Krzysztof Mikołajewski

Koncepcja funkcjonowania Wolskiego Centrum Kultury na lata 2018 – 2025

W a r s z a w a, s i e r p i e ń 2 0 1 8

Spis treści

Wstęp
I. Analiza stanu obecnego Wolskiego Centrum Kultury
II. Analiza otoczenie WCK
III. Analiza SWOT
IV. Wizja i koncepcja programowa rozwoju WCK
V. Cele programowe i ich realizacja
VI. Strategia komunikacji i promocji działań
VII. Koncepcja zarządzania i założenia budżetowe
Podsumowanie
Źródła opracowania

Wstęp

Wolskie Centrum Kultury to jeden z największym domów kultury, obejmujący swoim zasięgiem centralną, dynamicznie rozwijającą się stuczterdziestotysięczną dzielnicę Warszawy. Skala tej instytucji, jej położenie, oraz oczekiwania mieszkańców, stawiają przed nią olbrzymie wyzwanie upowszechnia kultury w zróżnicowanym i pełnym sprzeczności miejscu. To wyzwanie programowe podbite jest przez niedoinwestowaną infrastrukturę WCK, co ma się zmienić po oddaniu do użytkowania nowej siedziby przy ul. Elekcyjnej. Fakt ten ma nastąpić dopiero w perspektywie kilku najbliższych lat. Niemniej potencjał WCK i dzielnicy Wola jest tak duży, że jestem przekonany aby w krótkiej, trzy letniej perspektywie znacząco poprawić dostęp mieszkańców do kultury w oparciu o dotychczasowe zasoby, i pogłębić ten rozwój w kolejnych latach. Przekonanie moje się bierze z faktu uchwalanie przez Zarząd Dzielnicy Wola ambitnego Programu Rozwoju Dzielnicy do roku 2020 oraz systematycznie zwiększającym się nakładom dzielnicy na poprawę infrastruktury kulturalnej. Modernizacja Amfiteatru i siedziby WCK przy ul. Obozowej to procesy już bardzo mocno zawansowane, które znacząco poprawią te obiekty już w roku 2019. Rozpoczęty proces inwestycyjny związany z budową nowej siedziby przy ul. Elekcyjny pozwala zaś wierzyć, że w niedługim czasie mieszkańcy będą mieli do dyspozycji nowoczesny, w pełni funkcjonalny nowy obiekt. Korzystne dla rozwoju kultury działania władz dzielnicy muszą iść w parze ambitnym programem kulturalnym, którego koncepcję przedstawiam poniżej. Koncepcja podzielona jest na trzy zasadnicze części:

1) analityczną, będącą swoistego raportem z zastanego stanu działań oraz stanu infrastruktury, z jednoczesnym zaznaczeniem potencjałów i zagrożeń rozwoju programu,
2) programową, gdzie przedstawiam moją wizję WCK i zakreślam główne kierunki programowe,
3) zarządczą, gdzie opisuje sposób zarządzania majątkiem i finansami WCK oraz zakreślam sposób organizacji pracy.

W koncepcji odniosłem się do najważniejszych obszarów rozwoju kierunków programowych oraz problematyki zarządczej. Koncepcja ma formułę zarysu programu rozwoju WCK do roku 2025 uwzględniającego tylko najważniejsze elementy

programowe. Szczegółowy program działań będzie wypracowany wspólnie z Radą Programową WCK i poddany konsultacjom społeczny.

I.
Analiza stanu obecnego Wolskiego Centrum Kultury

1.1. Charakterystyka Wolskiego Centrum Kultury

Wolskie Centrum Kultury to jeden z największych domów kultury w Warszawie, który zatrudnia ok 50 pracowników i zarządza aż siedmioma obiektami. Wolskie Centrum Kultury powstało w 2015 roku z połączenia Domu Kultury Działdowska i Ośrodka Kultury im. S. Żeromskiego. Obie te instytucje miały inny profil działalności i różne doświadczenia. Dom Kultury Działdowska był stosunkowo niewielką placówką nastawianą na rozwój sekcji muzycznych i fotograficznych, posiadał niewielką salę widowiskową gdzie organizowano głównie nieodpłatne koncerty muzyki kameralnej. Instytucja ta zachowała także silne związki z dawnym domem kultury nauczyciela.

Ośrodek Kultury im. S. Żeromskiego był z kolei jednym z najstarszych domów kultury w Warszawie. Powstał w 1936 roku wraz z budową osiedla robotniczego na Kole. Działalność tej placówki zdominowana była przez Amfiteatr Wolski, który był powierzony tej instytucji w administrowanie. Duża sala widowiskowa oraz solidne zaplecze pracowni artystycznych pozwalało prowadzić tej placówce również rozbudowaną działalność z zakresu edukacji kulturalnej. Dzięki infrastrukturze Amfiteatru Ośrodek Kultury im. Żeromskiego organizował duże wydarzenia artystyczne, które skalą wykraczały poza teren dzielnicy i były znane w całej Warszawie.

Przed połączeniem obie placówki borykały się z licznymi kłopotami. Dom Kultury Działdowska dostał decyzję zwrotową dotyczącą głównej swojej siedziby, natomiast budynek Ośrodka Kultury im. Żeromskiego jest objęty nakazem straży pożarnej, który wymaga natychmiastowej przebudowy budynku i instalacji systemu p.poż. Amfiteatr był niedoinwestowany i stale pogarszał się jego standard. Dlatego w 2015 r. Rada Warszawy podjęła decyzję nie tylko o połączeniu tych dwóch instytucji, ale także budowie nowego obiektu w parku im. Szymańskiego przy ul. Elekcyjnej. Niestety problemy formalne, a także podwyżka cen materiałów budowalnych sprawiają, że inwestycja ta boryka się z wieloma problemami.

Połączenie obu placówek nie poprawiło stanu infrastruktury WCK i spowodowało liczne problemy organizacyjne, które negatywnie wpłynęły na załogę. Jednocześnie próby uwspólniania oferty programowej tylko częściowo zakończyły się

powodzeniem. Po dziś dzień widoczne są różnice w profilu placówek po dawnych instytucjach.

Przez ostatnie trzy lata Wolskie Centrum Kultury próbowało rozszerzyć swoją działalność i wzbogacić ofertę. Powstały m.in. aż trzy miejsca aktywności lokalnej na Młynowie, które w prężny sposób animują lokalną społeczność. Oferta sceniczna została wzbogacona o wydarzenia teatralne i widowiska dla dzieci. Zorganizowano też nowe sekcje i rozwijano ruch amatorski. Wolskie Centrum Kultury starało się też być bardziej aktywne poza swoimi siedzibami organizując liczne wydarzenia plenerowe we współpracy z urzędem dzielnicy. Wolskie Centrum Kultury brał też aktywny udział w tworzeniu dzielnicowej strategii rozwoju kultury – Programu Rozwoju Kultury do 2020. Według sprawozdania WCK za 2017 w instytucji odbyło się[1]:

1) **stałe zajęcia edukacyjne w formie sekcji, zespołów artystycznych i kół zainteresowań:**

Lp.	**Lokalizacja**	**Liczba zajęć**	**Liczba uczestników**	**Liczba dzieci**
1.	Obozowa	29	526	233
2.	Działdowska	31	603	284
	FILIE:			
3.	Młynarska	18	589	166
4.	Górczewska	29	1340	523
5.	Gibalskiego	21	562	140
OGÓŁEM:		128	3620	1346

2) **wydarzenia artystyczne i projekty kulturalno-społeczne**

Lp.	**lokalizacja**	**Ilość wydarzeń**	**Liczba uczestników**
1.	Działdowska	127	15855
2.	Działdowska wieczorki	4	62

[1] Na podstawie sprawozdania Wolskiego Centrum Kultury za rok 2017. Materiał WCK

3.	Obozowa imprezy	133	12626
4.	Obozowa wieczorki	40	4000
	FILIE:		
5.	Młynarska	43	1107
6.	Młynarska wieczorki	8	229
7.	Górczewska	136	2701
8.	Gibalskiego	18	562
OGÓŁEM:		509	37142
9.	Amfiteatr	32	58093
OGÓŁEM:		541	144085

3) akcja „Zima w mieście”

Lp.	**Lokalizacja**	**Liczba zajęć**	**Liczba uczestników**
1.	Obozowa	1	515
2.	Działdowska	1	330
OGÓŁEM:		2	845

4) akcja „Lato w mieście”

Lp.	**Lokalizacja**	**Liczba zajęć**	**Liczba uczestników**
1.	Obozowa	1	851
2.	Działdowska	1	297
OGÓŁEM:		2	1148

1.2. Uwarunkowania formalno-prawne

Podstawy formalno-prawne funkcjonowania WCK stanowią:

a) Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. nr 114, poz. 493, z późn. zm.);

b) Statutu Wolskiego Centrum Kultury, stanowiącego załącznik do uchwały Nr XIII/264/2015 Rady m. st. Warszawy z dnia 25 czerwca 2015 r. w sprawie połączenia Domu Kultury "Działdowska" w Dzielnicy Wola m. st. Warszawy i

Ośrodka Kultury im. Stefana Żeromskiego w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy i utworzenia oraz nadania statutu powstałej w wyniku połączenia instytucji kultury pod nazwą "Wolskie Centrum Kultury" w Warszawie (Dz. Urz. Woj. Maz. z 2015 r., poz. 5793);

c) Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późń. zm.);
d) Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. nr 121, poz. 591 z późń. zm.).

Kluczowym dokumentem jest statut WCK uchwalony przez Radę Warszawy w 2015 r. Stanowi on, że WCK jest instytucją samorządową m.st. Warszawy zarządzaną przez dyrektora i dwóch zastępców. Według statutu zakres działalności obejmuję m.in.: 1) rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych mieszkańców; 2) tworzenie warunków do rozwoju aktywności kulturalnej, artystycznej, hobbystycznej, rekreacyjno-ruchowej oraz zainteresowania sztuką; 3) prezentacja i promocja amatorskiego ruchu artystycznego oraz twórczości profesjonalnej; 4) gromadzenie i udostępnianie informacji o twórcach, instytucjach i działalności artystycznej; 5) inspirowanie działań artystycznych i kulturalnych oraz różnorodnych form spędzania czasu wolnego we współpracy z organizacjami pozarządowymi, samorządowymi oraz innymi placówkami kultury;6) działanie na rzecz integracji społeczności lokalnej; 7) współdziałanie z instytucjami i organizacjami społecznymi w zakresie lepszego zaspokajania potrzeb kulturalnych i społecznych mieszkańców; 8) prowadzenie współpracy kulturalnej z zagranicą; 9) edukację kulturalną i wychowanie przez sztukę;10) kształtowanie nawyków mieszkańców do aktywnego współtworzenia i odbioru różnorodnych form spędzania czasu wolnego; 11) inne działania na rzecz rozwijania i zaspokajania potrzeb kulturalnych mieszkańców oraz umożliwienie im samorealizacji artystycznej i kulturalnej.[2]

Wewnętrznym dokumentem określającym funkcjonowanie WCK jest regulamin organizacyjny nadawany przez dyrektora po zaopiniowaniu przez organizatora. Do czerwca 2018 roku obowiązywał regulamin organizacyjny nie uwzględniający dynamicznie zmieniającej się sytuacji placówki. Stanowiska nie były czytelne i często nachodziły się na siebie (na przykład stanowisko koordynatora i kierownika). Chaos potęgowały indywidualne pełnomocnictwa dyrektora, które pokrywały się z opisami

[2] Statut Wolskiego Centrum Kultury. Uchwała Nr XIII/264/2015 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 25 czerwca 2015 r.

stanowisk innych pracowników. Wobec powyższego w czerwcu 2018 roku zmieniono strukturę organizacyjną dostosowując ją do zadań placówki i upraszczając hierarchię zarządzania.

Dodatkowymi przepisami determinującymi działania WCK są: prawo zamówień publicznych, ustawa o finansach publicznych, ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO), ustawa o przeciwdziałaniu przestępczością seksualną. Poza tym na działanie placówki mają akty prawa lokalnego takie jak: Strategia Rozwoju Warszawy 2020-2030 wraz z programami operacyjnymi, wygasające programy Społecznej Strategii Warszawy do roku 2020 w tym Program Rozwoju Kultury „Miasto kultury i obywateli" wraz z jego uszczegółowieniem PRK – Wola, Warszawski Program Edukacji Kulturalnej, Program rozwoju współpracy m.st. Warszawy i organizacji pozarządowych do roku 2020, Program Wzmacniania Wspólnot Lokalnych, Program Rodzina, Program Dialog. Innymi ważnymi samorządowymi dokumentami warunkującymi działania programowe WCK są Strategia rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2015-2020 oraz Strategia Rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku: Innowacyjne Mazowsze. Wszystkie te dokumenty w zasadniczy sposób determinują kierunki programowe WCK i narzucają na placówkę szereg obowiązków. Obecnie WCK dopiero wdraża zmiany organizacyjne dostosowujące specyfikę instytucji do prawa zamówień publicznych, RODO, ustawą przeciwdziałania przestępczości seksualnej oraz PRK-Wola.

