

Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu na lata 2022 – 2027

Siemyśl, 2021

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział I. Analiza strategiczna Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu (GOKiB)	
1.1 <i>Analiza otoczenia i interesariuszy zewnętrznych GOKiB.....</i>	<i>4</i>
1.2 <i>Analiza zasobów wewnętrznych GOKiB.....</i>	<i>13</i>
1.3 <i>Analiza SWOT GOKiB i ocena pozycji strategicznej.....</i>	<i>18</i>
Rozdział II. Projekt strategii rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu	
2.1 <i>Misja i system celów dla GOKiB w Siemysłu</i>	<i>25</i>
2.2. <i>Priorytetowe obszary rozwoju ośrodka.....</i>	<i>28</i>
2.3 <i>Propozycje programów i zadań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych</i>	<i>29</i>
2.4 <i>Ocena wykonalności strategii.....</i>	<i>31</i>
Podsumowanie	34
Bibliografia	35
Spis tabel.....	36
Spis rysunków.....	36

Wstęp

Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu jest dokumentem, który identyfikuje główne obszary jego działalności oraz wyznacza kierunki rozwoju instytucji i jej poszczególne cele strategiczne. Za horyzont czasowy przyjęto lata 2021-2027, co czyni strategię planem o charakterze długookresowym. Siedmioletnia strategia określa priorytety działań, które są niezbędne do realizacji przyjętych założeń. W trakcie tego okresu nie wyklucza się jej aktualizacji zgodnie z dynamicznie postępującymi procesami społecznymi i ekonomicznymi. Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu wpisuje się w szerszy kontekst dokumentów wyznaczających kierunku rozwoju kulturalnego kraju, województwa oraz powiatu.

Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu ukierunkuje działania i pozwoli na wypracowanie mechanizmów organizacyjnych, prawnych oraz finansowych, dzięki którym podniesiona zostanie jakość oferowanych usług kulturalnych, przystosowanych do współczesnych tendencji rozwoju ośrodków kultury.

Rozdział I. Analiza strategiczna Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu (GOKiB)

1.1 Analiza otoczenia i interesariuszy zewnętrznych GOKiB

Analiza strategiczna jest znaczącym etapem procesu zarządzania strategicznego. Wchodzi w ścisłą korelację z kolejnymi etapami takim jak: planowanie i wdrażanie. Analiza bieżącej sytuacji organizacji prowadzi do prawidłowego sformułowania misji, wizji oraz celów strategicznych. Analiza strategiczna, po pierwsze bada otoczenie, w którym funkcjonuje firma oraz bada jej wnętrze, po drugie konfrontuje ze sobą wyniki obu badań. Ma także interdyscyplinarny charakter łączący różne metody badań z wielu dziedzin nauki.

Punktem wyjścia budowy planu strategicznego w organizacji winna być właśnie analiza otoczenia i interesariuszy zewnętrznych. Literatura przedmiotu wyróżnia jej dwa rodzaje, to jest: analizę makrośrodowiska zewnętrznego (makrootoczenie) oraz analizę mikrośrodowiska zewnętrznego (mikrootoczenie). Analiza makrootoczenia ma na celu identyfikację czynników, które oddziałują na działalność organizacji zwykle w sposób pośredni. Istotą czynników makrootoczenia jest to, że organizacja nie ma na nie wpływu, a więc nie jest w stanie ich zmienić. Do analizy makrootoczenia stosuje się metodę PEST. PEST, będący akronimem od wyrazów *political, economic, social and technological*, w języku polskim oznacza czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Natomiast analiza mikrośrodowiska zewnętrznego obejmuje czynniki wpływające na organizację bezpośrednio i zwykle zawierają się w sektorze, w jakim funkcjonuje organizacja. W przypadku jednostki kultury jest to rynek kultury i sztuki, należący do tzw. przemysłów kreatywnych.

Analiza sektora obejmuje badanie jego struktury i potencjału, prognozowanie zmian w branży i reakcje na te zmiany innych podmiotów oraz wskazuje podmioty konkurencyjne oferujące ten sam typ usług lub produktów. W przypadku analizy rynku kultury i sztuki uwaga skupia się ona na badaniach jego rozmiarów, prognozowaniu jego wzrostu oraz na analizie jego potencjalnych odbiorców oraz konkurencji.

Zgodnie z danymi zebranymi przez Główny Urząd Statystyczny, na tendencje społeczno-gospodarcze do dnia końca pierwszego kwartału, nadal silnie wpływa pandemia COVID 19. Sytuacja jednak ulegała polepszeniu. Znacząco umocnił się wzrost produkcji przemysłowej oraz sprzedaży detalicznej. Sprzedaż detaliczna przez Internet odnotowywała w każdym miesiącu

stopniowe wzrosty. Przeciętne wynagrodzenie wzrosło w tempie, które nie było zaobserwowane od wielu lat. Bezrobocie jednak było w dalszym ciągu wyższe niż przed rokiem. Przedsiębiorcy oceniali koniunkturę mniej negatywnie niż w roku poprzednim. Wyjątkiem są branże związane z zakwaterowaniem i gastronomią, które znacząco odczuły skutki wprowadzonych ograniczeń związanych z pandemią COVID 19. Ponad 51 % badanych podmiotów działających w tej branży obawia się o stabilność firmy. Także rynek transportu pasażerskiego odnotował głęboki spadek. Ceny w skali roku związane z usługami rekreacji i kulturalnymi wzrosły o 4,9 %. Same usługi kulturalne odnotowały wzrost cen o 13,0 %. Ceny książek wzrosły o 1,2 %, a czasopism i gazet o 5,4 %. Pod względem wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, Polska znalazła się w czołówce rankingu wśród krajów Unii Europejskiej, w której odnotowano wzrosty. Wskaźnik ufności konsumenckiej powoli się poprawia. W stosunku do roku poprzedniego poprawie uległy nastroje związane z sytuacją finansową gospodarstwa domowego oraz z sytuacją ekonomiczną kraju (GUS, 2021).

W *Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020* (z perspektywą do 2030 r.) jako długoterminowe wyzwanie stawiane przed Polską wskazano automatyzację gospodarki przy użyciu nowoczesnych technologii, która ma wpłynąć na rozwój tak zwanego przemysłu czasu wolnego, czyli między innymi branży rozrywkowo-kulturalnej. Zmniejszony poziom pracochłonności ma doprowadzić w przyszłości to wytworzenia impulsu, który miałby pobudzić rynek kultury. Ponadto, rząd w ramach programu *Infrastruktura obszarów wiejskich*, między innymi, zaplanował dofinansowanie na budowę i modernizację baz kulturalnych na obszarach wiejskich, dzięki któremu planuje się zaktywizować mieszkańców do uczestnictwa w kulturze. Podkreślana jest również rola usług kulturalnych, ich dostępności i różnorodności w rozwoju gospodarczym i atrakcyjności miejsc do zamieszkania. Sprawność instytucjonalna państwa oparta ma być na tworzeniu i umacnianiu więzi społecznych, narodowych, regionalnych i lokalnych, które mają doprowadzić do przemian w życiu Polaków i wytworzeniu inicjatyw, między innymi właśnie w rozwoju kulturalnym.

Kapitał społeczny ma być budowany właśnie poprzez udział w wydarzeniach i inicjatywach o charakterze kulturalnym, które łączą w sobie wartości tradycyjne z wartościami patriotycznymi, odnoszące się do lokalnego dziedzictwa. Ośrodki kulturalne, co podkreślane jest po raz kolejny, mają doprowadzać do wytwarzania się impulsu i inspiracji kulturalnej. Mają to być miejsca spotkań dla różnych grup wiekowych i społecznych.

Jako największe problemy analizowanego sektora uznano: brak wspólnej polityki

kulturalnej, duże wahania w sferze finansowania zależne od budżetów poszczególnych województw oraz finansowanie w głównej mierze ze środków publicznych. W strategii również podkreślono ogromny problem w zakresie czytelnictwa w skali kraju, jakim jest spadek liczby czytelników wśród grupy wiekowej 15+. Do 2030 roku za jeden z głównych celów postawionych przed krajem jest edukacja kulturalna, która ma za zadanie kształtować postawy, wartości i zachowanie prowadzące do budowania wspólnoty, kreatywności, otwartości oraz komunikacji. Zwiększenie dostępu nie tylko do instytucji kulturalnych, ale i do dzieł kultury, ma doprowadzić do likwidacji „białych plam” na mapie Polski. Do projektów strategicznych w tym obszarze zaliczane są: rozwój czytelnictwa, kultura obywatelska; Niepodległa 2018; dziedzictwo buduje wspólnotę - Kultura/Dziedzictwo/Wspólnota i kolekcje.

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013, wraz z Uzupełnieniem Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020, dokonuje diagnozy sektora kultury w oparciu o analizę SWOT.

Wyliczone zostały mocne strony, do których zalicza się między innymi: wysoką społeczną akceptację do finansowania publicznego instytucji kulturalnych i poczucie obowiązku o dbałość o dziedzictwo kulturowe kraju, bogactwo i różnorodność polskiej kultury oraz silną pozycję Ministra Kultury.

Do słabych stron po raz kolejny zaliczono: brak spójnej polityki kulturalnej oraz instrumentów do wpływania oraz oceniania sektora kultury w regionach, niewystarczające środki budżetu państwa przeznaczane na ten dział; duże zróżnicowanie w poziomie finansowania instytucji kultury w obrębie różnych województw, brak nowoczesnych ośrodków kulturalnych, przestarzała struktura i nieatrakcyjne zbiory biblioteczne, wysoka zależność od organizatorów instytucji kultury oraz brak atrakcyjnych rozwiązań, które zachęciłyby sektor prywatny do wspierania działalności instytucji kultury.

