wojewódzkich, międzywojewódzkich, ogólnopolskich i międzynarodowych.
5. Tworzenie projektów promujących regionalne dziedzictwo i oryginalne zjawiska kulturowe.
6. Podejmowanie działań w zakresie zadań mających na celu aktywizację kulturową środowisk lokalnych.
7. Prowadzenie monitoringu zjawisk kulturowych, w dziedzinie kultury ludowej, w środowiskach lokalnych w skali województwa małopolskiego.
8. Upowszechnianie interesujących zjawisk kulturotwórczych, najciekawszych osiągnięć, dokonań i metod działania instytucji kultury.
9. Prowadzenie działalności badawczej w zakresie kultury ludowej – współpraca z ośrodkami naukowymi zajmującymi się folklorem i sztuką ludową.
10. Dokumentowanie i opracowywanie najistotniejszych elementów i zjawisk w zakresie folkloru i sztuki ludowej.

11. Prowadzenie ewidencji zasobów kulturowych województwa małopolskiego, w tym instytucji i placówek kultury w Małopolsce, kadry instruktorskiej, twórców ludowych, grup i zespołów amatorskiego ruchu folklorystycznego.
12. Współpraca z placówkami oświatowymi w realizacji edukacji regionalnej.
13. Udzielanie pomocy samorządowym instytucjom kultury i organizacjom społecznym przy realizacji imprez amatorskiego ruchu folklorystycznego.
14. Kształcenie i doskonalenie zawodowe instruktorów ruchu folklorystycznego (kursy, konferencje, seminaria, warsztaty, instruktaże)
15. Prowadzenie, we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjnej, promocyjnej, wydawniczej zw. z działalnością Sekcji.
16. Przygotowanie i realizacja projektów w zakresie działania Sekcji, współfinansowanych o środki zewnętrzne.

W Pracowni Audiowizualnej:

1. Realizacja nagłośnienia elektroakustycznego wydarzeń w ramach bieżącej działalności MCK SOKÓŁ, m. in.:
 - 1) Koncertów,
 - 2) Spektakli teatralnych,
 - 3) Spektakli teatru muzycznego,
 - 4) Wernisaży,
 - 5) Imprez okolicznościowych,
 - 6) Imprez współorganizowanych w siedzibie instytucji i w Małopolsce,
 - 7) Kursów, seminariów, warsztatów.
2. Realizacja nagłośnienia wydarzeń w ramach festiwali organizowanych przez MCK SOKÓŁ, m. in.:
 - 1) Międzynarodowy Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych ŚWIĘTO DZIECI GÓR,
 - 2) Międzynarodowy Festiwal i Konkurs Sztuki Wokalnej im. ADY SARI,
 - 3) Międzynarodowy Festiwal Wirtuozerii i Żartu Muzycznego FUN & CLASSIC,
 - 4) Wiosenny Festiwal Artystów Piosenki PAMIĘTAJcie o OGRODACH,
 - 5) Sądecki Festiwal Muzyczny IUBILAEI CANTUS,
 - 6) Międzynarodowy Multimedialny Festiwal Sztuki MAŁOPOLSKA – KARPATY OFFer,
 - 7) Europejski Festiwal Pasteli. BIENNALE PASTELI,
 - 8) Koncerty, spektakle i inne wydarzenia w ramach WIECZORÓW MAŁOPOLSKICH.
3. Rejestracja i dokumentacja wydarzeń amatorskiego ruchu artystycznego oraz bieżących wydarzeń wymagających „uchwycenia” i zapamiętania.
4. Archiwizacja treści audio i video dotyczących dziedzictwa kultury regionalnej Małopolski.
5. Obróbka zebranego materiału audio i video i przygotowanie do archiwizacji lub emisji.
6. Udostępnianie – w celach dydaktycznych – kierownikom i instruktorom amatorskich zespołów artystycznych zarchiwizowanych treści audio i video.
7. Nagrania spotów dźwiękowych promujących wydarzenia w instytucji i przygotowanie ich do emisji w mediach lokalnych oraz ogólnopolskich.
8. Kontakt z artystami i konsultacje dotyczące wymagań riderowych.
9. Obsługa działalności Galerii BWA SOKÓŁ w części dotyczącej multimedialnych.
10. Dokonywanie okresowych przeglądów technicznych posiadanego sprzętu i drobnych napraw.
11. Konserwacja sprzętu będącego własnością MCK SOKÓŁ.
12. Składanie wniosków o zakup nowego sprzętu.
13. Opracowywanie planów i sprawozdań w zakresie zadań realizowanych przez Pracownię, w tym dla potrzeb GUS.

Dział Marketingu i Promocji (III)	- Promowanie wszelkich działań podejmowanych przez Centrum, poprzez: - informowanie i rozpowszechnianie materiałów informacyjnych i promocyjnych o działalności Centrum; - przygotowywanie i rozpowszechnianie materiałów informacyjnych i promocyjnych o działalności Centrum; - Pozyskiwanie patronów medialnych poszczególnych wydarzeń; - tworzenie pozytywnego wizerunku Centrum i jego działań oraz nawiązywanie kontaktów ze środowiskami, które mogą wzmacniać ten wizerunek. - Realizowanie zadań marketingowych poprzez: - rozpoznawanie potrzeb rynku w dziedzinie kultury; - tworzenie strategii rozwoju działalności Centrum; - monitorowanie i analizę działalności Centrum w sytuacji rynkowej, ocenę sprawności organizacyjnej i realizacji celów oraz przygotowywanie propozycji działań przystosowawczych i doskonalących. - Pozyskiwanie sponsorów poprzez: - opracowywanie całościowej oferty sponsoringowej, a także ofert częściowych dla poszczególnych wydarzeń; - identyfikację i wyłanianie potencjalnych sponsorów/grup sponsorów; - zawieranie i realizację umów sponsoringu. - Prowadzenie działalności wydawniczej promującej dziedzictwo kulturowe Małopolski i działalność Centrum oraz dystrybucja wydawnictw w kraju i za granicą. - Prowadzenie dokumentacji fotograficznej dotyczącej działalności Centrum w celach promocyjnych i archiwizacyjnych. - Koordinowanie oraz merytoryczne i organizacyjne wsparcie prac Działów: Sztuki Filmowej oraz Animacji i Dziedzictwa Kulturowego, a także Oddziałów: Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ oraz Instytut Europa Karpat, w zakresie prowadzonej przez nie działalności informacyjnej, promocyjnej, reklamowej, wydawniczej oraz na rzecz pozyskiwania publiczności. - Monitorowanie i ewaluacja działalności informacyjno-promocyjnej Centrum. - Opracowywanie planów i sprawozdań w zakresie zadań realizowanych przez Dział, w tym dla potrzeb GUS. - Przygotowanie i realizacja projektów w zakresie działania Działu, finansowanych ze środków zewnętrznych.
Dział Finansowo-Księgowy i zamówień publicznych (IZ)	W zakresie gospodarki finansowej Dział jest odpowiedzialny za: - Realizację wszystkich zadań Centrum w zakresie gospodarki finansowej oraz rachunkowości, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz z założeniami przyjętymi w polityce rachunkowości Centrum. - Sporządzanie planów oraz sprawozdań finansowych, w tym sprawozdań GUS, sprawozdawczości podatkowej, ZUS, rozliczeń i budżetów i innych wynikających obowiązujących przepisów. - Prowadzenie ksiąg rachunkowych, gospodarki kasowej, rejestru i rozliczeń podatku VAT, ksiąg inwentarzowych. - Obsługa finansowa Centrum, w tym: sporządzanie list płac, naliczeń oraz dokonywanie wypłat wynagrodzeń. - Rozliczanie inwentaryzacji składników majątkowych Centrum. - Realizowanie wewnętrznych procedur w zakresie obiegu, kontroli, przechowywania i zabezpieczania dokumentacji księgowej. - Prowadzenie archiwum księgowości. W zakresie koordynacji projektów: - Prowadzenie rejestru oraz analizy zadań finansowanych ze źródeł zewnętrznych. - Współpraca z pracownikami merytorycznymi Centrum przy sporządzaniu wniosków o dofinansowanie projektów ze źródeł zewnętrznych (krajowych, europejskich) oraz w zakresie opracowania części finansowej projektu; - Obsługa finansowo-księgowa projektów finansowanych ze środków wewnętrznych, w tym: rozliczanie finansowe oraz sporządzanie i gromadzenie dokumentacji,

	sporządzanie we współpracy z koordynatorami projektów, sprawozdań okresowych, rocznych i końcowych oraz sprawozdań dotyczących trwałości projektów. W zakresie zamówień publicznych: 1. Przygotowanie, we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi Centrum, dokumentacji postępowań o udzielenie zamówień publicznych, związanych z bieżącą działalnością Centrum; 2. Nadzorowanie realizacji procesu udzielania zamówień publicznych w zakresie przygotowania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z Pzp, prowadzenia obowiązującej dokumentacji; 3. Uczestnictwo w powoływanych przez Dyrektora w posiedzeniach Komisji Przetargowej; 4. Realizowanie obowiązków sprawozdawczych wobec Prezesa UZP; 5. Współpraca z pracownikami Centrum przy sporządzaniu wniosków o dofinansowanie projektów krajowych i unijnych w zakresie zamówień publicznych.
Dział Logistyki (VI)	Zadania działu obejmują: 1. Administrowanie mieniem Centrum, zabezpieczenie mienia przed zniszczeniem, kradzieżą i żywiołami. 2. Zapewnienie utrzymania infrastruktury technicznej. 3. Prowadzenie i nadzorowanie gospodarki materialnymi składnikami majątkowymi Centrum, w tym: prowadzenie ewidencji, gospodarki samochodowej, magazynów, lokalowej i sprzętowej. 4. Dokonywanie okresowych przeglądów stanu technicznego obiektów, wykonywanie drobnych prac remontowych oraz nadzorowanie i prowadzenie bieżących remontów realizowanych przez Centrum. 5. Nadzór oraz systematyczna kontrola stanu technicznego obiektów. 6. Ustalanie zapotrzebowania w zakresie zaopatrzenia w sprzęt, urządzenia i materiały. 7. Obsługa techniczna imprez i festiwali organizowanych przez Centrum, w tym zawieranie umów zleceń na obsługę techniczną imprez. 8. Realizacja imprez masowych, organizowanych przez Centrum od strony formalnej i technicznej, zgodnie z przepisami prawa w zakresie bezpieczeństwa imprez masowych. 9. Obsługa oświetleniowa imprez własnych i współorganizowanych przez Centrum oraz zleconych, a także programów zespołów działających przy Centrum. 10. Dokonywanie okresowych przeglądów technicznych sprzętu i drobnych napraw. 11. Planowanie i prowadzenie inwestycji Centrum, w tym przygotowanie i realizacja projektów inwestycyjnych współfinansowanych ze środków zewnętrznych. 12. Organizowanie i realizowanie działań z zakresu bezpieczeństwa informacji.
Oddział Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ (IX), w ramach którego działają sekcje: Sztuk Wizualnych (IX/SW), Muzyki i Teatru (IX/MT), Galeria Sztuki BWA JATKI w Nowym Targu (IX/GJ)	W Sekcji Sztuk Wizualnych: 1. Wszechstronna prezentacja sztuki współczesnej w zakresie sztuk wizualnych poprzez działalność wystawienniczą, edukacyjną, naukową, promocyjną, popularyzatorską oraz informacyjno-dokumentacyjną. 2. Prowadzenie Galerii Sztuki Współczesnej w Nowym Sączu (BWA SOKÓŁ) i Nowym Targu (BWA JATKI). 3. Przygotowanie i realizacja wystaw oraz przedsięwzięć poświęconych współczesnym sztukom wizualnym w Polsce i zagranicą (zarówno w przestrzeniach Galerii BWA SOKÓŁ i BWA JATKI, jak i w innych galeriach i w przestrzeni publicznej). 4. Organizacja przedsięwzięć artystycznych i naukowych w zakresie sztuk wizualnych. 5. Przygotowanie oraz realizacja różnorodnych programów i projektów edukacyjnych w zakresie sztuk wizualnych, dostosowywanie do różnych grup wiekowych i społecznych. 6. Inspirowanie wydarzeń artystycznych w zakresie sztuk wizualnych (m.in. poprzez rezydencje artystów i kuratorów) oraz wspieranie lokalnych twórców.

	7. Podejmowanie działań w zakresie zadań realizowanych przez Oddział, służących aktywizacji artystycznej i kulturowej środowisk lokalnych. 8. Nawiązywanie kontaktów oraz współpracy ze związkami twórczymi, galeriami, muzeami, instytucjami kultury oraz wybitnymi twórcami. 9. Prowadzenie i rozwijanie kolekcji zbiorów sztuki współczesnej Centrum. 10. Prowadzenie, we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjnej, promocyjnej, wydawniczej związanej z działalnością Sekcji. 11. Przygotowanie oraz realizacja projektów w zakresie działania Sekcji, współfinansowanych ze środków zewnętrznych. 12. Niezbędne plany i sprawozdania, w tym dla potrzeb GUS. Sekcja Muzyki i Teatru: 1. Wszelkstronna prezentacja sztuki teatralnej i muzyki profesjonalnej w różnych formach i stylach. 2. Diagnozowanie potrzeb i oczekiwań mieszkańców miasta i regionu w zakresie muzyki i teatru. 3. Działalność edukacyjna w zakresie muzyki i teatru. 4. Przygotowywanie i realizacja festiwali oraz innych przedsięwzięć z dziedziny muzyki i teatru. 5. Prowadzenie impresariatu artystycznego. 6. Organizacja widowni realizowanych wydarzeń artystycznych w zakresie muzyki i teatru, w tym: współpraca z instytucjami kultury, placówkami oświatowymi i wychowawczymi. 7. Organizowanie imprez artystycznych na zlecenie podmiotów zewnętrznych. 8. Prowadzenie, we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjnej, promocyjnej, wydawniczej zw. z działalnością Sekcji.
Oddział Instytut EUROPA KARPAT (IV)	1. Ochrona wielokulturowego dziedzictwa Małopolski i Karpat. 2. Wyszukiwanie i promowanie takich walorów regionu, które mogą stać się jego marką, a zarazem elementami stymulującymi rozwój. 3. Organizowanie działań promujących Małopolskę i regiony karpackie. 4. Nawiązywanie kontaktów międzynarodowych i międzyregionalnych w celu realizacji wspólnych projektów. 5. Współpraca z instytucjami rządowymi, samorządowymi oraz organizacjami pozarządowymi w celu realizacji zadań Instytutu. 6. Przygotowanie i realizacji festiwali oraz innych przedsięwzięć promujących dziedzictwo Małopolski w kontekście kulturowym Karpat. 7. Organizowanie sympozjów naukowych. 8. Gromadzenie i udostępnianie informacji na temat regionu w zakresie działania Oddziału. 9. Prowadzenie, we współpracy z Działem Marketingu i Promocji, działalności informacyjno-promocyjnej związanej z działalnością Oddziału. 10. Przygotowanie i realizacja projektów, współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych. 11. Opracowywanie planów i sprawozdań w zakresie zadań realizowanych przez Oddział, w tym dla potrzeb GUS.
Zespół ds. pracowniczych i obsługi kancelaryjnej	1. Prowadzenie spraw osobowych i socjalnych pracowników Centrum. 2. Zapewnienie obsługi sekretariatu Centrum. 3. Prowadzenie spraw związanych z kontrolą zastępczą. 4. Prowadzenie obsługi dokumentacji zawierającej informacje niejawne. 5. Prowadzenie Archiwum Zakładowego Centrum. 6. Działania związane z wypełnianiem obowiązków pracodawcy w zakresie BHP. 7. Opracowywanie planów i sprawozdań, w zakresie zadań realizowanych przez zespół, w tym dla potrzeb GUS, PEFRON. 8. Realizacja projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, w zakresie spraw przynależnych.

III.2.3. Zasoby ludzkie i poziom zatrudnienia w MCK SOKÓŁ.

Zatrudnienie w MCK SOKÓŁ w latach 2010-2015 – zbiorczo.

Zmiany stanu zatrudnienia w MCK SOKÓŁ w latach 2010–2015 (do 30.09.2015) zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

	2010	2011	2012	2013	2014	na koniec września 2015
Etaty przeliczeniowe:	70,59	76,16	77,16	73,87	75,13	73,75
w tym: ogółem zatrudnionych osób:	74	80	80	80	77	77
– pełnozatrudnionych	63	72	58	71	69	72
– zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy	11	8	22	9	8	5

Rok 2012.

- W dniu 31 grudnia 2012 r. zatrudnienie na umowach o pracę wyniosło 80 osób, w okresie tym 2 osoby przebywały na urlopie wychowawczym, w przeliczeniu na etaty, średnioroczne zatrudnienie wynosiło: 77,16 etatu.
- W roku 2012 współpracowało z instytucją ok. 50 wolontariuszy, a 15 osób odbyło staż studencki.
- W ramach współpracy z Urzędami Pracy, z programów dla bezrobotnych, w roku 2012 w MCK SOKÓŁ pracowało – 9 stażystów, w tym 7 z programu KONSERWATOR.

Rok 2013.

- W dniu 31 grudnia 2013 r. zatrudnienie na umowach o pracę wyniosło 80 osób.
- W przeliczeniu na etaty, średnioroczne zatrudnienie wynosiło: 73,87 etatu.
- W roku 2013 współpracowało z MCK SOKÓŁ 21 wolontariuszy, 6 osób odbyło staż studencki, a 10 osób sześciomiesięczny staż w ramach programu KONSERWATOR.

Rok 2014.

- W dniu 1 stycznia 2014 r., w MCK SOKÓŁ zatrudnionych było 79 osób (w przeliczeniu na etaty to 75,65), w tym: dwie osoby przebywały na urlopie wychowawczym, 6 na urlopie rodzicielskim, 70 osób pracowało w pełnym wymiarze czasu pracy, natomiast 9 osób w niepełnym, w sumie 25 mężczyzn i 54 kobiety.
- W dniu 31 grudnia 2014 r. zatrudnienie wyniosło 77 osób (w przeliczeniu na etaty to 74,5), w tym: 1 osoba przebywała na urlopie wychowawczym, 2 na urlopie rodzicielskim i 1 na urlopie macierzyńskim. 71 osób pracowało w pełnym wymiarze czasu pracy, natomiast 6 osób w niepełnym, w sumie 24 mężczyzn i 53 kobiety.
- Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na etaty wyniosło w 2014 r. 75,13 etatu.

MCK SOKÓŁ wzbudzało w roku 2014 duże zainteresowanie jako potencjalny pracodawca, szczególnie wśród młodych osób. Objawiało się to zarówno dużą liczbą podań o pracę lub staż jak też chęcią współpracy w ramach wolontariatu. W roku 2014 współpracowało z instytucją 27 wolontariuszy, a 3 osoby odbyły staż studencki.

Od wielu lat instytucja korzysta z programów Urzędów Pracy dla bezrobotnych. W roku 2014 w MCK SOKÓŁ pracowało w formie stażu, który trwał 6 miesięcy (od 16 kwietnia do 15 października br.), w ramach programu KONSERWATOR, 10 bezrobotnych. Ponadto 1 osoba odbyła staż trwający 6 miesięcy w ramach programu 50+, a 1 osoba 3 miesięczny staż rehabilitacyjny.

Tabela 2. Struktura zatrudnienia MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu w pod względem wykształcenia – stan na koniec września 2015

PRACOWNICY	Liczba zatrudnionych osób	Udział % w ogóle zatrudnionych	Liczba etatów	Udział % w liczbie etatów ogółem
Pracownicy merytoryczni ogółem	34	44,15	31,65	42,91
W tym:				
Kobiety	28	36,36	26,25	35,59
Mężczyźni	6	7,79	5,4	7,32
Wykształcenie				
wyższe	27	35,06	25,25	34,24
średnie	7	9,09	6,4	8,67
zawodowe				
podstawowe				
W tym pracownicy merytoryczni (organizatorzy wydarzeń kulturalnych):	26	33,76	24,65	33,42
Wykształcenie				
wyższe	21	27,27	19,75	26,78
średnie	5	6,49	4,9	6,64
zawodowe				
podstawowe				
Inni pracownicy merytoryczni (np. zajmujący się organizacją i promocją wystaw, redakcją ulotek, folderów i publikacji) ogółem:	8	10,39	7,5	10,17
Wykształcenie				
wyższe	6	7,79	5,5	7,46
średnie	2	2,60	2	2,71
zawodowe				
podstawowe				
Pracownicy administracji ogółem:	16	20,78	15,50	21,02
Wykształcenie				
wyższe	11	14,29	10,50	14,24
średnie	5	6,49	5,00	6,78
zawodowe				
podstawowe				
Pracownicy techniczni i obsługa ogółem:	27	35,06	26,6	36,07
Wykształcenie				
wyższe	3	3,90	3	4,08
średnie	14	18,18	14	18,98
zawodowe	8	10,39	7,6	10,30
podstawowe	2	2,59	2	2,71
RAZEM	77	100	73,75	100

Według danych na koniec września 2015 r. w kadrze pracowników MCK SOKÓŁ: 34 osoby pracuje na stanowiskach merytorycznych, 27 pracowników obsługi i 16 administracji, w tym dyrektor, zastępca dyrektora i główna księgowa. Przeważająca liczba pracowników legitymuje się wykształceniem wyższym – w sumie 69 osób.

Tabela 3. Zestawienie zatrudnienia w latach 2010-2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	na koniec września 2015
Etaty przeliczeniowe:	70,59	76,16	77,16	73,87	75,13	73,75
w tym:	74	80	80	80	77	77
– ogółem zatrudnionych osób:						
– pełnozatrudnionych	63	72	58	71	69	72
– zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy	11	8	22	9	8	5
– pracownicy merytoryczni (osoby)	34	34	34	35	34	34
– pracownicy administracji	16	19	17	18	17	16
– pracownicy techniczni i obsługi	24	27	29	27	26	27

Tabela 4. Pracownicy MCK SOKÓŁ według kryterium wieku, stan na koniec września 2015

Wiek pracowników	Ogółem	Pracownicy merytoryczni				Pracownicy administracyjno-techniczni			
		wyższe	średnie	zawodowe	podstawowe	wyższe	średnie	zawodowe	podstawowe
Poniżej 30 lat	10	6	0			4	0	0	0
30 – 39 lat	21	8	1			4	6	2	0
40 – 45 lat	14	4	1			3	2	3	1
46 – 50 lat	13	4	0			1	6	1	1
51 – 55 lat	8	2	3			0	3	0	0
56 – 60 lat	7	1	1			1	2	2	0
powyżej 60 lat	4	2	1			1	0	0	0
RAZEM	77	27	7			14	19	8	2

Tabela 5. Kompetencje w zakresie znajomości języków obcych (koniec września 2015 r.)

Język obcy	Liczba pracowników deklarujących znajomość
Język angielski	15
Język francuski	3
Język niemiecki	1
Język portugalski	1
Język rosyjski	1

Zaledwie 15 osób deklaruje znajomość języka angielskiego, co w szerszej skali może mieć przełożenie na trudności w realizacji projektów międzynarodowych o charakterze kulturalnym – przykładowo językiem roboczym Programu Creative Europe (Kreatywna Europa) jest język angielski. Z pewnością konieczne będzie podniesienie kompetencji zespołu MCK SOKÓŁ w tym zakresie.

Tabela 6. Wzbogacanie zasobów kadrowych MCK SOKÓŁ w latach 2010-2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	na koniec września 2015
Stażyści	18	11	17	6	5	2
Wolontariusze	43	40	50	21	27	28
Liczba osób zatrudnionych w ramach programu „KONSERWATOR”	0	9	7	10	10	2

III.2.4. Baza lokalowa MCK SOKÓŁ.

Historyczny gmach główny – siedziba MCK SOKÓŁ.

Siedzibą MCK SOKÓŁ jest historyczny budynek Towarzystwa Gimnastycznego Sokół w Nowym Sączu. Budynek został wybudowany i oddany do użytku w 1892 roku, kilkakrotnie poddawany był rozbudowie i przebudowie na przełomie XIX i XX w. oraz w latach dwudziestych XX w.

Ostatni kapitalny remont, gruntowna przebudowa i rozbudowa obiektu miały miejsce w latach 2000–2010:

- Odremontowano i przebudowano skrzydło budynku, **oddane do użytku 8 listopada 2000 roku**: na parterze usytuowano małą salę kinową im. Piotra Kosińskiego – kameralną, gwarantującą widzom komfort i najwyższą jakość projekcji filmowych. Piętro zajęła sala małych form im. Romana Sichrawy – miejsce kameralnych koncertów, recitali, spotkań. Na II piętrze – sala im. Bolesława Barbackiego, będąca głównie siedzibą Klubu Tańca Towarzystwa AXIS, a w przyziemiu zaciszna i przytulna sala kominkowa im. Stanisława Flisa.
- Gruntownej przebudowie i modernizacji poddano główną część budynku (bez pomieszczeń przyziemia – restauracji), oddano do **użytku 16 grudnia 2004 r.**
- **20 marca 2006 r.** oddano do użytku ostatnie pomieszczenia budynku SOKOŁA tj. pomieszczenia restauracyjne.
- **5 marca 2007 r.** oddano do użytkowania parking zewnętrzny na 36 miejsc postojowych zlokalizowany obok budynku SOKOŁA.
- **31 grudnia 2010 r.** zakończono budowę i przekazano do użytku budynek Małopolskiej Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ (opisano poniżej).

Łączna powierzchnia użytkowa gmachu głównego SOKÓŁ wynosi 4897,30m².

Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ użytkuje ponadto pomieszczenia o łącznej powierzchni 52,36 m² w budynku przy ul. Narutowicza 9a, użytkowane na podstawie umowy najmu z dnia 28.11.2001 r.

Baza magazynowa zlokalizowana jest na działkach nr 78/5 i 78/6 w obrębie 77 (dzielnica Wólki), użytkowana na podstawie podpisanej umowy użyczenia z dnia 6 maja 2008 r. z Urzędem Marszałkowskim w Krakowie.

Pomieszczenia biurowe o pow. 25,46m², zlokalizowane w Tarnowie przy ul. Rynek 16, wynajmowane są od Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Tarnowie na podstawie umowy najmu wznowionej w dniu 2 marca 2010 r.

Stan techniczny i potrzeby remontowe siedziby głównej są na bieżąco monitorowane i uwzględniane w planach remontowych lub realizowane na bieżąco w miarę możliwości.

Od 1 stycznia 2010 r. użytkowane są także, na podstawie Umów użyczenia zawartych z Urzędem Marszałkowskim w Krakowie oraz Miastem Gminą Nowy Targ (umowa z dnia 31.12.2009 r), pomieszczenia w Nowym Targu przy ul. Kościuszki 4 z przeznaczeniem na Galerię Sztuki BWA JATKI o pow. 131,41m².

Budynek Galerii BWA SOKÓŁ

Piękny, przestronny budynek Galerii powstał w latach 2008–2010. Jest usytuowany w bezpośrednim sąsiedztwie MCK SOKÓŁ, stanowiąc nowoczesne skrzydło starej siedziby. Galeria jest obiektem czterokondygnacyjnym o łącznej powierzchni ok. 2 000 m². Obiekt mieści dwie sale ekspozycyjne (zajmujące łącznie powierzchnię ok. 400 m²), salę audytoryjną na 240 miejsc, sale dydaktyczne oraz zaplecze magazynowe.

Projekt architektoniczny i budowlany wykonała spółka KKM KOZIEN Architekci s.c. z Krakowa pod kierunkiem dr Marka Kozienia, dr Magdaleny Kozień-Woźniak i Katarzyny Kozień-Korneckiej. Wykonawcą obiektu było Konsorcjum Firm: F.U. EKO-REM-BUD Jana Cabaka z Łabowej i F.B. Konsbud Jana Konstantego z Nowego Sącza. Budynek ten otrzymał w 2013 roku nagrodę *“za najwyższej jakości rozwiązania funkcjonalno-estetyczne oraz za sposób wkomponowania obiektu w pejzaż otoczenia historycznego miasta (...) w konkursie na najlepszy obiekt architektoniczny zrealizowany w przedziale lat 2000 – 2012 r. w Nowym Sączu”*.

Inwestycja powstała ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013, staraniem Samorządu Województwa Małopolskiego oraz Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu, które było inwestorem.

- SALE EKSPOZYCYJNE – wszystkie sale ekspozycyjne mają dostęp do światła dziennego. Okna wyposażone są w rolety, które pozwalają na całkowite wyciemnienie pomieszczeń. Funkcjonalna instalacja elektryczna pozwala na dowolne rozmieszczenie na szynoprzewodach lamp dających światło rozproszone oraz punktowe,
- SALA EKSPOZYCYJNA, I PIĘTRO – powierzchnia: 258 m³, wysokość od 3,5 m do 3,9 m, kubatura 980 m³, powierzchnia ekspozycyjna ścian: ok. 220 m² (ściany żelbetowe),
- SALA EKSPOZYCYJNA, II PIĘTRO – powierzchnia: 134 m², wysokość: od 2,5 m do 3 m, kubatura: 361 m³, powierzchnia ekspozycyjna ścian: 40 m², dwie ściany wykonane ze szkła o wymiarach 10,8×2,5 m oraz 5×2,5m,
- SALA MULTIMEDIALNA – 225 miejsc siedzących, projektor kinowy KINOFON 240 na taśmę 35 mm, projektor multimedialny Panasonic PTFW 300 NT, projektor multimedialny Panasonic PTLB 1, ekran kinowy o wymiarach 8×3,6 m, nagłośnienie kinowe odpowiadające wymiarom sali (5:1) Dolby Digital Ex 64 inputs,
- SALA DYDAKTYCZNA – powierzchnia: 84 m² (istnieje możliwość wykorzystania ruchomych ścian działowych, które pozwalają podzielić przestrzeń na trzy oddzielne pomieszczenia o powierzchni 28 m² każde); wyposażenie: ekran do projekcji, rzutnik cyfrowy, istnieje możliwość zapewnienia w sali około 60 miejsc siedzących.