1.3. Zasoby lokalowe

Wolskie Centrum Kultury zarządza aż siedmioma obiektami:

- dawnym Ośrodkiem Kultury im. S. Żeromskiego przy ul. Obozowej 85: sala widowiskowa (200 osób), pracownie artystyczne (malarska, muzyczna, wielofunkcyjna) i część administracyjna,
- dawny Dom Kultury przy ul. Działdowskiej 6: sala widowiskowa (ok. 100 osób), pracownie artystyczne (malarska, fotograficzna, modelarska, taneczna, wielofunkcyjna) i część administracyjna
- Miejsce Aktywności Lokalnej: Klub Sąsiedzki ul. Młynarska 35A,
- Miejsce Aktywności Lokalnej: Klub ToTu ul. Gibalskiego 10,
- Miejsce Aktywności Lokalnej: Otwarta Kolonia ul. Górczewska 15,
- Amfiteatr w Parku Sowińskiego ul. Elekcyjna 17,

- Klub Parasol ul. Batalionu Parasol 3A, Siedmiogrodzka 5.

Wszystkie obiekty z wyjątkiem miejsc aktywności lokalnej znajdują się w nienajlepszym stanie infrastrukturalnym. Wszystkie obiekty powinny przejść większy lub mniejszy remont, a w niektórych powinno zmienić się funkcję. Dodatkowym problemem jest nieuregulowana kwestia własnościowa budynku przy ul. Działdowskiej 6 oraz decyzja straży pożarnej nakazująca instalacje systemu p.poż w budynku przy ul. Obozowej 85. Wszystkie obiekty WCK nie są jego własnością i stanowią istotny koszt w ich wynajmie.

W budynkach administrowanych przez WCK brakuje infrastruktury umożliwiającej dostęp dla osób niepełnosprawnych, wiele z pomieszczeń odstaje również od standardów bhp i p.poż. Najgorsza sytuacja jest w pomieszczeniach użyczanych związkom kombatanckim przy ul. Siedmiogrodzkiej. Pomieszczenie to wymaga natychmiastowej zmiany funkcji i przeniesienia związków kombatanckich w inne miejsce. Sale widowiskowe są niedostatecznie wyposażone i pozbawione zaplecza. Brakuje w nich możliwości realizacji spektakli teatralnych o rozbudowanej scenografii lub koncertów wymagających dobrej jakości sprzętu. Podobnie wygląda sytuacja z pracowniami artystycznymi, które często nie posiadają odpowiedniego zaplecza i nie utrzymują odpowiednich standardów. Pomimo, że miejsca aktywności lokalnej posiadają wyremontowane lokale, to tam również sytuacja pod pewnymi względami nie jest najlepsza. Brakuje tam bezprzewodowych łączy internetowych i dostosowanych do wymogów bhp stanowisk pracy. Miejsca te nie posiadają również dostatecznego wyposażenia do prowadzonej przez siebie działalności.

1.4. Zasoby ludzkie

Wolskie Centrum Kultury jest stosunkowo dużą instytucją. Plan budżetowy na 2018 rok zakłada 47 etatów pracowniczych, niemniej związanych na stałe osób z WCK jest ok 60 osób. Zdecydowana większość z zatrudnionych pracuje w działach obsługujących WCK: administracji, księgowości, kadrach. W działach zajmujących się realizacją działań programowych pracuje około 15 osób, nie licząc instruktorów prowadzących zajęcia edukacyjne w ramach umów cywilno-prawnych. Przeważająca część kadry WCK to dawni pracownicy byłych domów kultury. W ostatnich trzech latach była bardzo duża rotacja kadry kierowniczej, przez WCK przewinęło się kilku zastępców dyrektora, wielokrotnie zmieniani byli kierownicy działu administracyjnego i programowego. Jednocześnie zrekrutowano nową kadrę do nowopowstających miejsc

aktywności lokalnej. Częste rotacje kadry kierowniczej spowodowały znaczne obniżenie motywacji wśród pracowników, poczucie niepewności i chaos organizacyjny. Ponad to pracownicy w niewystarczającym stopniu brali udział w programach szkoleniowych czy wizytach studyjnych. Dodatkowo, pomimo tak znacznej etatyzacji, WCK nie potrafił wygospodarować dostatecznej ilości specjalistów do obsługi placówki. Brakowało specjalistów od zamówień publicznych, magazynierów, osób zarządzających środkami trwałymi. W placówce nie było też etatów dedykowanych komunikacji i promocji. Stan chaosu pogłębiała nieczytelna struktura organizacyjna, gdzie piętrzyły się stanowiska i komórki organizacyjne nie ujęte w formalnej strukturze, część z pracowników w marcu 2018 r. nie wiedziało nawet w jakim dziale pracuje. W efekcie, można zaryzykować stwierdzenie, że struktura zatrudnienia nie była dostosowana do misji jakie spoczywają na domu kultury. Pomimo to fundusz płac stanowi około połowy wszystkich kosztów WCK.

1.5. Polityka finansowa

Polityka finansowa WCK oparta jest przede wszystkim o samorządową dotacje podmiotową, która stanowi aż 85% przychodów WCK. Pozyskane granty zewnętrzne nie przekraczają 5% przychodów, a tylko około 10% przychodów wypracowuje WCK. Zdecydowana większość środków przeznaczana jest na utrzymanie samej instytucji, m.in. na: płace, utrzymanie i ochrona infrastruktury, zakupy środków trwałych. Na organizacje wydarzeń artystycznych WCK przeznaczało w ostatnim okresie ok 15% swojego budżetu, koncentrując się głównie na działaniach z zakresu edukacji kulturalnej, rozwoju ruchu amatorskiego, działalności miejsc aktywności lokalnej.

W 2017 roku przychody WCK wyniosły 6 575 000 zł. Na płace wraz z pochodnymi oraz umowy cywilnoprawne przeznaczono 4 100 000 zł.[3] Liczby te pokazują, że utrzymanie samej instytucji pochłania największą część kosztów, przy bardzo małej aktywności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Jednocześnie WCK nie przeznaczał znaczących kwot na organizowanie wydarzeń artystycznych oraz remonty swoich pomieszczeń.

Zarządzanie budżetem WCK jest scentralizowane i uznaniowe. Ogólny plan budżetowy zakłada tylko kwoty przeznaczane na płace, zakupy i działania programowe. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych nie wiedzą jakimi

[3] Na podstawie sprawozdania Wolskiego Centrum Kultury za rok 2017. Materiał WCK.

budżetami dysponują, posiadają tylko orientacyjne limity miesięczne. Jednocześnie WCK nie posiada rocznego planu artystycznego, więc nie wiadomo jakie wydarzenia się odbędą i jakie kwoty należy na nie zarezerwować. Program układany był ad hoc przez poszczególnych pracowników merytorycznych, którzy uzyskiwali indywidualne zgody na swoje działania, najczęściej poza wiedzą zastępcy dyrektora ds. programowych. Jednocześnie wydatki budżetowe nie podlegały sumowaniu i ignorowały w ten sposób ustawę o zamówieniach publicznych. Od marca 2018 roku sytuacja ta ulega stopniowej zmianie.

1.6. Dotychczasowa linia programowa

Zgodnie ze sprawozdaniem WCK za 2017 roku misją WCK było:

1) tworzenie przyjaznej przestrzeni do współdziałania w sferze kultury poprzez budowanie więzi w lokalnej społeczności.
2) rozwijanie talentów i stwarzanie możliwości spędzania wolnego czasu w ciekawy i kreatywny sposób,
3) budowanie artystycznego wizerunku dzielnicy i miasta jako miejsca otwartego na nowoczesność i tradycję.[4]

Misję tą WCK realizowało głównie poprzez: stworzenie i prowadzenie trzech miejsc aktywności lokalnej, współpracę z urzędem dzielnicy w organizowaniu lokalnych wydarzeń kulturalnych w różnych częściach dzielnicy, współpracę z organizacjami pozarządowymi, udział w partnerstwie „Młyn na Woli", współtworzeniem Wolskiego Punktu Porad Obywatelskich, współpracę z wolskimi placówkami oświatowymi, prowadzenie szerokiej gamy zajęć edukacyjnych oraz prowadzenie zespołów artystycznych, realizowanie projektu plenerowego „Rozśpiewane Warszawiaki". Działania te miały charakter akcyjny, pozbawiony spójności i cykliczności. W efekcie pomimo znacznego wysiłku WCK nie udało się zbudować wokół tych projektów spójnej społeczności, która utożsamiałby się z całą placówką. Mieszkańcy korzystając z miejsc aktywności lokalnej często nawet nie wiedzą, że są one prowadzone przez WCK. Brakuje mechanizmów włączających w tworzenie wydarzeń kulturalnych i angażujących w procesy twórcze. WCK nie wykształciło sprawnych mechanizmów angażowania wolontariuszy i społeczności lokalnej w życie placówki. Podobnie jest przy współpracy z organizacjami pozarządowymi, która ma charakter projektowy i

[44] Ibidem.

akcyjny, niezachęcający do włączenia się we współtworzenie systemowej oferty programowej. W rezultacie WCK przez swoich partnerów traktowany jest bardziej jako grantodawca i magazyn zasobów niż partner, z którym współtworzy się ofertę kulturalną.

Przez ostatnie trzy lata wysiłek programowy WCK koncentrował się na trzech głównych kierunkach:

1) wydarzenia artystyczne w amfiteatrze i duże wydarzenia plenerowe organizowane wspólnie z Urzędem Dzielnicy Wola,

2) małe działania kulturalno-społeczne w miejscach aktywności lokalnej i we współpracy z lokalnymi ngo,

3) edukacji kulturalnej i rozwoju ruchu amatorskiego.

Pomimo, że formalnie zarządcą tych działań była jedna komórka organizacyjna (Dział Programowy), charakteryzowały się one brakiem spójności i przypadkowością. Faktycznie realizacja poszczególnych zadań spoczywała na szeregowych pracownikach, którzy posiadając znaczną autonomię programową realizowali własne pomysły. Zaowocowało to powstaniem silosowych nieformalnych struktur, które w niedostateczny sposób ze sobą się komunikowały i współpracowały, realizując de facto samodzielne wizje.

Kolejną konstatacją jest brak wypracowania przez WCK dobrego systemu komunikacji z mieszkańcami oraz niedostateczna promocja wydarzeń. Działania ograniczone były do standardowych działań w postaci drukowania plakatów i ulotek oraz zamieszczanie informacji na mało atrakcyjnej stronie internetowej. Dobre pomysły graficzne i interesujący system identyfikacji wizualnej z powodu braku odpowiednich nośników i pomysłu na dystrybucję komunikatów były potencjałem znacznie niewykorzystanym. Aktywność w mediach społecznościowych była prowadzona bez przemyślanej systematyki i spoczywała na barkach producentów wydarzeń kulturalnych. W rezultacie social media nie były efektywnym nośnikiem wizerunku WCK oraz w ograniczony sposób dystrybuowały informacje. Olbrzymim deficytem były także działania z zakresu media relations i PR. WCK praktycznie nie istnieje w mediach, a okoliczni mieszkańcy nie tylko nie mają spójnego wizerunku WCK, ale nawet nie wiedzą o jego istnieniu. Niedostateczną politykę komunikacyjną

potwierdzają wyniki badania „Jak warszawiacy uczestniczą w kulturze", gdzie aktywność mieszkańców dzielnicy Wola wypada najgorzej w całej stolicy.[5]

Podsumowując należy stwierdzić, że działania programowe Wolskiego Centrum Kultury pomimo rozbudowanej i różnorodnej oferty charakteryzowały się brakiem spójności i mechanizmów inkluzyjnych. Dodatkowo niedostateczna komunikacja potęgowała niedoinformowanie mieszkańców i podkręcała poczucie przypadkowości działań. W efekcie Wolskie Centrum Kultury nie potrafiło zbudować stałej publiczności swoich wydarzeń i wyjść poza grono przypadkowych odbiorców. Wiele grup odbiorców, szczególnie młodzież, nie znajdowało lub nie wiedziało o interesujących wydarzeniach. W ofercie programowej brakowało systematyczności i spójnej wizji. W Amfiteatrze Wolskim można było usłyszeć jednego dnia koncert „Sinfoni Varsovi" innego zaś disco polo lub szanty. Miejsca aktywności lokalnej często świeciły pustkami, a mieszkańcy z sąsiedztwa organizowali kulturalne wydarzania sąsiedzkie ignorując obecność tych miejsc. W miejscach tych mieszano funkcje, na przykład: z jednej strony oddawano przestrzeń mieszkańcom, z drugiej zaś zabierano ją tworząc tam tymczasowe pracownie z odpłatnymi zajęciami. Spójności brakowało też działaniom z zakresu edukacji kulturalnej. Systemy zajęć w budynku przy ul. Działdowskiej i ul. Obozowej był inne. W obiekcie przy ul. Działdowskiej dominowały kosztowne dla WCK zajęcia indywidualne, niekiedy cały budynek był otwarty dla jednej osoby uczącej się grać na fortepianie. Trudno było znaleźć uzasadnienie dla tak rozbudowanego systemu zajęć indywidualnych gdzie średnio WCK dopłacało 50% kosztów do jednego ucznia. Zajęcia te nie miały, ani formy wsparcia zespołów artystycznych, ani formy stypendium artystycznego. Z kolei przy ul. Obozowej istniał dobrze funkcjonujący system zajęć grupowych oparty o realne wyliczenia kosztów zajęć i odpłatności. Pomimo, że WCK dopłacało do zajęć indywidualnych przypadkowych osób to nie znajdowało środków na rozwój zespołów artystycznych (Vistula, Penelopa i Kurdesz). Konkludując można zaryzykować stwierdzenie, że wysiłek programowy WCK oparty był w znacznej mierze na przypadkowości i uznaniowości poszczególnych pracowników działu programowego.