Szansami dla tego sektora ma być: rozwój gospodarczy państwa, wzrost finansowania zarówno na poziomie krajowym, jak i ze środków unijnych, wzrost zaangażowania sektora prywatnego oraz organizacji pozarządowych w kulturę, a także stworzenie odpowiednich ram dla partnerstw publiczno-prawnych.

Do zidentyfikowanych zagrożeń zalicza się: zerwanie ciągłości kulturowej i zmiana systemu wartości, spadek zainteresowania uczestnictwem w kulturze, spowodowany brakiem identyfikacji potrzeb odbiorców i odpowiedniego dostosowania oferty kulturalnej, zły stan techniczny infrastruktury należącej do instytucji oraz nieodpowiednia struktura kosztów

ponoszonych przez ośrodki kulturalne. W odpowiedzi, *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury* zakłada między innymi: pozycję państwa, które powinno być kreatorem polityki kultury, wzrost finansowania tego sektora, większy wpływ samorządów lokalnych na kształtowanie kultury w regionie, rola państwa jako obserwatora, który analizuje i bada rezultaty podjętych działań, zwiększona społeczna partycypacja w kulturze poprzez realną możliwość wpływania na działalność ośrodków kulturalnych, równouprawnienie organizacji pozarządowych w dostępie do środków publicznych przeznaczonych na kulturę, nacisk na unowocześnianie kultury w zakresie zarządzania i oferowanych usług, równouprawnienie kulturowe wszystkich społeczności zamieszkujących Polskę, zwiększenie samodzielności instytucji kultury oraz wzrost udziału kultury w PKB. Państwo tym samym podkreśla rolę kultury w trzech aspektach:

1. Jako wartość samą w sobie.
2. Jako podstawę do budowania społeczeństwa, które stale rozwija się intelektualnie i cywilizacyjnie.
3. Jako sektor gospodarki, który obecnie odnotowuje najszybszy wzrost.

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030 za cel główny stawia wzrost życia społecznego i kulturalnego obywateli, który dzieli na trzy cele szczegółowe tj. zwiększenie zaangażowania Polaków w życie publiczne, wzmacnianie roli kultury w budowaniu tożsamości oraz postaw obywatelskich oraz zwiększenie wykorzystania potencjału kulturowego i kreatywnego dla rozwoju. Najważniejsze przedsięwzięcie strategii to digitalizacja, rekonstrukcja cyfrowa i udostępnianie zbiorów za pomocą Internetu. Kolejny nacisk kładziony jest na wzrost kompetencji cyfrowych kadry kultury oraz unowocześnienie usług oferowanych przez instytucje kultury. Przede wszystkim promowane są nowoczesne technologie, takie jak automatyzacja i sztuczna inteligencja (*Strategia rozwoju kapitału społecznego 2030*, 2021).

W dokumencie *Polska 2030 Wyzwania rozwojowe* (2009) nacisk został położony na stworzenie gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego oraz kapitału społecznego. Przy realizacji wyżej wymienionych celów podkreślana jest rola instytucji kultury, które mają stać się nowoczesnymi technologicznie centrami aktywizacji społeczeństwa.

W województwie zachodniopomorskim zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw było niższe o 2 % w I kwartale 2021 r. aniżeli w roku poprzednim. Stopa bezrobocia w regionie była wyższa o 1,5 % do roku poprzedniego. Tak jak w całym kraju, również w województwie odnotowano znaczny wzrost przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. Sprzedaż detaliczna w odróżnieniu od statystyk krajowych spadła w regionie. Na koniec

kwartału 2021 roku odnotowano 2,5 % wzrost zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej. Największy wzrost odnotowało w tej dziedzinie powiat miasto Szczecin. Powiat kołobrzeski utrzymał się w pierwszej 5. tego rankingu. W województwie zachodniopomorskim, po dokonaniu analizy dynamiki PKB pod względem ostatnich lat, można stwierdzić, że wskaźnik ten stale rośnie, w zależności od roku w różnej skali.

W kraju zarejestrowanych jest 7138 organizacji pozarządowych. W województwie zachodniopomorskim udział organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury jest niższy niż wskazują na to dane ogólnopolskie.

Jeśli chodzi o innowacje w sektorze przedsiębiorstw i działalność innowacyjną przypadającą na jedną osobę aktywną zawodowo, to województwo klasyfikuje się na ostatnich miejscach w rankingu krajowym i z roku na rok udział procentowy tego wskaźnika spada. Województwo podobnie wypada przy porównaniu wskaźnika stopy bezrobocia, gdzie klasyfikuje się na ogólnopolskim 12 miejscu. W 2020 r., w związku z pandemią COVID 19, odnotowano najwyższy wzrost bezrobocia w regionie od kilku lat.

W 2019 r. przeciętnie na jedną bibliotekę publiczną przypadało prawie 3900 osób. Ten wskaźnik klasyfikuje województwo na 6 miejscu na tle pozostałych województw. Na przestrzeni ostatnich 10 lat, liczba osób przypadających w teatrach i instytucjach muzycznych spadła w Polsce z 539 na 380, a w analizowanym województwie z 532 na 365 osób. W tym przypadku zauważa się znaczącą poprawę dostępności do oferty czytelniczej. W przypadku kin stałych, średnia krajowa w 2010 r. wyniosła 974 odwiedzin na 1 tysiąc mieszkańców, zaś w 2019 r. wskaźnik ten wyniósł 1608. Województwo zachodniopomorskie nieznacznie odbiega od poziomu krajowego osiągając wskaźniki odpowiednio w 2010 roku i w 2019, na poziomie 910 i 1440 odwiedzin. Z kolei ze względu na liczbę zwiedzających muzea i oddziały muzeów region ten klasyfikuje się dużo poniżej średniej krajowej. W Polsce od 2010 r. liczba odwiedzin w muzeach wzrosła prawie dwukrotnie, osiągając w 2019 r. liczbę 10477 zwiedzających. W województwie zachodniopomorskim wskaźnik ten w 2010 r. utrzymywał się na poziomie 2583 zwiedzających, a w 2019 r. osiągnął niewielki wzrost - tylko 3144 osób (Zachodniopomorskie Obserwatorium Terytorialne, 2021).

Realizacja polityki rozwoju województwa w obszarze kultury nałożona jest na samorząd województwa aktami prawnymi, takimi jak: ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym; ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej; ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach; ustawa z dnia 21 listopada 1996

r. o muzeach; ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Określony tymi ustawami zakres działalności samorządu wojewódzkiego określany jest jako niewystarczający dla prowadzenia efektywnej polityki kulturalnej o zasięgu wojewódzkim. Obecny model polityki skupia się na finansowaniu instytucji kultury, a nie na prowadzeniu dialogu z kulturą i realizacji określonych założeń samorządu oraz osiąganych rezultatach. To podejście jest aktualne dla całego kraju i nie jest zbieżne z założeniami, które zostały przyjęte w 1998 roku na konferencji UNESCO w Sztokholmie.

Polityka kulturalna samorządu województwa zachodniopomorskiego oparta jest na przekonaniu, że kultura stanowi niezwykle ważny element, który łączy i scala wspólnotę mieszkańców województwa zachodniopomorskiego. Samorząd podkreśla jej wpływ na rozwój i atrakcyjność regionu. Jako strategiczny punkt wymieniany jest stały rozwój intelektualny oraz stały rozwój cywilizacyjny społeczności Pomorza Zachodniego. Ponadto do wyżej wymienionego katalogu zaliczany jest wzrost potencjału kulturowego województwa. Oznacza to dążenie do wzmocnienia pozycji regionu na mapie kulturowej Polski oraz wyznaczania kierunków rozwoju sektora kultury, a także kreowania działań, które mają na celu wychowanie odbiorców oferty kulturalnej. Ten strategiczny wymiar polityki ma na celu pobudzać i rozwijać aktywny udział mieszkańców województwa do udziału w kulturze.

W 2020 roku w województwie zachodniopomorskim realizowano 3 główne cele polityki kulturalnej, w skład których wchodziły następujące treści:

1. Dostęp do kultury i uczestnictwo w kulturze.

a) Upowszechnianie kultury i prawa dostępu do kultury na obszarze województwa zachodniopomorskiego:

- 1) Rozwój programów i projektów instytucji kultury województwa zachodniopomorskiego skierowanych do mieszkańców regionu.
- 2) Digitalizacja, cyfryzacja i upowszechnianie zbiorów instytucji kultury województwa zachodniopomorskiego.
- 3) Rozwój instytucji kultury województwa zachodniopomorskiego.

b) Wzrost uczestnictwa w kulturze mieszkańców regionu:

- 1) Rozwój działalności edukacyjnej w obszarze kultury realizowanej przez instytucje kultury województwa zachodniopomorskiego.
- 2) Rozwój systemu pomocy finansowych dla gmin z przeznaczeniem na

upowszechnianie kultury w regionie.

- c) Wsparcie twórców indywidualnych.
 - d) Wsparcie najważniejszych wydarzeń artystycznych i kulturalnych regionu.
2. Rozwój współpracy międzynarodowej w obszarze kultury:
- a) Rozwój współpracy kulturalnej na obszarze Euroregionu Pomerania.
3. Budowanie kulturalnej pozycji regionu w oparciu o dziedzictwo kulturowe.
- a) Ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego regionu.
 - b) Badanie, dokumentowanie i promocja zachodniopomorskiego dziedzictwa kulturowego.