III.2.5. Obecność MCK SOKÓŁ w Internecie i mediach społecznościowych (*social media*).

Internet.

Obecność MCK SOKÓŁ w Internecie jest dość dobrze odnotowana i zauważalna, przede wszystkim ze względu na fakt, że Centrum administruje w sumie 13 stronami (witrynami) internetowymi, opracowanymi zarówno dla samej instytucji (www.mcksokol.pl), jak dwunastoma, będącymi wizytówkami najważniejszych wydarzeń i cyklicznych imprez:

- www.swietodziecigor.pl
- www.adasari.pl
- www.karpatyoffer.pl
- www.etnozagroda.pl
- www.biennalepasteli.pl
- www.dworymalopolski.pl
- www.operalnia.pl
- www.bwasokol.pl
- www.europakarpac.pl
- www.dworymalopolski.pl
- www.karpackamapaprzygody.pl
- www.kino-sokol.pl

Niektóre z tych witryn są zbyt rzadko aktualizowane (np. strona Biennale Pasteli aktualizowana ostatni raz w 2014 roku). Pracownicy MCK SOKÓŁ zauważają sami, że wiele z dotychczasowych witryn internetowych wymaga rebrandingu, nadania nowych funkcjonalności, aktualizacji zgodnej z obowiązującymi trendami, także graficznymi, niezbędne jest wdrożenie profesjonalnego podejścia w zakresie nowoczesnej komunikacji internetowej.

Główne wydarzenia są promowane za pomocą paska (bannera) na głównej stronie MCK SOKÓŁ, przekierowującego do zaktualizowanych witryn poszczególnych wydarzeń. Ponadto przygotowywane są relacje z najważniejszych imprez w formie filmów publikowanych na stronach internetowych.

Na stronach poszczególnych wydarzeń (w tym na stronie głównej) niekiedy brak jest bezpośrednich odnośników („przycisków”) do Facebooka, Instagrama czy YouTube – zainteresowani użytkownicy muszą samodzielnie szukać instytucji lub informacji na portalach społecznościowych. Pozytywnie wyróżnia się w tym przypadku Kino SOKÓŁ, MCK SOKÓŁ, Konkurs Wokalny im. Ady Sari, Galeria BWA SOKÓŁ.

Stały monitoring statystyk stron internetowych jest prowadzony za pomocą narzędzia Google Analytics.

Aktywność na witrynie mcksokol.pl:

W 2013 r. zanotowano:

- ok. 428 tys. odwiedzin (wobec 391 tys. w roku 2013),
- ponad 2 mln 100 tys. odsłon (ok. 42 % nowych odwiedzin), średni czas spędzony w witrynie 3,5 minuty,
- dostęp do strony miało ok. 195 tys. użytkowników.

Prowadzony był cotygodniowy mailing: newslettery (baza adresów newsletter kulturalny: 4 271 osób, firm i instytucji publicznych, kinowy: 4 341); wysłano 50 newsletterów kulturalnych i 48 kinowych, 28 newsletterów specjalnych dotyczących pojedynczych wydarzeń. Ponadto cyklicznie realizowano kampanie pozyskiwania nowych odbiorców newslettera; możliwość subskrybowania newslettera ze strony MCK SOKÓŁ; możliwość subskrybowania newslettera poprzez pozostawienie w recepcji adresu e-mail.

W 2014 r. zanotowano:

- Ponad 304 tys. odwiedzin;
- Ok. 1 mln 170 tys. odsłon (ok. 46 % nowych odwiedzin), średni czas spędzony w witrynie ponad 3 minuty, dostęp do strony miało ok. 155 tys. użytkowników.

Niższe wartości w stosunku wynikają z tego, że w sierpniu 2014 roku uruchomiona została nowa strona kina SOKÓŁ (www.kino-sokol.pl). Do roku 2014 kino było podstroną na głównej stronie. W związku z tym, internauci, którzy dotąd wchodzili na podstronę kina przez główną stronę, teraz korzystają z nowej witryny bezpośrednio. Stąd wynikały niższe parametry statystyk.

W roku 2014 opracowano nową stronę kina SOKÓŁ, statystyki nowej strony kina (www.kino-sokol.pl) były bardzo obiecujące: ok. 104 tys. odwiedzin, ponad 55 tys. użytkowników, ponad 515 tys. odsłon (ok. 52 % nowych odwiedzin), średni czas spędzony w witrynie ponad 3 minuty.

W I półroczu roku 2015 (do 30.06.2015 r.) zanotowano:

- Strona główna MCK SOKÓŁ zanotowała: 78 200 sesji, 43 081 użytkowników, 216 304 odsłon,
- strona: www.kino-sokol.pl: 122 089 sesji, 62 639 użytkowników, 566 544 sesji.

Ponadto prowadzony był cotygodniowy mailing: newslettery (baza adresów newsletter kulturalny: ok. 4 500 osób, firm i instytucji publicznych, kinowy: 4 400); wysłano 26 newsletterów kulturalnych i 26 kinowych, 35 newsletterów specjalnych dotyczących pojedynczych wydarzeń, 6 newsletterów dla Galerii BWA SOKÓŁ.

W roku 2015 przygotowano skróty filmowe z imprez na stronę internetową: w sumie 137 filmów (1 855 minut materiału).

Media społecznościowe.

Przyjęło się uważać, że media społecznościowe, czyli *social media* są to wszystkie te portale, których podstawą funkcjonowania jest **tworzenie społeczności oraz możliwość aktywnego w niej uczestnictwa, poprzez dodawanie fotografii, filmów, udział w dyskusjach itp.** Media społecznościowe to wszystkie witryny, działające w opisany sposób, bez względu na cel, jakiemu służą. Może to być kultura, rozrywka, edukacja, ale także biznes czy hobby⁸.

W zasadzie najpopularniejszym, wykorzystywanym przez MCK SOKÓŁ narzędziem tego typu jest Facebook – w roku 2015 prowadzona była promocja poprzez profil Facebook <https://www.facebook.com/mcksokol>, nowe polubienia strony: 277, zamieszczonych postów: 232, średni dzienny zasięg postów: 1 583 unikatowych odbiorców. Zestawienie aktywności użytkowników na wybranych tzw. fan-page'ach poszczególnych działów MCK SOKÓŁ, czy wydarzeń na Facebooku, przedstawia się następująco (stan na 30.09.2015):

- MCK SOKÓŁ – 1 583 użytkowników;
- Galeria BWA SOKÓŁ – 1 710 użytkowników;
- Kino SOKÓŁ – 1 889 użytkowników;
- Festiwal Ady Sari – 389 użytkowników;
- Instytut Europa Karpat – 361 użytkowników.

Jak widać, liczby te nie są zbyt wysokie, co świadczy o tym, że Facebook nie jest jeszcze traktowany jako skuteczne narzędzie docierania z przekazem do – zwłaszcza młodych – odbiorców.

MCK SOKÓŁ posiada także własny kanał na YouTube, zamieszczane są na nim regularnie filmy z najważniejszych wydarzeń organizowanych przez tę instytucję, ich liczba jest dość wysoka, a oglądalność waha się – w przypadku poszczególnych filmów – od kilku tysięcy do zaledwie kilkudziesięciu wyświetleń. Kanał ten ma jedynie 315 subskrypcji. Działa na YouTube również kanał Festiwalu Karpaty OFFer, ma on 26 subskrypcji i aktualizowany był ostatni raz w 2013/2014 roku.

To, co daje się zauważyć po odwiedzinach stron MCK SOKÓŁ na Facebooku, to przede wszystkim:

- Brak aktywnych linków i „przycisków” (odnośników) pomiędzy niektórymi witrynami a stronami na Facebooku, niektóre z wydarzeń w ogóle nie są obecne w mediach społecznościowych (np. Biennale Pasteli – idealnym narzędziem dla imprezy tego rodzaju byłoby wykorzystanie Instagramu, który daje możliwość zamieszczania zdjęć z komentarzami i możliwością moderowania dyskusji);
- Brak wzajemnych „polubień” wydarzeń i imprez pomiędzy stronami MCK SOKÓŁ na Facebooku (powoduje to brak dodatkowych odwiedzin na „bliźniaczych” stronach instytucji);
- Zbyt niska liczba użytkowników odwiedzających witryny MCK SOKÓŁ w mediach społecznościowych;
- Mało dynamiczny i nie angażujący użytkowników sposób redagowania tych stron (brak konkursów, aktywujących pytań skierowanych do użytkowników itp. – FB jest traktowany raczej jako narzędzie promocji, a nie interakcji i wymiany informacji).

Analizując liczne raporty o pozycji mediów internetowych w reklamie i komunikacji – w tym instytucji kultury, nie ma wątpliwości, że rosną one w siłę i zyskują ogromne znaczenie. Z pewnością ta część działalności promocyjnej i komunikacyjnej MCK SOKÓŁ wymaga w nadchodzących latach udoskonalenia i wprowadzenia strategicznego, bardziej kompleksowego podejścia, **aby wykorzystać ogromny potencjał i w zasadzie bezkosztowe możliwości, jakie dają *social media* w promowaniu kultury.**

⁸<http://kulturoteka.tumblr.com/post/45661813369/jak-wykorzystywa%C4%87-social-media-w-promowaniu#sthash.xlh19sjh.dpuf>

Twórcy komunikatów skierowanych do odbiorców w mediach społecznościowych powinni być także ich moderatorami, umiejętnie podsycać zainteresowanie, prowadzić aktywny dialog z użytkownikami. Dlatego ponad wszystko istotne jest, by osoby odpowiadające za prezentację instytucji kultury i ich komunikację w mediach społecznościowych, potrafiły podkreślić specyfikę tej instytucji, w której pracując, oddziałują na widza różnymi środkami – może to być galeria fotografii z poszczególnych spektakli, spotkań, wystaw, świetny cytat z premiery czy konferencji, wywiad z artystą, reakcje widzów, ale także ankieta czy aplikacja, **w której odbiorca będzie mógł się wypowiedzieć, przez co także poczuć, że ma realny wpływ na kształtowanie sytuacji** – takie działania wpisują się będą w pełni także w działania w zakresie *audience development* (rozwoju widowni), na które również zwrócono szczególną uwagę w tym dokumencie.

III.3. Profil działalności MCK SOKÓŁ.

III.3.1. Zakres działalności.

Zgodnie z zapisami Statutu, głównym programem Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ w Nowym Sączu jest:

1. Ochrona wielokulturowego dziedzictwa Małopolski i Karpat, jego kultywowanie, pomnażanie, promocja wewnętrzna i zewnętrzna, tak, aby dziedzictwo mogło stanowić „markę” regionu w Europie.
2. Tworzenie warunków do poznawania, kształtowania i odkrywania przez mieszkańców Małopolski własnej tożsamości.
3. Wyszukiwanie i promowanie takich walorów regionu, których wykorzystanie może stać się elementem stymulującym rozwój regionu oraz szansą na poprawę warunków życia mieszkańców Małopolski.
4. Kształtowanie kompetencji kulturowej (edukacja przez kulturę i dla kultury).
5. Inspirowanie aktywnych form udziału w kulturze.
6. Upowszechnianie sztuki profesjonalnej.
7. Wychowanie i edukacja aktywnego odbiorcy sztuki współczesnej poprzez prezentację i propagowanie współczesnej twórczości plastycznej, fotograficznej oraz inne działania wizualne i multimedialne.

Wypełniając swój program, Centrum inicjuje i realizuje współpracę międzynarodową ze szczególnym uwzględnieniem regionów i państw obszaru kulturowego Karpat oraz regionów partnerskich Małopolski.

MCK SOKÓŁ realizuje cele statutowe poprzez:

1. Ochronę, upowszechnianie i promocję dziedzictwa kulturowego Małopolski.
2. Dokumentowanie i opracowywanie dziedzictwa kulturowego regionu, archiwizację i digitalizację zbiorów.
3. Diagnozowanie i analizę istniejących zjawisk kulturowych i potrzeb kulturalnych mieszkańców regionu.
4. Tworzenie programów w zakresie edukacji regionalnej, nowoczesnego zarządzania instytucjami kultury oraz animowanie kultury lokalnej.
5. Tworzenie programów w zakresie edukacji kulturowej dzieci i młodzieży, obejmujących wszystkie dziedziny sztuki.
6. Tworzenie projektów promujących regionalne dziedzictwo i oryginalne zjawiska kulturowe.
7. Tworzenie systemu edukacji kadr dla kultury.
8. Opracowywanie i realizowanie projektów dotyczących promocji kultury Małopolski oraz wspólnych inicjatyw z innymi regionami w kraju i poza jego granicami.

9. Inspirowanie powstawania lokalnych przemysłów kultury czasu wolnego i nowych produktów turystycznych, w szczególności turystyki kulturowej, w oparciu o historyczne i współczesne walory kulturowe regionu pozostające w ścisłym związku z jego geograficzną i przyrodniczą specyfiką.
10. Animowanie amatorskiego ruchu artystycznego (stymulowanie rozwoju istniejących oraz pomoc w tworzeniu nowych grup artystycznych, opieka i kontakt z twórcami indywidualnymi).
11. Organizowanie wystaw sztuk plastycznych. Współpracę z indywidualnymi artystami plastykami oraz związkami i stowarzyszeniami twórczymi, pomoc w upowszechnianiu działalności artystycznej ich członków.
12. Upowszechnianie sztuki profesjonalnej, głównie muzyki, teatru, filmu i sztuk wizualnych poprzez organizację festiwali, konkursów oraz cyklicznych i okolicznościowych wydarzeń artystycznych a także codzienny repertuar kina.

III.3.2. Działalność w zakresie ochrony, upowszechniania i promocji dziedzictwa kulturowego Małopolski.

MCK SOKÓŁ jest kojarzone i rozpoznawane jako instytucja zajmująca się ochroną i upowszechnianiem dorobku kultury Małopolski, ze szczególnym uwzględnieniem, w odróżnieniu do placówek o charakterze muzealnym, dziedzictwa kultury niematerialnej, obyczajów, tradycji, sztuki amatorskiej i wspieraniem licznych talentów związanych ze sztuką amatorską.

Główne przedsięwzięcia realizowane w obszarze upowszechniania i promowania dziedzictwa kultury niematerialnej to przede wszystkim organizacja festiwali, przeglądów, konkursów w zakresie kultury ludowej, takich jak m.in.:

- Małopolski Przegląd Grup Kolędniczych O LIPNICKĄ GWIAZDĘ – przegląd ma charakter konkursu i jest kwalifikacją na ogólnopolskie konkursy kolędnicze w Lipnicy Murowanej;
- Ogólnopolskie Spotkania Dziecięcych i Młodzieżowych Grup Kolędniczych PASTUSZKOWE KOLĘDOWANIE w Podegrodziu;
- Regionalny Konkurs na Pisanek Ludową i Plastykę Obrzędową związaną z Okresem Wielkanocy w Tarnowie;
- POSIADY TEATRALNE na Orawie –Małopolskie Spotkania Teatrów Amatorskich w Jabłonce;
- Małopolski Konkurs Obrzędów, Obyczajów i Zwyczajów Ludowych POGÓRZAŃSKIE GODY w Łużnej k/Gorlic – do udziału w konkursie zespoły kwalifikowane są na przeglądach regionalnych i wojewódzkich oraz na podstawie nadesłanych kaset;
- DRUZBACKA – Konkurs Muzyk, Instrumentalistów, Śpiewaków Ludowych i Druzbów Weselnych w Podegrodziu. Konkursowi tradycyjnie towarzyszą zajęcia warsztatowe uczestników i instruktorów z Komisją Artystyczną, których celem jest omówienie programów, przekazanie uwag, wzajemna edukacja, co przekłada się na systematyczne podnoszenie poziomu artystycznego. Imprezę wieńczy koncert laureatów;
- Przegląd Zespołów Regionalnych, Kapel, Instrumentalistów, Grup Śpiewaczych i Śpiewaków Ludowych im. Jędrzeja Cierniaka KRAKOWSKI WIANEK w Szczurowej;
- Przegląd Dziecięcych Zespołów Folklorystycznych Regionu Krakowskiego KRAKOWIACZEK w Łoniowej, gm. Dębno;
- Karpacki Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych w Rabce;
- Międzywojewódzki Sejmik Wiejskich Zespołów Teatralnych w Bukowinie Tatrzańskiej. Sejmik jest kwalifikacją najlepszych grup do udziału w Ogólnopolskim Sejmiku Teatrów Wsi Polskiej w Tarnogrodzie;
- Małopolski Przegląd Dorobku Artystycznego i Kulinarne KGW w Jabłonce na Orawie.
- TRADYCJA PRZEZ POKOLENIA – cykl spotkań w formie uroczystych koncertów, podczas których swój dorobek artystyczny prezentują gminy i środowiska w celu pokazania wielobarwności, żywotności i trwałości tradycji przekazywanej przez kolejne pokolenia.

Jednym z najbardziej rozpoznawalnych i kojarzonych z MCK SOKÓŁ wydarzeniem jest **Festiwal ŚWIĘTO DZIECI GÓR – Międzynarodowy Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych**, który odbył się już 23 razy. Formuła Festiwalu polega na tym, by dziecięce zespoły połączone były w polsko – zagraniczne pary, wspólnie biorące udział we wszystkich koncertach i innych działaniach pozasceniczych. Stwarza to uczestnikom możliwość poznania kultury i obyczajów swoich rówieśników w codziennym festiwalowym życiu, nawiązania bardziej bezpośrednich kontaktów, indywidualnych przyjaźni. Każda para zespołów ma na Festiwalu swój Dzień Narodowy. Daje on zespołom okazję do wykazania własnej inicjatywy w wyborze form i sposobów zaprezentowania w działaniach pozasceniczych kultury swojego kraju i regionu (kuchnie narodowe, prezentacje uliczne, wystawy i kiermasze sztuki ludowej). Ponadto, w trakcie Festiwalu odbywają się Ogólnopolskie Warsztaty Instruktorskie.

MCK SOKÓŁ prowadzi także działalność w zakresie dokumentacji i digitalizacji niematerialnych zasobów kultury Małopolski, do działań podejmowanych w tym obszarze należą: etnograficzne i etnomuzyczne wywiady terenowe, dokumentacja wydarzeń w formie nagrań filmowych, dokumentacja fotograficzna wydarzeń, digitalizacja nagrań VHS, wykonywanie filmów dla zespołów biorących udział w przeglądach teatralnych, tanecznych itp., materiały multimedialne dla instruktorów. Ponadto MCK SOKÓŁ prowadzi prace związane z ochroną i udostępnianiem materiałów archiwalnych.

Nowym projektem realizowanym w omawianym obszarze jest projekt EtnoZAGRODA – interaktywna mapa regionów etnograficznych Małopolski. EtnoZAGRODA – interaktywna mapa regionów etnograficznych Małopolski to projekt, który został zainicjowany w związku z obchodzoną w roku 2014 dwusetną rocznicą urodzin Oskara Kolberga. Projekt był współfinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury w ramach PROGRAMU Kolberg 2014 – Promesa. W roku 2014 wysokość dofinansowania projektu otrzymana z programu ministerialnego pozwoliła jedynie na wykonanie I etapu prac, którego celem – zgodnie z sugestią zespołu sterującego Promesy – było stworzenie portalu internetowego i cel ten został w całości osiągnięty. Ponadto dla wzbogacenia i uatrakcyjnienia już zakończonych prac I etapu zapoczątkowano obudowę poszczególnych regionów charakterystyką etnograficzno-historyczną, która jest elementem kolejnego etapu prac nad portalem. Dalsze etapy i rozbudowa portalu to wprowadzanie obszernych treści merytorycznych dotyczących różnych dziedzin kultury ludowej w jej aspekcie duchowym (folklor muzyczny i słowny), materialnym (sztuka ludowa i rzemiosło) i pozostałych treści wynikających ze specyfiki tematu.

Oprócz własnych wydarzeń takich jak festiwale i przeglądy, MCK SOKÓŁ jest współorganizatorem lub bierze udział w takich przedsięwzięciach jak:

- Przegląd Grup Kolędniczych Gminy Chełmiec, udział w pracach komisji;
- Przegląd Kolęd i Pastorałek Gminy Chełmiec, udział w pracach komisji;
- Ogólnopolski Przegląd Grup Kolędniczych w Bukowinie Tatrzańskiej;
- SPISKIE ZWYKI w Niedzicy;
- Gminny Konkurs na Pisanek Ludową i Plastykę Obrzędową w Ryglicach;
- Tatrzański Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych o Złote Kierpce w Zakopanem;
- Sabałowe Bajania w Bukowinie Tatrzańskiej;
- Festiwal Folklorystyczny Limanowska Słaza w Limanowej.

III.3.3. Działalność w zakresie inspirowania i upowszechniania aktywnych form uczestnictwa w kulturze.

W tym obszarze działalności MCK SOKÓŁ realizuje szereg festiwali, przeglądów, konkursów w zakresie animacji ruchu artystycznego:

- **Współorganizacja Ogólnopolskiego Konkursu Recytatorskiego.** Konkurs, organizowany w skali kraju przez Towarzystwo Kultury Teatralnej, jest najstarszym i najważniejszym dla miłośników żywego słowa wydarzeniem tego typu. Adresowany jest do młodzieży i dorosłych, ma za zadanie pogłębiać wiedzę o literaturze, znajomość dzieł literackich, rozwijać zainteresowania, promować talenty. Konkurs realizowany jest w formie 4 turniejów: recytatorskiego, teatrów jednego aktora, poezji śpiewanej i „wywiedzione ze słowa”. MCK SOKÓŁ jest organizatorem dwóch etapów Konkursu: powiatowego oraz rejonowego dla regionów sądeckiego i tarnowskiego;
- **Małopolski Festiwal Teatrów Dzieci i Młodzieży BAJDUREK** – największa na terenie Małopolski doroczna impreza będąca prezentacją i przeglądem dorobku dziecięcych i młodzieżowych zespołów teatralnych, pracujących w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach, ogniskach pracy pozaszkolnej i ośrodkach kultury. Festiwal organizowany jest w dwóch etapach: eliminacji powiatowych w 14 miejscowościach Małopolski i finału w Nowym Sączu, co daje szansę zaprezentowania się na teatralnej scenie wszystkim działającym w województwie grupom. BAJDUREK ma bowiem za zadanie stymulować, pobudzać do twórczej, kulturalnej aktywności młodego pokolenia, a jako święto młodych aktorów dawać nie tylko możliwość konfrontacji na występach, ale również szansę integracji, wymiany poglądów i nawiązania przyjaźni;
- **Małopolski Przegląd Teatrów Lalkowych o Wielką Nagrodę Zająca Poziomki w Żabnie** – jedyna w województwie konfrontacja dokonań artystycznych amatorskich teatrów lalkowych działających w instytucjach kultury, szkołach i placówkach wychowania pozaszkolnego województwa małopolskiego. Przegląd ma na celu stworzenie dziecięcym i młodzieżowym teatrom lalkowym możliwość prezentacji i konfrontacji dokonań artystycznych, inspirowanie do twórczych poszukiwań form animacji lalki teatralnej oraz promocję nowej dramaturgii dla dzieci i młodzieży. Przegląd ma charakter konkursowy: przedstawienia ocenia Komisja Artystyczna, która przyznaje zespołom nagrody (rzeczowe i finansowe), nominuje teatry do udziału w finałowym spotkaniu Festiwalu Teatrów Dzieci i Młodzieży BAJDUREK w Nowym Sączu oraz udziela konsultacji i porad merytorycznych instruktorom teatralnym.
- **Konfrontacje Teatrów Dzieci i Młodzieży TEATRALNE LUSTRA w Brzesku.** Celem imprezy jest konfrontacja dokonań teatrów dziecięcych i młodzieżowych z całego subregionu tarnowskiego, promocja i wspieranie teatralnej twórczości dzieci i młodzieży, inspirowanie do poszukiwań nowych form pracy artystycznej, edukacyjnej i wychowawczej oraz doskonalenie warsztatu instruktora teatralnego. Formuła TEATRALNYCH LUSTRA obejmuje przegląd widowisk teatralnych, pospektaklowe dyskusje realizatorów spektakli z Zespołem Konsultantów oraz metodyczne warsztaty instruktorskie;
- **Małopolski Festiwal Orkiestr Dętych ECHO TROMBITY** – prestiżowa i największa impreza dla amatorskiego ruchu muzycznego orkiestr dętych Małopolski, rokrocznie spotykająca się z bardzo dużym zainteresowaniem zespołów i publiczności. Głównym celem Festiwalu jest wyrównywanie różnic w dostępie do kultury, pobudzanie kulturalnych inicjatyw lokalnych oraz stwarzanie na poziomie lokalnym warunków do rozwoju nieprofesjonalnej twórczości artystycznej. ECHA TROMBITY odbywają się w ramach lokalnych imprez powiatowych, gdzie oprócz koncertów orkiestr organizowanych jest wiele atrakcji: kiermasze, akcje animacyjne, pokazy strażackie, warsztaty. W podobnym charakterze organizowany jest finał Festiwalu, który nosi nazwę WIELKA BIESIADA MUZYCZNA. Biorą w niej udział najlepsze orkiestry z Małopolski, wyłonione na eliminacjach;

- **Ogólnopolski Turniej Tańca Towarzyskiego o Puchar Dyrektora Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ.** Uczestnikami turnieju są tancerze z klubów zrzeszonych w Polskim Towarzystwie Tanecznym, reprezentujący czołowe polskie kluby taneczne. W sumie w konkursie bierze udział ponad 100 par. Nagrodę główną – otrzymuje najwszechstronniejsza para z najbardziej prestiżowej klasy, w której rozgrywany jest turniej, w kombinacji tańców latynoamerykańskich i standardowych;
- **Międzyszkolny Turniej Tańca Towarzyskiego TUPTUŚ 2014 im. Janusza Głucha.** Ideą Turnieju jest pokaz umiejętności tanecznych zdobytych w trakcie rocznej nauki przez dzieci i młodzież sądeckich przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjów i szkół średnich; Wydarzenia realizowane w ramach cyklicznego, całorocznego projektu „MY, MAŁOPOLANIE”. Celem jest promocja najcenniejszych zjawisk i osiągnięć amatorskiej twórczości artystycznej województwa.

III.3.4. Działalność w zakresie kształtowania kompetencji kulturowej.

Teatr i muzyka.

Poza aktywnością w zakresie ochrony dziedzictwa niematerialnego regionu, MCK SOKÓŁ prowadzi szereg programów, mających na celu kształcenie kompetencji kulturowych poprzez popularyzację kultury profesjonalnej oraz poprzez inicjowanie dialogu międzykulturowego.

Jak w każdym mieście, pozbawionym zawodowych instytucji artystycznych, realizacja wydarzeń muzycznych i teatralnych w Nowym Sączu opiera się głównie na różnego rodzaju formach impresaryjnych. Nie posiadając przez wiele lat warunków lokalowo-technicznych, niezbędnych do prezentacji większych form artystycznych, MCK SOKÓŁ realizowało koncerty i spektakle teatralne w oparciu o istniejące w mieście sale kameralne lub korzystając z gościnności sądeckich kościołów. Narodziły się wówczas festiwale międzynarodowe, popularyzujące muzykę różnych epok, stylów i gatunków, w tym najstarszy i najbardziej znaczący wśród nich – **Festiwal Sztuki Wokalnej im. Ady Sari**, którego zasadniczym elementem jest konkurs, będący etapem kształtowania osobowości twórczych młodych adeptów wokalistyki i przygotowania ich do dalszej drogi artystycznej. Konkursowi towarzyszą koncerty symfoniczne i kameralne oraz spektakle teatrów operowych z udziałem międzynarodowego grona wybitnych artystów. Festiwal Sztuki Wokalnej im. Ady Sari zyskał sobie w świecie muzycznym stałą, wysoką rangę. Konkurs Ady Sari obecnie postrzegany jest jako jeden z dwóch najbardziej liczących się międzynarodowych konkursów wokalnych w Polsce, a sądecy laureaci potwierdzają swoją klasę artystyczną, osiągając sukcesy w kolejnych konkursowych zmaganiach, czy też występując na scenach renomowanych teatrów operowych.

Budując zainteresowanie odbiorców muzyką, MCK SOKÓŁ organizuje następujące festiwale muzyczne, które od lat cieszą się dużym zainteresowaniem widzów (w samym roku 2014 zorganizowano w tej kategorii 21 wydarzeń, w których uczestniczyło 5 512 widzów):

- **Festiwal Wirtuozerii i Żartu Muzycznego FUN AND CLASSIC** – realizowany od 2001 roku w okresie karnawałowym. Popularyzacja muzyki tzw. poważnej w ramach Festiwalu odbywa się w niestereotypowy sposób. Prezentowane są zarówno utwory – żarty muzyczne, w których zamysł rozbawienia słuchaczy był punktem wyjścia dla samej kompozycji, jak również zabawne interpretacje i improwizacje na temat klasyki muzycznej, wreszcie pastisze i groteskowe sceny rodem z wyrafinowanego kabaretu. FUN AND CLASSIC dzięki swojej niebanalnej, przystępnej i bezpretensjonalnej formule wzbudza zainteresowanie muzyką klasyczną coraz liczniejsze grono słuchaczy;
- **Wiosenny Festiwal Artystów Piosenki PAMIĘTAJ CIE O OGRODACH** – cykl koncertów realizowany od 2005 roku wraz z pierwszym dniem wiosny (21 marca). W koncertach

występują zarówno wykonawcy w pełni ukształtowani, o ogromnym dorobku artystycznym, rozpoznawalni przez publiczność, jak i również ci, którzy dopiero wchodzą w ten artystyczny krąg, ale już z kilkoma prestiżowymi nagrodami, zdobytymi m.in. na Przeglądzie Piosenki Aktorskiej we Wrocławiu, krakowskim Studenckim Festiwalu Piosenki, FAMIE, czy też na konkursie „Pamiętajmy o Osieckiej”;

- **Sądecki Festiwal Muzyki Organowej L'ARTE ORGANICA** – podczas festiwalu występują wirtuozi organów – muzycy z Polski i zagranicy. Na podkreślenie zasługuje różnorodność stylistyczna muzyki prezentowanej na Festiwalu. Obok kompozycji wielkich klasyków: Bacha i Haendla – można usłyszeć muzykę organową, rzadko prezentowaną w Polsce. Zasadniczą ideą organizacji Festiwalu jest popularyzacja literatury muzycznej, na ogół bardzo mało znanej, stworzonej z myślą o organach jako instrumencie koncertowym;
- **Sądecki Festiwal Muzyczny IUBILAEI CANTUS**, organizowany od 1995 roku, obejmuje wydarzenia muzyczne, przypominające i prezentujące wiele rodzajów i gatunków muzycznych (m.in. muzyka Chopina, muzyka barokowa, muzyka jazzowa itp.).