[5] „Jak warszawiacy uczestniczą w kulturze? Prezentacja badań", http://kulturalna.um.warszawa.pl/BUK_Prezentacja_28-05-2018.pdf, dostęp 22.07.2018

II.
Analiza otoczenia Wolskiego Centrum Kultury

2.1. Polityka kulturalna urzędu dzielnicy (PRK – Wola)

W czerwcu 2018 roku zarząd dzielnicy przyjął strategiczny dokument Program Rozwoju Kultury dla dzielnicy do roku 2020. Jest to dokument, który był wypracowywany partycypacyjnie z udziałem najważniejszych interesariuszy z obszaru kultury. Prace nad dokumentem poprzedziła pogłębiona diagnoza oraz konsultacje społeczne. Zawiera on szereg konkretnych celów oraz sposobów realizacji, które wskazują również WCK jako realizatora programu. Poprzednia dyrektor brała intensywny udział w pracach angażując w nie zasoby placówki.

W wolskim PRK tak zdefiniowano priorytety dzielnicy w obszarze kultury:

- rozwój nieskrępowanej twórczości i rozszerzanie oferty kulturalnej, która uwzględnia wszystkie aspekty złożoności społecznej dzielnicy oraz towarzyszący temu rozwój infrastruktury kulturalnej (obejmujący istniejące lub nowo powstające miejsca kultury),
- zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze wszystkich mieszkańców dzielnicy, rozwijanie edukacji kulturalnej oraz wspieranie aktywności społecznej i wykorzystywanie nowych rozwiązań,
- budowanie wizerunku Woli opierającej swoją nowoczesną tożsamość o historyczne korzenie.[6]

Następnie dokument dodaje: „Niezbędnym warunkiem do osiągnięcia sukcesu w zakresie powyższych priorytetów jest wprowadzenie trwałych zmian systemowych, tj. reformy zarządzania kulturą, w tym – zarządzania instytucjami kultury. Doprowadzi to do bardziej efektywnego funkcjonowania podmiotów kultury, racjonalizacji wydatków, zwiększenia przejrzystości, uelastycznienia istniejących procedur lub wypracowania nowych, wieloletniego planowania, lepszej współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i społecznym. Realizacji priorytetów przyświeca zasada wysokiej jakości wydarzeń kulturalnych wspieranych ze środków publicznych, bez względu na ich charakter: artystyczny (zaliczany do tzw. kultury wysokiej) lub popularny. Wspieranie finansowe form eksperymentalnych, niekomercyjnych i artystycznych nie musi być

[6] Program Rozwoju Kultury dla dzielnicy Wola do roku 2020. Materiał Urzędu Dzielnicy Wola

uwarunkowane opłacalnością (przychodami z biletów) lub wysoką frekwencją."[7] Priorytety zapisane w wolskim PRK oraz ich uszczegółowienie w komentarzu, wyznaczają wysoką i ambitną poprzeczkę dla wolskich instytucji kultury, wraz z oczekiwaniem zmiany dotychczasowych kierunków programowych. Oczekiwania te znajdują odzwierciedlenie w sformułowaniu głównego celu wolskiego PRK, który zakłada: „Stworzenie warunków do rozwoju dynamicznej, różnorodnej i dostępnej kultury na Woli, atrakcyjnej dla mieszkańców dzielnicy oraz przyciągającej osoby spoza niej."[8] Cel ten ma być realizowany za pomocą realizacji celów szczegółowych, takich jak: poprawa infrastruktury kulturalnej oraz jej lepsze rozplanowanie i wykorzystanie przez różnorodne podmioty, zwiększenie udziału młodzieży, nowych mieszkańców, cudzoziemców oraz grup defaworyzowanych, integracje grup, środowisk oraz wspólnot lokalnych, wzrost kompetencji dotyczących uczestnictwa w kulturze wśród kadr kreatorów życia kulturalnego dzielnicy, zwiększanie liczby kanałów informacyjnych oraz dostosowanie ich do nowoczesnych i nowo pojawiających się form dystrybucji informacji, poprawa efektywności przepływu informacji pomiędzy środowiskami twórców, organizatorów i animatorów kultury.[9]

Wolskie PRK jest dokumentem ambitnym i stawiającym wymagające cele dzielnicy i jej instytucjom. Jego wdrożenie może zmienić dotychczasowy kierunek, który do tej pory był zdominowany przez duże wydarzenia plenerowe, które z kolei wzmacniały bierny odbiór i absorbowały znaczną część środków przeznaczonych na działania kulturalne. Realizacja programu będzie wymagała też przezwyciężenia partykularyzmów samorządowych instytucji i zachęci je do większej współpracy. Fakt, że PRK powstało z inicjatywy zarządu dzielnicy oraz to, że szczegółowo określa harmonogram działań, daję nadzieję na jego pełną realizację do roku 2020.

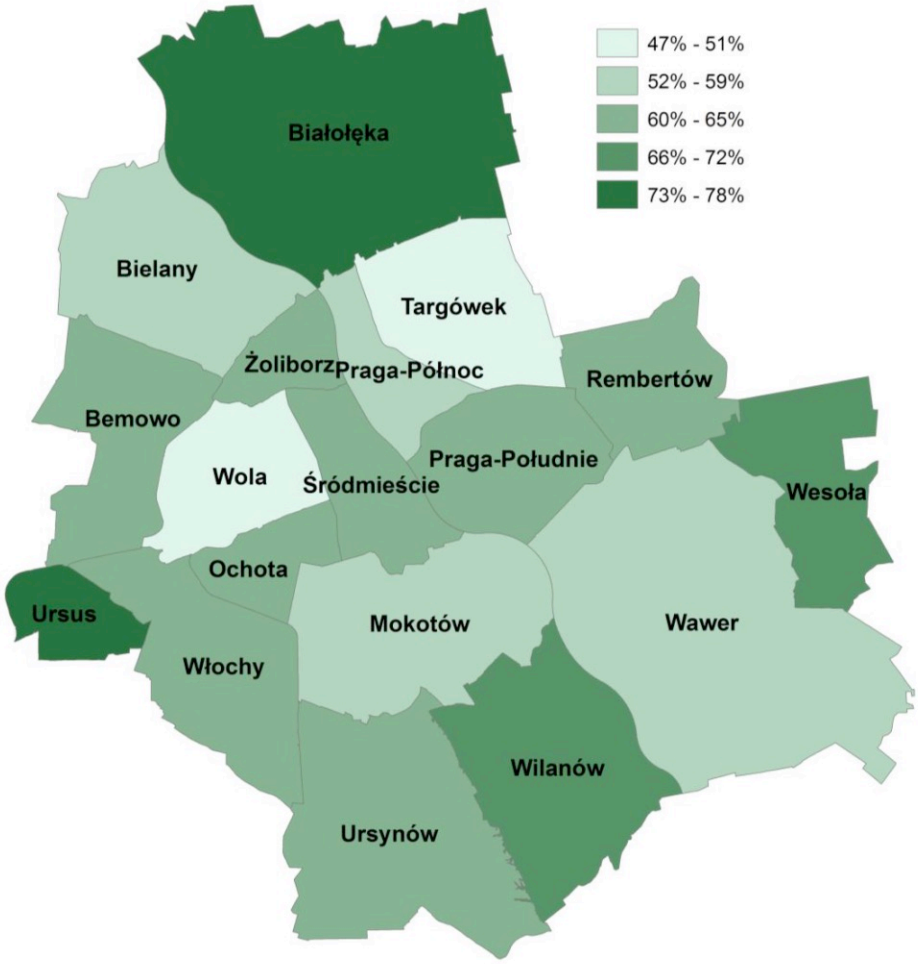
2.2. Instytucje oraz inne podmioty kultury na terenie dzielnicy

Wola obfituje w szereg różnych instytucji kultury. Na jej terenie znajdują się m.in.: Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Woli o. Muzeum Warszawy, Teatr Scena Prezentacje, Teatr Dramatyczny scena na Woli, Stacja Muzeum (dawne Muzeum Kolejnictwa), Biblioteka Publiczna wraz z filiami, Zespół Wolskich Placówek Edukacji Kulturalnej. Jednostki te prowadzą bardzo zróżnicowane działania

[7] Ibidem.
[8] Ibidem.
[9] Ibidem.

adresowane do różnych grup mieszkańców. Swoimi działaniami wyróżnia się Muzeum Powstania Warszawskiego oraz Biblioteka Publiczna, które to prowadzą szerokie działania z zakresu animacji kultury. Stacja Muzeum oraz Muzeum Woli znajdują się w fazie przekształceń i ich aktywność jest ograniczona. Z diagnozy wolskiego PRK wynika, że nie mają one szerokiego oddziaływania na mieszkańców, co potwierdzają również wyniki badań „Jak warszawiacy uczestniczą w kulturze?"

Źródło: Program Rozwoju Kultury dla dzielnicy Wola

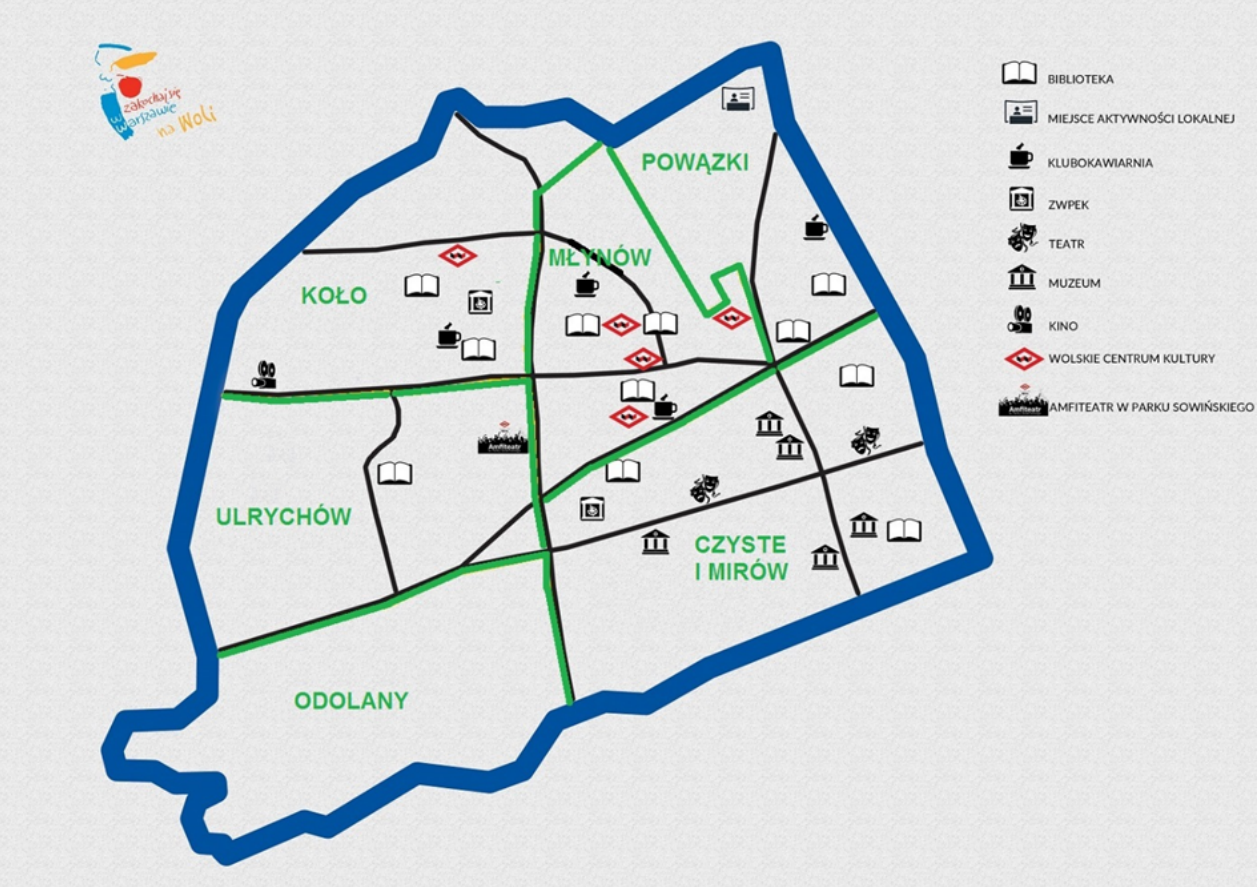


Warszawa	**61%**
Śródmieście	62%
Bemowo	62%
Bielany	55%
Wola	51%
Targówek	47%

Źródło: „Jak warszawiacy korzystają z kultury?" Materiały Biura Kultury m. st. Warszawy

Dodatkowo należ zauważyć, że placówki kulturalne, łącznie z sektorem komercyjnym są nierównomiernie rozłożone i swoją aktywność koncentrują w centralnej części dzielnicy. Zachodnie rubieże pozbawione są sieci placówek kulturalnych. Lukę tą wypełnia po części sektor komercyjny z klubokawiarniami i klubami malucha, ale nie jest on w stanie stworzyć szerokiej i dostępnej oferty. Sytuację w pewien sposób ratuje Amfiteatr Wolskiego Centrum Kultury, który dzięki swojej skali i programowi oddziałuje na rejony Ulrychowa i Odolan. Od niedawna na

Ulrychowie funkcjonuje też miejsce aktywności lokalnej, a na Odolanach planowane jest utworzenie fili wolskiej Biblioteki Publicznej. Sytuację tą najlepiej prezentuje mapa kultury znajdująca się w materiale diagnostycznym wolskiego PRK.