Łącznie, na realizację wyżej wymienionych celów, wydano w 2020 r. 98 220 369,78 zł. Samorząd województwa zachodniopomorskiego finansuje podległe sobie instytucje kultury, z których każda zlokalizowana jest w Szczecinie. Z tego też właśnie powodu, wspierana jest również Gmina Miasto Koszalin w zakresie funkcjonowania dwóch jednostek kulturalnych, tj. Filharmonii Koszalińskiej im. Stanisława Moniuszki oraz Bałtyckiego Teatru Dramatycznego. Zadania z zakresu kultury zlecane są jednostkom wymienionym w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Przeznaczone są środki w ramach naboru wniosków na prace konserwatorskie, restauratorskie czy roboty budowlane dla zabytków, które są wpisane do rejestru zabytków na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Przy realizacji polityki rozwoju współpracuje z przedstawicielami środowisk kultury. Samorząd województwa, jak już wspomniano wcześniej, ma ograniczone instrumenty bezpośredniej ingerencji w kształtowanie kultury na podległym obszarze. Przyjmuje jednak rolę koordynatora, organizatora i promotora działań kulturalnych. Na poziomie regionalnym polityka rozwoju jest oparta na:

- 1. wybieganiu w przyszłość i przewidywaniu przyszłych potrzeb,
- 2. wejściu do społeczeństwa informacyjnego,
- 3. wspieraniu każdych form aktywności twórczej.
- 4. integracji społecznej,
- 5. poprawie poziomu życia wszystkich ludzi,
- 6. powszechności działań kulturalnych,
- 7. walce z marginalizacją i odrzuceniem,
- 8. tworzeniu procesów, które sprzyjają demokracji w kulturze.
- 9. Uwzględnieniu całości życia kulturalnego: jego twórczości, jego ochronie, jego

popularyzacji.

Głównymi ośrodkami kulturalnymi w regionie jest Szczecin i Koszalin. Analizy przeprowadzane na zlecenie samorządu województwa wskazały: niski poziom świadomości kulturalnej mieszkańców w małych miejscowościach, brak wykształconych w mieszkańcach nawyków uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych związany właśnie z ograniczonym dostępem do instytucji kultury. Ponadto podkreślany jest nadal nieodpowiadający potrzebom stan infrastruktury ośrodków kulturalnych, pomimo wielu nakładów na ten dział. Samorząd województwa starając się niwelować te bariery poprzez powierzanie wykonywanych zadań z zakresu kultury organizacjom pozarządowym oraz aktywizując finansowane przez siebie instytucje kultury do działalności poza ich siedzibami.

Województwo zachodniopomorskie jest regionem o słabej tożsamości regionalnej i dużej różnorodności kulturowej, dlatego polityka kulturalna skierowana jest również na budowaniu tejże tożsamości. Do głównych kierunków interwencji zalicza się wykorzystanie nowoczesnych osiągnięć technologicznych do uaktywnienia nowych osób do udziału w kulturze. Kładziony jest nacisk na digitalizację zasobów bibliotecznych i muzealnych oraz ich udostępnienia. Samorząd województwa oczekuje od instytucji kultury, aby stały się jeszcze silniej aktywnymi partnerami, którzy będą prezentować wartościową ofertę artystyczną. Działania ośrodków kultury ukierunkowane winny być na zagadnienia aktywnego uczestnictwa w kulturze, które długofalowo wykształcić mają w człowieku zrozumienie otaczającej go rzeczywistości, do postaw otwartości oraz szacunku do własnych tradycji. Działania z zakresu edukacji kulturalnej powinny być skierowane do wszystkich grup wiekowych, ze szczególnym uwzględnieniem szkolnych i pozaszkolnych działań. Wzmacnianie roli dziedzictwa kulturowego zrealizowane ma zostać za pomocą ochrony i promocji najcenniejszych obiektów regionu. Działania te mają na celu zachowania dla przyszłych pokoleń spuścizny zachodniopomorskiej (Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Wydział Kultury, Nauki i Dziedzictwa Narodowego, Polityka kulturalna województwa zachodniopomorskiego, wrzesień 2016 r., s. 1-16).

W obszarze kultury, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2014-2020, pozyskano środki unijne w kwocie 37,8 mln złotych w 2020 r., a od początku programu kwotę 126 mln złotych. Za pomocą pozyskanego dofinansowania samorząd województwa w 2020 r. za cel postawił sobie wzrost liczby odwiedzin w obiektach kulturalnych i naturalnych oraz obiektach, które stanowią atrakcje

turystyczne objętych wsparciem. Najwięcej środków unijnych zostało przekazanych do gmin: Lipiany, Resko, Stara Dąbrowa oraz Sławno (Zachodniopomorskie Obserwatorium Terytorialne, 2021, s. 150-161).

Strategia promocji powiatu kołobrzeskiego na lata 2012-2020 opisuje politykę rozwoju regionalnego na poziomie powiatu w kierunku działań promocyjnych. Powiat kołobrzeski klasyfikuje się na przeciętnej pozycji w całym województwie. Przyczyny tego stanu doszukuje się w rozwiniętym sektorze turystyki i usług. Na niekorzyść oddziałuje jednak brak większego przemysłu czy też usług wyższego szczebla. W porównaniu z sąsiadującymi powiatami w powiecie kołobrzeskim, przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto klasyfikuje się na drugim miejscu w skali województwa zachodniopomorskiego. Sytuacja gospodarcza tego obszaru jest zróżnicowana, a najszybszy rozwój gospodarczy koncentruje się przy dużych ośrodkach miejskich.

Pośród wszystkich gmin powiatu kołobrzeskiego, gmina Siemyśl jest jednostką samorządu terytorialnego, która osiąga najniższe dochody własne. W powiecie zarejestrowano 263 podmioty gospodarki narodowej w sekcji R, tj. działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją. W gminie Siemyśl takich podmiotów jest 6. W jednostkach samorządu terytorialnego, bezpośrednio graniczących z wyżej opisaną gminą, jest kolejno: 6 w gminie Rymań, 10 w gminie Gościno, 26 w gminie Kołobrzeg, zaś w samym mieście Kołobrzeg aż 196. Do podstawowych celów strategii promocji powiatu kołobrzeskiego w sferze kultury jest promocja walorów historyczno-kulturowych powiatu oraz integracja społeczności lokalnej przy zachowaniu jej unikalnej różnorodności, między innymi poprzez rozwój obiektów kulturalno-rozrywkowych.

W ramach celów szczegółowych powiat wspiera imprezy i wydarzenia kulturalne organizowane dla społeczności lokalnej powiatu. Oprócz promocji kultury wyznacza sobie również zadania z zakresu jej kontroli, ochrony oraz planowania. Cele szczegółowe pomimo swojej ogólnikowości są mierzone przez powiat za pomocą osiągniętych wskaźników tj. wspieranie działalności kulturalnej i sportowej poprzez udostępnianie obiektów Ogniska Pracy Pozaszkolnej jako bazy lokalowej i organizacyjnej ze wskaźnikiem opartym na liczbie imprez i liczbie uczestników oraz wydatkach na materiały reklamowe. W przypadku uszczegółowienia tego celu odnosi się nieodparte wrażenie, że uwaga powiatu skoncentrowana jest wyłącznie na mieście Kołobrzeg i gminie Kołobrzeg, z pominięciem pozostałych wchodzących w obszar administracyjnych powiatu kołobrzeskiego.

Gmina Siemyśl jest gminą wiejską, która została utworzona w 1973 roku. Usytuowana jest w województwie zachodniopomorskim, w jego północno-środkowej części. Liczy sobie powierzchnię 107 km². W jej skład wchodzi 11 jednostek pomocniczych w postaci sołectw oraz 4 jednostki organizacyjne, tj. 1 instytucja kultury – Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteka w Siemyślu, 2 szkoły podstawowe oraz Ośrodek Pomocy Społecznej. W 2020 roku zameldowanych w gminie było 3786 osób (Raport o stanie gminy Siemyśl za 2020 rok, 2021). Statystykę ludności według wieku i płci na koniec roku 2020 w gminie Siemyśl przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Ludności według wieku i płci na koniec roku 2020 w gminie Siemyśl

WIEK	PŁEĆ		OGÓŁEM
	MĘŻCZYZNA	KOBIETA	
0-2	58	62	120
3	28	21	49
4-5	43	49	92
6	22	20	42
7	14	12	26
8-12	127	104	231
13-15	72	55	127
16-17	54	33	87
18	29	19	48
19-65	1263	0	1263
19-60	0	1068	1068
> 65	205	0	205
> 60	0	428	428
RAZEM	1915	1871	3786

Źródło: (Raport o stanie gminy Siemyśl za 2020 rok, 2021).

Budżet Organizatora kształtował się w 2020 roku po stronie dochodów na poziomie 21 455 576,00 zł, a po stronie wydatków na poziomie 21 055 576,00 zł. Na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego zaplanowano w budżecie wydatki w kwocie 745 720,00 zł. Na koniec roku 2020, ostatecznie wydatkowo kwotę 596 633,52 zł. Taką też kwotę narzucono jako kwotę bazową do planu finansowego dla nowoutworzonej instytucji kultury w 2021 roku. Samorząd gminny nie wprowadził do chwili obecnej żadnej strategii dotyczącej kierunków rozwoju i promocji kulturalnej w gminie.

1.2 Analiza zasobów wewnętrznych GOKiB

Analiza zasobów wewnętrznych Ośrodka obejmuje między innymi badanie programów, które są realizowane, metody zarządzania, kulturę organizacyjną, politykę, strukturę, zasoby oraz potencjał.

Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteka w Siemysłu, zwany dalej GOKiB, został powołany do życia uchwałą Nr 127/XIV/20 Rady Gminy Siemysł z dnia 30 września 2020 r. - akt o utworzeniu samorządowej instytucji kultury pod nazwą Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteki w Siemysłu (Dz. Urz. Woj. Zachodniopomorskiego, poz. 4502). Swoją działalność rozpoczął 1 stycznia 2021 roku, a obszarem działania objął w głównej mierze teren gminy Siemysł. Został zarejestrowany, zgodnie z przepisami prawa jako nowoutworzona instytucja kultury, chociaż wchłonął w swoje struktury Gminną Bibliotekę Publiczną w Siemysłu wraz z jej 3 filiami. Do końca roku 2020, biblioteki były częścią Urzędu Gminy Siemysł i zarządzane były przez Wójta Gminy Siemysł. GOKiB jest jedyną instytucją kultury działającą na tym obszarze.