Po udanych próbach prezentacji spektakli i koncertów operowych oraz baletowych, które cieszyły się dużym zainteresowaniem podczas Europejskich Dni Operowych w maju 2012 roku, MCK SOKÓŁ postanowiło stworzyć nowy projekt, opierający się na koncepcji prezentacji spektakli operowych i baletowych na ekranie sali im. Lucjana Lipińskiego w siedzibie głównej. **W ten sposób powstał projekt TRANS-OPERA, polegający na transmisjach oper i operetek z renomowanych teatrów i festiwali europejskich** (8 wydarzeń w sezonie 2013/2014 oraz 2014/2015 – 781 widzów).

Bardzo popularnym przedsięwzięciem są także **Wieczory Małopolskie** (w roku 2014 zrealizowano 3 wydarzenia, wzięło w nich udział 826 widzów/słuchaczy). Wieczory Małopolskie to rozpoczęty jesienią 2004 roku cykl koncertów, spektakli operowych i dramatycznych prezentowanych przez zawodowe instytucje artystyczne, głównie krakowskie (Operę Krakowską, Filharmonię im. Karola Szymanowskiego, Teatr im. Juliusza Słowackiego, Teatr STU, scenę Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej). Coraz częściej gośćmi Wieczorów stają się również instytucje spoza regionu, np. Opera – Teatr Narodowy w Koszycach, Teatr Powszechny w Warszawie, Teatr Muzyczny w Gliwicach. Oferta prezentowana w ramach cyklu obejmuje zarówno klasyczną jak i współczesną produkcję teatru operowego i dramatycznego, spektakle z pogranicza kabaretu, monodramy, koncerty symfoniczne, kameralne, jazzowe. Wieczory Małopolskie zyskały w Nowym Sączu wyraźnie określoną markę – stały się symbolem wydarzeń ważnych, interesujących, prezentujących wysoką rangę artystyczną.

Ponadto MCK SOKÓŁ bierze udział w organizacji lub współorganizacji wielu okolicznościowych wydarzeń artystycznych.

Sztuka filmowa.

Od początku swojej działalności kino SOKÓŁ – oprócz kina repertuarowego – podjęło organizację różnorodnych przeglądów filmowych, jak np. kinematografii narodowych czy dorobku poszczególnych twórców filmowych. Kino organizuje regularne seanse filmowe, festiwale, przeglądy, wydarzenia, spotkania i pokazy multimedialne, spotkania i dyskusje z zaproszonymi gośćmi, cykle filmowe, noce i maratony filmowe, uroczyste premiery, prowadzi także Dyskusyjny Klub Filmowy KOT.

Repertuar kinowy składa się zarówno z tytułów studyjnych i ambitnych, jak i mainstreamowych. W ramach bieżącej działalności kinowej odbywają się również seanse specjalne, przeglądy filmowe i retrospektywy festiwali. Na projekty pozyskiwane są środki z Sieci Kin Studyjnych i Lokalnych oraz Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, na całokształt działalności z Europa Cinemas. Kino zrzeszone jest w Europejskiej Sieci Kin EUROPA CINEMAS oraz Sieci Polskich Kin Cyfrowych oraz Sieci Kin Studyjnych i Lokalnych. Główne cykle, w ramach których prezentowane są filmy to:

- **Klasyka Kina** – szczególna okazja do bliższego poznania historii filmu. Podczas seansów prezentowane są wielkie, uznane pozycje z całej historii kina, które doczekały się statusu dzieł najwybitniejszych. Każdą projekcję poprzedza prelekcja przybliżająca kontekst

powstania danego tytułu oraz prezentująca sylwetki twórców. Cykl umożliwia zobaczenie arcydzieł na dużym ekranie i bliższe poznanie dziejów X muzy;

- **Filmoteka Dojrzałego Człowieka** to specjalne seanse filmowe przeznaczone dla seniorów;
- **Małopolskie Spotkania Rodzicielskie** współorganizowane z sądeckim ośrodkiem adopcyjnym;
- **Rekolekcje Filmowe Nieobowiązkowe** – spotkania prowadzą osoby świeckie i duchowne. Widzowie pozostają po projekcjach i rozważają problemy i zagadnienia wyłaniające się z obejrzanego filmu. W ramach dyskusji poruszane są istotne problemy etyczne i egzystencjalne włączając w to perspektywę religijną;
- **Tanie Wakacyjne Podróże Filmowe** – program najlepszych filmów minionego sezonu. Tytuły minionego sezonu, jak i te, które pozostały w pamięci widzów dobrane są na każdy tydzień według innego klucza;
- **Smyk do Kina** – projekt dla rodziców z małymi dziećmi umożliwiający pozostawienie maluchów pod opieką animatora na sali, na której odbywa się seans przy ściśnionym dźwięku i z dodatkowym oświetleniem;
- **Kulturalny Senior** w ramach współorganizacji z Fundacją Sursum Corda;
- **Kino ze Szmką** – spotkania z wybranym filmem, poprzedzone prezentacjami i promocjami oraz konkursami dla pań.

Szczególnie ważnym wydarzeniem jest realizowany od 5 lat Festiwal Filmów dla Dzieci i Młodzieży KinoJazda – jest to cykliczna impreza przygotowana z myślą o młodych widzach w wieku od 5 do 15 lat. Podczas festiwalu prezentowane są ciekawe i wartościowe filmy wybrane z uwagi na wysoki poziom artystyczny i charakter edukacyjny. Najlepsze filmy nagradzane są statuetkami ZŁOTYCH KADRÓW dla filmu pełnometrażowego i krótkometrażowego. Swoją nagrodę – statuetkę ZŁOTEJ STONOGI dla najlepszego filmu przyznaje także publiczność festiwalu. Imprezie towarzyszą: sekcje tematyczne i pokazy specjalne – pozakonkursowe prezentacje filmów dla dzieci i młodzieży, warsztaty filmowe, konkursy i interaktywny plan filmowy, spotkania z twórcami i przedstawicielami filmowych zawodów.

W ramach działalności Kina prowadzony jest także Dyskusyjny Klub Filmowy (DKF KOT), którego działalność polega na systematycznych projekcjach (3 – 4 razy w miesiącu) filmów ambitnych, dzieł wybitnych reżyserów oraz obrazów, których sądecka widownia nie mogłaby zobaczyć podczas regularnych seansów premierowych w mieście. Seanse poprzedzone są fachową prelekcją filmoznawcy, Karola Szafranca – Najlepszego Prelegenta 2011 roku (wybór Jury i publiczności na festiwalu LAF w Zwierzyńcu 2011):

W roku 2014 odbyły się projekcje 270 tytułów filmowych wyświetlanych na 5 418 seansach w ramach repertuaru bieżącego oraz imprez i cykli filmowych, w których łącznie wzięło udział 96 137 osób.

Sztuki wizualne.

Za prezentację i upowszechnienie sztuk wizualnych, plastycznych, w tym sztuki współczesnej odpowiada przede wszystkim działalność związana z trzema galeriami: Galerią Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ w Nowym Sączu, Galeria SOKÓŁ oraz Galeria BWA JATKI w Nowym Targu. W ramach tej działalności organizowane są wystawy oraz prowadzony jest szeroki program edukacyjny, skierowany do dzieci i młodzieży, przygotowujący tę grupę do obcowania z różnymi dziedzinami sztuk plastycznych.

Galeria Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ prezentuje malarstwo, rzeźbę współczesną, fotografię, różne rodzaje performance'ów w ramach wystaw czasowych, których bohaterami czy też podmiotami są zarówno polscy, jak i zagraniczni artyści i twórcy. W roku 2014 zrealizowano 9 wystaw czasowych, w których uczestniczyło 7 353 osób. W I połowie 2015 roku w Galerii miały miejsce 3 wystawy czasowe, a odnotowana frekwencja wyniosła 692 osoby.

Bardzo znanym, od ponad 25 lat wydarzeniem promującym sztuki plastyczne jest Międzynarodowe Biennale Pasteli, również prezentowane w nowym gmachu Galerii. Biennale jest konkursem organizowanym dla profesjonalnych artystów z kraju i zagranicy. Celem konkursu jest ukazanie współczesnych możliwości kreacji artystycznej w tej technice malarskiej oraz skonfrontowanie twórczości artystów z różnych krajów i kręgów kulturowych. Historia imprezy sięga roku 1987 i wywodzi się z inspiracji i działań Krzysztofa Kulisia, ówczesnego dyrektora MBWA, pomysłodawcy i twórcy konkursu oraz wieloletniego kuratora przeglądów. Rosnący poziom i ranga przeglądów pozwoliły przekształcić je w 2002 roku w Międzynarodowe Biennale Pasteli. Systematycznie wzrasta liczba uczestników Biennale, co świadczy, że konkurs jest ceniony przez artystów. W dotychczasowych edycjach wzięło udział kilka tysięcy artystów, z czego kilkuset z zagranicy. Wraz z rozwojem Biennale Pasteli organizatorzy zweryfikowali lub rozwinęli stawiane cele, które mają przyczynić się do dalszej promocji jednego z najstarszych w Europie i jedyne w Polsce konkursowego przeglądu malarstwa pastelowego. Realizacja ich pozwoli na dalsze promowanie kultury polskiej w Europie i na świecie. VI edycja Biennale miała miejsce w roku 2013 i została rozbudowana o wydarzenia towarzyszące do formy Festiwalu pn. Europejski Festiwal Pasteli. Program festiwalu obejmował, m. in.: wystawę ukazującą dokonania polskich pastelistów z przełomu XIX i XX w., wystawę prac Marka Andeły, laureata konkursu Biennale Pasteli z 2010 r., prezentację wystawy pokonkursowej VI Międzynarodowego Biennale Pasteli w Nowym Sączu, Krakowie oraz na Słowacji i Ukrainie, międzynarodową debatę o historii techniki pastelu na przełomie XIX i XX w., międzynarodowy plener malarsko – fotograficzny oraz wystawę poplenerową „Nowy Sącz 2013”, a także wystawę plenerową w kilku punktach miasta. Realizacja Festiwalu była dofinansowana ze środków MRPO na lata 2007-2013.

Galeria SOKÓŁ rozpoczęła działalność jesienią 2004 roku. Jest galerią otwartą zarówno dla uznanych artystów z wieloletnim bagażem twórczych doświadczeń, jak i tych, którzy dopiero poszukują swojego miejsca w świecie sztuki. Prezentuje różne dyscypliny artystyczne, jest także miejscem wystaw tematycznych, okazjonalnych, wystaw o charakterze dokumentalno-historycznym. Gościły w Galerii zarówno najnowsze dzieła wybitnych fotografów i malarzy, jak też wystawy o charakterze retrospektywnym, wynikające z aktualnych wydarzeń w środowisku plastycznym. W roku 2014 zorganizowała 10 wystaw, w których wzięły udział 6 722 osoby. W I połowie 2015 odbyło się z kolei 5 wystaw z frekwencją 2 459 osób.

Galeria BWA JATKI w Nowym Targu (ul. Kościuszki 4) powstała w roku 1991. W Galerii prezentowało swoje prace wielu wybitnych artystów. Wydarzeniem artystycznym stała się prezentacja wystawy pt. "Obrazy Biblijne – Marc Chagall" (wystawa została wypożyczona z Muzeum Archidiecezjalnego w Kolonii). W Galerii odbywają się również konkursy recytatorskie i poetyckie, wieczory autorskie, które przybrały formę cyklicznych spotkań pn. "Spotkania czwartkowe" oraz aukcje charytatywne i koncerty gitarowe w ramach nowo zainicjowanego cyklu "Galeria Gitary". Ważną formą integracji z Galerią i prezentowaną sztuką są cykliczne spotkania dzieci, młodzieży i wspólne malowanie. W roku 2014 Galeria JATKI zrealizowała 10 wystaw, frekwencja wyniosła 3 730 osób, a w I połowie 2015 odbyły się z kolei 24 wystawy czasowe z frekwencją 1 882 osoby.

III.3.5. Promocja dziedzictwa i współczesnych zjawisk kulturowych krajów karpaccich

Działalność w obszarze promocji dziedzictwa i upowszechniania dorobku kultury krajów karpaccich jest prowadzona w ramach Oddziału Instytut EUROPA KARPAT. Instytut został powołany z inicjatywy Zarządu Województwa Małopolskiego w roku 2003, w celu przygotowania i wdrożenia programów chroniących dziedzictwo kulturowe, przyrodnicze i społeczne regionów i krajów karpaccich.

Czołowym i bardzo dobrze rozpoznawalnym wydarzeniem, które realizuje Instytut w ostatnich latach, jest **Międzynarodowy Multimedialny Festiwal Sztuki MAŁOPOLSKA KARPATY OFFER**. Jest to szeroko zakrojona impreza kulturalna, zderzająca kulturę tradycyjną z wyrosłymi na jej korzeniach współczesnymi przejawami twórczości amatorskiej i profesjonalnej. Festiwal prezentuje sztukę

wynikającą z połączenia i przetworzenia przez artystów wartości niesionych przez kulturę tradycyjną, ludową, lokalną w całej jej różnorodności warunkowanej odmiennościami narodowościowymi, historycznymi i artystycznymi. W roku 2015, w połowie sierpnia miała miejsce VII edycja tego Festiwalu. W roku 2014 w ramach 3 dni festiwalowych odbyło się 12 wydarzeń kulturalnych, w których wzięło udział ponad 8 000 osób.

W roku 2013 Instytut realizował projekt **"Województwo Małopolskie i Kraj Preszowski – 10 lat współpracy dla wspólnego rozwoju"** – sfinansowany ze środków Euroregionu Tatry w ramach III naboru mikroprojektów (EFRR, Program Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska-Republika Słowacka 2007-2013). Projekt obejmował m.in.: realizację cyklu koncertów w polskich i słowackich obiektach UNESCO, wydanie mapy małopolsko-preszowskiego pogranicza z lokalizacjami skarbów światowego dziedzictwa kultury i przyrody.

Projektem o charakterze transgranicznym, który współrealizował Instytut jest także projekt pt. **„Karpacka Mapa Przygody – wspólna promocja atrakcyjności turystycznej, przyrodniczej i kulturowej małopolsko – proszowskiego pogranicza”**. Działania w projekcie zostały sfinansowane w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska-Republika Słowacka 2007-2013. Karpacka Mapa Przygody przyczyni się do stworzenia atrakcyjnej, ogólnodostępnej oferty turystycznej, zarówno dla mieszkańców obszaru transgranicznego, jak i turystów odwiedzających pogranicze polsko-słowackie. Karpacka Mapa Przygody to wspólny system informacyjno-promocyjny powszechnie dostępny jako portal internetowy w trzech wersjach językowych (pol., słow., ang.). Projekt zakłada przygotowanie kompleksowych pakietów produktowych, tzw. "Karpackich Przygód", skierowanych do różnych grup docelowych (np. miłośników pieszych wędrówek, miłośników etnografii, kulinariów a także osób niepełnosprawnych i in.)

Instytut organizuje jak i współorganizuje z partnerami **spotkania z karpacką kulturą i tradycją** – wydarzenia kulturalne o różnym charakterze, np.:

- **Nasze wiano dla Europy – Biesiada Karpacka**. Biesiada jest częścią międzynarodowego projektu „Nasze wiano dla Europy”, realizowanego we współpracy z Muzeum Okręgowym w Nowym Sączu;
- **Dni Republiki Słowackiej w Nowym Sączu**. Partnerem i patronem VII edycji przedsięwzięcia był Instytut Słowacki w Warszawie;
- **W ramach cyklu „Znają sąsiedzi”** – popularyzującego wiedzę o kulturze, historii i współczesności naszych sąsiadów, a także grup etnograficznych i mniejszości zamieszkujących tę część Małopolski, organizowane były Dni Węgierskie w Nowym Sączu, Dni Kultury Żydowskiej w Nowym Sączu.

III.3.6. Działalność edukacyjna (działalność grup stałych).

Działalność edukacyjna stanowi w przypadku MCK SOKÓŁ szczególnie istotny obszar aktywności, powiązany ściśle z działalnością poszczególnych działów i sekcji Centrum.

Prowadzone są działania edukacyjne i szkoleniowe w zakresie kształcenie i doskonalenie kadry kierowniczej, np. Forum Księgowych Instytucji Kultury, jak również działania związane z edukowaniem i doskonaleniem w zakresie animacji kultury. Do tych działań należy zaliczyć różnorodne formy edukacyjne, skierowane do środowisk twórczych (instruktorów, nauczycieli) oraz dzieci i młodzieży uczącej się, np.:

- Instruktorskie **WARSZTATY TEATRALNE** organizowane w cyklu półrocznym w Nowym Sączu i Krakowie. Ich głównym celem jest podnoszenie umiejętności artystycznych oraz kompetencji teatralnych instruktorów.
- Warsztaty **druga strona LUSTER** organizowane są w nawiązaniu do imprezy pn. TEATRALNE LUSTRA (mają stanowić jej podsumowanie) i skierowane są głównie do instruktorów z regionu tarnowskiego.

- **OD SŁOWA DO TEATRU** – stacjonarne warsztaty o stopniu zaawansowanym dla instruktorów grup teatralnych. Program trzydniowego spotkania opiera się głównie na intensywnych ćwiczeniach i bezpośrednich praktykach.
- **TEATRALNE SPOTKANIA METODYCZNE** – cykl spotkań, których celem jest integracja środowiska instruktorów amatorskiego ruchu teatralnego oraz wymiana doświadczeń artystycznych. Spotkania mają formułę konwersatorium i obejmują wykład wprowadzający, dotyczący zagadnienia przewodniego spotkania oraz dyskusje metodyczne instruktorów.
- **Lekcja z lalką teatralną** – organizowane w Żabnie spotkania warsztatowe, które poprzedzają Małopolski Przegląd Teatrów Lalkowych o Wielką Nagrodę Zająca Poziomki, adresowane są głównie do instruktorów prowadzących zespoły tworzące w technice lalkowej.
- **Słowem zapisane...** - cykl spotkań warsztatowych dla osób dorosłych dotyczący interpretacji tekstu literackiego oraz technik recytacji. Do uczestnictwa w spotkaniach zapraszane są w szczególności osoby przygotowujące recytatorów do udziału w Ogólnopolskim Konkursie Recytatorskim.
- Warsztaty artystyczne **ZAUFACIE SŁOWU** w Dąbrowie Tarnowskiej, Brzesku, Żabnie, Bochni. Zadaniem cyklicznych warsztatów organizowanych w regionie tarnowskim jest przygotowanie uczniów szkół ponadgimnazjalnych do nowatorskich interpretacji utworów literackich, wypracowania prawidłowej techniki mowy oraz poszukiwania werbalnych i niewerbalnych środków artystycznego wyrazu. Warsztaty prowadzone są w formie krótkich wykładów interaktywnych oraz ćwiczeń.
- **AKADEMIA SŁOWA** – półroczny projekt edukacyjny adresowany do młodych recytatorów (gimnazja i szkoły średnie) z powiatów nowosądeckiego, gorlickiego i limanowskiego, obejmujący cykl zajęć warsztatowych z zakresu żywego słowa. Głównym celem warsztatów jest przygotowanie młodzieży do udziału w OKR. Akademia realizowana jest w MCK SOKÓŁ od 1992 roku. W roku 2005, w ramach XXXVIII Ogólnopolskiego Konkursu Bliżej Teatru, otrzymała nagrodę za wybitne osiągnięcia w dziele edukacji teatralnej.
- **Małopolskie Warsztaty dla Kapelmistrzów i Tamburmajorów Orkiestr Dętych.** Cykl trzydniowych spotkań warsztatowych skierowany do kapelmistrzów orkiestr dętych lub osób aspirujących do takiej funkcji.

Szczególnie ważnym działaniem z zakresu kształcenia jest prowadzone Ogólnopolskie Studium Kapelmistrzowskie dla Kapelmistrzów Orkiestr Dętych – jedyna tego typu forma kształcenia w Polsce. Wykładowcami Studium są wybitni dyrygenci orkiestr wojskowych, wykładowcy wyższych uczelni oraz nauczyciele Państwowej Szkoły Muzycznej II stopnia w Nowym Sączu. Kierownikiem Studium jest Stanisław Migacz – główny specjalista ds. orkiestr dętych MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu. Program nauczania obejmuje cykle zajęć indywidualnych oraz w grupach – następujących przedmiotów: zasady muzyki, formy muzyczne, kształcenie słuchu, historia muzyki (z literaturą muzyczną) i instrumentoznawstwo, instrument dęty, instrumenty perkusyjne, musztra paradna orkiestr dętych, fortepian, harmonia (z ćwiczeniami), kontrapunkt, podstawy instrumentacji (z ćwiczeniami), czytanie partytur, dyrygowanie, metodyka pracy z orkiestrą, orkiestra, psychologia (wybrane zagadnienia), pedagogika (wybrane zagadnienia), zarządzanie kulturą. Zajęcia odbywają się 1 raz w miesiącu w formie trzydniowych sesji: piątek, sobota, niedziela.

Działaniem o podobnym charakterze jest także dwuletnie **Studium Folklorystyczne** skierowane do instruktorów zespołów folklorystycznych. Jest to zadanie realizowane w oparciu o autorski program nauczania z dofinansowaniem ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Popularną formą, jaką prowadzi MCK SOKÓŁ jest **Klub Tańca Towarzyskiego AXIS**, który istnieje od 1984 roku. Głównym celem działania Klubu jest nauczanie tańca towarzyskiego, w formie użytkowej i turniejowej we wszystkich grupach wiekowych oraz upowszechnianie kultury tanecznej i osobistej. Zajęcia odbywają się w Nowym Sączu w sali tanecznej MCK SOKÓŁ oraz w sali gimnastycznej I Liceum Ogólnokształcącego.

Prowadzone są także działania edukacyjne **w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego Małopolski: MAŁOPOLSKA SZKOŁA TRADYCJI**. Należą tu m.in.: seminaria organizowane dla Kół Gospodyń Wiejskich, Ogólnopolskie Warsztaty Instruktorskie przy Międzynarodowym Festiwalu Dziecięcych Zespołów Regionalnych Święto Dzieci Gór, Ogólnopolskie Seminarium Folklorystyczne przy Festiwalu Folklorystycznym LIMANOWSKA SŁAZA, warsztaty rękodzielnicze organizowane w ramach cyklu „Nasze Dziedzictwo”, warsztaty taneczne dla początkujących, Małopolskie Warsztaty dla Akustyków. MCK SOKÓŁ prowadzi także liczne seminaria i warsztaty, które odbywają się przy okazji organizowanych festiwali, przeglądów i konkursów.

MCK SOKÓŁ udziela bezpośredniej pomocy merytorycznej dla instruktorów amatorskiej twórczości artystycznej i ruchu folklorystycznego. Wsparcie to przyjmuje różne formy, są to konsultacje indywidualne i zbiorowe, pomoc repertuarowa, konsultacje dialektologiczne, etnograficzne, choreograficzne, udostępnienie muzycznych materiałów archiwalnych, materiałów repertuarowych, konsultacje repertuaru muzycznego.

Pracownicy MCK SOKÓŁ zasiadają ponadto w licznych komisjach na terenie Małopolski, związanych z konkursami, przeglądami, kwalifikacjami zespołów do udziału w festiwalach, konkursach, przeglądach ogólnopolskich i międzynarodowych.

Unikatowym przedsięwzięciem o charakterze edukacyjnym, związanym z przestrzenią publiczną, tradycją i wielokulturowością, jest realizowany od 2006 roku, we współpracy z Fundacją Nomina Rosae Ogród Kultury Dawanej z Nowego Sącza, cykliczny **program edukacyjno-kulturalny LABIRYNT HISTORII**, którego głównym zadaniem jest poruszanie i przybliżanie ciekawych, niejednokrotnie kontrowersyjnych tematów związanych z historią Polski i jej sąsiadów. Formuła każdej edycji LABIRYNTU konstruowana jest w sposób wielowątkowy: poprzez wykłady, warsztaty, konkursy, wystawy, działania artystyczne, rekonstrukcje, happeningi – co umożliwia spoglądanie na historię przez różne jej aspekty.

Ponadto MCK SOKÓŁ prowadzi rozbudowaną działalność edukacyjną **w zakresie sztuk wizualnych** (są to cykle wykładowo-warsztatowe tematycznie powiązane z prezentowanymi wystawami), **sztuki filmowej** (zajęcia w ramach Młodzieżowej Akademii Filmowej, Interdyscyplinarny Program Edukacji Medialnej KinoSzkoła, Akademia Przedszkolaka FILMINEK), **w zakresie muzyki** (np. audycje muzyczne dla przedszkoli oraz szkół podstawowych w klasach I – III).

Szczególnie ważną rolę w procesie edukowania młodych odbiorców pełni projekt BON KULTURY, w którym od roku 2013 uczestniczy MCK SOKÓŁ. Jest to finansowany ze środków województwa projekt edukacji kulturalnej, którego celem jest rozwój osobowości poprzez uczenie się oraz twórcze spędzanie wolnego czasu. Projekt adresowany jest do wszystkich, którzy poszukują inspirujących pomysłów na rozwijanie zainteresowania światem, własnej kreatywności, wiedzy i talentów. Szereg proponowanych w ramach projektu zadań ma zachęcić do częstszego uczestnictwa w kulturze na terenie Małopolski i czerpania z tych spotkań inspiracji, radości odkrywania siebie i otaczającej rzeczywistości.

III.3.7. Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych (unijnych i krajowych).

W zakończonej perspektywie finansowej na lata 2007–2013, MCK SOKÓŁ wykazało się bardzo dużą skutecznością w dziedzinie pozyskiwania środków unijnych na realizację aż dziewięciu projektów i wśród instytucji kultury w Małopolsce zajęło pozycję lidera w pozyskiwaniu środków unijnych. W sumie, w okresie finansowym 2007–2013 instytucja uzyskała w drodze konkursów dofinansowanie o łącznej wartości 25 164 222 zł, w tym: dofinansowanie ze środków unijnych wyniosło 15 397 550 zł, z budżetu województwa 6 796 003 zł i ze środków własnych instytucji 2 970 669 zł.

Dofinansowanie otrzymały przede wszystkim projekty o charakterze kulturalnym – organizacja wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym, ciekawe projekty partnerskie (także międzynarodowe) a także projekt inwestycyjny, związany z budową siedziby dla Galerii BWA SOKÓŁ. Wszystkie projekty zostały zrealizowane i rozliczone zgodnie z postanowieniami umów o dofinansowanie.

Z poniższego zestawienia już zrealizowanych i rozliczonych projektów wynika wniosek, że MCK SOKÓŁ dysponuje bardzo dużym potencjałem w zakresie pozyskiwania środków unijnych na zaplanowane przedsięwzięcia, a w grupie małopolskich instytucji wyróżnia się zarówno liczbą, jak i bardzo wysoką wartością projektów.

Tabela 7. Zrealizowane projekty unijne w perspektywie 2007-2013.