Lukę w działaniach publicznych starają się wypełnić organizacje pozarządowe i sektor komercyjny. Bardzo aktywny w dzielnicy jest trzeci sektor. Swoje działania realizują tu zarówno duże podmioty pozarządowe, takie jak: Fundacja Innowacji Społecznych „Stocznia", Fundacja Pole Dialogu, Fundacja Na Miejscu, Fundacja Kultura Dialogu, Spółdzielnia Socjalna Wola, Caritas, jak i małe organizacje, takie jak: Fundacja Jeden Muranów czy Stowarzyszenie Mieszkańców Kolonii Wawelberga. Działają tu również liczne organizacje kombatanckie, m.in.: Związek Emerytów i Rencistów czy Uniwersytet Trzeciego Wieku. Sektor komercyjny aktywny jest przede wszystkim w formie klubokawiarni, które oferują interesujące wydarzenia muzyczne i aktywne spędzanie czasu. Znaczące oddziaływanie ma też jedyne kino w dzielnicy w centrum handlowym „Wola Park". Część podmiotów obejmujące różne formy

organizacji skupione jest w dwóch wolskich partnerstwach: „Młyn na Woli" i „Przepis na Muranów".

2.3. Uwarunkowania przestrzenne i komunikacyjne

Dzielnica Wola nie jest jednorodną przestrzenie dzielnicą. Duże arterie komunikacyjne tworzą wyraziste granice, które dodatkowo podkreślone są przez zróżnicowanie zagospodarowania przestrzeni i rodzaj osadnictwa. Ze względu na te podziały można wyróżnić następujące subobszary dzielnicy: część centralną obejmującą wolską część Muranowa i Mirów, część środkową obejmującą Młynów i Czyste, część północno-zachodnią obejmującą Koło i Ulrychów oraz część południowo-zachodnią z rozbudowującymi się nowymi osiedlami Odolan. Części te są ze sobą dobrze skomunikowane, jednak charakter tych obszarów jest na tyle różny, że trudno jest mówić o utożsamieniem się tych miejsc z innymi subobszarami. Część centralna wyraźnie ciąży do Śródmieścia, zdominowana jest przez tzw. stary zasób mieszkaniowy oraz nowopowstające apartamentowce i biurowce, na czele z Warsaw Spire i placem Unii Europejskiej. Ta część dzielnicy ma ewidentnie śródmiejski charakter, z mieszkaniami na wynajem, biurowcami i kawiarenkami. Historie o wolskim „dzikim zachodzie" pozostały tylko wspomnieniem śpiewanym przez coraz rzadziej spotykane uliczne kapele. Część środkowa zachowała najwięcej z dawnego wolskiego charakteru ze słynnym „Gibalakiem" na czele. W tej części przeważa budownictwo komunalne i stary zasób mieszkaniowy z zakorzenionymi mieszkańcami o silnej tożsamości. Nowe apartamentowce – „plomby" wciąż nie zakłóciły charakteru tego obszaru. Na terenie tym istniej jednak wciąż spora rezerwa pod budownictwo mieszkaniowe po byłej infrastrukturze przemysłowej. Podobny charakter zachowuje obszar północno-zachodni z osiedlami Koło i Ulrychowem, choć pomiędzy ul. Obozową a Powązki wkradają się coraz liczniejsze nowe osiedla mieszkaniowe tworząc de facto nowy subobszar dzielnicy. Największym wyzwaniem jest dynamicznie rozwijający się obszar Odolan, który jest całkowicie nowym układem urbanistycznym z nowymi mieszkańcami dzielnicy. Miejska infrastruktura jest tam wciąż niedostatecznie obecna a oczekiwania mieszkańców wysokie. Nowi mieszkańcy nie mają też punktów odniesienia do historii tego miejsca i sposobu na jego oswojenie. Podjęcie tam działań animacyjnych będzie jednym z priorytetowych zadań, które zamierzam zrealizować w obecnej kadencji.

III. Analiza SWOT

Z powyżej przeprowadzonej analizy wynika, że Wolskie Centrum Kultury to miejsce z olbrzymim potencjałem i dość dużymi problemami wewnętrznymi. Potencjał ten przejawia się przede wszystkim w dynamicznym rozwoju dzielnicy, jej centralnym położeniu oraz w znacznej ilości potencjalnych parterów. Istotna jest też tradycja obu dawnych placówek: Ośrodka Kultury im. S. Żeromskiego i Domu Kultury Działdowska, z dobrze znanym i lubianym przez mieszkańców Amfiteatrem. Z drugiej strony, Wolskie Centrum Kultury jest miejscem zaniedbanym, ze starą infrastrukturą i problemami własnościowymi. Brakuje nowoczesnego sprzętu scenicznego, świeżości wnętrz, ciekawego designu, a nawet w niektórych miejscach podstawowego dostosowania do wymogów BHP i p.poż. Skostniały program i niedostateczna infrastruktura nie mogły więc tworzyć warunków do powstania atrakcyjnej oferty kulturalnej. Podejmowana w latach ubiegłych próba zorientowania części oferty programowej w kierunku społeczności lokalnej, była więc właściwym działaniem próbującym przezwyciężyć braki infrastrukturalne. Działania te były jednak niewystarczające aby WCK stał się rozpoznawalną marką w całej dzielnicy i przyciągał więcej odbiorców.

Przedstawiona analiza ma charakter pobieżny i daleko jej do całościowej ewaluacji programu WCK. Pomimo to mam nadzieję, że pozwala ona zorientować się w obecnym stanie w jakim znajduje się ta placówka. Analiza ta jest punktem odniesienia do koncepcji programowej na kolejne siedem lat. Poniżej przedstawiona analiza SWOT pokazuje zdiagnozowane przez mnie mocne i słabe strony WCK oraz szanse i zagrożenia związane z czynnikami zewnętrznymi. W analizie tej wybrałem tylko najistotniejsze punkty, które stanowią o istocie problematyki. Zagadnienia te podzieliłem według trzech zasadniczych kategorii: infrastruktury i kwestii formalno-prawnych, odbiorców działań WCK oraz kwestii komunikacyjnych i ogólnych.

	Mocne strony	**Słabe strony**
Czynniki Wewnętrzne	**Infrastruktura** • Rozbudowana sieć placówek WCK	**Infrastruktura** • Brak własnej siedziby • Niedoinwestowane i nieremontowane budynki

	• Budowa nowej siedziby WCK przy ul. Elekcyjnej • Dobrze wyposażona sieć miejsc aktywności lokalnej • Zasoby rzeczowe **Odbiorcy/program** • Współpraca z organizacjami pozarządowymi i nieformalnymi grupami mieszkańców • Dobrze rozpoznawalny i chętnie odwiedzany amfiteatr w parku im. Sowińskiego • Zróżnicowane sekcje artystyczne i prężne trzy zespoły artystyczne • Cieszące się popularnością małe formy artystyczne realizowane na scenach przy ul. Obozowej i Działdowskiej **Wizerunek i komunikacja** • Tradycja dawnych domów kultury • Nowoczesny logotyp i spójna księga znaku **Zasoby kadrowe i organizacja** • Doświadczeni pracownicy	• Niedoinwestowanie w zabezpieczenia p.poż budynku przy ul. Obozowej • Pogarszający się stan techniczny amfiteatru • Nienadający się do dalszego użytkowania obiekt przy ul. Siedmiogrodzkiej • Brak infrastruktury na Odolanach • Niedostatecznie wyposażone pracownie artystyczne • Niedostosowanie obiektów dla osób niepłnosprawnych **Odbiorcy/program** • Braki oferty dla części grup odbiorców w tym grup defaworyzowanych • Przewaga wydarzeń jednorazowych o charakterze scenicznym **Wizerunek i komunikacja** • Brak systemu promocji i komunikacji • Brak komunikacji z odbiorcami działań kulturalnych

	• Zasoby finansowe	• Nieatrakcyjna strona internetowa • Brak systemu ewaluacji działań **Zasoby kadrowe i organizacja** • Braki organizacyjne powodujące trudności dostosowanie się WCK do obowiązujących przepisów prawa i miejskich dokumentów strategicznych • Brak spójności działań • Niedostosowanie budżetu do działań projektowych • Hierachuczna struktura zarządzania • Zmęczenie załogi ciągłymi zmianami kadrowymi
	Szanse	**Zagrożenia**
Czynniki zewnętrzne	**Ogólne** • Dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy dzielnicy • Duża liczba instytucji kultury, potencjalnych partnerów komercyjnych i organizacji pozarządowych	**Ogólne** • Rotacje władz samorządowych związanych z wyborami • Wzrastająca konkurencja podmiotów komercyjnych na nowo budowanych osiedlach

	• Dobrze działające organizacje pozarządowe zgrupowane w dwóch partnerstwach **Formalno-prawne/infrastruktura** • Uchwalony Program Rozwoju Kultury dla dzielnicy Wola • Nowa strategia Warszawy do 2030 • Budowa metra • Remont Muzeum Woli i deklaracja współpracy **Odbiorcy** • Nowe osiedla na Odolanach • Nowe osiedla na Mirowie i nowi partnerzy komercyjni	**Formalno-prawne/infrastrukturalne** • Zmieniające się często przepisy prawy, formalizm • Brak lokali komunalnych na nowo budowanych osiedlach • Decyzja zwrotowa dotycząca budynku przy ul. Działdowskiej • Rozproszenie osiedli mieszkaniowych **Odbiorcy** • Zróżnicowane grupy odbiorców o różnych oczekiwaniach • Brak jednolitej tożsamości dzielnicy szczególnie w obszarze centralnym i rubieżach zachodnich

IV. Wizja i koncepcja programowa rozwoju WCK

4.1. Założenia i wizja

Dom kultury to wyjątkowa instytucja, która dzięki swojej powszechności i dostępności jest miejscem pierwszego kontaktu z kulturą. Dzięki nim: transmituję się wysoką kulturę „pod strzechy", stawia pierwsze kroki w twórczości artystycznej, integruję się z lokalną społecznością. Domy kultury to często jedyna publiczna oaza na „pustyni zamkniętych osiedli" i „morzu komercji". Placówki te są miejscem wytchnienia od zgiełku dnia codziennego, miejscem twórczej inspiracji, ośrodkiem sprzyjającym integracji społeczności lokalnej. Niestety, wiele z tych oryginalnych miejsc popadło w nadmierną komercjalizacje lub przekształciło się w swoistego rodzaju agencje impresaryjne. Trend ten związany był z jednej strony z niedostatecznym poziomem dotacji, z drugiej zaś, z procesem dezintegracji społeczności wokół tych miejsc. Na szczęście, od pewnego czasu, potencjał domów kultury został odkryty na nowo. Narodowy program „Dom Kultury +" czy nowe dokument strategiczne, jak np.: warszawski „Program Rozwój Kultury. Miasto kultury i obywateli." oraz Warszawski Program Edukacji Kulturalnej, pokazują, że tradycyjna funkcja tych miejsc jest nadal potrzebna i doceniana. Instytucje te na nowo są odkrywane przez lokalną społeczność, która zmęczona przesadnym konsumpcjonizmem poszukuje alternatywnych form spędzania wolnego czasu w swoim najbliższym otoczeniu. Moja autorska wizja domu kultury wpisuję się w ten trend. Niezależnie od skali Wolskiego Centrum Kultury, wyobrażam sobie to miejsce, poprzez ludzi, którzy je współtworzą, którzy mają zawsze poczucie, że są u siebie. Wolskie Centrum Kultury, to dla mnie społeczność twórców i odbiorców szeroko rozumianej kultury, która integruje i buduję wspólnotę lokalną. Zasoby WCK: budynki, sprzęt techniczny, środki finansowe, to tylko narzędzia, które służyć mają rozwojowi tej społeczności. Społeczność tą rozumiem jako wspólnotę: pracowników, wolontariuszy, mieszkańców, organizacji pozarządowych, związków i zespołów artystycznych afiliowanych przy WCK, którzy mają poczucie wspólnego dobra.

Wizja wspólnotowego Centrum Kultury wpisuję się w społeczny charakter dzielnicy. Wola ma wspaniałe tradycje społeczne począwszy od filantropii Hipolita Wawelberga i Karola Szlenkiera, poprzez prekursorskie założenia Kolonii Wawelberga i osiedla „Koło", do prężnie wyrosłych przy wolskich zakładach organizacje społeczne wsławiające się w Powstaniu Warszawskim i okresie „Solidarności". Dzisiejsza Wola

kontynuuje ten trend społeczny, mieszkańcy chętnie zrzeszają się i tworzą nowe podmioty. Prężnie działa tu spółdzielnia socjalna, jest też tu aż pięć miejsc aktywności lokalnej. Ten społeczny duch dzielnicy wsparty jest przez symbolikę dawnych pól elekcyjnych i silną tożsamość mieszkańców Młynowa i Koła. Niestety nad dzielnicą ciąży też trauma martyrologicznej przeszłość, związana szczególnie z tragedią mieszkańców podczas Powstania Warszawskiego.

Moja wizja Wolskiego Centrum Kultury to kreatywna i zintegrowana społeczność, skupiająca twórców i odbiorców kultury, która razem współtworzy program kulturalny i wspiera jego realizację.