Podstawowym celem działalności ośrodka jest realizacja zadań własnych Gminy Siemysł w zakresie tworzenia, upowszechniania i ochrony dorobku kultury oraz zaspokajanie i rozwijanie potrzeb czytelniczych. Rozpoznaje i zaspokaja potrzeby społeczności lokalnej w zakresie uczestnictwa w kulturze. Wspiera amatorski ruch artystyczny, stwarza warunki wspomagające kultywowanie tradycji folklorystycznych oraz rozwijanie rękodzieła. Organizuje i wspiera organizowanie wszelkich imprez kulturowo-edukacyjnych i rekreacyjno-rozrywkowych. Organizuje i prowadzi między innymi: spektakle, koncerty, pokazy, wykłady, seminaria, kluby hobbystyczne, kursy tańca, warsztaty muzyczne, koła zainteresowań, festyny, kiermasze, turnieje, przeglądy i konkursy. Promuje i organizuje wolontariat. W zakresie działalności czytelniczej, edukacyjnej i informacyjnej gromadzi i opracowuje materiały biblioteczne, które służą rozwijaniu czytelnictwa. Popularyzuje dorobek nauki i kultury polskiej oraz światowej, książki i czytelnictwa.

Bezpośredni nadzór nad działalnością GOKiB sprawuje Organizator instytucji kultury jakim jest Wójt Gminy Siemysł. Nadzór merytoryczny nad działalnością bibliotek sprawuje Książnica Pomorska im. Stanisława Staszica w Szczecinie. Ośrodkiem zarządza Dyrektor, który odpowiada za jego funkcjonowanie, za gospodarkę finansową i prezentuje go na zewnątrz. Źródłem finansowania jest dotacja podmiotowa otrzymywane z budżetu Organizatora, która przeznaczona jest na pokrycie kosztów bieżącej działalności oraz dotacje celowe przeznaczone na realizację konkretnych zadań oraz inwestycji. W związku z sytuacją w jakiej znalazł się GOKiB, tj. pierwszy rok działalności oraz rozpoczęcie działalności w czasie panującej pandemii

wirusa COVID 19, nie założono osiągnięcia żadnych dochodów własnych na poziomie tworzenia planu finansowego instytucji. GOKiB swoją działalność prowadzi w siedzibie, która znajduje się przy ul. Szkolna 21 w Siemyślu oraz w budynkach przekazanych na własność przez Organizatora. Łącznie jest to 9 budynków zlokalizowanych w 9 z 11 sołectw w gminie tj. w Białokurach, w Byszewie, w Charzynie, w Niemierzu, w Nieżynie, w Świeciu Kołobrzesckim, w Trzyniki i w Unieradzu. Dodatkowo, na podstawie umowy użyczenia zawartej z Organizatorem, w dysponowaniu GOKiB są dwa pomieszczenia, które znajdują się w Szkole Podstawowej w Charzynie, w których zlokalizowana jest Gminna Biblioteka Publiczna w Siemyślu - Filia nr 1 w Charzynie.

Pozostałe biblioteki zlokalizowane są: biblioteka macierzysta w siedzibie w Siemyślu, Filia nr 2 razem z salą wiejską w budynku w miejscowości Trzynik, Filia nr 3 z salą wiejską w budynku w miejscowości Byszewo. Do majątku instytucji przekazane zostały 3 mieszkania komunalne, na których wynajem podpisano umowy długoterminowe. Przy części budynków znajdują się działki z terenami zielonymi i placami zabaw, których utrzymanie również leży po stronie GOKiB.

Dla celów dalszej analizy przygotowano tabelę nr 2 ilustrującą potencjalną liczbę użytkowników danych obiektów na podstawie liczby zameldowanych osób w danym sołectwie z wyszczególnieniem dzieci i młodzieży.

Tabela 2. Budynki należące do GOKiB w Siemyślu i potencjał ludności

Lp.	Budynki należące do GOKiB w Siemyślu	Nazwa sołectwa	Liczba Mieszkańców (dorośli)	Liczba dzieci i młodzieży (0-18 lat)
1	Sala Wiejska w Białokurach , Białokury 11; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Białokury	202	49
2	Sala wiejska w Byszewie/ GBP w Byszewie Byszewo 10; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Byszewo	100	31
3	Sala wiejska w Charzynie/ GBP w Charzynie ul. Polna 1; 78-122 Charzyno	Sołectwo Charzyno	770	210
4	Sala Wiejska w Niemierzu , Niemierze 20; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Niemierze	122	27
5	Sala Wiejska w Nieżynie , Nieżyn 10; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Nieżyn	226	67
6	Sala Wiejska w Świeciu Kołobrzesckim , Świecie Kołobrzesckie 18; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Świecie Kołobrzesckie	178	39
7	Sala Wiejska w Trzyniku/GBP w Trzyniku	Sołectwo Trzynik	311	106

	Trzynik 19; 78-123 Siemyśl			
8	Sala Wiejska w Unieradzu, Unieradz 4; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Unieradz	77	19
9	Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteka w Siemyślu, ul. Szkolna 21; 78-123 Siemyśl	Sołectwo Siemyśl	789	200

Źródło: opracowanie własne.

Siedziba GOKIB jest zlokalizowana w największym budynku wchodzących w skład majątku instytucji (zob. rysunek 2). W budynku przy ulicy Szkolnej 21 w Siemyślu znajdują się: 1 sala widowiskowa, z 150 tymczasowymi miejscami siedzącymi i zapleczem kuchennym, 3 sale konferencyjne, pomieszczenie biblioteki, biuro dyrektora, 2 pomieszczenia biurowe użyczone Ośrodkowi Pomocy Społecznej na rzecz funkcjonowania Punktu Konsultacyjnego zapewniającego pomoc psychologiczną mieszkańcom gminy Siemyśl (2 psychologów oraz terapeuta uzależnień) oraz mieszkanie komunalne. Budynek został wybudowany przed 1945 rokiem, ale z jego dawnej bryły zachowała się wyłącznie 3 kondygnacyjna wieża. Pozostała część była odbudowywana oraz wielokrotnie przebudowywana. Dawniej należał do prywatnych właścicieli, następnie został przekazany samorządowi gminnemu i pełnił funkcję kulturalną, aż do czasu zlikwidowania domu kultury w 1990 r. Za czasów dawnego domu kultury sala widowiskowa była w pełni urządzona: miała profesjonalną scenę z kurtyną, oświetlenie, odpowiednią akustykę i nagłośnienie, stopniowane miejsca siedzące oraz kabinę projekcyjną. Po zlikwidowaniu instytucji całe wyposażenie niszczało, aż na początku 2010 r. samorząd gminny zdecydował się na remont części widowiskowej zmieniając jej przeznaczenie na rzecz sali konferencyjnej z zapleczem kuchennym. Do 2021 r. budynek ten borykał się z problemem nieodpowiedniego dostosowania akustycznego sali oraz brakiem funkcjonalności tego pomieszczenia. W 2021 r. GOKIB w ramach otrzymanej dotacji celowej przeprowadził modernizację tego pomieszczenia pod względem poprawy akustyki oraz wymieniając nagłośnienie sali. GOKiB położony jest na ponad półhektarowej działce, która stopniowa będzie zagospodarowywana. Oddalony jest od głównej drogi powiatowej zapewniając użytkownikom kameralny odpoczynek blisko natury.



Rysunek 1. Siedziba Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu

Źródło: archiwum prywatne.

Pozostałe budynki, należące do instytucji kultury, w przeważającej części nie stanowią samodzielnych budynków. Budynki, które kiedyś w całości należały do samorządu gminnego, stanowią wyodrębnione lokale. Sąsiadują najczęściej z mieszkaniami prywatnymi, co stanowi pewnego rodzaju uciążliwość i ogranicza prowadzenie niektórych form działalności. Sale wiejskie najczęściej składają się z większych sal z wyodrębnionym zapleczem kuchennym. Wszystkie wymagają modernizacji pod względem zwiększenia funkcjonalności lub remontów zniszczonych wnętrz lub fasad.

Nakłady finansowe na Gminną Bibliotekę Publiczną w Siemysłu wraz z filiami od kilku lat wzrastały. Dzięki zwiększonemu finansowaniu pomieszczenia biblioteczne zostały odremontowane, zakupiono nowe wyposażenie oraz znacznie powiększono księgozbiór o nowości wydawnicze. W 2021 roku przystąpiono do konsorcjum bibliotek zachodniopomorskich w ramach platformy Legimi, dzięki czemu wzbogacono ofertę czytelniczą o bezpłatny dostęp do ebooków i audiobooków. W tym roku również podpisano umowę z Biblioteką Narodową, dzięki której zapewniono czytelnikom dostęp do Wypożyczalni międzybibliotecznej czasopism i wydawnictw naukowych Akademica. Katalog księgozbioru sieci bibliotecznej jest już w całości dostępny w formie elektronicznej, dzięki czemu czytelnicy mają do niego możliwość zdalnego dostępu.