TYTUŁ PROJEKTU	całkowita wartość projektu (zł)	dofinansowa nie ze środków UE	informacje podstawowe
XV Międzynarodowy Festiwal i XIII Konkurs Sztuki Wokalnej im. Ady Sari SZTUKA WOKALNA EUROPY ŚRODKOWEJ	1 691 347	683 641	Projekt zrealizowany w latach 2008 – 2010 w ramach MRPO, Działanie 3.3B Organizacja imprez kulturalnych o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym
Małopolska – Karpaty OFFer. Międzynarodowy Multimedialny Festiwal Sztuk	1 301 526	646 856	Projekt zrealizowany w latach 2008 – 2010 w ramach MRPO, Działanie 3.3B Organizacja imprez kulturalnych o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym (organizacja II edycji)
Karpacka Mapa Przygody – wspólna promocja atrakcyjności turystycznej, przyrodniczej i kulturowej małopolsko-preszowskiego pogranicza.	2 091 000	1 783 002	Projekt realizowany od roku 2009 w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007 – 2013
„Budowa Małopolskiej Galerii Sztuki NA BURSZTYNOWYM SZLAKU” w Nowym Sączu”	15 217 219	9 270 812	Projekt zrealizowany w latach 2008 – 2010 w ramach MRPO, Działanie 3.3A Rozwój infrastruktury kulturalnej
„MŁODA PUBLICZNOŚĆ W OPERZE – przystąpienie Małopolskiego Centrum Kultury SOKÓŁ do organizacja EUROPA OPERA”	765 614	642 143	Projekt zrealizowany w latach 2010 – 2012 w ramach MRPO, Działanie 8.2, Budowanie pozycji Małopolski w europejskich sieciach współpracy.
Małopolskie Instytucje Kultury w Sieci Współpracy OPERA EUROPA	1 013 205	895 224	Projekt spowodował włączenie do europejskiej sieci OPERA EUROPA, oprócz MCK SOKÓŁ – które jest członkiem sieci OE od 2011 r. – jeszcze dwóch małopolskich instytucji kultury: Opery Krakowskiej oraz Capelli Cracoviensis). Był to zatem swoisty „pakt” małopolskiego środowiska kultury dla propagowania sztuki operowej w regionie, bezprecedensowy nie tylko w Małopolsce, ale w całym kraju.
„Sztuka współczesna narodów dawnej Monarchii Austro-Węgierskiej”	2 125 229	972 857	Projekt realizowany w latach 2010 – 2012 w ramach MRPO, Działanie 3.3B Organizacja imprez kulturalnych o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym
„Europejski Festiwal Pasteli – Małopolska. VI Międzynarodowe Biennale Pasteli – Nowy Sącz”	754 000	344 800	Projekt realizowany w latach 2012 – 2014 w ramach MRPO, Działanie 3.3B Organizacja imprez kulturalnych o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym
„Województwo Małopolskie i Kraj Preszowski – 10 Lat współpracy dla wspólnego rozwoju”.	199 920	b.d.	Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z EFRR oraz z budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu „Tatry” w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013
Razem:	25 164 222	15 397 550	

MCK SOKÓŁ sprawnie pozyskuje także środki publiczne z programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Przykładowo, w roku 2013 z Programów Operacyjnych MKiDN instytucja uzyskała dofinansowanie czterech przedsięwzięć, w sumie na kwotę 451 tys. zł:

- Święto Dzieci Gór – 175 tys. zł,
- Festiwal ADY SARI – 150 tys. zł,
- Organizacja dwóch wystaw w Galerii BWA SOKÓŁ – 126 tys. zł

W roku 2014 MCK SOKÓŁ z Programów MKiDN uzyskało dofinansowanie dla siedmiu przedsięwzięć w sumie na łączną kwotę 554 482 zł:

- Święto Dzieci Gór – 150 tys. zł,
- Organizacja dwóch wystaw w Galerii BWA SOKÓŁ – 200 tys. zł,
- etnoZAGRODA – tworzenie interaktywnej mapy regionów etnograficznych Małopolski. Projekt został zainicjowany w związku z obchodzoną w roku 2014 dwusetną rocznicą urodzin Oskara Kolberga i jest współfinansowany w ramach PROGRAMU Kolberg 2014 – Promesa, wartość dotacji – 40 tys. zł,
- Studium Folklorystyczne – 120 tys. zł,
- Festiwal Filmów dla Dzieci KINOJAZDA – 10 tys. zł,
- Internetowa sprzedaż biletów i zainstalowanie systemu audiodeskrypcji (odbioru filmów przez osoby niedowidzące i niewidome – 34 482 zł.

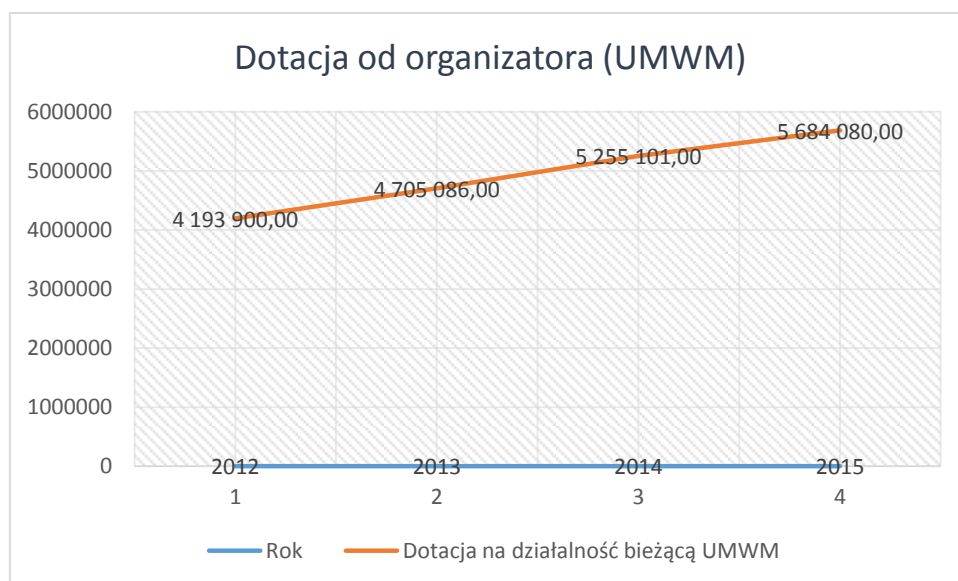
III.3.8. Poziom dotacji finansowej od organizatora na działalność MCK SOKÓŁ.

Mimo wysokich środków pozyskanych w latach 2007–2013 na realizację projektów o charakterze kulturalnym, to jednak głównym źródłem finansowania bieżącej działalności MCK SOKÓŁ jest dotacja statutowa od organizatora – Samorządu Województwa Małopolskiego. Centrum zdobywa również środki z Programów Operacyjnych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej – przede wszystkim na działalność programową i edukacyjną Kina SOKÓŁ.

Tabela 8. Dotacje otrzymane z UMWM, MKiDN, PISF

Rok	Dotacja na działalność bieżącą UMWM (w zł)	Pozostałe dotacje (MKiD, PISF) w zł.	Razem w zł
2012	4 193 900,00	340 568,00	4 534 468,00
2013	4 705 086,00	467 896,00	5 172 982,00
2014	5 255 101,00	415 000,00	5 670 101,00
2015 (stan na 30.09.2015)	5 684 080,00	530 500,00	6 214 580,00

Jak wynika z danych, od roku 2012 zanotowano wzrost poziomu dotacji od Organizatora instytucji, jednak wzrasta również liczba projektów realizowanych przez MCK SOKÓŁ, co sprawia, że dla zrównoważenia budżetu niezbędne jest pozyskiwanie także środków publicznych i wprowadzenie na większą skalę działań w zakresie pozyskiwania sponsorów i fundraisingu.



III.4. Aktywność instytucji i uczestnictwo odbiorców.

Jak wynika ze statystyk MCK SOKÓŁ, aktywność instytucji w zakresie organizacji różnorodnych wydarzeń jest bardzo wysoka. Większość wydarzeń artystycznych oraz imprez MCK SOKÓŁ organizuje w swojej siedzibie, jednak corocznie Centrum organizuje także szereg imprez w innych lokalizacjach, poza siedzibą, zależnie od typu i charakteru wydarzenia – są to np. konkursy i przeglądy, festiwale, imprezy o charakterze masowym.

Rok 2012:

Ogółem, w roku 2012 w siedzibie MCK SOKÓŁ zorganizowano 6 443 wydarzeń, w których wzięło udział 299 591 osób, w tym:

- widownia kina 149 055 widzów na 6 268 seansach;
- w kilkudziesięciu miejscowościach Małopolski instytucja zorganizowała bądź współorganizowała 56 imprez, w których uczestniczyło 32 350 osób;
- w pozostałych 119 imprezach uczestniczyło 118 186 osób.

Z 42 form edukacyjnych w ciągu roku skorzystało 29 366 osób.

Ponadto, w ramach projektów unijnych (4 projekty) zrealizowano 27 imprez dla 35 265 uczestników.

W ramach tzw. imprez zewnętrznych (nie ujętych w planie finansowym instytucji) zorganizowano 79 wydarzeń, w których uczestniczyło 20 457 osób.

W sumie: zorganizowano 6 549 wydarzeń, 42 formy edukacyjne, liczba uczestników: 384 679 osób.

Rok 2013:

Ogółem, w roku 2013 w siedzibie MCK SOKÓŁ zorganizowało 6 099 wydarzeń, w których wzięło udział 263 666 osób, w tym:

- widownia kina 126 660 widzów na 5 878 seansach;
- w kilkudziesięciu miejscowościach Małopolski instytucja zorganizowała bądź współorganizowała 124 imprezy, w których uczestniczyło 99 611 osób;
- w pozostałych 97 imprezach uczestniczyło 37 395 osób.

Z 38 form edukacyjnych w ciągu roku skorzystało 30 499 osób.

Ponadto, w ramach projektów unijnych (4 projekty) zrealizowano 26 imprez dla 95 361 uczestników.

W ramach tzw. imprez zewnętrznych (nie ujętych w planie finansowym instytucji) zorganizowano 165 wydarzeń, w których uczestniczyło 20 280 osób.

W sumie w 2013 r. zorganizowano 6 290 wydarzeń, zaoferowano 38 form edukacyjnych, w wydarzeniach wzięło udział 409 806 uczestników.

Rok 2014:

Ogółem, w roku 2014 w siedzibie MCK SOKÓŁ zorganizowano 7 211 wydarzeń, w których wzięło udział 253 307 osób, w tym:

- widownia kina 111 147 widzów na 6 999 seansach;
- w kilkudziesięciu miejscowościach Małopolski instytucja zorganizowała bądź współorganizowała 53 imprezy, w których uczestniczyło 25 520 osób;
- w pozostałych 159 imprezach uczestniczyło 116 640 osób.

Z 40 form edukacyjnych w ciągu roku skorzystało 34 185 osób.

Ponadto, w ramach projektów unijnych (3 projekty) zrealizowano 5 imprez dla 12 858 uczestników.

W ramach tzw. imprez zewnętrznych (nie ujętych w planie finansowym instytucji) zorganizowano 168 wydarzeń, w których uczestniczyło 16 695 osób.

W sumie w 2014 r. zorganizowano 7 384 wydarzenia, zaoferowano 40 form edukacyjnych, w których łącznie uczestniczyło 317 045 uczestników.

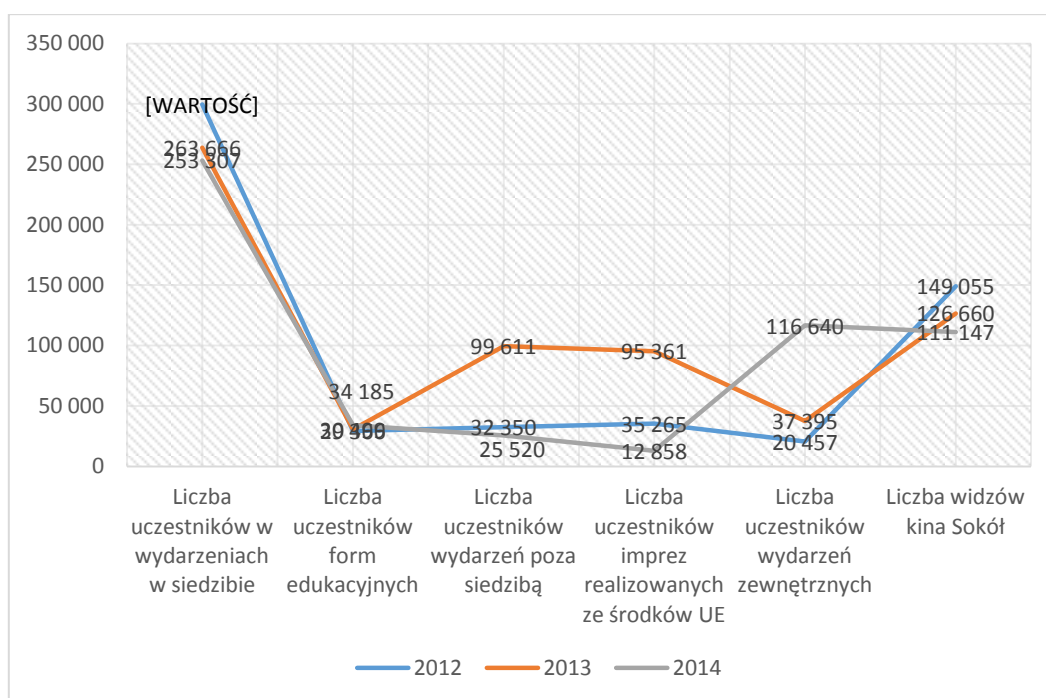
Tabela 9. Liczba wydarzeń w latach 2012-2014 (dane pełne)

Rok	Liczba wydarzeń w siedzibie MCK SOKÓŁ	Liczba działań edukacyjnych	Liczba wydarzeń poza siedzibą MCK SOKÓŁ	Liczba imprez zewnętrznych	Liczba seansów kinowych
2012	6 443	42	56	72	6 268
2013	6 099	38	124	97	5 878
2014	7 211	40	53	159	6 999

Tabela 10. Liczba uczestników wydarzeń w latach 2012-2014 (dane pełne)

Rok	Liczba uczestników w wydarzeniach w siedzibie	Liczba uczestników form edukacyjnych	Liczba uczestników wydarzeń poza siedzibą	Liczba uczestników imprez realizowanych ze środków UE	Liczba uczestników wydarzeń zewnętrznych	Liczba widzów kina Sokół
2012	299 591	29 366	32 350	35 265	20 457	149 055
2013	263 666	30 499	99 611	95 361	37 395	126 660
2014	253 307	34 185	25 520	12 858	116 640	111 147

Poziom uczestnictwa w wydarzeniach zaprezentowano także w postaci wykresu.



Statystyka I półrocza roku 2015:

Ogółem, w I półroczu 2015 MCK SOKÓŁ zorganizowało 3 446 wydarzeń (3 571 spotkań), w których wzięły udział 111 983 osoby, w tym:

- widownia kina 51 490 widzów na 3 370 seansach (184 tytuły);
- w kilkudziesięciu miejscowościach Małopolski instytucja zorganizowała 24 imprezy (68 spotkań), w których uczestniczyło 33 398 osób i współorganizowała 7 imprez (30 spotkań), w których uczestniczyło 12 569 osób;
- w pozostałych 45 imprezach (103 spotkania) uczestniczyło 14 526 osób;
- w 9 grupach stałych (408 spotkań) wzięły udział 10 424 osoby;
- z 27 form edukacyjnych (297 spotkań) skorzystało 15 445 osób;
- w ramach tzw. imprez zewnętrznych (nie ujętych w planie finansowym instytucji) zorganizowano 85 wydarzeń, w których uczestniczyło 9 680 osób.

Ogółem w I. półroczu 2015 r. zorganizowano 3 531 wydarzeń, 9 form stałych, 27 form edukacyjnych, wzięło w nich udział 147 532 uczestników.

Bon Kultury:

Od roku 2013 MCK SOKÓŁ uczestniczy w projekcie BON KULTURY. Bon Kultury to program dofinansowania zajęć i wydarzeń kulturalnych, realizowany przez regionalne instytucje kultury z inicjatywy samorządu Województwa Małopolskiego. Bon Kultury jednorazowo uprawnia do 75% zniżki na zajęcia edukacyjne realizowane w ramach projektu.

W roku 2015 w ofercie znalazły się cztery nowe propozycje przeznaczone dla zorganizowanych grup dzieci i młodzieży, a także dla osób indywidualnych (ŚLADAMI POLSKICH LEGEND I BAŚNI, MAŁA AKADEMIA FOLKLORU, SZLAKIEM FILMOWEJ PYZY, OPOWIEŚCI WAŻNEJ TREŚCI).

- W roku 2013 łącznie w 50 spotkaniach BONU KULTURY wzięło udział 681 uczestników;
- W roku 2014 łącznie z zajęć BONU KULTURY skorzystało 2 394 uczestników;
- Do końca czerwca 2015 roku łącznie w 146 spotkaniach, dofinansowanych w ramach BONU KULTURY, wzięło udział 3 058 uczestników.

III.5. Analiza strategiczna MCK SOKÓŁ – analiza SWOT.

Analiza SWOT pozwala na przeprowadzenie wiarygodnej diagnozy potencjału wewnętrznego oraz otoczenia obszaru recepcji kulturowej. Jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod w procesie zarządzania strategicznego. Jest ona używana zarówno do budowania strategii rozwoju o charakterze kompleksowym (ogólnych), jak i strategii funkcjonalnych (częstkowych) dotyczących którejs z funkcji państwa, jednostki samorządu terytorialnego, instytucji kultury, uczelni czy przedsiębiorstwa (np. w zakresie marketingu, finansów, logistyki itp.)⁹.

Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Mocne strony (wewnętrzne czynniki pozytywne) to najważniejsze zasoby, umiejętności i kompetencje umożliwiające poprawę pozycji konkurencyjnej. Słabe strony (wewnętrzne czynniki negatywne) utrudniają rozwój. Szanse (zewnętrzne czynniki pozytywne) to pewne pozytywne wydarzenia i okoliczności, których wykorzystanie może przynieść sukces. Natomiast zagrożenia (zewnętrzne czynniki negatywne) to bariery czy niebezpieczeństwa utrudniające rozwój i osiąganie zamierzonych celów. Jak wynika z definicji, metoda analizy SWOT ma charakter kompleksowy, ponieważ dotyczy zarówno czynników wewnętrznych (samej organizacji), jak i zewnętrznych (otoczenia bliższego – konkurencyjnego, oraz dalszego – makrootoczenia).

Poniżej zebrano najważniejsze wnioski z analizy SWOT przeprowadzonej w dniu 3 czerwca 2015 roku podczas spotkania roboczego w MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu.

Analiza ta miała na celu nie tylko refleksję i weryfikację zasobów i pozycji MCK SOKÓŁ w regionie i samym mieście. Podczas warsztatu uczestnicy wskazywali różnorodne czynniki i nowe zjawiska, które na etapie przygotowania poprzedniej Strategii Rozwoju (na lata 2008–2015) jeszcze nie były tak silnie obecne w kulturze, np. cyfryzację kultury, przedkładanie przez odbiorców cyfrowych form uczestnictwa w kulturze nad tzw. formy „analogowe” związane np. z osobistą obecnością na jakimś wydarzeniu, dominację mediów społecznościowych.

Ponadto, MCK SOKÓŁ bogatsze o doświadczenia z przygotowania i zrealizowania w okresie 2008–2015 wielu projektów sfinansowanych ze środków unijnych, było także w stanie wskazać przewidywane problemy z pozyskiwaniem środków w ramach nowej perspektywy finansowej, wynikające przede wszystkim z kształtu nowych wytycznych do programów operacyjnych. Doświadczenie, jakie MCK SOKÓŁ zdobyło w czasie 7 lat obowiązywania poprzedniej strategii, jak również ugruntowana, mocna pozycja w grupie małopolskich i krajowych publicznych instytucji kultury, wysoka rozpoznawalność wśród odbiorców, **sprawa, że nowa strategia na lata 2016–2022 powinna w większym stopniu uwzględnić globalne przemiany kultury i zmiany otoczenia zewnętrznego i konkurencyjnego, w jakim działa MCK SOKÓŁ.**

SILNE STRONY

1. MCK SOKÓŁ jest instytucją **wielofunkcyjną, interdyscyplinarną, integrującą wiele dziedzin sztuki i kultury**. Ta interdyscyplinarność stanowi kluczową przewagę MCK SOKÓŁ, ponieważ mało jest tak wszechstronnych instytucji kultury (uczestnicy wskazywali określenia kojarzące się z działalnością instytucji, takie jak np. „universum kultury”, „wszechnica kultury”);
2. Obecność i aktywność na obszarze całej Małopolski; realizowane działania są skierowane do szerokiego grona publiczności, z całego regionu;
3. Bardzo **wysoka rozpoznawalność** – wynikająca m.in. z długiego okresu działania, z działalności na terenie całej Małopolski, z dobrych relacji osobistych z twórcami oraz przedstawicielami: grup artystycznych, organizacji społeczno-kulturalnych, instytucji kultury (zwłaszcza w obszarze amatorskiego ruchu artystycznego, w tym także folklorystycznego);

⁹ B. Goranczewski, D. Puciato, "Zastosowanie analizy SWOT w formułowaniu strategii rozwoju turystyki na obszarach recepcyjnych" [w:] *Turystyka* 2010, 20/2

4. **Pozytywny odbiór społeczny** (w tym pozytywny odbiór wśród innych instytucji kultury w regionie) i pozytywne postrzeganie MCK SOKÓŁ – zarówno samej instytucji, jak i wydarzeń kulturalnych organizowanych przez nią;
5. Wysoka, **rozpoznawalna i pozytywna marka festiwali organizowanych** przez MCK SOKÓŁ oraz kina (marka kina jest dobrze kojarzona przez mieszkańców zwł. Nowego Sącza, niekiedy wręcz z nim utożsamiana);
6. Jedyna regionalna instytucja kultury w Małopolsce, która **systemowo** wspiera amatorski ruch artystyczny i kulturę ludową (pomoc ekspercka, wsparcie merytoryczne, edukacja, promocja działalności);
7. **Zrównoważona oferta** (pomimo tej interdyscyplinarności zachowana równowaga i proporcje pomiędzy różnymi dziedzinami sztuki) pozwala zdobywać klienta (odbiorcę) zainteresowanego różnymi zagadnieniami i wydarzeniami, inspirować go, rozwijać w nim nowe zainteresowania;
8. Oferta MCK SOKÓŁ pozwala **czерpać nawet z krańcowych dziedzin kultury** (np. folklor – sztuka współczesna);
9. Bardzo dobra pod względem jakościowym i lokalizacyjnym baza infrastrukturalna, która pozwala realizować nawet duże wydarzenia kulturalne, obejmujące wiele dziedzin sztuki; w dyspozycji nowoczesny, oddany w 2010 roku, piękny pod względem architektonicznym budynek Galerii Sztuki Współczesnej, jak i odrestaurowany, historyczny gmach Towarzystwa Gimnastycznego Sokół;
10. Dobra dostępność instytucji w mieście dzięki komunikacji publicznej i pieszej (główna siedziba ulokowana w pobliżu szlaków spacerowych, blisko Rynku, szkół, innych instytucji);
11. **Dobra frekwencja**; w dużej mierze jest wynikiem dobrej dostępności oraz rozbudowanych działań w obszarze tzw. *audience development* (ang. rozwoju widowni); rosnącą grupą odbiorców są osoby młode;
12. Wyedukowana publiczność w obszarze folkloru i sztuki ludowej oraz sztuki operowej;
13. Silna identyfikacja (utożsamianie się) i więź pracowników MCK SOKÓŁ z instytucją;
14. Młoda kadra, dobrze wykształcona, kompetentna, wykwalifikowana, wysoki poziom dojrzałości zawodowej pracowników instytucji;
15. Stabilność finansowa instytucji (1/3 przychodów to przychody własne wypracowywane przez instytucję, w tym ok. 50% to przychody z działalności kinowej);
16. Bardzo duże doświadczenie w skutecznym pozyskiwaniu funduszy unijnych i innych środków – z sukcesem zrealizowano i rozliczono 9 projektów, zarówno związanych z organizacją wydarzeń jak i inwestycyjnych;
17. Przygotowany i z sukcesem zakończony projekt inwestycyjny budowy Galerii BWA SOKÓŁ;
18. Największa w regionie dokumentacja kultury niematerialnej;
19. Zdolność inspirowania i oddziaływania na lokalne i regionalne środowisko;
20. Dobrze funkcjonujący, wypracowany przez lata i wciąż rozwijany, system promocji, zarówno samej marki MCK SOKÓŁ jak i poszczególnych wydarzeń organizowanych w MCK SOKÓŁ.

SŁABE STRONY

1. Niewystarczający wzrost przychodów własnych, a w ostatnich latach nawet spadek, spowodowany uruchomieniem komercyjnego, wielosalowego kina HELIOS;
2. Wciąż niewystarczające środki na realizację wiodących projektów;
3. Brak wystarczających warunków na gromadzenie, archiwizowanie i udostępnianie zgromadzonych zasobów dziedzictwa niematerialnego (niemożliwość opracowania i przechowywania zbiorów – brak wydzielonych powierzchni na archiwum, pracownie, sale edukacyjne ...);
4. Ograniczone środki na prowadzenie działań promocyjnych (zwłaszcza w porównaniu z intensywną promocją konkurencyjnego kina HELIOS);
5. Kadra nie jest opłacana zgodnie z oczekiwaniami i z poziomem zaangażowania w pracę na rzecz instytucji (niewystarczająca motywacja finansowa dla zatrudnionych pracowników);

6. Braki kadrowe wynikające z braku środków finansowych;
7. Interdyscyplinarność instytucji powoduje, że zdobycie środków np. z MKiDN jest utrudnione (programy MKiDN są silnie profilowane);
8. Baza lokalowa silnie wyeksploatowana w wyniku intensywnego użytkowania, w siedzibie głównej brak funkcjonalności typowych dla nowoczesnych obiektów kultury (stare rozwiązania architektoniczne);
9. Sala główna wymaga remontu i przebudowy (scena i widownia, system klimatyzacyjny) i nadania nowych funkcjonalności;
10. Brak większej liczby sal kinowych uniemożliwia podjęcie skutecznej konkurencji;
11. Duża konkurencja ze strony sądeckiego kina HELIOS, które dodatkowo dysponuje większą liczbą sal (większa oferta), dużym parkingiem i zlokalizowane jest w największym centrum handlowym w mieście;
12. Nie rozwinięte w odpowiedni sposób relacje z władzami miasta;
13. Zbyt mało partnerstwa i współpracy z miejskimi instytucjami kultury (instytucje miejskie postrzegają MCK SOKÓŁ jako silnego konkurenta);
14. Niewystarczająca akceptacja mieszkańców Nowego Sącza dla sztuki współczesnej, brak wyedukowania mieszkańców w tej dziedzinie;
15. Niska frekwencja na wydarzeniach związanych ze sztuką współczesną i kinem dokumentalnym;
16. Problem z zapewnieniem odpowiednich warunków dla organizacji dużych imprez takich jak np. Międzynarodowy Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych ŚWIĘTO DZIECI GÓR – brak w mieście teatru letniego;
17. Silne uzależnienie MC SOKÓŁ od lokalnej struktury społecznej, upodobań i specyfiki ludności, preferencji poznawczych – te czynniki powodują, że trudno dotrzeć z ofertą bardziej niszową, współczesną, awangardową – zarazem trudniej dla takiej oferty znaleźć odbiorców (tym bardziej, że liczba studentów w Nowym Sączu spada);
18. Zbyt skromna oferta skierowana do osób w wieku ok. 30 r. ż. (tzw. młodzi dorośli) w rodzaju koncertów;
19. Podejmowanie nowych, dużych zadań wymaga odwoływania wcześniej zaplanowanych wydarzeń, co wynika z braku pomieszczeń;
20. Zbyt skromna oferta w zakresie edukacji teatralnej i muzycznej dla dzieci i młodzieży – wynika z braku odpowiednich środków finansowych;
21. Niski poziom identyfikacji działań z instytucją wśród mieszkańców Nowego Sącza.

SZANSE ROZWOJU:

1. Utworzenie **Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej w Dąbrowie k/Nowego Sącza** pozwoli na rozwiązanie problemów archiwizowania, opracowywania i udostępnienia zgromadzonych zasobów dziedzictwa niematerialnego oraz na stworzenie zaplecza techniczno-magazynowego dla potrzeb instytucji, a tym samym stworzy warunki i perspektywę dalszego rozwoju;
2. Budowa tzw. Wenecji Sądeckiej, w tym teatru letniego, stworzy szansę na organizację dużych plenerowych imprez i wydarzeń;
3. Rozwój przedsiębiorczości w mieście i subregionie – tworzenie się nowych elit, które poszukiwać będą oferty kulturalnej lub też będą zainteresowane współfinansowaniem instytucji kultury (mecenat, sponsoring);
4. Korzystny klimat społeczny dla rozwoju turystyki kulturowej, wzmacniany dodatkowo przez bardzo atrakcyjne położenie Nowego Sącza i ogromną popularność Małopolski jako destynacji turystycznej dla polskich i zagranicznych przyjeżdżających;
5. Nowe zasady realizowania projektów unijnych (zwł. w ramach RPO WM) przewidują szerokie zaangażowanie partnerstw (konsorcjów projektowych), co otwiera szansę na zacieśnienie współpracy z miejskimi i regionalnymi instytucjami kultury;

6. Rosnąca i stymulowana przez zmiany w stylu życia potrzeba dostępu do kultury i oferty w dziedzinie edukacji kulturowej, zwłaszcza w grupie tzw. młodych dorosłych, rodzin z dziećmi, aktywnych seniorów i in.;
7. Poszukiwanie nowych, alternatywnych form spędzenia wolnego czasu, oczekiwania społeczne związane z szybkim dostępem do podobnej oferty kulturalnej (filmów, występów artystów, wystaw) jak w dużych ośrodkach miejskich;
8. Planowana budowa obwodnicy Nowego Sącza, która zwiększy dostępność komunikacyjną i ułatwi wjazd do miasta;
9. Popularny trend weekendowych, cyklicznych zajęć edukacyjnych dla dzieci i młodzieży (w rodzaju Akademii Młodego Odkrywcy czy uniwersytetów dziecięcych);
10. Popularyzowanie nowych wydarzeń (filmy dokumentalne i studyjne, ART NIGHT, TRANS-OPERA);
11. Poszukiwanie nowych grup odbiorców – osoby defaworyzowane (lecz nie tylko niepełnosprawni) – projekty socjalne, propagujące ideę „włączenia kulturowego”;
12. Rozwój w kierunku objęcia swą działalnością Subregionu (500 tys. mieszkańców) – rozwój oferty MCK SOKÓŁ poza Nowym Sączem;
13. Edukacja multimedialna i budowanie instytucji i jej odbiorców w rzeczywistości wirtualnej.