Wizję tą zamierzam realizować poprzez:

1) wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w WCK, m.in.: powołanie Rady Programowej, wprowadzenie budżetu partycypacyjnego, konsultowanie długofalowych projektów skierowanych do mieszkańców, rozwój wolontariatu,
2) stworzenie spójnego programu artystycznego, który łączy w sobie powszechność i dostępność form z wysokim poziomem jakości wydarzeń i projektów artystycznych,
3) stworzenie warunków dla indywidualnego i grupowego rozwoju artystycznego mieszkańców, również form niszowych, eksperymentalnych i innowacyjnych, które nie wiążą się z masowym uczestnictwem i komercjalizacją,
4) podnoszenie jakości oferty kulturalnej i lepsze dostosowanie jej do potrzeb i oczekiwań mieszkańców, m.in.: badanie oczekiwań mieszkańców, wprowadzenie mechanizmu ewaluacji działań,
5) zwiększenie zaangażowania WCK w inicjatywy mieszkańców, wpieranie ich w wysiłkach organizacji projektów społeczno-kulturalnych oraz wydarzeń artystycznych, a także stworzenie warunków do międzypokoleniowej i międzykulturowej integracji społecznej,
6) stworzenie mechanizmów wspierających i włączających grupy defaworyzowane i zagrożone wykluczeniem społecznym,
7) zwiększenie dostępności do oferty kulturalnej m.in. poprzez wprowadzenie projektów nieodpłatnych i systemu zniżek na wydarzenia płatne, a także wprowadzenia stypendiów artystycznych dla uzdolnionej młodzieży, oraz utworzenie „punktów kultury” w nowobudujących się osiedlach

8) współpracę partnerską z innymi instytucjami organizacjami pozarządowymi w celu osiągnięcia efektu synergii działań w obszarze kultury i wzmocnienia poczucia wspólnotowości.

Wizja ta uwzględnia misyjny charakter Wolskiego Centrum Kultury, którego głównym zadaniem jest upowszechnianie kultury i zwiększanie dostępu do uczestnictwa. Dlatego niezależnie od partycypacyjnych form współtworzenia oferty kulturalnej, WCK przy tworzeniu oferty będzie się kierowało następującymi zasadami: powszechności, dostępności, wzajemności, różnorodności oferty kulturalnej oraz poszanowania dla indywidualnej twórczości, w tym form eksperymentalnych i niszowych.

4.2. Wzmocnienie i rozwój mechanizmów partycypacyjnych

Rozwój i wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych to jeden z fundamentów funkcjonowania społeczności domu kultury oraz warunek stworzenia przyjaznego, identyfikowanego przez społeczność lokalną miejsca. Angażowanie mieszkańców jest procesem trudnym i długotrwałym. Nie wystarczy wprowadzenie tylko samych mechanizmów, konieczny jest długotrwały proces budowania więzi i zaufania między członkami społeczności. Niemniej zestaw mechanizmów partycypacyjnych jest warunkiem sine qua non rozpoczęcia procesu partycypacyjnego. Instrumentarium partycypacji zamierzam oprzeć na siedmiu zasadniczych mechanizmach: radzie programowej, miejscach aktywności lokalnej, konsultacjach społecznych, wolontariacie, konkursach na projekty współfinansowanych przez WCK, budżecie partycypacyjnym oraz bezpośrednim wsparciu kulturalno-artystycznych inicjatyw mieszkańców („mikro granty”). Mechanizmy te będą wprowadzane stopniowo i ich trwałość będzie zależała od zaangażowania mieszkańców. Efektywność tych mechanizmów będzie corocznie weryfikowana przez wprowadzony do WCK system ewaluacji.

4.2.1. Rada Programowa

Zakładam, że Rada Programowa WCK będzie podstawowym miejscem współtworzenia oferty programowej, w sposób deliberowany i partycypacyjny. Zgodnie ze statutem WCK członków Rady Programowej powołuje dyrektor. Korzystając z tej prerogatywy chciałbym zaprosić do niej wszystkich przedstawicieli reprezentujących

kluczowych partnerów i interesariuszy WCK. W jej składzie powinni znaleźć się przedstawiciele: Urzędu Dzielnicy, Wolskiej Rady Seniorów, Młodzieżowej Rady Dzielnicy, Dzielnicowej Komisji Dialogu Społecznego, partnerstwa „Młyn na Woli", partnerstwa „Przepis na Muranów", Społecznej Rady Kombatanckiej, mieszkańców zamieszkających w pobliżu siedzib WCK, artystów i twórców afiliowanych przy WCK, pracowników WCK, wolontariuszy WCK, Spółdzielni Mieszkaniowej „Wola", Towarzystwa Przyjaciół Woli, Zespołu Placówek Oświatowych, instytucji oświatowej, wspólnot mieszkaniowych z osiedla Odolany, sektora komercyjnego (np.: kluczowy sponsor). Do Rady zamierzam też zaprosić pięciu ekspertów reprezentujących różne dziedziny sztuki i formy animacji kultury. Tak rozbudowana Rada Programowa zajmować się ma opiniowaniem rocznych programów i sprawozdań WCK oraz współtworzeniem oferty. Zakładam, że w ramach Rady mogą się tworzyć grupy robocze do wypracowywania konkretnych rozwiązań. Organizacją pracy Rady, jak i jej obsługą, zajmować się będzie pełnomocnik programowy WCK, którego głównym zadaniem będzie opracowywanie rocznych planów artystycznych wspólnie z Radą.

4.2.2. Konsultacje społeczne i badanie publiczności

Konsultacje społeczne umożliwiają współdecydowanie o ofercie programowej szerokiej grupie społeczności lokalnej. W przeciwieństwie do Rady Programowej konsultacje społeczne są dobrym mechanizmem do współdecydowania o poszczególnych wydarzeniach czy częściowej ofercie programowej, np. skierowanej do młodzieży. Pozwalają też wspólnie zaprojektować i współtworzyć przestrzenie WCK. W kształtowaniu specjalistycznej oferty skierowanej do konkretnych grup odbiorców są bezcennym źródłem wiedzy oraz możliwością konfrontacji założeń programowych. Szczególnie cenna jest technika design thinking, która w procesie warsztatów wypracowuje działania czy funkcję *uszyte na miarę* danej grupy odbiorców. Konsultacje społeczne to nie tylko skuteczny sposób zasięgania opinii od odbiorców, to także sposób na budowę społeczności i współtworzenie więzi społecznych. Proces konsultacji sam w sobie daje możliwość poznania się nawzajem i skonfrontowania różnych punktów widzenia. Jego zaletą jest również możliwość nakierowania na konkretne grupy odbiorców, których opinia może wspierać procesy ewaluacji.

Uzupełnieniem procesów konsultacji powinny być cykliczne i powtarzalne badania publiczności, wykorzystujące choćby najprostsze narzędzia. Anonimowość badań pozwala lepiej zrozumieć oczekiwania odbiorców i udoskonalać ofertę. Konsultacje

wraz z badaniem publiczności i procesem ewaluacji programu będą stanowiły zasadniczą triadę na podstawie, której będzie tworzona roczna oferta programowa. Oczywiście uwagi i opinie mieszkańców nie będą mogły mieć wpływu na misyjny charakter Wolskiego Centrum Kultury i artystyczny poziom. Nie będą one też brane bezwzględnie pod uwagę przy projektach eksperymentalnych i stricte artystycznych.

4.2.3. Miejsca aktywności lokalnej

Miejsca aktywności lokalnej to jeden z trzech filarów koncepcji programowej, które zarazem są ważnym mechanizmem partycypacji. Placówki te skupiają wokół siebie społeczność lokalną, która za ich pośrednictwem ma dostęp do zasobów domu Wolskiego Centrum Kultury. Dzięki temu społeczność ta może realizować własne inicjatywy oddolne, nieskrępowane narzuconym programem. Idea tych miejsc pozwala społeczności lokalnej na korzystanie ze wsparcia WCK w realizacji własnych przedsięwzięć kulturalno-artystycznych. Działając w ten sposób mieszkańcy poprzez własne realne działania mają wpływ na program WCK. Jednocześnie miejsca aktywności lokalnej sprzyjają integracji społeczności lokalnej wokół WCK i przyciągają okolicznych, niezależnych twórców i artystów. Ich zaletą jest również bardzo niski *próg wejścia*, gdyż w miejscach tych z zasady wszystkie działania są nieodpłatne i wspólnotowe, oparte na zasadzie wzajemności.

4.2.4. Wolontariat

Kolejnym mechanizmem angażującym mieszkańców we współtworzenie oferty WCK jest wolontariat. Umożliwia on bezpośrednie zaangażowanie mieszkańców w funkcjonowanie WCK, pozwalając poczuć się w pełni współgospodarzem wydarzeń kulturalno-artystycznych. Chciałbym aby wolontariusze w Wolskim Centrum Kultury byli pełnoprawnymi twórcami wydarzeń i ich współproducentami, mieli do dyspozycji takie same narzędzia jak inni pracownicy. Zamierzam zorganizować trzy formy wolontariatu: 1) akcyjny, 2) oparty na stałej współpracy, 3) pracowniczy. Wolontariat akcyjny skupiałby osoby chętne współpracować z WCK w ramach konkretnych projektów i wydarzeń. Wolontariat stały, to pełna współpraca przy różnych zadaniach. Wolontariusze zaangażowani w tej formule powinni mieć takie same narzędzia pracy jak pracownicy WCK i posiadać przywileje umożliwiające im swobodny udział we wszystkich działaniach i imprezach organizowanych przez WCK. Zupełnie inną kwestią jest wolontariat pracowniczy, który organizowany jest przez pracowników

WCK. Wolontariat pracowniczy powinien działać na rzecz okolicznych mieszkańców, poprzez osobiste zaangażowanie w ich działania w formacie życzliwego sąsiedztwa.

Organizacja takich form wolontariatu będzie dużym wyzwaniem dla WCK, wymagając wygospodarowania i zaangażowania znacznych zasobów dla jego obsługi. Proces ten będzie długofalowy i składający się z wielu elementów. Niemniej wydaje się, że nie można zbudować prawdziwej społeczności bez zaangażowanego wolontariatu.

4.2.5. Konkursy na pomysły mieszkańców

Konkursy na pomysły mieszkańców, które mogą być współfinansowane przez WCK, to transparentna formuła wspierania przedsięwzięć partnerów społecznych i indywidualnych pomysłodawców. Projekty partnerskie to ważny sposób współpracy WCK z organizacjami pozarządowymi i nieformalnymi grupami mieszkańców, którzy co roku zgłaszają się z różnymi pomysłami. Obecnie decyzje o współpracy są w pełni uznaniowe. Dlatego zamierzam zmienić ten stan rzeczy w taki sposób aby WCK wcześniej ogłaszał transparentne zasady współrealizacji takich pomysłów i przyjmował nabory w jednym lub dwóch terminach. Następnie specjalna komisja wybierałaby najciekawsze projekty. Komisja składałby się z przedstawicieli Rady Programowej oraz pracowników merytorycznych WCK. Na taką formę współpracy WCK mogłoby przeznaczać od 0,5% do 2% swojego całorocznego budżetu.

Konkursy jako forma partycypacji skierowane byłoby przede wszystkim do lokalnych organizacji pozarządowych, placówek oświatowych, nieformalnych grup mieszkańców i indywidualnych twórców, którzy chcą zrealizować konkretne projekty artystyczne ale nie posiadają wystarczających zasobów i środków żeby je samodzielnie zrealizować. Warunkiem współrealizacji takich projektów byłaby ich spójność z misją i wizją WCK. Współrealizacja polegałaby na zaangażowaniu zasobów WCK w ramach działania partnerskiego.

4.2.6. Budżet partycypacyjny WCK

Budżet partycypacyjny WCK nie byłby powieleniem, czy przedłużeniem miejskiego budżetu partycypacyjnego. Jego idea zasadzałaby się na wspólnym wypracowaniu przez społeczność WCK działań w ramach określonych środków budżetowych. Ta formuła współzarządzania Centrum przez mieszkańców ma przede wszystkim za zadanie określenie priorytetowych projektów dla całej społeczności. Zakładam, że

proces budżetu partycypacyjnego WCK składać się będzie z trzech etapów: zgłaszania pomysłów, spotkania projektodawców ze społecznością WCK, wyselekcjonowane w ten sposób projekty będą optymalizowane przy udziale pracowników merytorycznych WCK. Podobnie jak w przypadku konkursów zamierzam przeznaczyć na tą formę partycypacji pomiędzy między 0,5 a 2% budżetu WCK. Praca nad wspólnotowymi projektami przekładać się będzie na większe zaangażowanie mieszkańców w działania WCK i będzie sprzyjało ich integracji wokół działań artystycznych.

4.2.7. Bezpośrednie wsparcie artystyczno-kulturalnych inicjatyw mieszkańców

Niezależnie od rozbudowanych i sformalizowanych form współpracy WCK z mieszkańcami zamierzam stworzyć formę „mikro grantów", w wysokości do 500 zł, które byłyby przeznaczane na współorganizowanie przez WCK małych inicjatyw artystyczno-społecznych. Decyzja o wsparciu danego projektu byłaby w gestii Kierownika Działu Animacji Kulturalnej. Dzięki tej formie, mieszkańcy mieliby łatwy dostęp do zasobów WCK w realizacji drobnych inicjatyw typu np.: mural na podwórku, piknik sąsiedzki, organizacja podwórkowej wystawy, kino podwórkowe. Mieszkańcy realizując swoje niewielkie i kameralne pomysły byliby naturalnymi, autentycznymi animatorami i propagatorami kultury w swoich sąsiedzkich społecznościach. Tym samym współtworzyliby i wzbogacali programu WCK.