W strukturze organizacyjnej instytucji, wyodrębnionych zostało 6 jednostek organizacyjnych, do których należą: Dyrektor, Główny księgowy, Gminna Biblioteka Publiczna w Siemysłu, w skład której wchodzi biblioteka macierzysta w Siemysłu i trzy filie, dział gospodarczy, dział administracyjny i dział organizacji imprez i edukacji kulturalnej. W ramach działu gospodarczego zatrudniani są pracownicy na stanowiskach: konserwator, pracownik gospodarczy, palacz oraz sprzątaczką. W ramach działu administracyjnego wyróżnia się stanowiska: specjalista ds. administracyjnych, specjalista ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, informatyk, inspektor ochrony danych osobowych, radca prawny. W ramach działu organizacji imprez i edukacji kulturalnej przewidziane są stanowiska: instruktor świetlicy oraz instruktor oraz animator kulturalny. Na umowy o pracę na czas nieokreślony zatrudnionych jest 10 osób. W każdej z bibliotek zatrudniona jest osoba na stanowisku bibliotekarza w niepełnym wymiarze czasu pracy. Trzy świetlice 2021 r. nie były otwarte. Dwie spośród tych 3 są w bardzo złym stanie technicznym, który uniemożliwia ich udostępnienie, a na otwarcie ostatniej nie starczyło środków finansowych zaplanowanych w budżecie ośrodka. Na sezon zimowy zatrudniani są również dwaj palacze. Poza tym na podstawie umów cywilnoprawnych nawiązana jest współpraca: ze specjalistą do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy, z prawnikiem i informatykiem. Pomimo niezatrudniania ponad 20 pracowników zdecydowano się na wprowadzenie dobrowolnego funduszu socjalnego. Miało to związek z przejściem części pracowników z Urzędu Gminy Siemysł na zasadach przejęcia części przedsiębiorstwa i zapewnieniu takich samych warunków pracy pracownikom, jak u poprzedniego pracodawcy. W GOKiB pracownicy mają bardzo rozbudowane zakresy obowiązków w związku z wykonywaniem pracy w większości przypadków w ramach dwóch stanowisk. Rozwiązanie to zapewnia prawidłowe funkcjonowanie instytucji przy ograniczonym budżecie.

Ośrodek posiada duże zasoby w postaci nieruchomości, które znajdują się prawie w każdym sołectwie w gminie. Jest odpowiedzialnością samorządu gminnego na tak zwaną kulturalną białą plamę na mapie powiatu. Kadre instytucji stanowią wieloletni pracownicy Urzędu Gminy Siemysł, którzy zostali odpowiednio przeszkoleni do pełnienia swoich obowiązków.

2.3 Analiza SWOT GOKiB i ocena pozycji strategicznej

W lipcu 2021 r. w gminie Siemysł przeprowadzona została diagnoza oczekiwań mieszkańców

pod względem dotychczas oferowanych usług kulturalnych na obszarze działalności GOKiB. Grupa objęta badaniem stanowiła 132 osoby, które anonimowo wzięły udział w ankiecie. Ankieta składała się z pytań zamkniętych i otwartych. Największym zainteresowaniem cieszyło się pytanie dotyczące wskazania propozycji form zajęć i wydarzeń kulturalnych, które miałyby się odbywać w danych miejscowościach oraz pytanie otwarte dotyczące podania brakujących działań kulturalnych na terenie gminy Siemysł.

Mieszkańcy, jako brakujące formy działań kulturalnych, najczęściej wskazywali zajęcia i warsztaty dla dzieci i młodzieży oraz dla dorosłych. Kolejne zidentyfikowane formy to zajęcia taneczne dla dorosłych oraz dla dzieci i młodzieży. Ankietowani podkreślali, że brakującą formą aktywności są zajęcia fitness. Następne w kolejności były festyny oraz koncerty. Większość ankietowanych chciałaby wziąć udział w zajęciach koła szachowo-warcabowego i grach planszowych. Wykłady i warsztaty ekologiczne były formą działalności kulturalnej, w której wzięłoby udział 60 % badanych osób. Mieszkańcy chętnie przysliby na seansy filmowe. Dużym zainteresowaniem cieszyły się również lekcje biblioteczne dla dzieci i młodzieży. Warsztaty fotograficzne, warsztaty folklorystyczne, warsztaty teatralne i zajęcia na świetlicach dla dzieci były kolejnymi formami wskazanymi w większości w odpowiedziach.

Podsumowując, dorośli mieszkańcy najchętniej wzięliby udział w warsztatach plastycznych oraz tanecznych. Dla dzieci wskazywano zajęcia i warsztaty dotyczące różnych aktywności pozalekcyjnych jako główną formę aktywności w kulturze. Przede wszystkim skupiono się jednak na aktywnościach integrujących społeczność, które polegają na wspólnym współodczuwaniu kultury i interakcji z drugim człowiekiem. Dzięki przeprowadzonej ankiecie udało się również zidentyfikować jak silną potrzebę ma społeczność lokalna do uczestnictwa w kulturze i w jakich obszarach te braki odczuwalne są najbardziej. Pozwoliło to między innymi zakwalifikować tę potrzebę jako mocną stronę instytucji w opracowanej poniżej analizie SWOT.

W ramach **mocnych stron** instytucji zostało zidentyfikowanych pięć czynników:

1. Zasoby w postaci lokali w większości sołectw, gdzie można organizować działalność kulturalną w gminie.
2. Zespół doświadczonych pracowników.
3. Rozwinięta sieć współpracy z lokalnymi liderami i społecznikami.
4. Wysoka społeczna potrzeba uczestnictwa w kulturze oraz wysoka akceptacja wydatkowania środków publicznych na kulturę, niezależnie od poziomu aktywności uczestniczenia w kulturze.

5. Wypracowany wizerunek bibliotek.

W ramach **słabych stron** GOKiB zostały zidentyfikowane czynniki:

1. Przestarzałe wyposażenie oraz nieruchomości, które wymagają remontów.
2. Nieodpowiednia struktura kosztów ponoszonych przez instytucję – bardzo wysokie koszty stałe dotyczące bieżącej działalności w stosunku do kosztów ponoszonych na działalność kulturalną.
3. Brak lub niewielkie dochody własne generowane przez instytucję, a co za tym idzie, silne uzależnienie aktywności od otrzymanej dotacji od Organizatora.
4. Niewystarczająca kadra ośrodka, która wymusza na pracownikach wielozadaniowość oraz dużą intensyfikację wykonywanych zadań.

Szanse dla instytucji zostały określone jako:

1. Wzrost intensywności podejmowanych działań, które doprowadzą do generowania dochodów własnych.
2. Stopniowe zwiększanie dochodu jednostek samorządu terytorialnego, a co za tym idzie zwiększenie dotacji podmiotowej Organizatora.
3. Wzrost środków zewnętrznych dostępnych dla kultury oraz uproszenie zasad przyznawania dotacji na usługi kulturalne.
4. Rozwój wolontariatu oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze kultury.

Zidentyfikowane **zagrożenia** w ramach działalności jednostki:

1. Mały udział instytucji kultury w życiu kulturalnym społeczności lokalnej spowodowany rozziwem pomiędzy ofertą kulturalną a zainteresowaniami odbiorców.
2. Jednofilarowość finansowania działalności instytucji za pomocą dotacji podmiotowej na wysokość, której ośrodek nie ma wpływu.
3. Brak wypracowanej postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze.
4. Wywieranie wpływu na rodzaj oferowanej aktywności kulturowej przez podmioty zewnętrzne.

W tabelach od 3 do 6 dokonano wyceny czynników w poszczególnych grupach, a następnie ustalono współrzędne wektora wskazującego na pozycję strategiczną GOKiB w Siemysłu i normatywną strategię rozwoju.

Tabela 3. Analiza SWOT – silne strony GOKiB w Siemysłu

SILNE STRONY (S)			
CZYNNIK	WAGA (0-1)	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Zasoby w postaci lokali, gdzie można organizować działalność kulturalną w większości sołectw w gminie.	0,20	5	1
Zespół doświadczonych pracowników.	0,20	4	0,80
Rozwinięta sieć współpracy z lokalnymi liderami i społecznikami.	0,20	5	1
Wysoka społeczna potrzeba uczestnictwa w kulturze oraz wysoka akceptacja wydatkowania środków publicznych na kulturę niezależnie od aktywnego uczestnictwa w kulturze.	0,30	5	1,50
Wypracowany wizerunek bibliotek.	0,10	4	0,40
Ocena łączna:			4,70

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Analiza SWOT – słabe strony GOKiB w Siemysłu

SŁABE STRONY (W)			
CZYNNIK	WAGA (0-1)	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Przestarzałe wyposażenie oraz nieruchomości, które wymagają remontów.	0,20	3	0,60
Nieodpowiednia struktura kosztów ponoszonych przez instytucję –bardzo wysokie koszty stałe dotyczące bieżącej działalności względem kosztów ponoszonych na działalność kulturalną.	0,30	5	1,50
Brak lub niewielkie dochody własne generowane przez instytucję, a co za tym idzie, silne uzależnienie aktywności od otrzymanej dotacji od Organizatora.	0,30	3	0,9
Niewystarczająca kadra ośrodka wymusza na pracownikach wielozadaniowość oraz dużą intensyfikację wykonywanych zadań.	0,20	3	0,60
Ocena łączna:			3,60

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Analiza SWOT –szanse zewnętrzne dla GOKiB w Siemysłu

SZANSE (O)			
CZYNNIK	WAGA (0-1)	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Wzrost intensywności podejmowanych działań, które doprowadzą do generowania dochodów własnych.	0,40	5	2
Stopniowe zwiększanie dochodu jednostek samorządu terytorialnego, a co za tym idzie zwiększenie dotacji podmiotowej Organizatora.	0,20	5	1
Wzrost środków zewnętrznych dostępnych dla kultury oraz uproszenie zasad przyznawania dotacji na usługi kulturalne	0,25	5	1,25
Rozwój wolontariatu oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze kultury.	0,15	5	0,75
Ocena łączna:			5,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Analiza SWOT – zagrożenia zewnętrzne dla GOKiB w Siemysłu

ZAGROŻENIA (T)			
CZYNNIK	WAGA (0-1)	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Mały udział instytucji kultury w życiu kulturalnym społeczności lokalnej spowodowany rozziwem pomiędzy ofertą kulturalną a zainteresowaniami odbiorców.	0,30	4	1,20
Jednofilarowość finansowania działalności instytucji za pomocą dotacji podmiotowej na wysokość, której ośrodek nie ma wpływu	0,40	5	2
Brak wypracowanej postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze.	0,20	3	0,60
Wywieranie wpływu na rodzaj oferowanej aktywności kulturowej przez podmioty zewnętrzne.	0,10	2	0,20
Ocena łączna:			4,00