ZAGROŻENIA ROZWOJU:

1. Wzrastająca konkurencja o widza w zakresie kultury popularnej;
2. Ubożenie społeczeństwa i zmieniające się przyzwyczajenia, nawyki do korzystania z usług bezpłatnych;
3. Zmiana modelu życia, część mieszkańców wraca do Nowego Sącza z pracy w innym mieście na weekend i zamyka się w domu, aby odpocząć;
4. Starzenie się społeczeństwa i jednoczesny odpływ z miasta ludzi młodych;
5. Ograniczenie twórczości na rzecz konsumpcji dóbr kultury, które są odbiorcy znane;
6. Rozwój galerii handlowych, które zaspokajają potrzeby oraz aspiracje kulturalne i społeczne (współuczestnictwo) mieszkańców;
7. Nowe zjawiska w kulturze (cyfryzacja, dezinstytucjonalizacja), rosnąca konkurencja ze strony współczesnych mediów cyfrowych, rozwój TV (w tym pojawienie się telewizji internetowej), które zdaniem mieszkańców w pełni zaspokajają ich potrzebę uczestnictwa w kulturze (korzystanie z kultury w domu);
8. Małe zainteresowanie niektórymi wydarzeniami w samym mieście, jak np. Festiwal ECHO TROMBITY, w stosunku do notowanego dużego zainteresowania w województwie małopolskim;
9. Konkurencja ze strony kina HELIOS, dysponującego dużymi środkami na promocję oferty i parkingiem oraz zlokalizowanego w największej w Nowym Sączu galerii handlowej;
10. Konkurencja ze strony dużych ośrodków miejskich (Kraków), oferujących ciekawsze i bardziej zróżnicowane możliwości spędzenia czasu wolnego; sprzyja temu polepszająca się dostępność komunikacyjna.
11. Pozyskiwanie środków unijnych w ramach nowej perspektywy 2014–2020, zwł. z RPO Województwa Małopolskiego będzie trudniejsze niż dotychczas, z powodu zapisów w *Umowie Partnerstwa* i w szczegółowych wytycznych do programów operacyjnych, które m.in. dotyczą uzupełnienia wkładu własnego do projektów (zwł. w obszarze kultury – Działanie 6.1.2 RPO WM) tzw. wkładem sponsorskim (zapisy o wkładzie sponsorskim wynikają bezpośrednio ze stanowiska Komisji Europejskiej) – co stanie się barierą w osiągnięciu wkładów własnych. Wprowadzone wytyczne mogą uniemożliwiać uzyskanie realnego wsparcia dla dużych wydarzeń kulturalnych, które są finansowane ze środków własnych publicznych instytucji kultury, a które to wydarzenia MCK SOKÓŁ realizowało w ramach perspektywy finansowej 2007–2013 właśnie w oparciu o środki unijne. Podobnie, zawarty w wytycznych, wymagany wkład w realizację celów *Strategii UE dla Regionu Morza Bałtyckiego* stanowi duże ograniczenie w swobodzie doboru partnerów do realizacji projektów.

Analiza wykazała, że MCK SOKÓŁ znajduje się w sytuacji określanej jako sytuacja typu SO (*strengths-opportunities*).

Zgodnie z definicjami wprowadzonymi przez Heinza Weichricha (1982) **taka sytuacja dotyczy organizacji, wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast w otoczeniu dominują szanse rozwojowe (sprzyjające okoliczności)**. W tej sytuacji, tworząc strategię rozwoju dla MCK SOKÓŁ, należy wziąć pod uwagę mocne strony przy jednoczesnym wykorzystaniu szans z otoczenia, poprzez silną ekspansję i dążenie do zdywersyfikowanego rozwoju. Strategia taka zazwyczaj określana bywa mianem strategii „maxi-maxi” czyli ekspansywnej, lecz bardziej właściwym – zwłaszcza w odniesieniu do instytucji kultury – określeniem jest „strategia aktywna” lub „dynamiczna”.

Do takich szans, które ułatwią proces wdrażania nowej strategii należy zaliczyć przede wszystkim lokalizację MCK SOKÓŁ – Małopolska i Nowy Sącz to atrakcyjny historycznie, kulturowo i geograficznie obszar dysponujący niepowtarzalnymi walorami turystycznymi, które sprzyjają rozwojowi turystyki kulturowej. To, przy szybko rosnącym krajowym popycie turystycznym, może korzystnie wpłynąć na wzrost frekwencji w wielu wydarzeniach realizowanych przez SOKÓŁ, a także na rozwój partnerstw z innymi instytucjami kultury.

III.6. Analiza problemowa.

Kolejnym krokiem w pracy nad Strategią Rozwoju była szczerza i rzetelna ocena aktualnej sytuacji, stanu organizacji w kontekście głównych celów, jakie chce osiągnąć MCK SOKÓŁ. Poniżej zaprezentowano wnioski z analizy problemowej i analizy celów, przeprowadzonej w dniu 24 czerwca 2015 roku podczas warsztatu związanego z przygotowaniem założeń do Strategii MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu.

I. Kwestie związane z stanem infrastruktury i finansami instytucji.

I.1. Mimo nominalnego wzrostu poziomu dotacji statutowej od organizatora MCK SOKÓŁ, (*por. tabela nr 8*), środki te nie są w pełni wystarczające, by realizować wszystkie przewidziane i planowane zadania. Ponadto, w nowej perspektywie finansowej 2014 – 2020 mniejsze będą także możliwości pozyskania środków (możliwości wynikające z wytycznych programowych, zwłaszcza z założeń tzw. *Umowy partnerstwa*, nie z potencjału instytucji).

I.2. W ostatnim okresie spadają także przychody własne instytucji, w tym przychody z działalności kinowej – należy przy tym zaznaczyć, że MCK SOKÓŁ nie chce podnosić cen biletów do kina, ponieważ ich atrakcyjna cena pozwala konkurować z kinem HELIOS. Trzeba podkreślić, że utrzymanie stałej, konkurencyjnej ceny biletów jest trudne, ponieważ dystrybutorzy filmowi wprowadzają minima cenowe za bilety, do których MCK SOKÓŁ musi się w jakimś stopniu dostosować i uwzględniać je w swojej polityce cenowej.

I.3. Problemem ściśle związanym z ograniczeniem środków na działalność, przy jednoczesnej konkurencji cenowej ze strony instytucji miejskich, które realizują „tanie” wydarzenia i działania kulturowe, jest ryzyko spadku frekwencji, rozumianej jako zdolność odbiorców do zakupu biletów na wydarzenia organizowane przez MCK SOKÓŁ.

I.4. Z dostępnością środków finansowych związane są także braki i problemy infrastrukturalne:

- Brak wystarczających warunków dla celów gromadzenia, archiwizowania, zachowania i udostępniania zgromadzonych zasobów dziedzictwa niematerialnego (niemożliwość opracowania i przechowywania zbiorów – brak wydzielonych powierzchni na archiwum, pracownie).
- Brak odpowiedniej liczby sal edukacyjnych przeznaczonych do pracy z dziećmi i młodzieżą, pomieszczeń dostosowanych do nowych form kształcenia (studium

kapelmistrzowskie, studium folklorystyczne) – obecnie brak miejsca dla takich działań sprawia, że poszczególne działy MCK SOKÓŁ muszą z dużym wyprzedzeniem rezerwować dostępne sale, tworzy się nawet rodzaj wewnętrznej konkurencji na tle dostępności takich pomieszczeń;

- Korzystanie z dużej sali dla potrzeb wydarzeń innych niż kinowe również rodzi napięcia – realizowanie w jednej sali wydarzeń o charakterze komercyjnym oraz „misyjnym” (wydarzeń zgodnych z polami działalności statutowej) powoduje konieczność skomplikowanego ustalania i przesuwania terminów, niekiedy „blokowania” sali kinowej dla potrzeb prowadzenia wydarzeń niekomercyjnych w czasie weekendu, gdy odnotowuje się najwyższą frekwencję w kinie;
- Sala Główna wymaga remontu i przebudowy (scena i widownia, system klimatyzacyjny) i nadania nowych funkcjonalności;
- Brak większej liczby sal kinowych uniemożliwia podjęcie skutecznej konkurencji z kinem HELIOS. Sala kina studyjnego pozostaje nie scyfryzowana.

I.5. Ograniczone środki na prowadzenie działań promocyjnych (zwłaszcza w porównaniu z intensywną promocją konkurencyjnego kina HELIOS). Problemem jest także niewystarczająco skuteczna promocja wydarzeń kulturalnych mających miejsce w Nowym Sączu, powodująca trudność z dotarciem do wszystkich zainteresowanych i grup docelowych, mimo wykorzystywania wielu, bardzo różnorodnych kanałów i metod komunikacji (*jak zaznaczono w czasie dyskusji, kwestia ta dotyczy wszystkich instytucji kultury działających w Nowym Sączu*).

MCK SOKÓŁ, mimo dostępnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020 mniejszych środków finansowych nie zamierza ograniczać zakresu działalności statutowej, nie chce profilować działalności, pozostawiając tylko te działania, które przynoszą większe przychody.

II. Zdiagnozowane problemy w obszarze współpracy i/lub konkurencji ze strony innych podmiotów i instytucji kultury.

Problemy w tym obszarze mają w dużej mierze charakter zewnętrzny i nie wynikają bezpośrednio ze stanowiska MCK SOKÓŁ – jak podkreślali uczestnicy warsztatu, są one raczej wynikiem postrzegania tej instytucji przez inne podmioty kultury działające w Nowym Sączu. Co ważne, problemy te nie przekładają się na współpracę MCK SOKÓŁ z innymi instytucjami w województwie małopolskim, w tym z licznymi instytucjami gminnymi, która jest na bardzo dobrym poziomie i jest oceniana pozytywnie.

II.1. Niewystarczająco aktywna współpraca z JST z obszaru miasta i powiatu (*podczas spotkania problem ten został określony jako „nie najlepsza współpraca z miastem”, przy czym w czasie dyskusji podkreślono, że nie ma konfliktów – ale nie ma też znaczącej współpracy – z miejskimi instytucjami kultury*).

II.2. Brak koordynacji terminów organizacji „miejskich” imprez i wydarzeń odbywających się w Nowym Sączu z wydarzeniami organizowanymi przez MCK SOKÓŁ – pomimo stworzonego do tego celu specjalnego kalendarza wiele imprez pokrywa się, co skutkuje „odbieraniem” sobie nawzajem klientów.

II.3. Brak prowadzonej wspólnie z miejskimi instytucjami kultury promocji wydarzeń kulturalnych odbywających się w Nowym Sączu. W pewnej mierze wynika to z braku aktywnej współpracy z miejskimi instytucjami, braku współpracy sieciowej i partnerstw z nimi nawiązywanych. Należy tu zauważyć, że MCK SOKÓŁ często jest postrzegane przez inne działające w mieście instytucje, jako swego rodzaju „groźny rywal” w drodze po dotacje unijne oraz fundusze zewnętrzne, a z drugiej strony, jako instytucja „bogata”, o szerokim zapleczu instytucjonalnym i finansowym, o silniejszej pozycji konkurencyjnej.

III. Zewnętrzne uwarunkowania demograficzne, kulturowe i społeczne mające wpływ na prowadzoną działalność kulturalną MCK SOKÓŁ.

Należy podkreślić, że ta grupa czynników ma charakter zewnętrzny w stosunku do działalności i podejmowanych aktywności przez MCK SOKÓŁ.

III.1. Zmniejszająca się liczba mieszkańców Nowego Sącza – wg danych GUS (2014), pomimo faktu, że przyrost naturalny w Nowym Sączu był dodatni (0,9‰), liczba ludności się zmniejszyła. Zdecydowało o tym ujemne saldo migracji (-3,7); liczba osób wyjeżdżających przewyższyła liczbę osób napływających. Ponadto, na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada 59 osób w wieku nieprodukcyjnym, co świadczy o postępującym procesie starzenia się społeczeństwa. Zauważalny jest odpływ osób w wieku produkcyjnym, zwłaszcza osób młodych – do 34 r. ż. (częsta emigracja za granicę w celach zarobkowych).

III.2. Wysoki udział osób młodych (18-34 lata) w populacji bezrobotnych – na dzień 31 grudnia 2014 r. w Nowym Sączu odsetek ten wynosił 46,3% i był wyższy niż w województwie małopolskim (44%). Poziom bezrobocie wśród osób młodych przekłada się wprost na poziom uczestnictwa tej grupy w wydarzeniach kulturalnych i skłonność (chęć) do zapłacenia za uczestnictwo w kulturze.

III.3. W związku ze znacznym zmniejszeniem się liczby studentów WSB-NLU w latach 2009–2014 (wynikającym z problemów finansowych uczelni), zmniejszyła się liczba młodych i aktywnych w poprzednich latach uczestników życia kulturalnego miasta. Środowisko akademickie, studenckie w Nowym Sączu jest małe, a w poprzednich latach to ono głównie tworzyło widownię wielu wydarzeń kulturalnych, w tym było głównym odbiorcą oferty kinowej MCK SOKÓŁ.

III.4. Globalne trendy w dostępie do kultury, cyfryzacja kultury, zmiana kultury „analogowej” w „cyfrową” – nowe, liczne kanały TV, powszechna dostępność internetu, wynikająca stąd wygoda, powodują, że wiele osób wybiera korzystanie z oferty kulturalnej poprzez media cyfrowe i elektroniczne, niż osobisty udział w wydarzeniach kulturalnych. Zdalne korzystanie z kultury stanowi przeciwwagę do osobistych wizyt w instytucjach kultury. Instytucja nie ma bezpośredniego wpływu na przeciwdziałanie globalnym trendom w kulturze, takim jak np. popularność mediów cyfrowych, zmiany formy wielu treści kultury z analogowych na cyfrowe, „krążenie kultury” w formie pakietów danych w globalnych sieciach. W ostatnich latach zmienia się też to, co społeczne w kulturze: w praktykach angażujących technologie cyfrowe wyłaniają się nowe rodzaje wspólnot i nowe rodzaje podmiotowości.

III.5. Preferowane przez mieszkańców Nowego Sącza „tradycyjne” sposoby spędzania wolnego czasu (spotkania z rodziną, spotkania towarzyskie, ewentualnie uprawianie sportu). Tendencja ta jest zauważalna zwłaszcza wśród tej grupy mieszkańców, która pracę zarobkową wykonuje poza Nowym Sączem, co wpływa na małą dyspozycyjność czasową. Tendencja ta jest wyraźna także wśród osób starszych.

III.6. „Psychologiczna bariera finansowa”, powodująca niechęć do ponoszenia nawet niskich opłat za uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych. Brak „zwyczaju” płacenia za uczestnictwo w kulturze, przedkładanie innych celów finansowych nad udział w wydarzeniu czy imprezie kulturalnej.

III.7. Społeczna, obiegowa opinia, swego rodzaju pokutujący lokalnie mit, że „w Nowym Sączu nic się nie dzieje” (uwaga ta została kilka razy odnotowana podczas dyskusji z zespołem pracowników MCK SOKÓŁ). Buduje to wśród grup docelowych nowosądeckich instytucji kultury negatywny i odbiegający od prawdy wizerunek Nowego Sącza, jako miasta, którego aktywność społeczna i kulturalna jest niska.

III.8. Popularność – zwłaszcza wśród osób w wieku do 35 r.ż. – wyjazdów do innych miast (zwłaszcza do Krakowa), łączenie podczas tych wyjazdów elementu zakupowego, wypoczynkowego i tzw. life-style’owego.

Należy zaznaczyć, że wskazane powyżej takie zjawiska współczesne jak cyfryzacja kultury, sieciowość kultury (związana z cyfrowością cyrkulacja treści kultury, jej krążenie w sieciach społecznych i informacyjnych), obserwowana dezinstytucjonalizacja kultury spowodowana tym, że wiele treści obecnych w sieciach cyfrowych kultury tworzonych jest przez „odbiorców” – grupy pozbawione instytucjonalnej legitymacji, posiadające status równy statusowi użytkowników, **nie muszą stanowić bariery w rozwoju działalności MCK SOKÓŁ**. Przy profesjonalnym wykorzystaniu mediów cyfrowych, możliwe staje się „włączenie” odbiorcy w działania kulturalne, przywiązanie go do instytucji, sprawienie, że osobiście weźmie udział w wydarzeniu kulturalnym.

IV. **Inne uwarunkowania.**

IV.1. Stosunkowo niska grupa osób w wieku pow. 35 lat, uczestnicząca w wydarzeniach organizowanych przez MCK SOKÓŁ – podczas dyskusji wskazano, że wśród odbiorców wyraźnie brak tzw. „grupy środka”, osób w wieku 36-59 lat. W grupie tej liczne są osoby chodzące do kina, wciąż jednak otwartą pozostaje kwestia, jak zachęcić je do uczestnictwa w innych formach i wydarzeniach organizowanych przez MCK SOKÓŁ (*Uwaga: uczestnicy spotkania wskazywali m.in. takie propozycje, jak „Dni Otwartych Drzwi”, wprowadzenie lżejszego, bardziej rozrywkowego repertuaru teatralnego, literackiego, aby przyciągnąć odbiorców z tej grupy*).

III.7. **Dobre praktyki – inspirujące działania i efektywne rozwiązania stosowane przez inne instytucje kultury.**

Definicje „dobrej praktyki” przyjęte w różnych krajach mogą różnić się w zależności od obowiązującego tam prawa, odmiennej sytuacji ekonomicznej i politycznej, różnic w kulturze i doświadczeniach. Przyjęto, że **dobre praktyki to sposoby, rozwiązania i techniki, dzięki którym można osiągać lepsze wyniki, niż przy zastosowaniu tradycyjnych lub obecnie stosowanych środków**. Pojęcie to, związane początkowo z zarządzaniem przedsiębiorstwami i dużymi organizacjami, zostało przeniesione do innych sfer działania, takich jak edukacja, szkolnictwo wyższe, zdrowie publiczne, czy właśnie kultura.

W przypadku MCK SOKÓŁ, dobre praktyki to katalog przedsięwzięć nowoczesnych, aktualnych, rrefektywnych, odpowiednich pod względem tematycznym, które koncentrują się na najważniejszych obszarach działania tej instytucji. Trudno jest znaleźć w Polsce, jak i zagranicą podobną pod względem struktury i bardzo szerokiego zakresu działania instytucję kultury, która mogłaby bezpośrednio stanowić punkt odniesienia i wzorzec dla MCK SOKÓŁ. Trzeba wprost powiedzieć, że takiej instytucji nie ma, natomiast działają w Polsce i za granicą wyspecjalizowane instytucje kultury, których działalność jest spójna z wybranymi, poszczególnymi obszarami działania MCK SOKÓŁ.

Z tego powodu, w procesie planowania wizji rozwoju MCK SOKÓŁ do roku 2022, pozytywnym, inspirującym odniesieniem były te instytucje kultury (lub wydarzenia), których charakter pokrywa się z wybranym obszarem działań MCK SOKÓŁ. Przytoczone poniżej dobre praktyki mają charakter inspiracji, pozytywnych wzorców, trendów, z którymi może być spójna nie tylko codzienna działalność MCK SOKÓŁ, ale do których mogą się odnosić także czołowe wydarzenia – jak np. festiwale, z którymi SOKÓŁ jest kojarzony i które stanowią o jego rozpoznawalności. Propozycje te zostały zebrane od zespołu MCK SOKÓŁ w postaci pisemnej i są wynikiem refleksji zespołu nad kierunkami rozwoju instytucji.

DOBRE PRAKTYKI – INSTYTUCJE, DO DZIAŁALNOŚCI KTÓRYCH MOGŁOBY SIĘ ODNOŚĆ KINO SOKÓŁ.

Kino SOKÓŁ, jedna z najbardziej rozpoznawalnych form działania MCK SOKÓŁ, od początku swojej działalności – oprócz kina repertuarowego – włączyło się w organizację różnorodnych przeglądów filmowych, jak np. kinematografii narodowych czy dorobku poszczególnych twórców filmowych. W kinie odbywają się regularne seanse DKF-u KOT, Noce Filmowe, a także coroczne, cykliczne zajęcia edukacyjne oraz Festiwal Filmów dla Dzieci i Młodzieży KinoJazda. Organizowane są również uroczyste premiery filmów powiązane niekiedy ze spotkaniami z twórcami dzieła filmowego (premiera filmu "Mój Nikifor", światowa premiera filmu "Janosik. Prawdziwa historia"), odbywają się przeglądy i retrospektywy festiwali filmowych, cykl pokazów *Spotkania z Klasyką Kina*, *Rekolekcje Filmowe Nieobowiązkowe* i inne imprezy filmowe. Kino pełni funkcje edukacyjne, kształci świadomą publiczność kinową, prezentując kino ambitne i na wysokim poziomie artystycznym i poznawczym. Oczywiście, Kino prezentuje także filmy popularne, komercyjne, i pod tym względem prowadzi podobną działalność, jak popularne w Nowym Sączu wieloe ekranowe, sieciowe kino HELIOS. Jednak w codziennym repertuarze ważną pozycję stanowi kino artystyczne i studyjne.

Rywalizacja z kinami sieciowymi dla kin studyjnych, artystycznych, niszowych stanowi duży problem zarówno z powodu wyposażenia w innowacyjny sprzęt projekcyjny (cyfryzacja), jak i z faktu, że kina wielosalowe stosują praktyki monopolistyczne, często stawiając dystrybutorom filmów warunek wyłączności na danym terenie.

Kino SOKÓŁ postrzega swoją rolę jako podmiotu, który potrafi zaoferować w kinie "wartość dodaną", umiejętnie łącząc zadania edukacyjne, kulturowe z rozrywkowymi. Chce być kinem – gospodarzem, które systematycznie i efektywnie buduje swoją widownię, potrafi ją do siebie przywiązać poprzez różnorodne, atrakcyjne w formie wydarzenia (przeglądy, festiwale), chce być platformą dla rozwoju wiedzy o kinie i znajomości sztuki filmowej w całym regionie, a zarazem – kinem „pierwszego wyboru” w Nowym Sączu. Jednocześnie Kino chce oferować widzom atrakcyjną, przyjazną przestrzeń (także poza salami kinowymi). Pod tym względem, Kino SOKÓŁ pragnie wpisać się w europejską tendencję do stwarzania w kinie warunków do spędzania wolnego czasu, poprzez tworzenie przyjaznej przestrzeni dla osób, które w murach obiektu przebywają nie tylko po to, aby oglądać filmy. Wypożyczalnia popularnych gier planszowych, czy przestrzeń otwartego WiFi, obok przestrzeni gastronomicznych i odpowiedniego zagospodarowania przestrzeni holi mogą stworzyć atrakcyjne miejsca poczekalni, dając szansę wiązania widzów z kinem również na innej płaszczyźnie.

Wzorem takiego działania, dobrą praktyką, która stanowi inspirację dla Kina SOKÓŁ jest wielosalowe kino NOWE HORYZONTY, działające we Wrocławiu. Od 2006 roku jest to główne kino największego festiwalu filmowego w Polsce T-Mobile Nowe Horyzonty. Programem oraz zarządzaniem obiektem zajmuje się Stowarzyszenie Nowe Horyzonty, a gospodarzem obiektu jest Roman Gutek. W dziewięciu salach można oglądać kino artystyczne i autorskie, jak również wartościowe kino środka. W programie kina znajdują się liczne projekty edukacji filmowej, cykl transmisji oper z legendarnej The Metropolitan Opera, przeglądy i festiwale, filmowe spotkania dla dzieci i seniorów, wystawy i koncerty. We wnętrzu kina znajduje się bistro ze znakomitą kuchnią w przystępnych cenach, galeria plakatu oraz księgarnia z literaturą filmową i płytami DVD. Działalność Kina Nowe Horyzonty jest częścią programu Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016.

Działalność tego kina stanowi punkt odniesienia dla rozwoju Kina SOKÓŁ, które wzorując się na NOWYCH HORYZONTACH chce intensywnie rozwijać działalność festiwalową (m.in. nadać Festiwalowi Filmów dla Dzieci i Młodzieży rangę festiwalu międzynarodowego), organizować liczne wydarzenia edukacyjne i oferować ciekawe, atrakcyjne kino, w przyjaznej przestrzeni, która zatrzyma widza na dłużej. Wzorem NOWYCH HORYZONTÓW, Kino SOKÓŁ pragnie aktywnie wspierać strategię regionu i miasta w rozwoju edukacji i zwiększaniu uczestnictwa Sądectwan w kulturze.

DOBRE PRAKTYKI – INSTYTUCJE, DO DZIAŁALNOŚCI KTÓRYCH MÓGŁBY SIĘ ODNOSIĆ MIĘDZYNARODOWY KONKURS SZTUKI WOKALNEJ IM. ADY SARI.

Dla Konkursu Sztuki Wokalnej im. Ady Sari, kluczowym wyzwaniem do roku 2022 będzie nadanie mu jeszcze większej rangi międzynarodowej, pozyskanie partnerów, poprawa organizacji, wzrost rozpoznawalności i „obudowanie” w szereg działań towarzyszących (w tym, w zakresie kształcenia), które będą przywiązywać publiczność do idei Festiwalu także w tych latach, w których on się nie odbywa (Festiwal odbywa się co 2 lata).

Pierwszą inspiracją jest odbywający się w Amsterdamie, w Holandii, BELVEDERE – Międzynarodowy Konkurs dla Młodych Śpiewaków Operowych im. Hansa Gabora.

Pierwszy konkurs odbył się w roku 1982 w Wiedniu, a od 2013 roku konkurs odbywa się w Amsterdamie, w odnowionym budynku opery. Jest to powszechnie na świecie uznawany konkurs, traktowany jako rodzaj „trampoliny” do kariery śpiewaczej. Kluczowym partnerem konkursu w 2015 była Holenderska Narodowa Opera i Balet, a eliminacje konkursowe odbywały się w 63 miastach na całym świecie (w tym również w Gdańsku). Śpiewacy są oceniani przez jury składające się z dyrektorów artystycznych najbardziej prestiżowych scen operowych, takich jak np. Royal Opera House Covent Garden w Londynie, Gran Teatre del Liceu w Barcelonie, Deutsche Opera w Berlinie, Osterfestspiele w Salzburgu, Metropolitan Opera w Nowym Jorku.

Głównym obszarem odniesienia dla Konkursu im. Ady Sari jest w tym przypadku zamiar rozszerzenia systemu eliminacji uczestników w wybranych miastach polskich i zagranicznych, co wiąże się z nawiązaniem współpracy i partnerstw z instytucjami muzycznymi – zwłaszcza operami. Utworzenie i rozwój bardzo szerokiej sieci instytucji współpracujących, a także sprawna organizacja takiego przedsięwzięcia i zarządzanie nim to główne elementy, które stanowią dla Konkursu im. Ady Sari dobrą praktykę, której wdrożenie pozwoli zwiększyć zasięg i rangę tej imprezy.

Międzynarodowy Konkurs Wokalny im. Królowej Sonji, Oslo, Norwegia.

Międzynarodowy Konkurs Wokalny im. Królowej Sonji jest jednym z największych i najbardziej renomowanych na świecie konkursów wokalnych. Odbywa się co dwa lata w Oslo, i jest otwarty dla śpiewaków z całego świata – co roku bierze w nim udział ok. 200 śpiewaków z ponad 40 krajów. Głównym celem konkursu jest wspieranie rozwoju kariery młodych, utalentowanych śpiewaków, a ponadto – budowanie powiązań między norweskimi i międzynarodowymi scenami muzycznymi. Głównymi partnerami instytucjonalnymi Konkursu są Norweska Narodowa Opera i Balet, Norweska Akademia Muzyczna, Orkiestra Filharmoniczna z Oslo i norweski dwór królewski. Konkurs prowadzi bardzo ambitny program upowszechniania i prezentacji wykonania konkursowych, wykorzystując do tego media tradycyjne, takie jak np. radio, ale tym co wyróżnia tę działalność, jest bardzo szerokie wykorzystywanie technologii streamingowej i rozbudowane transmisje internetowe. Zarówno wstępne etapy Konkursu, jak i półfinał są dostępne na żywo dzięki strumieniowej transmisji na własnym kanale na YouTube dla widzów norweskich, a dzięki nowemu kanałowi – od roku 2015 także dla widzów niemieckich (dostępność transmisji jest weryfikowana poprzez IP komputerów). Upowszechnienie oferty Konkursu im. Ady Sari poprzez nowe media mobilne i zapewnienie większej dostępności do uczestnictwa w przesłuchaniach jest rozwiązaniem, które MCK SOKÓŁ uznaje za rozwiązanie efektywne i zalecane do wdrożenia. Pozwoli ono na pozyskanie nowych widzów i zwiększenie dostępności do tej ekskluzywnej dziedziny sztuki, jaką niewątpliwie jest śpiew operowy. Wdrożenie tej praktyki wymaga jednak wprowadzenia rozwiązań technologicznych: ponieważ transmisje strumieniowe odbywają się w czasie rzeczywistym, nałożone są pewne wymagania, np. efektywne transmitowanie sygnału do wielu odbiorców przy zachowaniu odpowiedniej jakości usługi. Wprowadzenie transmisji internetowych będzie się wiązać w tym przypadku z zapewnieniem odpowiedniej szybkości i jakości transmisji.

Międzynarodowy Konkurs Wokalny, 's-Hertogenbosch, Holandia.

Międzynarodowy konkurs Wokalny w 's-Hertogenbosch odbywa się od roku 1954, co dwa lata. Poświęcony jest on przede wszystkim takim gatunkom jak oratorium, opera, ale również wiele uwagi poświęca się na nim muzyce XX wieku i muzyce współczesnej. W latach, w których Konkurs nie jest organizowany, prowadzona jest Letnia Szkoła Mistrzowska, która obejmuje takie działania jak: specjalistyczne kursy mistrzowskie, warsztaty szkoleniowe i spotkania ze znanymi muzykami, którzy przekazują swoją wiedzę i umiejętności młodym adeptom sztuki wokalne. Każda edycja szkoły poświęcona jest specyficznej tematyce muzycznej, jak np. muzyka Wagnera lub pieśni rosyjskie itp., co pozwala zdobyć uczestnikom szczególnie cenne umiejętności.

Dobrą praktyką, którą w swojej działalności chce realizować wzorem tego konkursu MCK SOKÓŁ jest właśnie organizacja letnich kursów mistrzowskich lub szkoły mistrzowskiej, które odbywałyby się we współpracy z uznanymi artystami operowymi.

DOBRE PRAKTYKI – INSTYTUCJE, DO DZIAŁALNOŚCI KTÓRYCH MOGLĄBY SIĘ ODNOSIĆ GALERIA SZTUKI WSPÓŁCZESNEJ BWA SOKÓŁ.