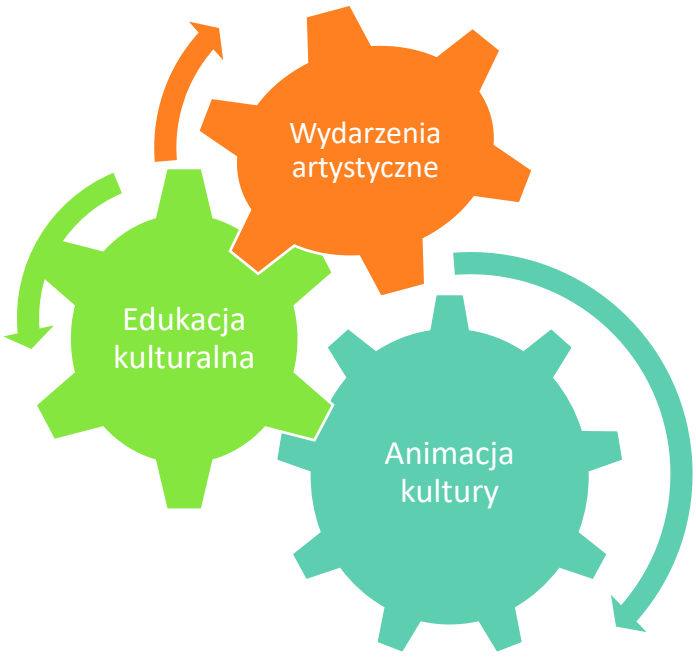
4.2.8. Podsumowanie

Podsumowując ten podpunkt chciałbym zaznaczyć, że stworzenie całego systemu mechanizmów partycypacji sprzyja warunkom powstawaniu i rozwijaniu zintegrowanej społeczności Wolskiego Centrum Kultury. Zakładam, że wdrożenie tych mechanizmów będzie przekładało się w znacznie większym stopniu na czynny udział mieszkańców w wydarzeniach kulturalno-artystycznych. W tym sensie nie jest to tylko pomysł na partycypacyjny sposób zarządzania WCK, ale strategia na zaangażowanie mieszkańców we współtworzenie lokalnej kultury. Należy jednak zaznaczyć, że partycypacyjne współtworzenie oferty programowej WCK nie może być jedynym sposobem na angażowanie mieszkańców w życie kulturalne. Ważne jest także tworzenie autorskiej produkcji wydarzeń artystycznych, które poprzez swoją atrakcyjność, powszechność i dostępność będą przyciągały odbiorców.

4.3. Stworzenie spójnego programu kulturalno-artystycznego

Istotą instytucji kultury jest tworzenie i upowszechnianie kultury, nie może ona być więc tylko miejscem integracji i animacji. Misyjny program artystyczny jest tak samo ważny jak włączenie w jego współtworzenie mieszkańców. Dlatego zakładam, że WCK powinno mieć: spójny, atrakcyjny, dostępny i powszechny program artystyczny, który będzie przyciągał mieszkańców Warszawy. Moja linia programu artystycznego, wynika z wizji całego Centrum Kultury i mieści się w ramach wizji Woli jako dzielnicy społecznej. Punktem wyjścia wszelkich działań odnoszące się do dziedzictwa społecznego dzielnicy i inspirowanie się tym dorobkiem przy organizacji wydarzeń artystycznych. Nie chciałby jednak zawężać oferty programowej tylko do tematyki społecznej. WCK będzie dążyło w swojej ofercie do upowszechnienia szerokiej palety twórczości artystycznej ze wszystkich dziedzin sztuki, kierując się zasadami ich jakości i dostępności dla uczestników. Natomiast elementem spajającym i wyróżniającym będzie odnoszenie się do tematyki społecznej. Aktywność programowa skoncentrowana się na trzech obszarach: animacji uczestników życia kulturalnego, organizacji wydarzeń artystycznych oraz edukacji kulturalnej. Podział na te obszary będzie miał charakter funkcjonalny i w rzeczywistych działaniach obszary te będą się wzajemnie przenikać.

Obszary programu kulturalno-artystycznego



4.3.1. Animacja życia kulturalnego

Animacja życia kulturalnego to jeden z trzech filarów programowych WCK. Obszar ten obejmuje wszelkie działania pobudzające mieszkańców do twórczości oraz integracji wokół projektów artystyczno-kulturalnych. W ramach działań animacyjnych WCK będzie realizować takie zadania jak: współpraca z mieszkańcami przy realizacji projektów kulturalno-artystycznych, organizowanie wolontariatu na rzecz kultury, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, (szczególnie partnerstwami i organizacjami pozarządowymi), animacja miejsc aktywności lokalnej, organizowanie form partycypacji mieszkańców. W obszarze tym koncentruję się na priorytetowym celu jakim jest zbudowanie społeczności WCK, poprzez różnorodne formy włączania w kulturę i bezpośredniego zaangażowania w realizację projektów.

W ramach tego obszaru będzie też realizowania część zadania z zakresu audience development, szczególnie tych, które będą wiązały się z pogłębianiem więzi pomiędzy odbiorcami działań WCK, a które nie będą już mieściły w standardowych działaniach z zakresu promocji i marketingu. Tymi zadaniami będzie np. uczestnictwo poprzez partycypację, odkomercjalizowanie relacji przy wydarzeniach płatnych, np. poprzez tworzenie nieodpłatnych wydarzeń towarzyszących służących integracji publiczności, stworzenie systemu pogłębionej komunikacji zwrotnej z widzem, (np. zorganizowanie po przedstawieniu spotkania z reżyserem, organizowanie innych spotkań i debat).

W obszarze tym mieści się też część zadań związana z edukacją historyczną i dbałość o dziedzictwo kulturowe dzielnicy. Wola to dzielnica o olbrzymi dziedzictwie, którego symbolika ma wpływ na całe miasto. Działają tu liczne związki kombatanckie oraz prężnie funkcjonująca Społeczna Rada Kombatancka. Wielu organizacji pozarządowych oraz nieformalnych grup mieszkańców zaangażowanych jest w działania upamiętniające dziedzictwo historyczne dzielnicy. Wolskie Centrum Kultury powinno więc aktywnie włączyć się w te działania, na zasadach partnerskiej współpracy. Zamierzam współpracować ze związkami kombatanckimi, Społeczną Radą Kombatancką oraz placówkami oświatowymi w celu stworzenia Wolskie Centrum Edukacji Historycznej, które będzie z jednej strony miejscem integracji środowisk kombatanckich, z drugiej zaś miejscem edukacji i spotkań kombatantów i świadków historii z młodzieżą. W działaniach tych zamierzam szczególną uwagę zwrócić na takie obszary dziedzictwa dzielnicy jak: dorobek społeczny dzielnicy (m.in.: Kolonia Wawelberga, Osiedle TOR, filantropia, ruch spółdzielczy, organizacje non-

profit), doświadczenia martyrologiczne i udział w walkach o suwerenność i niepodległość (m.in.: Powstanie Warszawskie, Powstanie Listopadowe, obrona dzielnicy w 1939 roku, okres „Solidarności"), tradycje dawnych społeczności (m.in.: żydowska część dzisiejszej Woli, szemrana Wola – „Kercelak", „Gibalak", „Dziki Zachód", robotnicza Wola), dziedzictwo o charakterze narodowym jak Pola Elekcyjne, wielkie postacie historyczne (m.in. Hanka Ordonówna, Janusz Korczak, Miron Białoszewski, Hipolit Wawelberg).

4.3.2. Organizacja wydarzeń artystycznych

Obszar organizacji wydarzeń artystycznych obejmuje wszystkie wydarzenia o charakterze scenicznym i odpłatne poza sceniczne, a także wszelkie wydarzenia takie np. jak: organizację wystaw, uroczystości związane ze świętami narodowymi, eventy okolicznościowe, itp. Działania w tym obszarze podzielone będą na wydarzenia: muzyczne, teatralne, filmowe, wystawiennicze. Produkcja tych wydarzeń będzie miała dwojaki charakter: wydarzenia cykliczne i wydarzenia jednorazowe. Wydarzenia cykliczne to stały repertuar realizowany na scenach WCK. Znajdą się tu zarówno wydarzenia dla dzieci, młodzieży, osób dorosłych i seniorów, z próbą łączenia międzypokoleniowego. Stały repertuar wypełni sceny WCK w weekendy, zaczynając od poranków dla dzieci poprzez wieczorne seanse filmowe i spektakle teatralne. Cykliczne wydarzenia dedykowane będą przede wszystkim do stałych bywalców scen WCK, mieszkańców okolicznych osiedli. Pośród stałych wydarzeń scenicznych znajdą się m.in: poranki teatralne, poranki filmowe połączone z animacją dzieci, rodzinne koncerty muzyczne, ambitne kino repertuarowe w ramach projektu „Małe kino", pokazy kina niemego z muzyką na żywo, występy teatrów amatorskich i małych grup teatralnych. Dla grupy osób tzw. „młodych dorosłych" przewidują projekt pod roboczą nazwą „Dom Kultury po godzinach", który w cyklu jednomiesięcznym będzie zapraszał na wieczorne wydarzenia połączone z niecodziennymi animacjami w pracowniach WCK. Jednocześnie kontynuował będę lubiane przez seniorów koncerty muzyki poważnej oraz potańcówki – „Wieczorki taneczne". Jednocześnie kameralne przestrzenie WCK sprzyjają organizacji niszowych koncertów muzycznych i wydarzeń teatralnych, które propagują eksperymentalne formy sztuki. W ramach działań cyklicznych funkcjonować też będzie galeria sztuki, gdzie prezentować swoje dzieła będą mogli lokalni artyści, a także będzie prezentowany dorobek sztuki współczesnej

prezentujący nowe kierunki. Niezależnie od tego zostanie stworzona „Młoda Galeria", prezentująca dorobek dzieci i młodzieży z dzielnicy Wola.

Specyficzną sceną WCK jest Wolski Amfiteatr, który może pomieścić do 3 tys. widzów. Ta największa, poza stadionami sportowymi, scena Warszawy wymaga specjalnego podejścia i spójnej koncepcji artystycznej. Wolski Amfiteatr powinien stać się „Operą Leśną" Warszawy z ambitnym repertuarem, w którym znajdą się zarówno gwiazdy o sławie międzynarodowej jak i krajowej, które będą mogły zaprezentować swój dorobek. Nie powinno to być jednak miejsce tylko wynajmowane agencją artystycznym, lecz miejsce, które stara się zachować profil, w ramach którego zmieszczą się wydarzenia dedykowane różnym grupom wiekowym przy zachowaniu wysokiego poziomu artystycznego. W znacznym stopniu chciałbym aby w Wolskim Amfiteatrze prezentowała się muzyka estradowa skierowanego do szerokiego odbiorcy, prezentującą jednak zróżnicowany dorobek twórczy i interesujący poziom artystyczny. Zamierzam w miejscu tym stworzyć warunki do realizacji koncertów promujących nowe płyty i prezentowania nowych zjawisk muzycznych. Miejsce to powinno zachować jednocześnie rodzinny charakter i być dostępne dla jak najszerszej publiczności, tzn., że poziom cen biletów powinien być znacząco niższy niż w przypadku koncertów komercyjnych. Dlatego Wolski Amfiteatr powinien też być udostępniany na nieodpłatne wydarzenia organizowane przez urząd dzielnicy, m.st. Warszawa oraz organizacje non-profit. Wydarzenia nieodpłatne nie powinny jednak stanowić więcej niż 25% repertuaru, podobnie jak wydarzenia organizowane przez agencje artystyczne, które oferują wysokie ceny biletów. Około 50% repertuaru powinien stanowić własny repertuar profilowy WCK.

Wolski Amfiteatr to miejsce, w którym koncentrować się będzie aktywność WCK w organizacji wydarzeń jednorazowych, kierowanych do różnych grup odbiorców. Założenie to nie oznacza jednak, że wydarzenia jednorazowe, o małej skali i skierowane do wymagającego odbiorcy nie będą organizowane poza Amfiteatrem. Planuję aby na wszystkich scenach oraz poza siedzibą WCK odbywały się niepowtarzalne i unikatowe wydarzenia. Wydarzenia takie powinny odbywać się przynajmniej raz w miesiącu i uwzględniać różne grupy odbiorców oraz wysoki poziom artystyczny. Działania tego typu będą obejmować wszystkie rodzaje sztuki: muzykę, teatr, film, malarstwo, rzeźba.

W ramach tego obszaru będzie też realizowane coroczne wydarzenie flagowe WCK, związane z główną linią narracyjną. Planuję aby wydarzeniem tym był „Festiwal

Społeczny", który prezentowałby miniony i obecny dorobek kulturalno-społeczny dzielnicy. Chciałbym aby festiwal ten był w jak największym stopniu współrealizowany przez mieszkańców i partnerów WCK oraz ogniskował się w każdym roku wokół innego tematu. Do realizacji tego wydarzenia corocznie zaprosiłbym inny zespół kuratorski, składający się z jednej strony z aktywnych mieszkańców Woli, z drugiej zaś zawodowych twórców i krytyków sztuki.

4.3.3. Edukacja Kulturalna i rozwój ruchu amatorskiego

Edukacja kulturalna to jeden z podstawowych obszarów aktywności każdego domu kultury. W ramach tego obszaru, skoncentruję się m.in. na takich zadaniach jak: organizacji płatnych indywidualnych i grupowych zajęć edukacyjnych z zakresu kultury i sztuk pięknych, organizacji i rozwoju zespołów artystycznych afiliowanych przy WCK, stworzeniu nieodpłatnej formuły kół zainteresowań wokół poszczególnych dziedzin sztuki, udostępnienie w formie „otwartych pracowni" miejsc na indywidualną i niezobowiązującą twórczość mieszkańców. Ten system stałych działań będzie uzupełniany przez realizacje projektów edukacyjnych skierowanych do wszystkich grup wieków, m.in. takich jak: teatr społeczny, projekty filmowe (np.: nauka reżyserii, montażu i produkcji filmów kręconych za pomocą telefonów komórkowych), projekty edukacyjne zgłaszane przez grupy mieszkańców (młodzież, osoby dorosłe, seniorów). Pośród działań w tym obszarze nie zabraknie przeglądów i konkursów z zakresu edukacji kulturalnej.