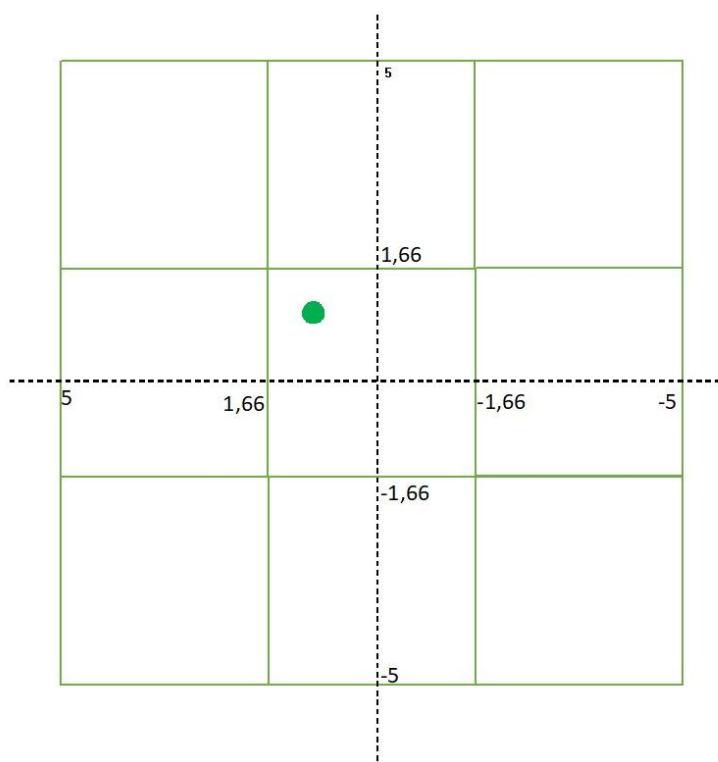
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT otrzymano następujące wyniki:

Mocne i słabe strony: $4,70 (S) - 3,60 (W) = 1,10$

Szanse i zagrożenia: $5,00 (O) - 4,00 (T) = 1,00$

Wynik oceny sytuacji strategicznej został zaprezentowany w sposób graficzny na rysunku 3. Wynik wskazuje zarówno przewagę mocnych stron nad słabymi, jak i przewagę szans nad zagrożeniami.



Rysunek 2. Pozycja strategiczna GOKiB w Siemysłu - wynik analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT pozwoliła określić strategiczne położenie instytucji w oparciu o wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na konkurowanie przedsiębiorstwa w sektorze. Na podstawie osiągniętych wyników właściwą trajektorią strategiczną dla GOKiB będzie strategia agresywna. Strategia ta, tzw. maxi – maxi oznacza, że w instytucji przeważają mocne strony, a firma funkcjonuje w sprzyjającym otoczeniu zewnętrznym. Właściwymi działaniami są więc silna ekspansja i rozwój przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu zasobów w oparciu o silnie powiązane szanse. Należy wychwytywać sposobność, wzmacniać pozycję, inwestować w nowe przedsięwzięcia, koncentrować zasoby na konkurencyjnych produktach oraz przejmować organizacje o tym samym profilu. Instytucja powinna skoncentrować się na innowacjach i zróżnicowaniu. Strategia agresywna jest najbardziej pożądanym typem strategii.

Strategia programowa obrona dla instytucji ma na celu wyjaśnienie jakimi drogowskazami będzie kierowała się ona podczas swojej bieżącej działalności tworząc usługi kulturalne. Jest ściśle powiązana z ogólnym rozwojem społeczeństwa. Strategia ta ma na celu utrzymanie wysokiej jakości oferowanych usług, która idzie w parze z wysokim uczestnictwem odbiorców. Główną strategią organizacji wybraną w kontekście przyszłości GOKiB będzie zatem strategia intensywnego wzrostu.

Właściwą strategią produktowo-rynkową będzie strategia rozwoju produktu (programu). Instytucja będzie wprowadzała nowe produkty dla obecnego grona odbiorców. Celem jest utrzymanie obecnych klientów i przyciągnięcie nowych. Produkt zostanie zmodyfikowany w taki sposób, aby w dłuższej perspektywie zostać dobrze przyjęty w obecnym segmencie rynku. Program również zostanie poprawiony pod względem jakości lub zapewnienia odbiorcom dodatkowych korzyści.

W odniesieniu do strategii konkurencyjnych GOKiB będzie kierował się koncentracją na produkcie (programie). Celem tej strategii będzie zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań odbiorców co do oferowanych usług. Za pośrednictwem badań i analiz stworzony zostanie wyspecjalizowany program dla wąskiego segmentu rynku. Owa specjalizacja staje się głównym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Jako strategię zorientowaną na środowisko zewnętrzne instytucji wybrano strategię partnerstwa międzysektorowego. Jak pisze Varbanowa (2015, s. 229): *Główny nacisk w tych strategiach kładzie się na połączenie wysiłków z fachową wiedzą w celu osiągnięcia lepszych efektów, umożliwienia rozpowszechniania dobrych praktyk, wspólnego polepszenia wizerunku publicznego i zwiększenia zainteresowania odbiorców bądź opracowania wysokiej jakości*

programu artystycznego”. Partnerstwo uzupełnia kompetencje partnerów, doprowadzając do efektywniejszego działania w kampaniach, min. dotyczących pozyskiwania funduszy, marketingu czy poszerzania kręgu zainteresowanych ofertą osób. Połączone zasoby dwóch różnych sektorów mają osiągnąć wspólny cel.

W ramach strategii marketingowych wybrano strategię rozwijania bazy odbiorców, przekształcając odbiorców potencjalnych w odbiorców regularnych oraz utrzymanie i motywowanie użytkowników online do dalszego zaangażowania i uczestnictwa w usługach oferowanych w sieci.

Ostatnią strategią funkcjonalną zaplanowaną dla ośrodka jest strategia pozyskiwania funduszy oparta na pozyskiwaniu wsparcia zewnętrznego na realizację zaplanowanych programów. Pozyskiwanie funduszy od fundacji na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących rodzaju jej działalności będzie stanowiło klucz do sukcesu. Pozyskiwanie wsparcia od sponsorów na zasadzie wzajemnych korzyści, będzie kolejną częścią strategii finansowej. W GOKiB planuje się również organizację imprez charytatywnych, które zasilą budżet instytucji. Ostatnią formą strategii finansowej jest pozyskiwanie indywidualnych darowizn od osób prywatnych.

Rozdział II. Projekt strategii rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu

2.1 Misja i system celów dla GOKiB w Siemysłu

Jak pisze Varbanowa (2015, s. 120): *Pierwszy etap procesu zarządzania strategicznego to myślenie strategiczne, które obejmuje sformułowanie deklaracji misji organizacji (...), jej wizji i długoterminowych celów.* Deklaracja misji jest zindywidualizowanym, jasno określonym i pozytywnym komunikatem. Instytucje kultury działają jako otwarte systemy, dlatego też stworzenie samej misji jest niewystarczające. Organizacje kulturalne nie funkcjonowałyby bez odbiorców i wsparcia zewnętrznego. Dlatego szalenie ważne jest w przypadku GOKiB oprócz określenia deklaracji misji, która jest podstawowym elementem procesu zarządzania strategicznego, stworzenie przede wszystkim jego tożsamości. Tożsamość organizacyjna jest silnie związana z wnętrzem instytucji i jej misją, ale również z jej reputacją i publicznym odbiorem. Wszystkie te wyżej wymienione elementy tworzą podstawę do budowania strategii poszerzania grona odbiorców, poszukiwania finansowania zewnętrznego, zwiększenia wskaźników sprzedaży i odwiedzin klientów, a co za tym idzie skutecznej działalności. Publiczne oblicze instytucji kultury stanowi klucz do jej sukcesu i powinno być tak kształtowane, by przede wszystkim wzbudzać zaufanie wśród odbiorców i poczucie profesjonalizmu w zakresie realizowanych działań oraz szacunek.

Dla Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemysłu misja została sformułowana w następujący sposób:

Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteka w Siemysłu stanie się centrum komunikacji kulturalnej, społecznej i edukacyjnej na terenie gminy Siemysł.

Tak stworzona misja wprost wskazuje cel powołania i istnienia instytucji kultury. Odzwierciedla ona bieżącą sytuację ośrodka oraz jego wizję przyszłości. Skierowana została do klientów, odbiorców, zewnętrznych interesariuszy, społeczeństwa oraz wszystkich osób w organizacji.

„Wizja” i „misja” często uważane są za synonimy. Wizja, choć powiązana z misją, mówi o przyszłości, którą organizacja ma zamiar osiągnąć. Jest to pewnego rodzaju marzenie, które pewnego dnia ma stać się rzeczywistością. Dla naszej instytucji kulturalnej wizja została określona w następujący sposób:

„Gminny Ośrodek Kultury i Biblioteka w Siemysłu jest miejscem rozpoznawalnym i dynamicznie odpowiadającym na różnorodne potrzeby i zainteresowania mieszkańców. Dzięki posiadanym zasobom, została stworzona sieć kulturalna, która stanowi podstawę efektywnej relacji kultura – społeczność lokalna”.

Zasoby wymienione w wizji, to między innymi rozbudowana baza lokalowa jednostki, która umożliwia dotarcie z ofertą kulturalną do najmniejszych miejscowości w gminie. Na podstawie diagnozy oczekiwań mieszkańców pod względem oferowanych przez GOKiB działań kulturalnych zaobserwowano, że większość ankietowanych wskazała miejsce, w którym wzięłaby aktywny udział w kulturze, jako miejsce ich zamieszkania. Osoby te silnie identyfikują się z miejscem zamieszkania i oczekują oferty kulturalnej zaproponowanej na tym właśnie obszarze. Kultura w tych miejscach powinna być z jednej strony zindywidualizowana pod względem wyjątkowego charakteru mieszkańców, jak również oferować im różnorodne formy aktywnego uczestnictwa.