Dla Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ w okresie do roku 2022 istotny jest rozwój działalności programowej i edukacyjnej, a także stałe budowanie zainteresowania publiczności sztuką współczesną, wyposażanie jej w kompetencje budujące umiejętność odbioru i interpretacji sztuki, a także nawiązanie efektywnych kontaktów z instytucjami i środowiskami z regionu, kraju i zagranicy, które pozwolą na realizację kolejnych wydarzeń i intensyfikację działań edukacyjnych.

Kierownictwo Galerii, zdając sobie sprawę z istnienia dystansu pomiędzy sztuką współczesną i widzami, silnie podkreśla rolę edukacyjną. Stąd też, Galeria w swoich działaniach poszukuje inspiracji i wzoruje się na doświadczeniach podobnych, głównie zagranicznych instytucji promujących i upowszechniających sztukę współczesną przy dużym udziale działań edukacyjnych. Wszystkie instytucje, które zostały opisane w dalszej części, w swojej działalności – zarówno ekspozycyjnej, jak i edukacyjnej – kładą nacisk na **interdyscyplinarność, wielokulturowość, szeroką współpracę sieciową**, która wzbogaca profil ich działalności, **angażowanie się w rozwiązywanie poprzez sztukę (lub przynajmniej prezentowanie) ważnych problemów społecznych, takich jak uprzedzenia kulturowe czy etniczne.**

Instytucjami, które stanowią wzorce dobrych praktyk są tu przede wszystkim:

Tranzit – sieć organizacji sztuki działających transnarodowo, które stawiają sobie za cel dialog pomiędzy lokalnością, a najbardziej aktualnymi zjawiskami na świecie za pośrednictwem sztuki współczesnej. Sieć zrzesza instytucje kultury działające w krajach Europy środkowej i wschodniej – w Austrii, Czechach, na Węgrzech, w Rumunii i na Słowacji, które współpracują ze sobą już od roku 2002. Każda z tych instytucji działa niezależnie, zgodnie z lokalnymi regionalnymi uwarunkowaniami, przy użyciu różnych form i metod (platformy współpracy, wystawy, wydarzenia muzyczne, poetyckie, literackie, performatywne, wykłady, dyskusje, publikacje, badania i wiele innych). Tranzit generuje głębokie doświadczenia w lokalnych środowiskach artystycznych i intelektualnych, dokonuje ocen historycznych i socjologicznych tych wydarzeń i zjawisk, które kształtują lub kształtowały kulturę danego regionu od lat 60 XX wieku. Przewodnią ideą Tranzitu jest międzyregionalny dialog kultury i sztuki. Włączenie się Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ w działania sieci umożliwi nowe formy działania.

Główne obszary odniesienia to w przypadku sieci Tranzit przede wszystkim:

- podobny kontekst geopolityczny krajów, z których wywodzą się współpracujące instytucje;
- formuła działania zbliżona do sieci BWA w Polsce (instytucje niezależne, ale współpracujące ze sobą i funkcjonujące w podobnych strukturach);
- program oparty na dialogu między lokalnym a globalnym, ale i w oparciu o ideę regionu;
- bardzo wysoki poziom merytoryczny.

Kolejną instytucją, której działania stanowią wzór dobrych praktyk dla galerii jest szwedzka TENSTA KONSTHALL. Jest ona prywatną organizacją (fundacją), która działa przy wsparciu szwedzkich instytucji rządowych i miejskich, a także we współpracy z licznymi europejskimi podmiotami wspierającymi i upowszechniającymi sztukę współczesną – uczelniami, instytutami, galeriami (z Norwegii, Danii, Austrii, Wielkiej Brytanii) itp. Tensta Konsthall działa w środowisku międzykulturowym, mając swoją siedzibę poza centrum Sztokholmu, w dzielnicy zróżnicowanej etnicznie, o dużym wskaźniku problemów społecznych. Dla Galerii interesujący jest zwłaszcza program edukacyjny prowadzony przez Tensta Konsthall, włączający i aktywizujący lokalną społeczność, bardzo ambitny i innowacyjny program prezentujący sztukę współczesną na najwyższym poziomie, a także tożsamość instytucji oparta na odkrywaniu lokalnych potencjałów.

Działająca w Turcji interdyscyplinarna instytucja kultury SALT również stanowi punkt odniesienia i wzór dobrych praktyk dla Galerii. Została założona w Stambule w kwietniu 2011 roku jako instytucja non-profit, zajmująca się nie tylko prezentacją sztuki współczesnej, ale też działająca na innych polach – prowadzi działalność naukową, popularyzatorską w obrębie innych dziedzin kultury współczesnej. SALT stawia na innowacyjność, eksperyment, interdyscyplinarność, które są ważnymi wartościami w sztuce współczesnej. Obszarami odniesienia dla Galerii i jej przyszłych działań są w tym przypadku:

- interdyscyplinarny program zakładający wielość poziomów i narracji, wysoki poziom merytoryczny;
- innowacyjne metody działania – SALT często organizuje happenings i wydarzenia typu „*flash mob*”;
- współczesne miasto jako punkt odniesienia dla programu kulturowego i edukacyjnego;
- intensywne działania popularyzatorskie i edukacyjne, skierowane do wielokulturowej publiczności.

Z kolei nowojorskie **BRONX MUSEUM**, prezentujące od 1971 roku innowacyjne wystawy sztuki współczesnej i realizujące wiele programów edukacyjnych jest dla Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ przykładem instytucji, która jest bardzo aktywnie zaangażowana w promocję dialogu międzykulturowego, i której działania są skierowane do bardzo różnych, często nietypowych, odbiorców. Od początku swojego powstania Muzeum odgrywa bardzo istotną rolę w Bronksie, pomagając tworzyć sztukę dostępną dla całej, wielokulturowej społeczności. W swoje bardzo rozbudowane działania edukacyjne Muzeum aktywnie włącza lokalne szkoły, lokalnych artystów, młodzież i całe rodziny. Muzeum realizuje publiczną misję i politykę wolnego dostępu, tak, aby sztuka była doświadczeniem dostępnym dla wszystkich odbiorców.

DOBRE PRAKTYKI – UPOWSZECHNIANIE I PROMOCJA SZTUKI LUDOWEJ / FOLKLORU.

Gromadzone od kilkunastu lat przez MCK SOKÓŁ zasoby niematerialnego dziedzictwa kultury Małopolski są ogromnym dobrem i posiadają nieocenioną wartość nie tylko w skali regionu, ale także kraju. MCK SOKÓŁ pracuje od kilku lat nad zabezpieczeniem zgromadzonego archiwum oraz jego digitalizacją. W dalszej pracy MCK SOKÓŁ pragnie **w pełni** dostosować działania dokumentacyjne do ogólnie przyjętych norm i nowoczesnych technologii cyfrowych w zakresie digitalizacji, digitalizacji metadanych, digitalizacji zbiorów nienagranych (transkrypcji nut, wywiadów, fotografii itp.), w czym może pomóc współpraca ze specjalistycznymi placówkami zajmującymi się archiwizacją. **Przed wszystkim należy tu wymienić Instytut Sztuki Polskiej Akademii Nauk w Warszawie (IS PAN), Narodowe Archiwum Cyfrowe w Warszawie oraz Narodowy Instytut Audiowizualny w Warszawie (NINA).** Placówki te, oraz pozostałe zajmujące się tego typu działalnością (muzea, archiwa, biblioteki), posiadają określone technologie i metody pracy kompatybilne z ogólnosięłowymi standardami.

DOBRE PRAKTYKI – DZIAŁALNOŚĆ SEKCJI ANIMACJI.

Dla sekcji animacji wzorcami dobrych praktyk w działalności są przede wszystkim działania takich instytucji jak: **Ośrodek Praktyk Teatralnych Gardzienice, Teatr Węgajty, Ośrodek "Pogranicze – sztuk, kultur, narodów" w Sejnach**. Są to przykłady instytucji, które za pomocą działań z zakresu szeroko pojętej humanistyki animują odbiorców w różnym wieku do tworzenia własnych światów, alternatywnych rzeczywistości opartych na bliskości z naturą, ludźmi i sztuką. Są to grupy twórców, którzy wyjechali z miast (centrów) na wieś (peryferia) i odwrócili porządek, tworząc istotne ośrodki kultury w małych miejscowościach, na pograniczach. Dziś są najważniejszymi punktami odniesienia dla polskiej animacji kultury. Ich twórcy zazwyczaj pracują bardzo blisko lokalnej społeczności i wszystkie metody pracy tych ośrodków są oparte na bezpośrednich praktykach i badaniach. Inną inspirującą placówką jest **Instytut im. Jerzego Grotowskiego we Wrocławiu** – jako instytucja kultury realizująca przedsięwzięcia artystyczne i badawcze z naciskiem na działania o charakterze edukacyjnym i poczynania artystyczne ludzi młodych. Wiąże się to z postawą, że tylko taka idea ma szansę zachować charakter instytucji jako miejsca żywego – inicjującego i stymulującego wzrost młodego pokolenia artystów i ludzi kultury. Instytut jest także swoistym narzędziem umożliwiającym pracę nad sobą i pracę sobą.

Ponadto, bardzo cennym odniesieniem dla bieżących działań Sekcji i źródłem poszukiwań inspiracji jest portal **Platforma Kultury** stworzony przez Narodowe Centrum Kultury. Istotą interaktywnego portalu poświęconego animacji kultury jest współdziałanie oraz tworzenie efektywnej sieci kontaktów i możliwości wymiany doświadczeń. Atutem Platformy jest możliwość samodzielnego dodawania treści i wzajemne linkowanie się oraz promowanie w sieci, dzielenie się własnymi doświadczeniami z realizacji projektów.

DOBRE PRAKTYKI – INSTYTUT EUROPA KARPAT.

Działalność Instytutu Europa Karpat wypełnia swoistą niszę wśród instytucji kultury i podmiotów, które wspierają, chronią i promują dziedzictwo i tradycje transgranicznych regionów górskich. Trudno jest, zwłaszcza w Polsce, znaleźć podmiot o podobnym zakresie działania, na tyle interdyscyplinarny, by specjalizował się zarówno w działaniach z zakresu upowszechniania kultury, jak i ochrony dziedzictwa.

Ciekawe działania związane z promocją idei tożsamości regionu Karpat, które mogą stanowić przykład dobrej praktyki, realizowane są w ramach projektu **„Karpaty łączą – mechanizm konsultacji i współpracy dla wdrażania konwencji karpackiej”** współfinansowanego w latach 2012–2015 przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej. Celem Konwencji Karpackiej jest współpraca międzynarodowa oraz prowadzenie przez państwa będące jej Stronami wszechstronnej polityki na rzecz ochrony i zrównoważonego rozwoju regionu karpackiego, dla poprawy jakości życia, wzmocnienia miejscowej gospodarki i społeczności lokalnych oraz zachowania walorów przyrodniczych, krajobrazowych i dziedzictwa kulturowego Karpat. Stronami Konwencji Karpackiej jest siedem państw regionu karpackiego: Republika Czeska, Rzeczpospolita Polska, Rumunia, Republika Serbii, Republika Słowacka, Ukraina i Węgry. W ramach art. 11 Konwencji wspierane są działania związane z wspieraniem dziedzictwa kulturowego i wiedzy ludowej regionu, a jednym z narzędzi realizacji takich działań jest właśnie projekt **„Karpaty łączą”**. W ramach projektu jest m.in. realizowany konkurs pt. **Tożsamość karpacka**, skierowany do młodzieżowych grup nieformalnych, które w sposób kreatywny zaprezentują osobiste poczucie karpackiej tożsamości, związane z zasobami przyrodniczymi i kulturowymi swojego miejsca zamieszkania. Ponadto w ramach działań związanych z promowaniem idei Konwencji Karpackiej, realizowane są wspólne, międzynarodowe prace nad *Protokołem o Dziedzictwie Kulturowym* tego regionu (planowane zakończenie w 2016 roku).

Ze względu na lokalizację o podobnym charakterze, inspirujące dla Instytutu Europa Karpat są także działania realizowane w ramach **Konwencji Alpejskiej**. Konwencja Alpejska łączy i wspiera

współpracę transgraniczną takich Państw jak Włochy, Słowenia, Francja, Austria, Szwajcaria, Liechtenstein, Monako i Niemcy. Aktywnie współpracuje z powołaną w ramach UNESCO grupą roboczą "World Heritage" (Światowe Dziedzictwo), będąc uznanym opiniotwórczym ciałem doradczym. W ramach Konwencji realizowanych jest wiele transgranicznych projektów z zakresu ochrony i promocji tradycyjnej kultury górali alpejskich.

III.8. Wnioski z analiz – wstępne założenia do formułowania Strategii Rozwoju.

Z analiz, których wyniki zostały zaprezentowane powyżej, wynika, że MCK SOKÓŁ właściwie i realistycznie ocenia uwarunkowania społeczne, kulturowe i ekonomiczne, w jakich prowadzi działalność programową. Co ważne, instytucja zauważa i trafnie ocenia także nowe zjawiska i tendencje w kulturze współczesnej, takie jak m.in. upowszechnienie mediów cyfrowych, a przede wszystkim internetu, kultura tworzona i cyrkulująca często w obiegu pozainstytucjonalnym, które bardzo odmieniły praktyki uczestnictwa w kulturze. Pracownicy podczas rozmów wskazywali takie zjawiska jak np. pojawienie się nowych treści kultury, tworzonych często oddolnie, jak i nowych kanałów jej dystrybucji. Choć współczesne pojmowanie uczestnictwa w kulturze wydaje się szeroko wykraczać poza kulturę instytucjonalną (usługi i produkty w zakresie kultury wpływają coraz częściej ze strony organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, a także podmiotów prywatnych), to jednak instytucje kultury wciąż stanowią trzon polityki kulturalnej państwa i władz samorządowych.

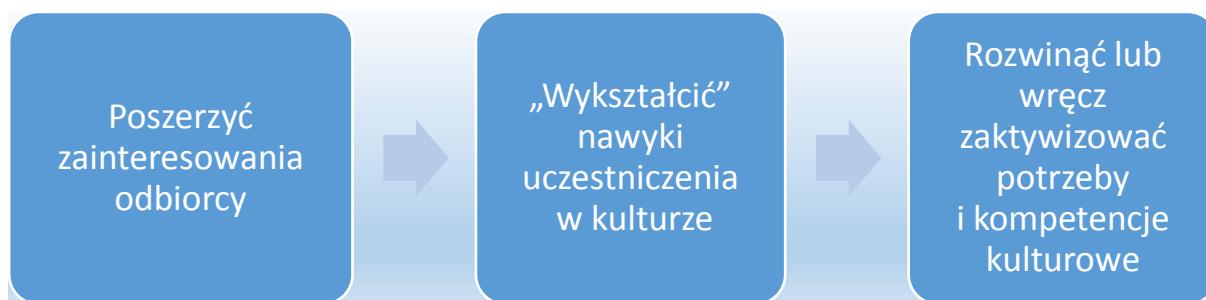
Zwracano uwagę także na tendencje społeczne, wyraźne zwłaszcza wśród mieszkańców Nowego Sącza zarówno w grupie tzw. młodych dorosłych (do 40 r.ż.) jak i osób starszych, do unikania spędzania wolnego czasu w instytucjach kultury i wybieranie innych form rozrywki i rozwijania własnych zainteresowań. Jako problem wskazywano często brak „nawyku płacenia za kulturę” i koncentrowanie się odbiorców głównie na wydarzeniach bezpłatnych. Jednocześnie trzeba podkreślić, że działalność MCK SOKÓŁ prowadzona jest w regionie o jednym z najwyższych w Polsce wskaźników atrakcyjności kulturowej i turystycznej, gdzie liczba, jakość i konkurencyjność oferty kulturalnej są porównywalne jedynie z województwem mazowieckim. W regionie tym dodatkowo nadal żywe i kultywowane są tradycje kultury ludowej.

W tym kontekście bardzo ważnym zadaniem, które stoi przed MCK SOKÓŁ w perspektywie trwania nowej Strategii Rozwoju jest **pozyskanie nowych odbiorców, zatrzymanie obecnych i utrzymanie ich zainteresowania na wysokim poziomie**, a także większe rozpoznanie nowych mediów (środków przekazu), poprzez które można docierać do różnych grup odbiorców. Istotne będzie także budowanie takiej oferty programowej, która pozostając w wysokim stopniu profesjonalna i ambitna, jednocześnie będzie zachęcająca, dostępna (na różnych poziomach – merytorycznym, finansowym, artystycznym) i atrakcyjna. Stąd też można stwierdzić, że w nowej strategii jednym z istotnych celów powinno być działanie określane w literaturze przedmiotu mianem „*audience development*” czyli zarówno ilościowy – związany ze wzrostem frekwencji i uczestnictwa – jak i jakościowy – związany z podnoszeniem kompetencji, świadomym kształtowaniem – rozwój widowni. Zmiany społeczne i kulturowe „zmuszają” niejako instytucje kultury do poszukiwania nowych dróg dotarcia do potencjalnego odbiorcy.

Skupienie się na odbiorcy, a nie tylko na produkcie czy też usłudze z zakresu kultury, promowanie relacji z widzem/odbiorcą, a nie tylko reklamowanie np. samego wydarzenia kulturalnego, oraz aktywizowanie społeczności będącej otoczeniem instytucji są głównymi zasadami koncepcji „*rozwoju publiczności*”. Konieczność pogłębiania relacji z odbiorcą, stawianie go w centrum różnorodnych działań instytucji kultury, zarówno programowych, jak i marketingowych czy inwestycyjnych, powinno być zatem wartością, którą szczególnie będzie podkreślać nowa Strategia MCK SOKÓŁ, ponieważ dobry, stale rozwijany **kontakt pomiędzy instytucją kultury a klientem nabiera coraz większego znaczenia, zarówno w rozwoju społecznym, jak i gospodarczym**.

Koncepcja *audience development* powinna być widoczna także w **nowoczesnych środkach komunikacji z widzami**, uczestnikami wydarzeń. Fanpage na Facebooku, profil na Twitterze, (aby publikować zwięzłe, dynamiczne, rozbudzające wyobraźnię posty), profil na Instagramie – to narzędzia, które powszechnie stosują wiodące, europejskie, ale także małopolskie instytucje kultury – przykładowo fanpage MOCAK-u na Facebooku odwiedza 47.027 użytkowników, fanpage Muzeum Narodowego w Krakowie – 36.622 osoby, ale np. fanpage MCK SOKÓŁ liczy 1 540 użytkowników, fanpage Galerii Sztuki Współczesnej BWA SOKÓŁ – 1 703 osoby.

Można określić **trzy główne zadania**, które powinny przenikać wszystkie cele nowej Strategii Rozwoju MCK SOKÓŁ, a które uwzględnią to nowe podejście do roli instytucji kultury we wciąż zmieniającym się świecie:



IV. Misja, wizja rozwoju oraz plan strategiczny MCK SOKÓŁ.

IV.1. Zdefiniowanie dewizy, misji i wizji rozwoju MCK SOKÓŁ do roku 2022.

W trakcie warsztatu, który odbył się w siedzibie MCK SOKÓŁ w dn. 7 września 2015 r., metodą burzy mózgów i moderowanej dyskusji określono motto oraz podstawowe wartości, które składać się będą na misję i wizję rozwoju tej instytucji.

Motto instytucji, dewiza:

MCK SOKÓŁ – universum kultury

Znaczenie słownikowe:

łac. *universum* – wszechświat

łac. *universalis* – powszechny

Pozytywne znaczenia i konotacje rzeczownika „universum”, odpowiadające interdyscyplinarnemu profilowi MCK SOKÓŁ:

- „wszechświat kultury”
- „cała kultura jaka kiedykolwiek istniała, istnieje i będzie istniała”¹⁰
- „wszystkie dziedziny sztuki”
- „wielość sztuk”
- „wiele twarzy kultury” / „wszystkie twarze kultury”
- „kultura i sztuka dla wszystkich”

¹⁰ Andrzej Szpociński, *Universum kultury jako kategoria badawcza* [w:] *Kultura współczesna*, 1999

Pojęcie *"universum kultury"* jest także kategorią badawczą używaną we współczesnych naukach społecznych.¹¹ Umożliwia ona *"formułowanie pytań o kanon kultury, a jednocześnie dopuszcza istnienie kultury nie wyłaniającej z siebie żadnych porządków kanonicznych, kultu zmiany i płynności"*.¹² Określenie to dobrze koreluje z różnorodnymi dziedzinami kultury i sztuki, jaką upowszechnia i prezentuje MCK SOKÓŁ, a zarazem pokazuje ważną cechę tej instytucji, która intensywnie czerpie z tradycyjnej (także ludowej) kultury regionu Małopolski, a jednocześnie wykracza poza jej horyzont, sięgając po sztukę współczesną, sztukę zagraniczną, poszukując coraz to nowych zjawisk i inspiracji. Przeszłość kultury, przemiany i jednoczesna ciągłość kultury i tradycji kulturowej, rozwój poprzez kulturę, przyszłe pokolenia, które będą z niej czerpać – to wszystko również zawiera się w określeniu „universum”.

Misja MCK SOKÓŁ:

Misja mówi o ogólnych wartościach, jakie są ważne dla danej instytucji i uzasadnia wszystkie jej działania, jest syntetycznym zapisem „filozofii działania” przenikającej codzienne życie instytucji. Dobrze sformułowana misja powinna znaleźć swoje odbicie w strategii, strukturze i stylu zarządzania.

Definiując misję działania dla MCK SOKÓŁ pamiętano o tych zasadach, dlatego skupiono się na tym, **by wszyscy pracownicy instytucji mogli się z nią utożsamiać**, a także, by była względnie łatwa do zapamiętania i powtórzenia.

Na wstępnym etapie prac nad zdefiniowaniem brzmienia misji MCK SOKÓŁ analizie poddano trzy propozycje tego tekstu, które zaprezentowano poniżej.

PROPOZYCJA 1

MCK SOKÓŁ to instytucja, która:

- chroni i promuje dziedzictwo regionalnej kultury,
- prezentuje i objaśnia kulturę współczesną,
- edukuje i kształci kompetencję kulturową,
- zachęca i kreuje aktywne, twórcze postawy wobec kultury,
- dostarcza inspiracji, wzruszeń i rozbudza emocje,
- jest zawsze blisko ludzi i blisko kultury.

Wersja pierwsza powstała na podstawie propozycji uczestników spotkania – skojarzeń i haseł, z którymi najbardziej utożsamiają się pracownicy bezpośrednio kojarzonych z zadaniami poszczególnych działów instytucji, odnosi się do szerokiego profilu działalności MCK SOKÓŁ. Wersja ta obejmuje główne cele, jakie MCK SOKÓŁ realizuje w codziennej pracy, co pokazuje nagromadzenie czasowników, a przy tym podkreśla, że MCK SOKÓŁ jest blisko ludzi – odbiorców i twórców kultury, działa dla nich i słucha ich potrzeb.

PROPOZYCJA 2

MCK SOKÓŁ współtworzy i rozwija kulturę w regionie,
czerpiąc zarówno z tradycji regionalnej, jak i współczesnych zjawisk;
edukuje, kształci i zaspokaja potrzeby, rozwija pasje i umiejętności,
kreuje postawy aktywnego i twórczego uczestnictwa w kulturze.

¹¹ Por. Prace profesora Mieczysława Porębskiego oraz prof. dr hab. Andrzeja Szpocińskiego.

¹² Andrzej Szpociński, *Universum kultury jako kategoria badawcza* [w:] *Kultura współczesna*, 1999

Zredagowanie propozycji 2 brzmienia misji miało na celu bardziej syntetyczne ujęcie działalności MCK SOKÓŁ, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na odbiorcę działań – tego, kto chce poznawać kulturę w jej licznych przejawach, ma potrzeby, pasje, już jest aktywny i chce być twórczy. W centrum tej propozycji znajduje się docelowy odbiorca oferty programowej MCK SOKÓŁ – aktywny, twórczy, pełen pasji.

PROPOZYCJA 3

Misją MCK SOKÓŁ
jest współtworzenie i upowszechnianie zarówno tradycyjnej,
jak i współczesnej kultury i sztuki,
chronienie i promowanie regionalnej tożsamości Małopolski,
animowanie jej życia kulturalnego
poprzez organizację wielu wydarzeń i imprez kulturalnych,
kształcenie twórców kultury i edukowanie odbiorców,
tak by zachować ciągłość pomiędzy przeszłością, a przyszłością,
i sprawić, by kultura była narzędziem rozwoju regionu.

Podczas warsztatu dotyczącego formułowania misji MCK SOKÓŁ, **wiele razy podkreślano zagadnienie ciągłości kulturowej i pokoleniowej, której zachowanie jest jednym z celów działania tej instytucji.** Powiązania pomiędzy historią, przeszłością, dziedzictwem kultury, które MCK SOKÓŁ pomaga re-interpretować na nowo, a przyszłością, zostało wskazane jako wartość bardzo ważna dla wszystkich uczestników spotkania. Uczestnicy warsztatu podkreślali, że tradycja i dziedzictwo kultury są gruntem, z którego wyrosła działalność MCK SOKÓŁ, a jednocześnie wskazywali na znaczenie kultury jako elementu, który może wpływać na rozwój społeczny i gospodarczy Małopolski, a także szerzej – makroregionu krajów karpaccich. Te wartości zostały zawarte w 3 wersji tekstu misji.

W wyniku konsultacji i uwag zebranych od uczestników warsztatu ostatecznie uzgodniono i przyjęto następujący tekst misji MCK SOKÓŁ:

**MCK SOKÓŁ współtworzy i upowszechnia tradycyjną i współczesną kulturę,
Chroni i promuje regionalną tożsamość Małopolski,
Animuje życie kulturalne organizując wydarzenia i imprezy,
Dostarcza inspiracji i rozrywki, rozbudza emocje,
Wspiera twórców kultury oraz edukuje jej liderów i odbiorców,
Zachowuje ciągłość pomiędzy przeszłością a przyszłością,
czyniąc kulturę narzędziem rozwoju i promocji regionu.**

IV.2. Wizja rozwoju MCK SOKÓŁ w perspektywie do 2022 roku.

Wizja rozwoju MCK SOKÓŁ określa zmiany, jakie nastąpią w zakresie jego działalności w perspektywie do roku 2022. Wizji tej podporządkowane zostały cele strategiczne. Ponieważ MCK SOKÓŁ jest instytucją interdyscyplinarną, która koncentruje się na wielu obszarach kultury i sztuki, zarówno profesjonalnej, jak i amatorskiej, w dalszej części opracowania ujęto cząstkowe, bardziej szczegółowe wizje rozwoju dla głównych obszarów działalności MCK SOKÓŁ, które zostały zebrane podczas warsztatu i dyskusji przeprowadzonych z kierownikami działów.

WIZJA ROZWOJU:

- ➔ MCK SOKÓŁ pełni ważne funkcje społeczne i kulturalne w Nowym Sączu i w całym regionie Małopolski, będąc wiodącą instytucją, inicjującą dyskusję na temat kultury i jej obecności we współczesnym życiu. W swej działalności MCK SOKÓŁ podejmuje tematykę ochrony dziedzictwa kultury, jej rozwoju, promocji oraz badań nad kulturą.
- ➔ MCK SOKÓŁ oferuje spójną i długofalową ofertę w zakresie sztuki profesjonalnej, obejmującą zarówno sztukę teatralną, operową, muzykę, film, sztuki wizualne i performatywne, która skierowana jest do szerokiego grona odbiorców z województwa małopolskiego i Nowego Sącza. Wspiera także rozwój amatorskiego ruchu kulturalnego, edukując i kształcąc na najwyższym poziomie zarówno twórców, jak i odbiorców kultury.
- ➔ MCK SOKÓŁ jest opiniotwórczym w skali ogólnopolskiej ośrodkiem badań nad stanem kultury regionów karpackich i ich dziedzictwa, między innymi dzięki powstaniu wyspecjalizowanego Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej w Dąbrowie.
- ➔ MCK SOKÓŁ jest instytucją, której stały rozwój ma na celu wzrost uczestnictwa mieszkańców regionu w kulturze. Dbą także o zaspokajanie oczekiwań publiczności poprzez kreowanie wartościowych, ciekawych, inspirujących wydarzeń programowych i edukacyjnych. W wyniku prowadzenia aktywnej polityki marketingowej buduje świadomość społeczeństwa w zakresie wartości kulturowych i poznawczych gwarantowanych przez MCK SOKÓŁ, a jednocześnie staje się jedną z najważniejszych instytucji kultury dla mieszkańców, jak i dla odwiedzających region turystów polskich i zagranicznych.
- ➔ Rozwój MCK SOKÓŁ wynika z indywidualnego rozwoju pracowników, których celem jest profesjonalizacja ich działań. W związku z tym system ocen i motywowania pracowników ukierunkowany jest na wzmocnienie kompetencji, zwiększenie uprawnień, rozwój zawodowy oraz zaangażowanie w realizację wizji i misji MCK SOKÓŁ. Ścieżkę kariery kształtuje skala postępu pracowników w zakresie samorozwoju, przy czym MCK SOKÓŁ wspomaga indywidualne działania kadry. Pracownicy Centrum stają się aktywnymi członkami najważniejszych gremiów opiniotwórczych – lokalnych, regionalnych i krajowych.
- ➔ MCK SOKÓŁ aktywnie i skutecznie pozyskuje środki finansowe z funduszy unijnych i krajowych. Uzyskuje wsparcie finansowe i organizacyjne, stając się miejscem kulturalnych inwestycji lokalnych i regionalnych podmiotów gospodarczych, organizacji finansujących kulturę i władz samorządowych.
- ➔ MCK SOKÓŁ dysponuje optymalnymi warunkami dla działalności kulturalnej, edukacji kulturalnej i animacji kultury. Stale modernizowana infrastruktura obiektu MCK SOKÓŁ, nowoczesne wyposażenie i dostęp do najnowszych rozwiązań technicznych pozwalają w pełni na to, by rozwijać potencjał edukacyjno-animacyjny instytucji, oferować bardzo dobre warunki dla prowadzenia działalności kulturalnej i zapewniać publiczności komfort spójny ze standardami nowoczesnej instytucji kultury.