Chciałbym aby ten obszar działalności WCK objął jak największą grupę mieszkańców w Woli ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży. Dlatego znaczną część działań zamierzam organizować w formułach nieodpłatnych lub z opłatami symbolicznymi. Dodatkowo w ramach przeglądów i konkursów nagrodami będą stypendia artystyczne polegające na zwolnieniach z opłat za udział w zajęciach grupowych i indywidualnych dla szczególnie uzdolnionej młodzieży. Ważną część systemu będą pełniły „Otwarte Pracownie", do których będzie można przyjść o dowolnej porze dnia i spędzić w samodzielny sposób dowolną ilość czasu. Instruktor będzie jedynie doradzał i wspierał uczestników tej formy aktywności, a nie prowadził zajęcia. W pierwszej kolejności zamierzam otworzyć trzy pracownie: malarską, krawiecko-szwalniczą, i techniczną – „Majsterkownię". W kolejnych latach chciałbym aby zostały udostępnione pracownie: muzyczna, nowych technologii, sztuk

wizualnych. Uczestnicy tych zajęć będę wnosić tylko niewielkie opłaty za zużyte materiały, natomiast nie będą obciążeni kosztami pracy instruktora.

System edukacji kulturalnej zamierzam zorganizować w taki sposób aby odpowiadał różnym grupom odbiorców o różnym poziomie zaangażowania. System ten będzie się składał z czterech poziomów zaangażowania: 1) osoby okazjonalnie zainteresowane działaniami edukacyjnymi (projekty animacyjne, „Otwarte Pracowanie", miejsca aktywności lokalnej), 2) hobbyści którzy rutynowo chcą obcować ze sztuką i działaniami kulturalnymi (koła zainteresowań, „Otwarte Pracownie", animacje w miejscach aktywności lokalnej), 3) osoby zainteresowane podnoszeniem swoich kompetencji (sekcje, koła zainteresowań, zespoły artystyczne, uniwersytet trzeciego wieku, projekty edukacyjne, przeglądy i konkursy), 4) osoby, które chcą rozwijać się w ruchu amatorskim (zespoły artystyczne, przeglądy, konkursy).

Istotą tego systemu jest sposób edukowania dostosowany do potrzeb i oczekiwań odbiorcy. Chciałbym wyraźnie oddzielić sekcje od kół zainteresowań, co w dzisiejszym systemie nie jest do końca czytelne. Zajęcia w ramach sekcji artystycznych rozumiem jako systematyczne działanie, którego celem jest podniesienie kompetencji uczestników. Osoba zapisująca się na takie zajęcia powinna wiedzieć na jaki poziom się zapisuje i jakie kompetencję i umiejętności nabędzie po skończonym kursie. Natomiast koła zainteresowań koncentrują się bardziej wokół pielęgnowania hobby, spędzania czasu i integrowania społecznego poprzez kulturę. Uczestnicy nie oczekują tu nabycia kompetencji czy organizowania wydarzeń ze swoim udziałem, ale chcą twórczo spędzić czas i obcować ze sztuką i kulturą. Sekcje należy też oddzielić od zespołów artystycznych, które w przeciwieństwie do grup sekcyjnych stanowią zintegrowany i trwały zespół, który wspólnie jest w stanie realizować różnego rodzaju wydarzenia. Obecnie w WCK istnieją trzy takie zespoły: „Vistula", „Kurdesz" i „Penelopa". W swoich działaniach chciałbym w jak największym stopniu wpłynąć na rozwój tych zespołów i zapewnić im dobre warunki twórczego rozwoju. Dlatego w mojej koncepcji zakładam, że amatorskie zespoły artystyczne powinny być odpowiednio wspierane przez WCK, m.in. poprzez finansowanie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności członków zespołu, wyjazdów plenerowych, finansowanie udziału w przeglądach i konkursach oraz wsparcie promocyjne. Uważam, że w WCK istnieją możliwości do zaistnienia jeszcze innych zespołów artystycznych, szczególnie w obszarze teatru i muzyki współczesnej.

System edukacji kulturalnej WCK powinien też być otwarty na inspiracje pochodzące z zewnątrz oraz stworzenie możliwości wymiany doświadczeń. Dlatego niezbędnym jego elementem będzie też organizowanie przeglądów, konkursów i wizyt studyjnych oraz aktywny udział w tego typu przedsięwzięciach organizowanych przez inne instytucje. Aktywność w tym obszarze zapewni nie tylko możliwość zapoznania się z dorobkiem innych zespołów artystycznych ale będzie też możliwością dla prezentacji indywidualnych twórców będących u progu kariery lub realizujących się w formacie ruchu amatorskiego.

Kolejnym filarem systemu edukacji kulturalnej WCK będzie współpraca z innymi podmiotami działającymi w tym obszarze ze szczególną rolą Zespołu Wolskich Placówek Edukacji Kulturalnej oraz innych placówek oświatowych. W ramach tej współpracy WCK będzie oferowało partnerom dostęp do swoich zasobów oraz stwarzało możliwości współorganizacji wspólnych projektów, a także stwarzało nieodpłatną ofertę dla dzieci i młodzieży. Oferta ta będzie koncentrowała się w ramach specjalnego programu trwającego cały rok i realizowanego głównie w weekendy oraz w ramach akcji zima i lato w mieście. Specjalny program skierowany dla dzieci i młodzieży z wolskich placówek oświatowych powstanie we współpracy z pedagogami tych placówek oraz samorządem uczniowskim.

System edukacji kulturalnej WCK można zobrazować za pomocą poniższego schematu:

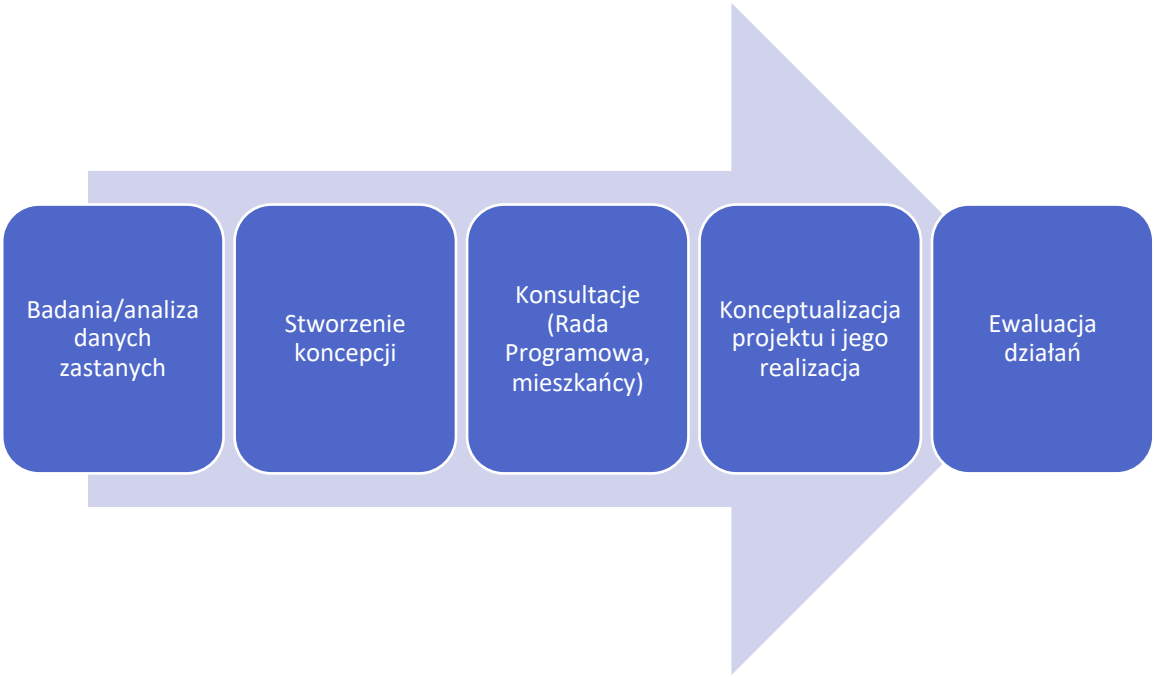
Realizacja programu edukacji kulturalnej będzie w głównej mierze spoczywać na dedykowanej ku temu komórce organizacyjnej, co oczywiście nie oznacza, że pozostałe komórki nie będą się w nią angażować. Istotną rolę odgrywać tu będzie także komórka organizacyjna odpowiedzialna za animację kultury, która będzie pracowała z lokalnymi społecznościami i organizacjami pozarządowymi. To w ramach zadań przydzielonych tej komórce organizacyjnej będzie realizowanych gro działań miękkich skierowanych do dzieci młodzieży szukających twórczego rozwoju poza sformalizowanym systemem oświatowym. Do realizacji tych zadań będą wykorzystywane narzędzia stworzone w ramach WPEK, takie jak: Laboratorium Edukacji Kulturalnej, Spółdzielnia Kultury, mechanizm grantowy WPEK.

Proponowany w koncepcji system edukacji kulturalnej WCK w jak największym stopniu zamierza zrealizować cele zawarte w Warszawskim Programie Edukacji Kulturalnej, tak aby zrealizować podstawowy cel jakim jest zwiększenie i pogłębienie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzenie aktywności kulturalnej mieszkańców Woli.

4.4. Proces tworzenia oferty programowej WCK

Program WCK, będzie w znacznej mierze współtworzony z odbiorcami i dostosowany do ich oczekiwań. Nie oznacza to, że w ofercie programowej zabraknie działań autorskich i eksperymentalnych, które będą miały przede wszystkim charakter kuratorski. Dzięki takiemu podejściu będę starał się odejść od uznaniowości i przypadkowości programu. Znaczna część programu będzie tworzona w oparciu o badania publiczności lub analizę danych zastanych oraz konsultacje społeczne, na końcu zaś zostanie poddana procesowi ewaluacji, który pokaże czy dany projekt spełnił pokładane w nim oczekiwania.

Proces tworzenia programu WCK

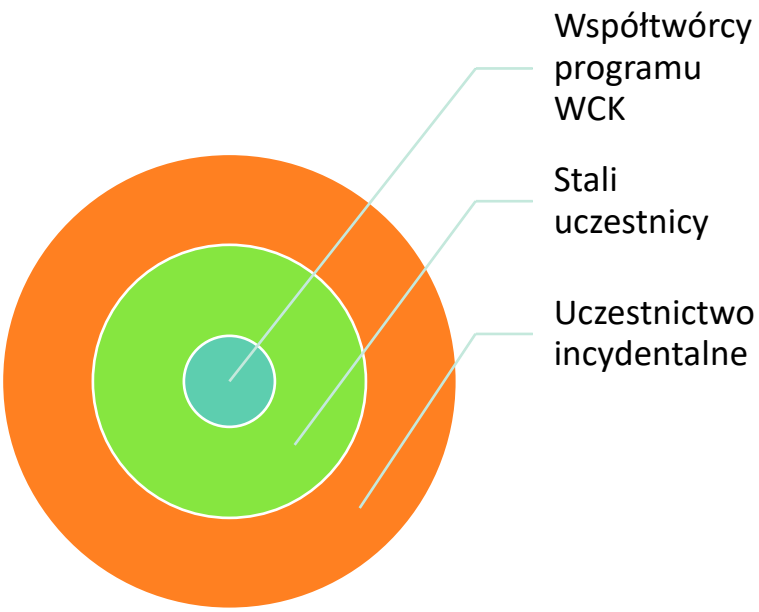


4.5. Strategia Audience Development

Strategia audience development WCK będzie oparta o różne typy uczestnictwa i zaangażowania odbiorców działań WCK. Zakładam, że WCK będzie miało przynajmniej trzy typy uczestników:

1) współtwórców programu kulturalnego, m.in.: członków zespołów artystycznych, wolontariuszy, lokalnych artystów współpracujących z WCK, stałe grupy sąsiedzkie w miejscach aktywności lokalnej, partnerów zorganizowanych (ngo, klubokawiarnie, sponsorzy, samorządowcy, Młodzieżowa Rada Dzielnicy, Wolska Rada Seniorów itp.),
2) stałych biernych odbiorców projektów i wydarzeń kulturalnych, m.in.: uczestników zajęć edukacyjnych, widownię wydarzeń cyklicznych, stałych sympatyków i obserwatorów projektów WCK (członkowie społeczności na FB i Instagramie oraz innych social mediów),
3) Odbiorców incydentalnych, zainteresowanych tylko konkretnym wydarzeń lub projektem kulturalnym, nieprzekładającym tego zainteresowania na WCK, m.in.: widownia wydarzeń scenicznych, uczestnicy projektów kulturalnych.