Wartości organizacyjne, które zostały sformułowane w *Kodeksie etyki pracowników Gminnego Ośrodka Kultury i Bibliotece w Siemysłu*, to między innymi:

1. praworządność – rozumiana jako wykonywanie obowiązków służbowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz regulacjami wewnętrznymi ośrodka.
2. niedyskryminowanie - rozumiane jako przestrzeganie zasady równego traktowania oraz poszanowania praw człowieka, ze szczególnym uwzględnieniem prawa do wolności intelektualnej oraz swobodnego dostępu do wiedzy, informacji i kultury.
3. zasada współmierności – rozumiana jako realizacja powierzonych zadań i obowiązków w sposób współmierny do obranego celu.
4. zakaz nadużywania uprawnień – rozumiany jako używanie nadanych uprawnień wyłącznie do celów, dla których uprawnienia te zostały nadane.
5. bezstronność i niezależność przy podejmowanych decyzjach.
6. zasada dbałości o powierzone mienie.
7. zasada dbałości o pozytywny wizerunek GOKiB.

Są to akceptowalne zachowania i standardy, które rządzą zachowaniem pracowników w instytucji kultury.

W związku z powołaniem instytucji z dniem 01.01.2021 r. należało od zera zbudować jej tożsamość organizacyjną. W tym celu, wspólnie z całym zespołem, stworzono logo GOKiB.

Każdy pracownik, niezależnie od stanowiska, brał udział w procesie projektowania. Opiniował projekt na różnych etapach realizacji, miał prawo wnoszenia własnych poprawek oraz uwag. Ostatecznie wszyscy zaakceptowali logo, które zostało zamieszczone na rysunku 4.



Rysunek 3. Logo GOKiB

Źródło: materiały wewnętrzne GOKiB.

Otwarta książka w środku grafiki symbolizuje fundamenty, na którym został stworzony GOKiB w nowej odsłonie tj. gminna biblioteka publiczna. Następnie, użycie wizerunku budynku od strony wieży, po pierwsze jest ukłonem dla jego zabytkowej i historycznej wyjątkowości, po drugie dla rozpoznawalności wśród społeczności lokalnej. Zmiana koloru dwóch ostatnich liter w nazwie znowu jest podkreśleniem roli biblioteki, której charakter i działalność jest już dobrze znana wśród mieszkańców. Logo umieszczane jest na wszystkich materiałach promocyjnych, informacyjnych, na stronie internetowej, w mediach społecznościowych oraz w elektronicznej korespondencji wychodzącej.

Jako ostatni element tożsamości organizacyjnej jednostki w literaturze przedmiotu jest wymieniony slogan. Jest rozumiany jako motto lub krótkie sformułowanie skierowane do odbiorców oferowanych przez instytucję usług. Najczęściej wskazane są w nim korzyści jakie mają oni uzyskać w związku z ofertą organizacji. Slogan to spojrzenie oczami klientów na produkty i usługi firmy. Ze względu na krótką historię działalności jednostki i brak wykształconego charakterystycznego produktu nie został on jeszcze sformułowany dla GOKiB.

2.2. Priorytetowe obszary rozwoju ośrodka

Dla GOKiB zostały określone następujące obszary rozwoju:

1. Animacja kulturalna społeczności lokalnej i stworzenie przestrzeni wyzwalającej kreatywność.
2. GOKiB jako aktywny partner, który tworzy wartościową ofertę kulturalną.
3. Budowanie tożsamości regionalnej mieszkańców przy jednoczesnym poszanowaniu różnorodności kulturalnej
4. Rozwijanie potencjału zasobów ośrodka.

Jak pisze Varbanowa (2015, s. 134): *Cel to ilościowy i/lub jakościowy wyraz pożądanego rezultatu, który organizacja lub osoba chce osiągnąć w przedziale czasowym. Odpowiada on zazwyczaj na pytania: co, ile, jakimi środkami oraz do kiedy?*” Wytaczają one drogę działalności instytucji na wszystkich szczeblach i wszystkich obszarach działania. Cele strategiczne pozostają w ścisłej korelacji z misją oraz wizją instytucji. W przypadku tworzenia planu strategicznego niezbędne jest sformułowanie celów w trójwymiarowych ramach:

1. Pod względem hierarchii celów:

- Cele strategiczne;
- Cele podstawowe;
- Cele funkcjonalne;
- Cele specjalne.

2. Pod względem adresatów:

- Cele zewnętrzne;
- Cele wewnętrzne;

3. Pod względem ich mierzalności.

Dla GOKiB zostały sformułowane dwa cele strategiczne, które oparte są na dwóch hasłach:

- 1) Przestrzeń kreatywności,
- 2) Mieszkaniec kulturalny.

Cel strategiczny pn. „Przestrzeń kreatywności” odnosi się do samej instytucji kultury, która będzie edukować i animować kulturalnie mieszkańców oraz wytworzy przestrzeń, w której kreatywność będzie zapalnikiem dla działań kulturalnych. W ramach tego celu wyszczególniono poszczególne cele operacyjne: po pierwsze, to zmniejszenie ograniczeń w

dostępie do oferty kulturalnej, po drugie, dostosowanie zasobów kadrowych i zasobów infrastruktury do potrzeb XXI wieku, po trzecie, sprzyjanie inicjatywom oddolnym mieszkańców.

Cel strategiczny pn. „Mieszkaniec kulturalny” interpretowany jako podejmowanie działań, które doprowadzą do stanu, w którym każdy człowiek stanie się aktywnym i świadomym uczestnikiem życia kulturalnego. W ramach tego celu wyszczególniono poszczególne cele operacyjne: po pierwsze wzmacnianie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach kulturalnych mieszkańców, po drugie zwiększanie uczestnictwa mieszkańców w życiu kulturalnym, po trzecie zwiększenie kompetencji odbiorców w ramach przekazywanych wartości.

2.3 Propozycje programów i zadań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych

W ramach celu operacyjnego pn. zmniejszenie ograniczeń w dostępie do oferty kulturalnej, założono zorganizowanie 50 wydarzeń kulturalnych w gminie, z czego 50 % powinno odbyć się poza siedzibą główną. Ma to na celu po pierwsze zachęcić społeczność lokalną do uczestniczenia w życiu kulturalnym w gminie, a długofalowo wykształcić w nich postawy aktywnego i krytycznego odbiorcy kultury. Wyszczególnienie mówiące, że wydarzenia mają się odbywać w 50 % poza siedzibą główną ma być wręcz „zapukaniem do drzwi” mieszkańców. GOKiB posiada bazę lokalową, która umożliwia zrealizowanie tego celu.

W ramach celu pn. dostosowanie zasobów kadrowych i zasobów infrastruktury do potrzeb XXI wieku zaplanowano ustawiczne szkolenia kadr w oparciu o mierzalny wskaźnik, tj. 1 szkolenie specjalistyczne dla każdego pracownika działu edukacji kulturalnej i organizacji imprez oraz gminnej biblioteki publicznej w roku. W ramach dostosowania zasobów infrastruktury zaplanowano inwestycje polegające na dostosowaniu lokali do potrzeb ze szczególnymi potrzebami w ramach posiadanych możliwości. Planuje się aplikować w ramach zewnętrznych dofinansowań w projektach, które mają na celu unowocześnienie placówek pod względem technologicznych, między innymi na zakup nowoczesnego sprzętu komputerowego oraz oprogramowania. Dzięki posiadanemu statusowi instytucji kultury, którego do tej pory nie posiadała sama biblioteka możliwe do pozyskania stały się środki oferowane przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz oferowane przez inne podmioty w ramach ogłaszanych przez nich konkursów. Jako mierzalny wskaźnik przyjęto złożenie minimum 2 wniosków o dofinansowanie w roku w ramach modernizacji i ulepszenia bieżących zasobów.

W ramach celu operacyjnego jakim jest sprzyjanie inicjatywom oddolnym mieszkańców założono wsparcie do 10 wniosków o realizację inicjatyw oddolnych zaproponowanych przez grupy nieformalne

lub stowarzyszenia.

W przypadku celu strategicznego „Mieszkaniec kulturalny” zaplanowano osiągnięcie między innymi taki priorytet jak wzmocnienie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach mieszkańców. W ramach tego celu zaplanowano nawiązać partnerstwa międzysektorowe ze szkołami w gminie, ośrodkiem pomocy społecznej, sołtysami i radami sołeckimi, fundacjami i stowarzyszeniami, które będą wsparciem dla kształtowania oferty kulturalnej przez ośrodek. Zaplanowano również przeprowadzanie 1 raz w roku ankiety ewaluacyjnej wśród mieszkańców, która będzie drogowskazem działań dla instytucji. W ankiecie też będzie badany poziom zadowolenia z oferowanych usług oraz określana będzie diagnoza potrzeb kulturalnych mieszkańców. Dodatkowo monitorowany będzie na bieżąco udział społeczności lokalnej w organizowanych wydarzeniach.

W ramach celu operacyjnego pod nazwą „zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w życiu kulturalnym” przewidziano wzrost udziału liczby mieszkańców w organizowanych wydarzeniach względem każdego poprzedniego roku o 3 % w perspektywie długoterminowej. Aby osiągnąć ten cel założono, że po przeprowadzonych diagnozach potrzeby wysiłki zostaną skoncentrowane na produkcie. Wprowadzonych zostanie kilka wyspecjalizowanych programów, które będą skierowane dla wąskiej grupy odbiorców. Animacja ta ma na celu nie tylko dostosowanie oferty do zgłaszanych potrzeb mieszkańców, ale długofalowo zbudować bazę regularnych odbiorców kulturalnych. Dzięki zdobytemu zaufaniu tacy odbiorcy chętniej skorzystają z edukacyjnych form kulturalnych i zaspokoją potrzeby, których nie są w stanie nawet teraz zidentyfikować. Poprzez animację kulturalną, następnie przez edukację kulturalną zrealizowany zostanie cel strategiczny, jakim jest aktywne uczestnictwo w kulturze. Uwaga instytucji zostanie również skierowana na potencjał lokalny, który wspomogą proces budowania aktywności kulturalnej.