- ➔ Dzięki temu MCK SOKÓŁ jako prężnie działająca i nowoczesna, również w ujęciu biznesowym, instytucja kultury podnosi poziom kapitału intelektualnego (poprzez proces edukacyjny), społecznego (poprzez budowanie i pogłębianie związków emocjonalnych z dziedzictwem kultury) i gospodarczego Małopolski i regionów krajów karpackich, przyczyniając się w ten sposób do ich rozwoju.

USZCZEGÓLOWIENIE WIZJI ROZWOJU:

Jak wspomniano w części III Strategii, szczególna uwaga instytucji zostanie skierowana na działania związane z tzw. *rozwojem widowni* – skupienie uwagi na potrzebach obecnej, jak i przyszłej grupy odbiorców (uczestników, widzów) będzie przenikać wszystkie działania realizowane przez MCK SOKÓŁ.

Koncepcja *audience development*, czyli *rozwoju widowni* zachęca do pozytywnych zmian w sposobie pracy instytucji kultury i w sposobie komunikowania się z odbiorcami. Akcent zostaje przesunięty z "tworzenia sztuki" na "tworzenie sztuki dla publiczności"¹³. Nie oznacza to obniżenia jakości organizowanych wydarzeń, ale wynika z założenia, że aby sztuka i kultura zaistniały, niezbędny jest odbiorca. Publiczność, widzowie, uczestnicy potrzebują kultury i sztuki, ponieważ dzięki temu polepsza się jakość ich życia, zdobywają oni nowe umiejętności, stają się bardziej świadomymi obywatelami. Ta idea jest w pełni spójna z misją działania MCK SOKÓŁ.

Wg definicji zawartej w opracowaniu "**Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni**"¹⁴:

"Audience development – czyli rozwój widowni to, w pewnym uproszczeniu, marketing sztuki, wychodzący jednak daleko poza "sprzedaż wydarzeń". W tym przypadku ma on także za zadanie aktywizować społeczność wokół działań organizacji, budować relacje z publicznością, animować i rozwijać jej zainteresowania. W działaniach na rzecz rozwoju widowni chodzi więc o równoległe powiększanie publiczności oraz poznawanie i rozszerzanie jej potrzeb. Ważna jest jednoczesna dbałość o dotychczasowego widza, jak i świadome docieranie do nowego.

*W praktyce audience development widownią są wszyscy odbiorcy działań organizacji zajmujących się kulturą i sztuką: goście, czytelnicy, słuchacze, widzowie, uczniowie, studenci, wolontariusze, media, partnerzy i sponsorzy.(...) Według Arts Council England, "termin rozwój widowni opisuje działalność, której celem jest odpowiadanie na potrzeby istniejącej i potencjalnej widowni oraz wspieranie organizacji zajmujących się sztuką i kulturą w rozwijaniu istniejących już relacji z publicznością."*¹⁵

¹³ Por. *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni*, Fundacja IMPACT, 2011, str. 13

¹⁴ *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni*, Fundacja IMPACT, 2011

¹⁵ *Ibidem*, str. 6

GALERIA SZTUKI WSPÓŁCZESNEJ BWA SOKÓŁ:

Galeria jest organizatorem wystaw prezentujących i promujących w środowisku lokalnym najciekawsze zjawiska sztuki współczesnej (w takich obszarach jak malarstwo, fotografia, performance, instalacja, sztuka nowych mediów).

Galeria jest rozpoznawalna zarówno w środowisku lokalnym jak i regionalnym, a jej ranga w skali ogólnopolskiej stale rośnie. Galeria dociera do szerokiego kręgu odbiorców, aktywnie współpracuje z galeriami i instytucjami kultury w kraju i za granicą. Galeria prezentuje twórczość artystów polskich i międzynarodowych, a także podejmuje współpracę z nowosądeckim i małopolskim środowiskiem artystycznym, budując pomost pomiędzy pokoleniami i pokazując, że sztuka stanowi wspólny język i pomaga zrozumieć siebie i świat.

Działania programowe i edukacyjne Galerii, skierowane do publiczności w różnym wieku i o różnych kompetencjach, budują jej zainteresowanie sztuką współczesną i umiejętność jej odbioru, jak i wzmacniają więzi z Galerią, jako miejscem otwartym, inspirującym, i w którym warto być.

Dzięki działaniom Galerii powstaje aktywne środowisko osób zainteresowanych sztuką współczesną, skupione wokół Galerii, które oddziałuje na różne obszary nowosądeckiej kultury.

MIĘDZYNARODOWY FESTIWAL I KONKURS SZTUKI WOKALNEJ IM. ADY SARI:

Wzrasta międzynarodowa ranga i wysoki poziom Festiwalu, a w latach, w których nie odbywa się edycja Festiwalu umacnia się jego obecność i rozpoznawalność wśród publiczności krajowej i zagranicznej.

Festiwal zostaje wzbogacony o szerszy zakres działań edukacyjnych skierowanych do publiczności i dotyczących kształcenia młodych śpiewaków. Pozwala zarówno artystom, jak i odbiorcom (publiczności) zdobyć nowe kompetencje i umiejętności, oferując szeroką gamę wydarzeń edukacyjnych, w tym specjalny kurs mistrzowski.

Wzbogacona zostaje oferta Festiwalu w zakresie dodatkowych wydarzeń promujących muzykę, sztukę operową i teatralną, które są dostępne także w latach, kiedy nie odbywa się edycja Festiwalu. Przywiązuje to publiczność do oferty festiwalowej i buduje jej ciągłe zainteresowanie.

Wydłużony zostaje sezon artystyczny związany z wydarzeniami muzycznymi „firmowanymi” przez Festiwal, intensywność i wzrastająca liczba wydarzeń stale utrzymuje zainteresowanie publiczności i przyczynia się do wzrostu frekwencji.

INSTYTUT EUROPA KARPAT:

Instytut Europa Karpat propaguje i praktykuje interdyscyplinarne podejście lokujące kulturę w szerokim spektrum dziedzin życia społecznego. Dziedziny te wzajemnie na siebie oddziałują i warunkują prawidłowy i dynamiczny rozwój społeczności i jednostek.

Głównym celem Instytutu jest sytuowanie tradycyjnej i współczesnej kultury Karpat jako nierozdzielonego, podlegającego ciągłej reinterpretacji *continuum* w szerokim kontekście:

- geograficznym – na tle i w dialogu z kulturami pozostałych regionów i państw karpaccich, jako przeciwwagę dla niekorzystnych mechanizmów globalizacyjnych poprzez globalizację idei i składników karpacciej tożsamości;
- społecznym – potencjał kulturowy regionu jest szansą rozwoju gospodarczego, inspiracją dla sektorów kreatywnych, a dla społeczności i jednostek podstawą poczucia przynależności, która pozwala wchodzić w prawidłowe relacje z otoczeniem;
- promocyjnym – w odpowiedzi na rosnący w skali światowej popyt na produkty dziedzictwa natury i kultury warto wzmocnić podejmowane przez każdy region z osobna wysiłki

promocyjne poprzez realizację wspólnych działań pod powszechnie rozpoznawalną marką „Karpaty” multiplikując w ten sposób odczucie atrakcyjności regionu i ekskluzywności oferty.

Instytut inicjuje działania, które mają tworzyć pozytywny klimat wokół „karpackości”, identyfikować z tym pojęciem regiony przynależne geograficznie i kulturowo, zachęcać do wspólnej wewnętrznej i zewnętrznej promocji fenomenu wielokulturowości Karpat, który w połączeniu z bogactwem natury i krajobrazu tworzy najważniejszą, lecz nie dość wykorzystaną przewagę konkurencyjną regionu. Instytut eksploruje także i wykorzystuje w swoich działaniach promieniowanie kultury Karpat, która ma taką moc oddziaływania, że przekracza właściwy obszar geograficzny i inspirowe twórców z innych kręgów kulturowych.

Dla wdrożenia tych celów Instytut: obserwuje żywą kulturę, wytycza jej wspólne drogi z innymi dziedzinami (np. turystyką), inspirowe refleksję, inicjuje dyskusję, buduje współpracę międzynarodową, opracowuje projekty, realizuje wydarzenia społeczne i imprezy kulturalne, prowadzi działania promocyjne, edukacyjne i popularyzatorskie, otwiera się na nowe formy uczestnictwa w kulturze.

OŚRODEK DZIEDZICTWA KULTURY NIEMATERIALNEJ W DĄBROWIE:

W wyremontowanym i zaadaptowanym zabytkowym dworze oraz zrewitalizowanym parku w Dąbrowie utworzono profesjonalne struktury zajmujące się ochroną i promocją niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu Małopolski. Ośrodek edukuje, promuje i w nowoczesny sposób upowszechnia tradycje i zasoby dziedzictwa kultury niematerialnej, a także prowadzi badania naukowe w tym obszarze. Staje się wiodącym i jedynym o takim profilu, ośrodkiem w Polsce.

Ośrodek prowadzi działalność inspirująco-doradczą, oferuje atrakcyjne dla współczesnego odbiorcy sposoby upowszechniania i prezentowania kultury ludowej, z wykorzystaniem nowych technologii i mediów elektronicznych. Ośrodek wyznacza standardy w zakresie ochrony i upowszechniania zabytków kultury niematerialnej (muzyka, taniec, śpiew, obyczaje, obrzędy, rytuały, umiejętności związane z rzemiosłem).

Dzięki profesjonalnym kadrom, Ośrodek staje się oddziałem, który wzmacnia rolę i pozycję MCK SOKÓŁ nie tylko na poziomie regionalnym, ale także ogólnokrajowym.

Ośrodek staje się wartościowym i opiniotwórczym partnerem dla innych instytucji kultury i placówek badawczych, w tym zagranicznych, w realizacji projektów mających na celu upowszechnienie i ochronę zabytków kultury niematerialnej.

KINO SOKÓŁ:

Dynamicznie rozwija się program kulturowy Kina oraz pojawia się nowa oferta wydarzeń towarzyszących seansom filmowym, dzięki czemu Kino SOKÓŁ skutecznie konkuruje z wielosalowymi kinami o charakterze komercyjnym, stając się, zwłaszcza dla młodych ludzi, głównym i profesjonalnym źródłem wiedzy o sztuce filmowej i współczesnych zjawiskach w filmie polskim i światowym.

Kino dysponuje wysokiej jakości bazą techniczną, sala kina studyjnego zostaje scyfryzowana.

Festiwal Filmów dla Dzieci i Młodzieży *KinoJazda* staje się festiwalem międzynarodowym, zyskuje nowych partnerów medialnych i sponsorów, zwiększa swój zasięg działania, stając się interdyscyplinarną imprezą, składającą się z wielu wydarzeń, łączących różne dziedziny sztuki filmowej.

Funkcjonują sprofilowane kluby filmowe, organizujące cykle tematyczne, rozwija się program edukacji filmowej, skierowany do nauczycieli oraz uczniów wybierających kierunki artystyczne, a także innych osób zainteresowanych sztuką filmową.

Rośnie potencjał kadrowy Kina, które organizując większą liczbę wydarzeń, zwiększa zatrudnienie. Repertuar kina jest atrakcyjny, ciekawy, uwzględnia zarówno ofertę kina komercyjnego/popularnego, jak i niszowego, artystycznego.

W związku z rozwojem oferty kinowej wzrasta liczba widzów. Zacieśnia się więź publiczności z Kinem SOKÓŁ, widzowie wciąż wracają do kina, poszukując nowych doznań i doświadczeń.

Kino SOKÓŁ staje się swoistą marką, za którą stoi przyjazne i wartościowe kino oraz przyjazna widzom przestrzeń – także poza ekranem. W foyer, punktach gastronomicznych i przed obiektem MCK SOKÓŁ tworzy się przestrzeń sprzyjająca spędzaniu wolnego czasu.

WIZJA ROZWOJU SEKCJI ANIMACJI:

Sekcja działa zgodnie z zasadą animacji kulturalnej: „*stwarza warunki, w których ludzie mogą realizować swoje potrzeby w ramach kultury samodzielnie przez siebie odkrytej lub wynalezionej*”.¹⁶

Wyznacza sobie merytoryczne obszary działania w zakresie twórczości amatorskiej: teatr dorosłych, dzieci i młodzieży, teatr lalkowy, ruch recytatorski, ruch poetycki i pisarski, ruch muzyczny, chóry, taniec, indywidualna twórczość nieprofesjonalna – plastyka, fotografia, etc.

Inspiruje się lokalnością, regionem, czerpie z codzienności małych ojczyzn, śledzi oddolną twórczość i szuka nowych form aktywności, wspiera lokalne projekty twórcze w obszarze do tej pory niezagospodarowanym.

Systemowo animuje ruch społeczny poprzez organizację cyklicznych festiwali, przeglądów, konkursów, wystaw i projektów interdyscyplinarnych.

Kreuje działania edukacyjne dla każdej grupy wiekowej (warsztaty, seminaria, akcje artystyczne typu performance czy gry role-playing), kierując się pojęciem edukacji kulturalnej, która kształci i doskonali zawodowo zarówno osoby odpowiedzialne za upowszechnianie kultury, jak i przygotowuje odbiorców, w tym szczególnie dzieci i młodzież do aktywnego i świadomego uczestnictwa w przestrzeni sztuki.

Kształci kompleksowo instruktorów grup artystycznych, prowadzi kolejne edycje dwuletniego studium dla kapelmistrzów orkiestr dętych oraz uruchamia nowy dwuletni kurs dla instruktorów teatralnych.

Inicjuje wymiany grup artystycznych (teatry, orkiestry dęte, tancerze) z Małopolski z grupami zagranicznymi.

Wprowadza nowy autorski projekt z zakresu żywego słowa w oparciu o literaturę współczesną – najnowszą, docelowo o charakterze ogólnopolskim (konkurs recytatorski skierowany do młodzieży gimnazjalnej, szkół średnich i dorosłych – amatorów; warsztaty żywego słowa dla młodzieży oraz dla osób pracujących z recytatorami; warsztaty literackie; klub dyskusji poetyckiej; prezentacja filmów poetyckich).

Poprzez działalność Klubu Tańca Towarzyskiego Sekcja kontynuuje ideowo tradycje Towarzystwa Gimnastycznego Sokół, którego siedziba od roku 1892 mieściła się w historycznym budynku MCK SOKÓŁ. Członkowie KTT AXIS oraz ich rodzice angażują się w różne działania społeczno-kulturalne na terenie miasta (np. obchody Międzynarodowego Dnia Tańca). Jednocześnie KTT AXIS wchodzi w nową erę działalności, otwierając się na nowe formy taneczne, takie jak balet czy taniec współczesny.

¹⁶ (Godlewski Grzegorz, *Animacja i antropologia*, [w:] *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Instytut Kultury Polskiej UW, Warszawa 2002, s. 64.)

Sekcja Animacji poprzez nawiązanie współpracy z instytucjami europejskimi, promuje amatorski ruch muzyczny. Inicjuje kompleksowy projekt, w ramach którego organizowanych jest szereg działań angażujących małopolskie orkiestry dęte na trzech płaszczyznach: edukacja, integracja, prezentacja, z naciskiem na główną ideę działalności orkiestr, czyli wspólne muzykowanie oraz międzypokoleniowość.

WIZJA ROZWOJU DZIAŁAŃ W ZAKRESIE PROMOCJI, MARKETINGU, ROZWOJU MARKI MCK SOKÓŁ:

Dział promocji pełni funkcje usługowe dla wszystkich pozostałych działów MCK SOKÓŁ, promuje całą instytucję i całość jej oferty. Wykorzystuje do tego różnorodne formy marketingowe, zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne media (social media) – portale społecznościowe i aplikacje mobilne.

Na bieżąco współpracuje z mediami (telewizja, radio, prasa, portale internetowe) zarówno w formie klasycznej promocji i reklamy działalności instytucji, ale też jeśli chodzi o public relations, tworzenie dobrego klimatu wokół MCK SOKÓŁ, inspirowanie i przygotowywanie dziennikarskich publikacji i relacji z wydarzeń.

Prowadzi i koordynuje także działalność wydawniczą MCK SOKÓŁ (książki, poradniki, foldery, itp.).

Przygotowane i wdrożone zostają nowe wersje językowe witryn internetowych, wprowadzone zostają nowe funkcjonalności serwisów internetowych (np. ankietowanie, fora tematyczne itp.). Przygotowany i wdrożony zostaje rebranding stron internetowych.

Dział promocji aktywnie pozyskuje mecenasów, sponsorów i inne podmioty, które finansowo, medialnie i instytucjonalnie wspierają wydarzenia kulturalne organizowane przez MCK SOKÓŁ. Wspiera działalność w zakresie fundraisingu i promuje tę formę pozyskiwania środków.

WIZJA ROZWOJU INFRASTRUKTURY MCK SOKÓŁ JAKO ZAPLECZA DLA ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI KULTURALNEJ, EDUKACYJNEJ I ANIMACYJNEJ:

MCK SOKÓŁ dysponuje nowoczesną, stale modernizowaną, wyposażoną w najnowsze rozwiązania technologiczne infrastrukturą, która pozwala na to, by realizować nawet najbardziej ambitne zamierzenia w dziedzinie działalności kulturalnej, edukacyjnej i animacyjnej, w tym również na poziomie ponadregionlanym.

Obiekt MCK SOKÓŁ zapewnia bardzo wysoki standard przestrzeni i dostęp do nowoczesnego wyposażenia technicznego oraz multimediów, związany ściśle z profilem działalności, zgodny ze współczesnymi trendami i potrzebami użytkowników, gwarantujący optymalne warunki dla wykonawców, wysoki komfort oraz satysfakcję odbiorców.

IV.3. Cele strategiczne.

„Wyznaczać jasne, realne cele. Czasem mniej, może oznaczać więcej”.

*Paul Bogen*¹⁷

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz prac w ramach grupy roboczej, spotkań z Dyrekcją i pracownikami MCK SOKÓŁ, przyjęto na lata 2016 – 2022 do **realizacji pięć celów strategicznych**. Ich uszczegółowieniem są cele operacyjne przyporządkowane każdemu celowi strategicznemu. Każdy cel operacyjny został opisany poprzez zadania do realizacji, które składają się na Strategię Rozwoju MCK SOKÓŁ.

Istotnym zamierzeniem w procesie definiowania celów strategicznych MCK SOKÓŁ było dostosowanie ich do tzw. **koncepcji S.M.A.R.T**¹⁸, czyli aby były:

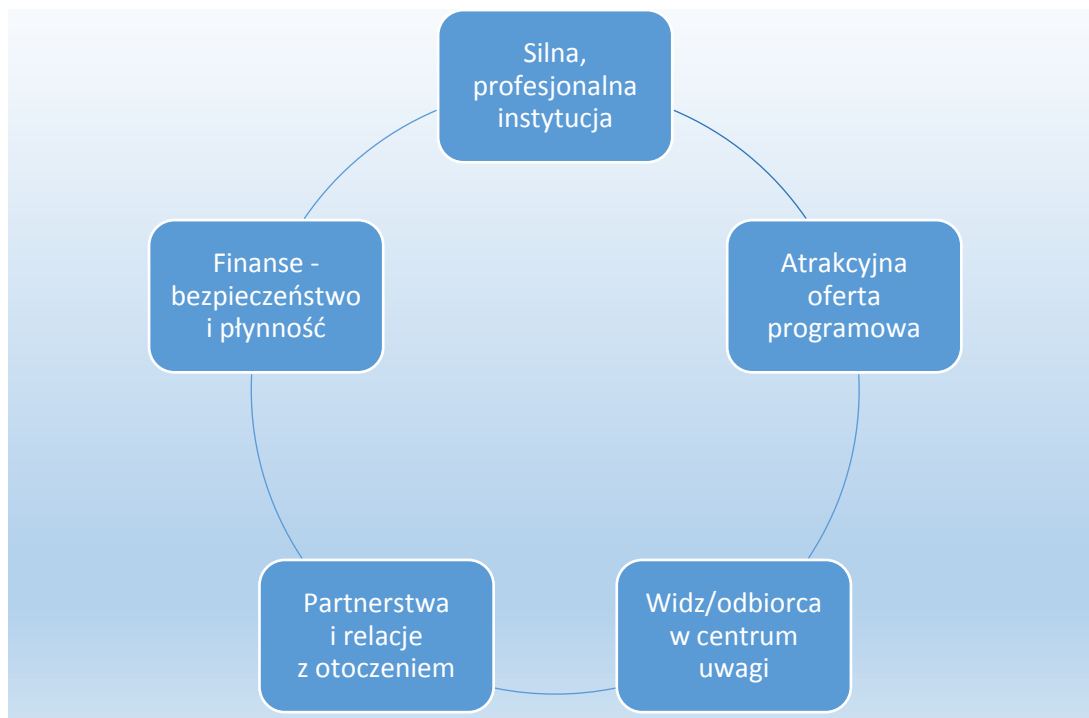
- ➔ **proste** – a zatem jednoznacznie sformułowane, aby zrozumienie celów nie było kłopotliwe dla osób je realizujących;
- ➔ **mierzalne** – aby możliwe było opracowanie dla nich wskaźników, mimo, że nie zawsze jest możliwe określenie wskaźnika liczbowego, wiele celów w instytucjach kultury ma charakter jakościowy;
- ➔ **osiągalne** – czyli realne, możliwe do osiągnięcia;
- ➔ **istotne** – aby były ważne nie tylko z punktu widzenia instytucji, ale również aby stanowiły wartość dla osób je realizujących, by pracownicy byli w stanie się z nimi utożsamiać;
- ➔ **określone w czasie** – powinny mieć jasno określony termin, w jakim zamierza się je osiągnąć.

Jednym z najważniejszych celów wyznaczonych do realizacji w nowej perspektywie będzie **wieloetapowy, rozbudowany projekt związany z utworzeniem Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej z siedzibą w Dąbrowie k. Nowego Sącza**. Utworzenie (związane między innymi z działaniami inwestycyjnymi) i dalszy rozwój tego ośrodka wpłynie w istotny sposób na działalność całego MCK SOKÓŁ, poprzez wprowadzanie nowej jakości do dotychczasowych form działalności tzw. upowszechnieniowych, stymulowanie, poprzez działalność inspirująco-doradczą, atrakcyjnych dla współczesnego odbiorcy sposobów upowszechniania i prezentowania kultury ludowej, włączenia dziedzictwa w korzystne procesy gospodarcze, nawiązanie nowych, wartościowych relacji z mieszkańcami regionu.

¹⁷ Paul Bogen – uznany konsultant European Arts&Culture Management, twórca fundacji Olivearte Culture Agency, działającej w Irlandii. Jego działania zawodowe obejmują m.in. budowanie strategii instytucji kultury, zarządzanie projektami, sieciowanie, doradztwo w zakresie fundraisingu, budowanie misji i wizji organizacji.

¹⁸ od ang. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound, dosł. sprytny

5 FILARÓW, NA JAKICH OPIERA SIĘ DZIAŁALANOŚĆ MCK SOKÓŁ



W oparciu o te filary, których wagę i znaczenie wielokrotnie podnoszono podczas rozmów i spotkań warsztatowych z pracownikami MCK SOKÓŁ, ustalono brzmienie celów strategicznych.

**CEL I: ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MCK SOKÓŁ –
PROFESJONALNA INSTYTUCJA KULTURY
W NOWOCZESNYM REGIONIE.**

**CEL II: ROZWÓJ OFERTY PROGRAMOWEJ MCK SOKÓŁ
W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE REGIONU
MAŁOPOLSKI, JAK I WSPÓŁCZESNE ZJAWISKA
W KULTURZE I SZTUCE.**

**CEL III: SZTUKA DLA WIDZA – ROZWÓJ ILOŚCIOWY
I JAKOŚCIOWY PUBLICZNOŚCI (UCZESTNIKÓW)
WYDARZEŃ KULTURALNYCH (AUDIENCE
DEVELOPMENT).**

**CEL IV: BUDOWA NOWYCH I ROZWÓJ ISTNIEJĄCYCH
PARTNERSTW I SIECI WSPÓŁPRACY.**

**CEL V: WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA
DZIAŁALNOŚCI MCK SOKÓŁ.**

IV.4. Cele operacyjne i główne działania wspierające osiągnięcie celów strategicznych wraz z harmonogramem wdrażania.

CEL I: ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MCK SOKÓŁ – PROFESJONALNA INSTYTUCJA KULTURY W NOWOCZESNYM REGIONIE.

- ➔ Cel operacyjny I.1. Utworzenie i rozwój działalności Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej z siedzibą w Dąbrowie k. Nowego Sącza.
- ➔ Cel operacyjny I.2. Rozwój marki MCK SOKÓŁ jako silnej, profesjonalnej, identyfikowalnej instytucji kultury na arenie regionalnej, krajowej i międzynarodowej.
- ➔ Cel operacyjny I.3. Rozwój, doskonalenie i profesjonalizacja kadr MCK SOKÓŁ.
- ➔ Cel operacyjny I.4. Rozwój, stałe unowocześnianie i dostosowywanie infrastruktury lokalowej oraz standardów wyposażenia MCK SOKÓŁ do potrzeb odbiorców i wzbogacone oferty programowej.

CEL II: ROZWÓJ OFERTY PROGRAMOWEJ MCK SOKÓŁ W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE REGIONU MAŁOPOLSKI, JAK I WSPÓŁCZESNE ZJAWISKA W KULTURZE I SZTUCE.

- ➔ Cel operacyjny II.1. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie ochrony i upowszechniania dziedzictwa tradycyjnej kultury i sztuki ludowej Małopolski.
- ➔ Cel operacyjny II.2. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie budowania świadomości i upowszechniania sztuki, w tym sztuki współczesnej.
- ➔ Cel operacyjny II.3. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie sztuki profesjonalnej i filmu.
- ➔ Cel operacyjny II.4. Rozwój i poszerzenie formuły organizowanych konkursów, przeglądów i festiwali.
- ➔ Cel operacyjny II.5. Rozwój działań w zakresie animacji i wspierania amatorskiego ruchu artystycznego.

CEL III: SZTUKA DLA WIDZA – ROZWÓJ ILOŚCIOWY I JAKOŚCIOWY PUBLICZNOŚCI (UCZESTNIKÓW) WYDARZEŃ KULTURALNYCH (AUDIENCE DEVELOPMENT).

- ➔ Cel operacyjny III.1. Aktywizowanie społeczności wokół działań MCK SOKÓŁ, budowanie relacji, animowanie i rozwijanie zainteresowań publiczności.
- ➔ Cel operacyjny III.2. Wzrost liczby uczestników wydarzeń (odbiorców).
- ➔ Cel operacyjny III.3. Kreatywne budowanie relacji z publicznością – prowadzenie działań promocyjnych i marketingowych, stawiających odbiorcę w centrum codziennych działań MCK SOKÓŁ.

CEL IV: BUDOWA NOWYCH I ROZWÓJ ISTNIEJĄCYCH PARTNERSTW I SIECI WSPÓŁPRACY.

- ➔ Cel operacyjny IV.1. Nawiązanie efektywnej współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami dla rozwoju projektów i rozszerzenia prowadzonej działalności.
- ➔ Cel operacyjny IV.2. Rozwój i pogłębienie partnerstwa transgranicznego w ramach Instytutu Europa Karpat.
- ➔ Cel operacyjny IV.3. Aktywny i stały udział we współorganizacji i koordynacji ogólnopolskich wydarzeń takich jak np. Kongres Kultury Regionów.
- ➔ Cel operacyjny IV.4. Powołanie własnego lub przystąpienie do ogólnopolskiego klastra, wyspecjalizowanego w zakresie upowszechniania i promocji dziedzictwa kultury regionalnej.

CEL V: WZROST STOPNIA SAMOFINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI MCK SOKÓŁ.

- ➔ Cel operacyjny V.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności podstawowej MCK SOKÓŁ w celu zrównoważenia budżetu.
- ➔ Cel operacyjny V.2. Rozwój działalności fundraisingowej.

W poniższej tabeli zawarto układ celów strategicznych, operacyjnych oraz przyporządkowanych im działań i celów szczegółowych. Ponadto w ostatniej kolumnie tabeli zawarty został rok rozpoczęcia wdrażania zadania oraz przybliżony rok jego zakończenia. W niektórych latach wpisano jedynie rok rozpoczęcia – z założeniem, że dane działanie będzie kontynuowane stale.

Tabela 11. Plan działania MCK SOKÓŁ – cele strategiczne, cele operacyjne, działania, wskaźniki realizacji wraz z harmonogramem wdrażania.