W ramach działalności bibliotecznej oczekuje się uzyskanie wzrostu w liczbie zarejestrowanych czytelników o 5 % względem poprzedniego roku w perspektywie długoterminowej. Wysiłki zostaną skoncentrowane na rozwoju programu. Oferta biblioteczna zostanie uzupełniona o nowe formy czytelnicze, tj. audiobooki i ebooki oraz o wypożyczalnię międzybiblioteczną czasopism i książek naukowych. Finansowanie zakupu nowości wydawniczych zostanie zwiększone dzięki dotacjom zewnętrznym. W roku obecnym i latach następnych planuje się pozyskanie na tą pozycję minimum 20 % środków zewnętrznych dzięki środkom z Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 i innym. Po raz kolejny strategia rozwijania bazy odbiorców będzie niezwykle ważna dla osiągnięcia tego celu operacyjnego. Strona internetowa oraz portale społecznościowe prowadzone przez instytucję będą między innymi ułatwiać osiągnięcie tego wskaźnika.

W ramach zwiększenia kompetencji odbiorców w związku z przekazywanymi i tworzonymi wartościami planuje się po pierwsze rozpocząć od akulturacji dzieci we wczesnym dzieciństwie. Dzięki partnerstwu międzysektorowemu nawiązanemu ze szkołą, zaplanowano realizację programu pn.

Kuldzieciak. W ramach zajęć szkolnych i pozalekcyjnych kolejne grupy przedszkolaków, a następnie pierwszoklasistów zostaną włączone w szeroko rozumianą animację kulturalną. Dzięki szkole ośrodek kultury będzie mógł realnie realizować swoją strategię, edukować kulturalnie dzieci od najmłodszych lat i kształtować odpowiednie postawy.

GOKiB, poza przedsięwzięciami celowanymi w konkretne grupy, będzie realizował innowacyjne przedsięwzięcia kulturalne związane z kulturą wysoką. Program ten, choć ryzykowny, jeśli chodzi o liczbę osób, które wezmą w nim udział i poziom satysfakcji z udziału, będzie miał szerszy wydźwięk. To on właśnie będzie sercem kulturalnym instytucji. On ma edukować i kształcić, animować i wywoływać aktywność, inspirować, zachwycać i oburzać. Jednak, aby owo serce miało dla kogo bić najpierw należy zbudować bazę odbiorców. W przypadku GOKiB, który działa od 01 stycznia 2021 r., będzie to główny cel działań marketingowych. Wskaźnikiem określającym realizację tego zadania będzie liczba wydarzeń kulturalnych oraz reakcje i zadowolenie odbiorców.

2.4 Ocena wykonalności strategii

Jak pisze Varbanowa (2015, s. 485): *Wdrożenie planu strategicznego wymaga nieustannego monitorowania oraz oceny postępów i wyników, by na tej podstawie formułować strategiczne wnioski i określać niezbędne działania korygujące*. W ramach omówionych wyżej celów strategicznych i operacyjnych zaplanowano pomiar wskaźników metodą liniową, gdzie wskaźnik im większy tym bardziej pożądaný. Poniższa tabela nr 7 przedstawia mierniki, które będą podlegały badaniu.

Tabela 7. Mierniki implementacji strategii

Cel strategiczny	Cele operacyjny	Miernik	Częstotliwość pomiaru	Cel na 2021 r.	Wykonanie planu w 2021 r.	Poziom realizacji celu (w %)
Przestrzeń kreatywna	Zmniejszenie ograniczeń w dostępie do oferty kulturalnej	Ilość zorganizowanych wydarzeń o charakterze kulturalnym	Rok	50		
		Procent zorganizowanych wydarzeń poza siedzibą GOKIB	Rok	50%		
	Dostosowanie zasobów kadrowych i zasobów do potrzeb XXI w.	Specjalistyczne szkolenia dla każdego pracownika działu edukacji kulturalnej i organizacji imprez oraz gminnej biblioteki publicznej	Rok	1 szkolenie – 1 pracownik		
		Aplikowanie o dofinansowanie zewnętrzne w ramach modernizacji i ulepszenia bieżących zasobów	Rok	2 złożone wnioski		
	Sprzysianie inicjatywom oddolnym mieszkańców	Złożone wnioski dotyczące realizacji wydarzeń zaproponowane przez mieszkańców	Rok	10 wniosków		
	Wzmacnianie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach mieszkańców	Ankieta dotycząca diagnozy potrzeb oraz satysfakcji mieszkańców	Rok	1 raz		
	Mieszkaniec kulturalny	Zwiększenie uczestnictwa w życiu mieszkańców w życiu kulturalnym				
		Wzrost liczby mieszkańców w organizowanych wydarzeniach	Rok	3 % względem roku poprzedniego		
		Wzrost liczby zarejestrowanych czytelników	Rok	5 % względem roku poprzedniego		
		Zwiększenie kompetencji odbiorców w ramach tworzonych wartości				
		Akulturacyjne dzieci poprzez realizację programu „Kuldzieciak”	Rok	40 spotkań grup dziecięcych		
		Innowacyjne przedsięwzięcia kulturalne	Rok	1 wydarzenie Ankieta badająca poziom satysfakcji z udziału w wydarzeniach		

Źródło: opracowanie własne.

Na proces wdrażania planu strategicznego oddziałuje szereg nieprzewidywalnych czynników, które prowadzić mogą do niezrealizowania założonych celów. Analiza środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, na etapie analizy SWOT, pozwala zidentyfikować ryzyko i zagrożenia z perspektywy strategicznej. Przewidywanie z wyprzedzeniem ryzyka pozwala odpowiednio skorygować działania i zmniejszyć skutki ich oddziaływania.

Podsumowanie

Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu, jest dokumentem, który identyfikuje główne obszary jego działalności oraz wyznacza kierunki rozwoju instytucji i jej poszczególne cele strategiczne. Za horyzont czasowy przyjęto lata 2021-2027, co czyni strategię planem o charakterze długoterminowym. Siedmioletnia strategia określa priorytety działań, które są niezbędne do realizacji przyjętych założeń.

Strategia rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu pozwoli na skoordynowanie wspólnego wysiłku pracowników na osiągnięcie ambitnych, aczkolwiek całkowicie realnych celów strategicznych. Podstawowym efektem powinna być wyższa jakość oferowanych usług kulturalnych, przystosowanych do współczesnych tendencji rozwoju ośrodków kultury.

Bibliografia

- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV, Warszawa: PWE.
- GUS (2021). *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w I kwartale 2021 r.*, Warszawa.
- Kreikebau, H. (1997). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (red.). (2006) *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*. Wałbrzych: Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły. Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Malinowski, A. (2015). *Analiza PEST jako element badania rynku*. Pobrane 22.03.2021 r. z: <https://www.conquest.pl/analiza-pest-element-badania-rynku/>
- Mfiles (b.d.). *Strategia*. Pobrane 20.03.2021 r. z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia>
- Mfiles 1 (b.d.). *Model strategii Ansoffa*. Pobrane 20.03.2021 r. z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*, wyd. III, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pierścionek, Z. (red.). (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. wyd. II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Polska 2030 Wyzwania rozwojowe (2009). Pobrane 7.07.2021 r. z http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/001_PL_2030_wyzwania_rozwojowe.pdf
- Raport o stanie gminy Siemysł za 2020 rok (2021). Pobrane 2.07.2021 r. z: <http://bip.siemysl.pl/index.php?id=274525>
- Strategia rozwoju kapitału społecznego 2030 (2021). Pobrane 10.07.2021 r. z: <https://www.gov.pl/web/ia/strategia-rozwoju-kapitalu-spoecznego-2030-skrs>
- Trzcíński, T. (2017). *Planowanie i zarządzanie strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki. Jak zwiększyć efektywność organizacji non-profit*. Wydawnictwo Ridero IT Solution.
- Varbanova, L. (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Wydawnictwo: Narodowe Centrum Kultury.
- Wróblewski, Ł. (2014). *Zarządzanie w instytucjach kultury*, Wydawnictwo CeDeWu.
- Zachodniopomorskie Obserwatorium Terytorialne (2021). *Raport o stanie województwa zachodniopomorskiego za rok 2020*. Pobrane 5.07.2021 r. z: <http://eregion.wzp.pl/raport-o-stanie-województwa-zachodniopomorskiego-za-rok-2020>

Spis tabel

Tabela 1. Ludności według wieku i płci na koniec roku 2020 w gminie Siemyśl	13
Tabela 2. Budynki należące do GOKiB w Siemyślu i potencjał ludności	15
Tabela 3. Analiza SWOT – silne strony GOKiB w Siemyślu	21
Tabela 4. Analiza SWOT – słabe strony GOKiB w Siemyślu	21
Tabela 5. Analiza SWOT –szanse zewnętrzne dla GOKiB w Siemyślu	21
Tabela 6. Analiza SWOT – zagrożenia zewnętrzne dla GOKiB w Siemyślu	22
Tabela 7. Mierniki implementacji strategii	32

Spis rysunków

Rysunek 1. Siedziba Gminnego Ośrodka Kultury i Biblioteki w Siemyślu	17
Rysunek 2. Pozycja strategiczna GOKiB w Siemyślu - wynik analizy SWOT	22
Rysunek 3. Logo GOKiB	27