CEL STRATEGICZNY	CEL OPERACYJNY	DZIAŁANIA I CELE SZCZEGÓŁOWE W OBRĘBIE CELU OPERACYJNEGO	WSKAŹNIKI REALIZACJI CELU	CZAS REALIZACJI
CEL I: ROZWÓJ INSTYTUCJONALNY MCK SOKÓŁ – PROFESJONALNA INSTYTUCJA KULTURY W NOWOCZESNYM REGIONIE.	I.1. Utworzenie i rozwój działalności Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej z siedzibą w Dąbrowie k. Nowego Sącza.	I.1.1. Pozyskanie środków z funduszy unijnych (RPO WM, POIiŚ 2014-2020) na rewitalizację zabytkowego zespołu parkowo-dworskiego na cele Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej	Kwota uzyskanej dotacji z RPO WM 6.1.1. lub innych lub POIiŚ (jako część kosztów kwalifikowanych)	2016-2018
		I.1.2. Przeprowadzenie kompleksowej inwestycji – rewitalizacji zabytkowego zespołu parkowo-dworskiego w Dąbrowie k. Nowego Sącza wraz z niezbędnym wyposażeniem.	Powierzchnia zrewitalizowana, wyremontowana, wyposażona (m ²)	2016-2020
		I.1.3. Rozwój stałej działalności operacyjnej i merytorycznej Ośrodka w oparciu specjalistyczne pracownie, archiwum niematerialnego dziedzictwa kulturowego Małopolski oraz specjalistyczną bibliotekę.	Liczba nowych projektów i realizowanych przedsięwzięć, liczba zbiorów bibliotecznych i in., liczba zdigitalizowanych zasobów, liczba zrealizowanych wydarzeń. Liczba współpracujących naukowców /badaczy, liczba partnerów współpracujących.	2018–stałe
	I.2. Rozwój i promocja marki MCK SOKÓŁ jako silnej, profesjonalnej, identyfikowalnej instytucji kultury na arenie regionalnej, krajowej i międzynarodowej.	I.2.1. Przeprowadzenie kilkuetapowej kampanii wizerunkowej w mediach cyfrowych i tradycyjnych, powiązanej z wiodącymi wydarzeniami organizowanymi przez MCK SOKÓŁ.	Liczba działań marketingowych i promocyjnych w podziale na rodzaje mediów (tym <i>social media</i>)	2016-2022
		I.2.2. Wzmocnienie medialnego przekazu o działalności, misji i wydarzeniach organizowanych przez MCK SOKÓŁ (współpraca z mediami regionalnymi, szersze wykorzystanie mediów cyfrowych i <i>social media</i>).	Liczba działań marketingowych i promocyjnych w podziale na rodzaje mediów, liczba partnerów i patronów medialnych, liczba publikacji i programów.	2016-2022
		I.2.3. Rozwój i promocja opiniotwórczego wydarzenia skierowanego do odbiorców z sektora kultury z całego kraju (np. Kongres Kultury Regionów).	Liczba uczestników wydarzenia, przekazów medialnych z nim związanych, liczba partnerów instytucjonalnych i medialnych.	2016-2022
		I.2.4. Wzrost frekwencji – wzrost liczby uczestników wydarzeń w poszczególnych grupach docelowych.	Liczba uczestników liczona rok do roku (narastająco)	2016-2022
		I.2.5. Rozwój działalności w zakresie PR.	Liczba komunikatów w podziale na rodzaje mediów, liczba publikacji i programów.	2016-2022

I.3. Rozwój, doskonalenie i profesjonalizacja kadr MCK SOKÓŁ.	I.3.1. Opracowanie i wdrażanie wraz z pracownikami długoletnich ścieżek kariery oraz planów podnoszenia kwalifikacji zawodowych (w tym umiejętności językowych).	Liczba opracowanych i wdrożonych planów rozwoju ścieżki kariery i podnoszenia kwalifikacji.	2016-2022
	I.3.2. Szerokie i aktywne uczestnictwo pracowników MCK SOKÓŁ w specjalistycznych szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych zbieżnych z zakresem pracy zawodowej (szkolenia Narodowego Centrum Kultury, NIMOZ, Kadra Kultury i in.).	Liczba osób uczestniczących w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych.	2016-2022
	I.3.2. Pozyskanie środków z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja rozwój (PO WER 2014-2020) na realizację dedykowanych projektów szkoleniowych i kompetencyjnych dla kadry MCK SOKÓŁ.	Liczba zrealizowanych projektów, kwota uzyskanych dotacji (jako procent kosztów kwalifikowanych), liczba przeszkolonych osób.	2016-2022
I.4. Rozwój, stałe unowocześnienie i dostosowanie infrastruktury lokalowej oraz standardów wyposażenia MCK SOKÓŁ do potrzeb odbiorców i wzbogacone oferty programowej.	I.4.1. Działanie zbieżne z działaniem I.1.2	Powierzchnia zrewitalizowana, wyremontowana, wyposażona (m ²)	2016-2022
	I.4.2. Cyfryzacja sali kina studyjnego oraz przystosowanie foyer, przestrzeni gastronomicznych i terenu przed kinem do spędzania przez widzów wolnego czasu.	Powierzchnia zmodernizowana (m ²)	2016-2022
	I.4.3. Przekazanie większej przestrzeni na działania edukacyjne, kształcenie i działalność sekcji animacji (możliwe po utworzeniu Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej).	Powierzchnia zmodernizowana, dostosowana do specyfikacji działań animacyjnych (m ²)	2016-2022
	I.4.4. Modernizacja pomieszczeń MCK SOKÓŁ, wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz zakupy trwałego wyposażenia do prowadzenia działalności kulturalnej, edukacyjnej i animacyjnej.	Powierzchnia doposażona, zmodernizowana (m ²), liczba zakupionego wyposażenia multimedialnego i audio (szt.), liczba wprowadzonych nowych rozwiązań technicznych wspierających prowadzenie działalności kulturalnej, edukacyjnej i animacyjnej (szt.).	2016-stale
	I.4.5. Pozyskanie środków na rozwój i unowocześnianie infrastruktury lokalowej, zakupy wyposażenia i wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych (np. multimedialnych, audiowizualnych i in.)	Kwota uzyskanej dotacji z RPO WM, POiŚ, lub Programów MKiDN (jako część kosztów kwalifikowanych)	2016-2022

CEL II: ROZWÓJ OFERTY PROGRAMOWEJ MCK SOKÓŁ W OPARCIU O DZIEDZICTWO KULTUROWE REGIONU MAŁOPOLSKI, JAK I WSPÓŁCZESNE ZJAWISKA W KULTURZE I SZTUCE.	II.1. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie ochrony i upowszechniania dziedzictwa tradycyjnej kultury i sztuki ludowej Małopolski.	II.1.1. Budowa i stałe umacnianie pozycji MCK SOKÓŁ jako ważnego i opiniotwórczego w skali ogólnopolskiej ośrodka upowszechniania, ochrony, promocji i badań nad tradycyjną kulturą regionalną.	Liczba publikacji, liczba przeprowadzonych badań, liczba wydarzeń, liczba uczestników wydarzeń powiązanych z działaniem.	2016-stale
		II.1.2. Rozwój działalności merytorycznej Ośrodka Dziedzictwa Kultury Niematerialnej.	Liczba przeprowadzonych badań, liczba zdigitalizowanych zasobów dziedzictwa kultury niematerialnej, liczba przygotowanych wydarzeń promujących, liczba publikacji naukowych i popularyzujących, liczba konferencji, warsztatów.	2016-stale
	II.2. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie budowania świadomości i upowszechniania sztuki, w tym sztuki współczesnej.	II.2.1. Wprowadzenie atrakcyjnej oferty prezentującej i promującej w środowisku lokalnym najciekawsze zjawiska sztuki współczesnej.	Liczba wystaw, liczba artystów współpracujących, liczba uczestników (zwiedzających)	2016-stale
		II.2.2 Rozwój bogatego programu wydarzeń towarzyszących i w zakresie edukacji kulturalnej, skierowanych do szerokiego spectrum odbiorców, w różnym wieku.	Liczba wydarzeń edukacyjnych, liczba publikacji edukacyjnych i promocyjnych, liczba uczestników	2016-stale
		II.2.3. Rozwój współpracy z nowosądeckim i małopolskim środowiskiem artystycznym.	Liczba podmiotów i artystów współpracujących, liczba wystaw, liczba publikacji.	2016-stale
		II.2.4. Działania związane z budowaniem wizerunku Galerii, wzrostem jej rozpoznawalności zarówno w środowisku lokalnym jak i regionalnym.	Liczba publikacji, liczba wydarzeń, liczba odsłon strony internetowej, liczba subskrybentów kanałów internetowych, liczba partnerów instytucjonalnych.	2016-stale
	II.3. Rozwój działań kulturalnych, edukacyjnych i promocyjnych w zakresie sztuki profesjonalnej i filmu.	II.3.1. Wprowadzenie nowej oferty wydarzeń towarzyszących seansom filmowym.	Liczba organizowanych zajęć i wydarzeń, liczba uczestników	2016-stale
		II.3.2. Cyfryzacja sali kina studyjnego. Zadanie spójne z działaniem I.4.2.	Liczba zakupionego wyposażenia specjalistycznego.	2018 -2020
		II.3.3. Rozwój formuły Festiwalu Filmów dla Dzieci i Młodzieży KinoJazda (zakres międzynarodowy, pozyskanie nowych partnerów).	Liczba partnerów, liczba uczestników, liczba filmów prezentowanych, liczba wydarzeń towarzyszących	2016-stale

		II.3.4. Rozwój potencjału kadrowego Kina (wzrost zatrudnienia).	Liczba zatrudnionych nowych osób	2018-2022
II.4. Rozwój i poszerzenie formuły organizowanych konkursów, przeglądów i festiwali.	II.4.1. Rozszerzenie formuły Międzynarodowego Festiwal I Konkurs Sztuki Wokalnej im. Ady Sari – w latach gdy nie odbywa się Festiwal, organizowany zostanie kurs mistrzowski.	Liczba uczestników Kursu Mistrzowskiego, liczba artystów	2016-stale	
	II.4.2. „Wydłużenie” sezonu artystycznego związanego z Międzynarodowym Festiwalem i Konkursem Sztuki Wokalnej im. Ady Sari – wprowadzenie gamy wydarzeń muzycznych promujących muzykę, sztukę operową i teatralną, stymulujących zainteresowanie publiczności i wzrost frekwencji.	Liczba wydarzeń artystycznych, liczba artystów, liczba uczestników.	2016-stale	
	II.4.3 Opracowanie planu i wdrożenie szerokiej gamy wydarzeń edukacyjnych towarzyszących organizowanym festiwalom, konkursom i przeglądom.	Liczba organizowanych zajęć i wydarzeń, liczba uczestników	2016-stale	
	II.4.4. Wprowadzenie transmisji wydarzeń festiwalowych i konkursowych w technologii streamingowej.	Liczba przeprowadzonych transmisji, liczba logowań, liczba unikalnych subskrybentów.	2018-stale	
II.5. Rozwój działań w zakresie animacji i wspierania amatorskiego ruchu artystycznego.	II.5.1. Rozwój działań w zakresie wspierania twórczości amatorskiej (teatr dorosłych, dzieci i młodzieży, teatr lalkowy, ruch recytatorski, ruch poetycki i pisarski, ruch muzyczny, chóry, taniec, indywidualna twórczość nieprofesjonalna – plastyka, fotografia, etc.)	Liczba organizowanych zajęć i wydarzeń, liczba uczestników	2016-stale	
	II.5.2. Rozwój i upowszechnienie nowych form działań edukacyjnych dla każdej grupy wiekowej (warsztaty, seminaria, akcje artystyczne typu performance czy gry role-playing).	Liczba organizowanych zajęć i wydarzeń, liczba uczestników	2016-stale	
	II.5.3. Realizacja kolejnych edycji dwuletniego studium dla kapelmistrzów orkiestr dętych.	Liczba uczestników, liczba edycji	2016-stale	

		II.5.4. Uruchomienie nowego dwuletniego kursu dla instruktorów teatralnych.	Liczba uczestników, liczba edycji	2016-stale
		II.5.5. Opracowanie, wdrożenie i rozwój nowego autorskiego projektu z zakresu żywego słowa, skierowanego do szerokiej grupy wiekowej, (w oparciu o literaturę współczesną, docelowo o charakterze ogólnopolskim, obejmującą wiele wydarzeń tow.).	Liczba edycji wydarzenia, liczba wydarzeń towarzyszących, liczba uczestników	2016-stale
CEL III: SZTUKA DLA WIDZA - ROZWÓJ ILOŚCIOWY I JAKOŚCIOWY PUBLICZNOŚCI (UCZESTNIKÓW) WYDARZEŃ KULTURALNYCH (AUDIENCE DEVELOPMENT).	III.1. Aktywizowanie społeczności wokół działań MCK SOKÓŁ, budowanie relacji, animowanie i rozwijanie zainteresowań publiczności.	III.1.1. Rozwój wydarzeń kulturalnych i oferty programowej w oparciu o stale analizowane potrzeby i zainteresowania odbiorców.	Liczba organizowanych wydarzeń, liczba uczestników	2016-2022
		III.1.2. Rozwój i upowszechnienie nowych form w zakresie edukacji kulturalnej (warsztaty, gry miejskie, „uniwersytety” dziecięce i młodzieżowe i in.)	Liczba nowych form w zakresie edukacji kulturalnej, liczba uczestników	2016-2022
		III.1.3. Organizacja „dni otwartych” – utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z uczestnikami wydarzeń, budowanie poczucia współtworzenia, podkreślanie sprawczości.	Liczba zorganizowanych „dni otwartych”, liczba uczestników	2016-stale
		III.1.4. Działania sprzyjające uczestnictwu grup i osób wykluczonych (np. ze względu na niepełnosprawność) w wydarzeniach kulturalnych	Liczba wydarzeń, publikacji, liczba uczestników	2016-stale
	III.2. Wzrost liczby uczestników wydarzeń (odbiorców). Cel spójny z działaniem I.2.4	III.2.1. Prowadzenie aktywnych działań promujących ofertę programową – docieranie bezpośrednio do grup docelowych.	Liczba zorganizowanych wydarzeń, liczba publikacji, liczba odsłon stron internetowych, liczba subskrybentów kanałów tematycznych w social media, liczba uczestników.	2016-2022
		III.2.2. Przygotowanie atrakcyjnych pakietów sprzedaży usług kulturalnych, udoskonalenie systemu karnetów, abonamentów, voucherów i zniżek.	Liczba zakupionych karnetów i usług w postaci abonamentów, voucherów, liczba wykorzystanych zniżek	2016-2022
		III.2.3. Stały monitoring poziomu zadowolenia odbiorców, aktywna wymiana opinii i dialog z odbiorcą.	Liczba przeprowadzonych ankiet badania satysfakcji po przeprowadzonych wydarzeniach i wywiadów pogłębianych.	2016-2022

	III.3. Kreatywne budowanie relacji z publicznością – prowadzenie działań promocyjnych i marketingowych, stawiających odbiorcę w centrum codziennych działań MCK SOKÓŁ.	III.3.1. Budowa i wdrożenie strategii komunikacji ze współczesnym odbiorcą poprzez media społecznościowe, rozwój działań marketingowych MCK SOKÓŁ, wykorzystujących nowe kanały komunikacji i nowe media cyfrowe w profesjonalny, zorganizowany sposób.	Liczba kanałów You Tube związanych z poszczególnymi wydarzeniami MCK SOKÓŁ, liczba przeprowadzonych transmisji streamingowych, liczba fan page'y, liczba subskrybentów, liczba komentatorów, liczba odsłon stron internetowych. Liczba użytkowników (FB, inne media)	2016-2022
		III.3.2. Aktualizacja i rebranding głównej strony internetowej MCK SOKÓŁ, a także stron (witryn) najważniejszych wydarzeń; rozwój wersji obcojęzycznych, wprowadzenie nowych funkcjonalności.	Liczba nowych wersji językowych, liczba zaktualizowanych/unowocześnionych witryn internetowych, liczba wprowadzonych narzędzi on-line do komunikacji z odbiorcami, liczba użytkowników, liczba odsłon.	2016-2022
		III.3.3. Prowadzenie działalności w zakresie badania poziomu satysfakcji odbiorców (ankietowanie, wywiad pogłębiony, komunikacja za pośrednictwem <i>social media</i> , badania jakościowe)	Liczba przeprowadzonych ankiet i wywiadów pogłębionych, liczba opracowanych wyników (raportów)	2016-2022
CEL IV: BUDOWA NOWYCH I ROZWÓJ ISTNIEJĄCYCH PARTNERSTW I SIECI WSPÓŁPRACY.	IV.1. Nawiązanie efektywnej współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami dla rozwoju projektów i rozszerzenia prowadzonej działalności.	IV.1.1. Analiza i stała aktualizacja bazy partnerów lokalnych, regionalnych i krajowych pod kątem realizacji wspólnych przedsięwzięć (projektów, wydarzeń).	Liczba współpracujących, aktywnych instytucji partnerskich	2016-stale
		IV.1.2. Podpisanie listów intencyjnych i/lub umów o współpracy projektowej (lub stałej) z wybranymi podmiotami.	Liczba podpisanych listów intencyjnych, liczba podpisanych umów	2016-stale
		IV.1.3. Prowadzenie projektów we współpracy partnerskiej (krajowej i międzynarodowej)	Liczba wspólnie przeprowadzonych projektów, wartość pozyskanych środków na realizację projektów partnerskich.	2016-stale
		IV.1.4. Organizacja stałych spotkań o charakterze integrującym, warsztatów tematycznych, itp. z partnerami w celu efektywnej współpracy.	Liczba spotkań, warsztatów, publikacji.	2016-stale
		IV.1.5. Utworzenie bazy „dobrych praktyk” we współpracy partnerskiej, publikacja na stronie internetowej, upowszechnienie.	Liczba dobrych praktyk, liczba odsłon strony internetowej, liczba pozyskanych nowych partnerów.	2016-stale
	IV.2. Rozwój i pogłębienie partnerstwa transgranicznego w ramach	IV.2.1. Nawiązanie współpracy z nowymi partnerami z obszaru transgranicznego Karpat.	Liczba pozyskanych partnerów.	2016-stale

	Instytutu Europa Karpat.	IV.2.2. Intensyfikacja działań związanych z przygotowaniem i realizacją projektów partnerskich finansowanych ze środków Funduszu Wyszehradzkiego (Visegrad Fund) oraz innych środków wspierających współpracę transgraniczną (EWT).	Liczba zrealizowanych projektów, kwota pozyskanych środków.	2016-stale
		IV.2.3. Rozwój działalności promującej dziedzictwo regionu Karpat i identyfikującej z tym pojęciem regiony przynależne geograficznie i kulturowo poprzez organizację wydarzeń kulturalnych i społecznych o szerokim oddziaływaniu (np. Festiwal Karpaty Offer).	Liczba zorganizowanych wydarzeń, Liczba uczestników, liczba partnerów medialnych i instytucjonalnych.	2016-stale
		IV.2.4. Współpraca z polskimi i zagranicznymi instytucjami przy tworzeniu i rozwijaniu wspólnej marki „Karpaty” dla promocji oferty kulturowej i turystycznej regionu.	Liczba zorganizowanych wydarzeń, liczba uczestników, liczba produktów turystycznych, liczba ofert kulturalnych.	2016-stale
	IV.3. Aktywny i stały udział we współorganizacji i koordynacji ogólnopolskich wydarzeń takich jak <i>Kongres Kultury Regionów</i> .	IV.3.1. Opracowanie dokładnej koncepcji wydarzenia, pozyskanie prelegentów, uczestników, patronów medialnych i instytucjonalnych, pozyskanie środków na realizację.	Liczba zorganizowanych wydarzeń. Liczba uczestników.	2016-stale
	IV.4. Powołanie własnego lub przystąpienie do ogólnopolskiego klastra, wyspecjalizowanego w zakresie upowszechniania i promocji dziedzictwa kultury regionalnej. <i>(Realizacja w zależności od wybranego wariantu)</i>	IV.4.1. Nawiązanie kontaktów z wybranymi klastremi polskimi, których celem jest ochrona i promocja dziedzictwa kultury oraz złożenie propozycji uczestnictwa.	Liczba podpisanych umów członkowskich z klastrem/klastremi.	2016-2022
		IV.4.2. Powołanie klastra, którego celem będzie ochrona i promocja dziedzictwa kultury, rozwój działalności we współpracy z Ośrodkiem	Liczba umów podpisanych z członkami nowego klastra (liczba partnerów).	2016-2022
CEL V: WZROST STOPNIA	V.1. Poszukiwanie nowych pozabudżetowych źródeł finansowania działalności	V.1.1. Wzrost poziomu przychodów z tytułu sprzedaży biletów na wydarzenia organizowane przez MCK SOKÓŁ.	Kwota przychodów z tytułu wydarzeń biletowanych (zł)	2016-stale

SAMOFINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI MCK SOKÓŁ.	podstawowej MCK SOKÓŁ w celu zrównoważenia budżetu.	V.1.2. Wzrost wartości środków finansowych pozyskanych z funduszy unijnych, środków MKDiN, NMF EOG oraz innych źródeł w celu współfinansowania poszczególnych projektów inwestycyjnych i tzw. projektów miękkich.	Kwota pozyskanych dotacji (w zł oraz jako % kosztów kwalifikowanych)	2016-stale
		V.1.3. Wzrost przychodów z tytułu współfinansowania wydarzeń przez zewnętrzne podmioty (sponsoring, mecenat, patronat finansowy)	Kwota pozyskanych środków w ramach sponsoringu, patronatu (w zł)	2016-stale
	V.2. Rozwój działalności fundraisingowej.	V.2.1. Opracowanie i wdrożenie planu fundraisingu pod kątem ściśle określonych wydarzeń lub inwestycji (np. sprzedaż "cegielek", aukcje itp.)	Kwota pozyskanych środków w ramach fundraisingu.	2016-stale

V. Zarządzanie, monitoring i analiza postępów we wdrażaniu Strategii Rozwoju.

Warunkiem efektywnej realizacji niniejszej Strategii będzie sprawnie funkcjonujący system zarządzania, monitorowania i oceny, pozwalający na obserwację efektów działań prowadzonych przez MCK SOKÓŁ na wszystkich 5 poziomach Strategii, tożsamych z celami strategicznymi.

Jednym z zadań stojących przed Dyрекcją MCK SOKÓŁ w zakresie monitoringu i systematycznej oceny stanu wdrażania Strategii będzie oczywiście, **zarządzanie obejmujące współpracę z zespołem kierowników poszczególnych sekcji MCK SOKÓŁ**, którzy byli uczestnikami procesu tworzenia niniejszego dokumentu.

Należy jednak podkreślić, że **wszystkie osoby zaangażowane w pracę instytucji kultury powinny wiedzieć, jakie są jej cele strategiczne**, jakie grupy odbiorców wskazane zostały jako kluczowe, na podstawie jakich wskaźników można stwierdzić, że cele strategiczne zostały osiągnięte i w jakim czasie. Istotne jest, by w spotkaniach związanych z analizą postępów we wdrażaniu Strategii brał udział cały zespół, który ją współtworzył, ale również, by zapraszać na takie spotkania osoby, które np. zajmują się sprzedażą biletów, lub realizują inne, pozornie "zwykłe", ale przecież bardzo ważne, z punktu widzenia bieżącej działalności, zadania. **Pozwala to osiągnąć wysoki poziom efektywności pracy całego zespołu pracowniczego, który lepiej rozumie ideę i znaczenie Strategii i jest w stanie się nią utożsamiać.** Takie spojrzenie na instytucję z różnych punktów widzenia jest pomocne w ewaluowaniu (ocenie) i monitorowaniu postępów, wspólnym analizowaniu – czy wszystkie cele, które wyznaczyła Strategia, zostały osiągnięte. Literatura przedmiotu zaleca, by spotkania związane z monitorowaniem i ewaluacją Strategii Rozwoju odbywały się regularnie, np. co 3–6 miesięcy.

Proces zarządzania i monitorowania Strategii polegać będzie przede wszystkim na:

- ➔ Zbieraniu i analizie **obiektywnych danych (wskaźników)**, obrazujących osiągnięcie poszczególnych celów operacyjnych i szczegółowych. Propozycje wskaźników zostały określone w tabeli nr 1, stanowiącej dokładny plan strategiczny. W przeważającej mierze są one kwantyfikowalne (policzalne), co zapewnia ich obiektywizm.
- ➔ Analiza **wskaźników jakościowych**, dotyczących oceny jakości oferty programowej, stopnia satysfakcji będzie dokonywana na podstawie ankiet (zarówno uproszczonych, jak i bardziej rozbudowanych) przeprowadzanych z uczestnikami wydarzeń organizowanych systematycznie (warsztaty, studium, pokazy filmowe, spotkania i in.). W przypadku wydarzeń o określonych ramach czasowych (wystawa, koncert itp.) badanie jakościowe będzie przeprowadzane metodą wywiadu pogłębionego oraz przy pomocy ankietowania. Wprowadzenie innych narzędzi, np. za pośrednictwem stron internetowych i mediów społecznościowych, umożliwiających badanie satysfakcji odbiorców i zbieranie ich sugestii pozwoli mieć lepszy wgląd w ocenę prowadzonych działań przez ich adresatów.
- ➔ Opracowaniu na podstawie zgromadzonych danych wskaźnikowych krótkich, rzeczowych sprawozdań i przygotowaniu na tej podstawie **opinii o stanie realizacji Strategii**.
- ➔ Opinia ta będzie uwzględniała, oprócz danych liczbowych (wskaźników), opis ogólnego charakteru działań w ramach projektów (w tym zachodzących zmian) zmierzających do realizacji Strategii. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości i odchyłeń w realizacji strategii pozwoli to na skorygowanie działań, w których stwierdzono odchylenia.
- ➔ Raportowanie wraz z wypracowaniem opinii powinno odbywać się co rok przez cały okres realizacji Strategii, czyli do roku 2022. Jest zalecanym, aby po dwóch latach obowiązywania Strategii, na podstawie zgromadzonych sprawozdań i opinii – zarówno od zespołu pracowniczego, jak i na podstawie danych ankietowych zebranych od odbiorców, dokonać weryfikacji Strategii i dołączyć do niej ewentualne uzupełnienia. Pozwoli to na zachowanie aktualności Strategii w perspektywie krótko i średniookresowej i szybsze reagowanie kadry MCK SOKÓŁ na zmiany.

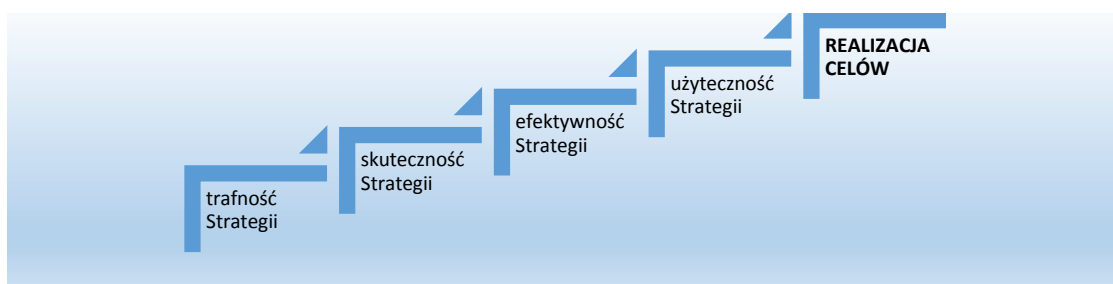
- Podczas realizowanych systematycznie spotkań monitorujących i oceniających wdrażanie Strategii Rozwoju, zespół pracowniczy może także dojść do wspólnych wniosków, że niektóre zadania wyznaczone do realizacji wymagają zmian, przemodelowania, lub nawet – w skrajnych przypadkach – rezygnacji z realizacji, jeśli podejmowane wysiłki i zaangażowane środki w te działania nie odniosły zamierzonych rezultatów.

Jak widać, **proces monitorowania** Strategii Rozwoju w dużej mierze jest podobny do działań prowadzonych w ramach tzw. **ewaluacji ciągłej** (ang. *on going evaluation*), która ma na celu wsparcie procesów zarządzania i wzmocnienie relacji między członkami zespołu.

W ostatnim kwartale obowiązywania Strategii, niezbędne będzie przygotowanie się zespołu do przeprowadzenia **ewaluacji końcowej** (pełnej) – tzw. *ex post evaluation*. Skupi się ona na ostatecznej, końcowej ocenie rezultatów i długookresowych efektów Strategii, w tym trwałości uzyskanych pozytywnych zmian i wskazania ewentualnych efektów ubocznych (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych), które na etapie definiowania Strategii Rozwoju nie były przez autorów brane pod uwagę.

Literatura przedmiotu zaleca, aby planując i przeprowadzając ewaluację, oprzeć ją na analizie następujących kryteriów:

- **trafności Strategii** – analiza adekwatności celów i zastosowanych metod działania;
- **skuteczności Strategii** – analiza stopnia realizacji założonych celów, skuteczność działań, narzędzi, analiza wpływu czynników zewnętrznych na działania instytucji kultury;
- **efektywności Strategii** – analiza relacji między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi a osiągniętymi efektami (przykładowe pytanie na tym poziomie ewaluacji dotyczy stwierdzenia, czy np. osiągnięte rezultaty można było uzyskać przy niższych kosztach);
- **użyteczności Strategii** – kryterium spójne z kryterium trafności, stawia się tu pytania: czy Strategia spełniła oczekiwania instytucji, jak i oczekiwania odbiorców (czy szerzej – wszystkich interesariuszy).



Spis tabel:

Tabela 1. Zakres zadań działów, sekcji i zespołów MCK SOKÓŁ	27
Tabela 2. Struktura zatrudnienia MCK SOKÓŁ w Nowym Sączu w pod względem wykształcenia – stan na koniec września 2015	34
Tabela 3. Zestawienie zatrudnienia w latach 2010-2015.....	35
Tabela 4. Pracownicy MCK SOKÓŁ według kryterium wieku, stan na koniec września 2015	35
Tabela 5. Kompetencje w zakresie znajomości języków obcych (koniec września 2015 r.)	35
Tabela 6. Wzbogacanie zasobów kadrowych MCK SOKÓŁ w latach 2010-2015.....	35
Tabela 7. Zrealizowane projekty unijne w perspektywie 2007-2013.....	51
Tabela 8. Dotacje otrzymane z UMWM, MKiDN, PISF	52
Tabela 9. Liczba wydarzeń w latach 2012-2014 (dane pełne).....	54
Tabela 10. Liczba uczestników wydarzeń w latach 2012-2014 (dane pełne).....	54
Tabela 11. Plan działania MCK SOKÓŁ – cele strategiczne, cele operacyjne, działania, wskaźniki realizacji wraz z harmonogramem wdrażania.....	84