Podział odbiorców WCK można zilustrować w poniższy sposób



Podział odbiorców nie jest sztywny i niezmienny. Poszczególni odbiorcy mogą różnie się angażować w konkretne wydarzenia artystyczne. Niemniej, zakładam, że uczestnictwo bierne i incydentalne jest najłatwiejszą i najbardziej powszechną formą udziału w kulturze. Dlatego zamierzam zbudować taką ofertę aby odbiorcy łatwo było się „przyzwyczaić" do „bywania" w WCK i równie łatwo włączyć się w aktywne działania. Kluczowe do zrealizowania tego celu będzie wprowadzenie kilku podstawowych zasad, takich jak:

1) spójna linia programowa, uczestnicy wydarzeń wiedzą jakiego poziomu artystycznego mogą się spodziewać,
2) cykliczność wydarzeń, uczestnicy znają miejsce i czas podobnych wydarzeń,
3) łączenie oferty, polegającym na zasadzie, że uczestnictwo w jednym wydarzeniu daje możliwość uczestnictwa w innym wydarzeniu na preferencyjnych warunkach,
4) tworzenie wydarzeń w formacie „przyjdź i zostań", który polega na tym, że podczas wydarzenia głównego i po jego zakończeniu odbywają się małe działania towarzyszące,
5) stworzenie inkluzyjnej i niezobowiązującej przestrzeni wokół wydarzeń, która zachęca do pozostania po wydarzeniu oraz włącza w wydarzenie tzw. „gapiów",

6) dobrze przygotowana informacja o wydarzeniach oraz stworzenie możliwości do komunikacji zwrotnej (od ankiet, poprzez debaty, do wspólnego planowania wydarzenia),
7) określanie głównych grup docelowych odbiorców poszczególnych wydarzeń i dostosowywanie do niej funkcjonalnych uwarunkowań towarzyszących wydarzeniu, np.: dla rodzin z dziećmi zapewnienie opieki nad dzieckiem, dla seniorów dostosowanie odpowiedniej godziny i przygotowanie ułatwień w poruszaniu się po przestrzeni, itp.
8) stworzenie systemu „opieki nad widzem", który polegałby min.: na dobrym systemie informacji w miejscu organizacji wydarzenia, sposobu właściwego witania i żegnania widzów, zorganizowania możliwości przyjścia na wydarzenie z dzieckiem, pozostawienia rzeczy pod opieką WCK,
9) wprowadzenie premiowego systemu sprzedaży na cykle wydarzeń (system karnetowo-abonamentowy), wraz ze strategią komunikacyjną tej części widowni,
10) łatwego włączenia się w trwałą społeczność WCK: wolontariat, koła zainteresowań, debaty, budżet partycypacyjny WCK itp.

Dzięki powyższym zasadom będzie możliwe zbudowanie silnej więzi między WCK a widownią, która tym samym będzie mogła stać się istotnym elementem społeczności. Widownia wydarzeń artystycznych dzięki rozbudowanemu systemowi partycypacji będzie mogła z łatwością przejść od biernych do aktywnych form uczestnictwa, a nawet współtworzyć ofertę programową.

4.6. Współpraca z partnerami

W dzielnicy Wola swoje działania realizuje znaczna ilość podmiotów instytucjonalnych i pozarządowych. Działa tu m.in.: Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Woli, Teatr Dramatyczny, dzielnicowa Biblioteka Publiczna, szereg organizacji pozarządowych zrzeszonych w dwóch partnerstwach „Młyn na Woli" i „Przepis na Muranów" oraz w Dzielnicowej Komisji Dialogu Społecznego. Dodatkowo w dzielnicy jest bardzo wielu partnerów z obszaru kreatywnego z sektora komercyjnego: kino, klubokawiarnie, klubiki dla dzieci, pracownie projektowe i architektoniczne oraz szereg innych. Znacząca ilość podmiotów działających w obszarze kultury nie przekłada się na aktywność mieszkańców dzielnicy, czego

dowodem są wcześniej cytowane badania Biura Kultury. Powodem tego stanu rzeczy może być nierównomierne rozłożenie tych podmiotów na terenie dzielnicy oraz niedostateczna współpraca między nimi. Dlatego zwiększenie współpracy pomiędzy WCK a innymi podmiotami kultury będzie jednym z moich priorytetów. Przede wszystkim będę dążył do aktywnego uczestnictwa WCK w ramach wolskich partnerstw oraz wspierał zakładania nowych. WCK będzie też starało się współpracować przy organizacji wydarzeń artystycznych oraz wsparcia w zakresie promocji i komunikacji oraz wymiany zasobów pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Znaczącym obszarem współpracy będzie też wspólne występowanie o granty i inne środki zewnętrzne, tak aby dane pomysły uzyskały większą szanse na dofinansowanie.

Szczególnym partnerem dla WCK będzie urząd dzielnicy, nie tylko jako reprezentant organizatora, ale jako partner przy realizacji polityki kulturalnej. Urząd dzielnicy to kreator polityki kulturalnej i dysponent budżetu dzielnicowego. Dzięki Programowi Rozwoju Kultury dla Dzielnicy Wola, polityka kulturalna dzielnicy jest w przejrzysty i klarowny sposób przedstawiona i pozwala na planowanie współpracy do roku 2020. Wolskie Centrum Kultury ma w ramach tego programu przypisane szereg zadań i znaczącą rolę w jego wdrażaniu.

Zupełnie inną kategorią partnerów strategicznych będą stanowić placówki oświatowe z Zespołem Wolskich Placówek Edukacji Kulturalnej na czele, z którymi WCK realizować będzie omawiany powyżej Warszawski Program Edukacji Kulturalnej. WCK jako największy dysponent zasobów organizacyjnych i technicznych będzie miał w tej współpracy szczególną rolę animacyjną, nie tylko skierowaną do uczniów ale też do grona pedagogicznego ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli przedmiotów artystycznych.

Wolskie Centrum Kultury koncentrując się w przeważającej mierze na lokalnej społeczności nie powinno też być wyłączone z projektów o charakterze międzynarodowym. Współpraca z partnerami z innych krajów, szczególnie miast partnerskich Warszawy, będzie miało stałe miejsce w aktywności WCK. Szczególnie istotni będą partnerzy, dzięki którym będzie możliwe realizowanie projektów historycznych dotyczących dzielnicy jak i wymiana doświadczeń i ludzi. Chciałbym też, aby w ramach tej współpracy odbywały się wizyty studyjne, w ramach których WCK będzie mogło zaprezentować na zewnątrz swój dorobek oraz zainspirować się dorobkiem i rozwiązaniami z innych krajów.

System współpracy partnerskiej WCK będzie obejmował wszystkie obszary aktywności kulturalnej. System ten można zobrazować za pomocą schematu:

V

Koncepcja celów programowych WCK i sposobów ich osiągnięcia

5.1. Cele WCK

Koncepcja celów programowych wynika z misji i wizji programowej przytoczonej w poprzednich rozdziałach. Poniższa propozycja celów i rezultatów jest założeniem wstępnym przed stworzeniem właściwej strategii opartej na pogłębionym materiale analitycznym. Niemniej właściwa strategia realizacji programu WCK będzie opierała się o przedstawionych poniżej założeniach.

Cele programowe zgodnie z misją oraz założeniami programowymi dzielę według kategorii na obszary: edukacyjny, społeczno-kulturalny, artystyczny. Cele te będą realizowane w horyzoncie czasowym 2019-2025, a rok 2026 zostanie przeznaczony na kompleksową ewaluację.

5.1.1. Obszar edukacyjny

Celem głównym w obszarze edukacyjnym będzie: zwiększenie zasięgu oddziaływania WCK na zachowania i postawy wszystkich grup społecznych z dzielnicy Wola. Sposobem mierzenia tego celu będzie ilość osób uczestniczących w działaniach edukacyjnych WCK spośród różnych grup wiekowych oraz ankietowanie odsetka tych osób po zakończonej edukacji. Na realizacje tego celu będą się składać następujące cele szczegółowe:

a) zwiększenie różnorodności i dostępności zajęć edukacyjnych m.in. poprzez:
   - zwiększenie dostępności zajęć poprzez realizację zajęć w przestrzeniach przygotowanych dla osób z dysfunkcjami ruchowymi oraz wprowadzenie systemu zniżek dla grup defaworyzowanych,
   - urozmaicenie formy zajęć od kursów, poprzez koła zainteresowań, otwarte pracownie, aż po zespoły artystyczne,
   - udostępnienie możliwości korzystania z zajęć we wszystkie dni tygodnia, w tym godziny wieczorne, a także w wakacje,
   - uwzględnienie w ofercie zajęć wszystkich grup wiekowych oraz cudzoziemców,
   - stworzenie systemu działań z zakresu edukacji kulturalnej poza stałymi obiektami WCK, m.in.: działania na podwórkach i w przestrzeniach plenerowych,

b) zwiększenie zaangażowania WCK w rozwój ruchu amatorskiego, m.in. poprzez:
- zapewnienie warunków do działania i rozwój zespołów artystycznych afiliowanym przy WCK,
- wspieranie indywidualnej twórczości poprzez udostępnienie zasobów WCK (otwarte pracownie) oraz udostępnienie przestrzeni wystawienniczej i scenicznej dla lokalnych twórców z dzielnicy Wola,
- organizowanie przeglądów i konkursów dla różnych grup wiekowych zaangażowanych w ruch amatorskich
- utworzenie stypendiów artystycznych w ramach siatki zajęć edukacyjnych WCK dla szczególnie uzdolnionej młodzieży z terenu dzielnicy,

c) zwiększenie kompetencji edukacyjnych kadry instruktorskiej, m.in. poprzez:
- stworzenie systemu szkoleń dla instruktorów WCK,
- wspieranie integracji kadry z innymi edukatorami w ramach WPEK,
- stałe pozyskiwanie nowej kadry instruktorów o zwiększonych kompetencjach,
- wprowadzenie systemu ewaluacji pracy instruktorów,

d) rozwój współpracy z placówkami oświatowymi i innymi instytucjami w celu synergii działań, m.in. poprzez:
- zwiększenie zaangażowania WCK w ramach WPEK,
- nawiązanie stałej i systematycznej współpracy z placówkami oświatowymi, w tym stworzenie wspólnych projektów edukacyjnych,
- współpraca z Centrum Aktywności Międzypokoleniowej, której celem będzie wypracowanie międzypokoleniowych form edukacji kulturalnej,
- współpraca z Centrum Wielokulturowym, której celem będzie wypracowanie międzykulturowych form edukacji kulturalnej,

5.1.2. Obszar animacji kultury

Celem głównym w obszarze animacji kultury będzie: integrowanie mieszkańców Woli wokół działań kulturalnych, które organizowane będą przez lub wspólnie z mieszkańcami. Na realizacje tego celu będą się składać następujące cele szczegółowe:

a) rozbudowa i reorganizacja systemu animacji mieszkańców opartego o miejsca aktywności lokalnej, m.in. poprzez:
   - reorganizacja siatki MAL-i tak aby miejsca tego typu funkcjonowały w obszarach nowobudowanych osiedli („19. Dzielnica", Odolany),
   - zwiększenie zaangażowania mieszkańców w działania MAL, oparcie znacznej części działań o wolontariat mieszkańców,
   - doposażenie MAL-i w niezbędny sprzęt do realizacji działań sąsiedzkich, (po konsultacjach społecznych),
   - zwiększenie dostępności dla grup defaworyzowanych, (osób niepełnosprawnych, migrantów, osób ubogich),

b) zwiększenie zaangażowania mieszkańców we współdecydowanie o ofercie programowej i działania na rzecz WCK, m.in. poprzez:
   - zbudowanie zaangażowanego wolontariatu,
   - zbudowanie systemu konsultacji społecznych wokół oferty programowej,
   - wsparcie mieszkańców w realizacji ich pomysłów i organizowanie wspólnych przedsięwzięć,

c) rozbudowa nieodpłatnych inicjatyw i działań poza siedzibami WCK, m.in. poprzez:
   - współorganizowanie z mieszkańcami działań plenerowych, szczególnie o charakterze sąsiedzkim (dzień sąsiada, podwórkowa gwiazdka, święta ulic, itp.),
   - prowadzenie animacji w ramach tzw. *interwencji podwórkowych*, których celem jest pobudzenie aktywności mieszkańców w obszarze społeczno-kulturalnym,
   - stworzenie systemu zachęt i form udostępnienia zasobów na działania sąsiedzkie organizowane w różnych kwartałach ulic przez samych mieszkańców,

d) rozbudowa współpracy partnerskiej z: organizacjami pozarządowymi, innymi instytucjami kultury, kreatywnym sektorem komercyjnym, wspólnotami mieszkaniowymi.

5.1.3. Obszar wydarzeń artystycznych

Celem głównym w obszarze wydarzeń artystycznych będzie: popularyzacja przedstawień i widowisk kulturalnych o wysokich walorach artystycznych i estetycznych, w tym form niszowych i eksperymentalnych. Na realizację tego celu będą się składać następujące cele szczegółowe:

a) stworzenie spójnego repertuaru scenicznego obejmującego różne grupy odbiorców, m.in. poprzez:
   - określenie ram linii artystycznej, wydarzeń i widowisk organizowanych na scenach WCK (Amfiteatr, scena przy ul. Działdowskie i ul. Obozowej),
   - zaplanowanie wydarzeń artystycznych w taki sposób aby różne grupy docelowe wiedziały w jakim przedziale czasowym odbywają się dla nich widowiska i na jakich scenach,
   - stworzenie przestrzeni na wydarzenia eksperymentalne i niszowe,

b) stworzenie ambitnego impresariatu umożliwiającego prezentacje masowych wydarzeń w Amfiteatrze Wolskim, m.in. poprzez:
   - stworzenie jasnego i transparentnego systemu współpracy pomiędzy WCK a agencjami impresaryjnymi oraz innymi wynajmującymi,
   - określenie standardów artystycznych wydarzeń w amfiteatrze, połączonymi z zabiegami o występy czołowych artystów z kraju i zagranicy,
   - stworzenie systemu jakości obsługi widowni w Amfiteatrze

c) Poprawa standardu scen i przestrzeni wystawienniczych WCK, m.in. poprzez:
   - remont przestrzenni scenicznych, tak aby spełniały standardy dostępu dla osób niepełnosprawnych i mogły odbywać się tam wymagające wydarzenia,
   - doposażenie scen w sprzęt oświetleniowy i nagłośnieniowy,,
   - poprawa standardów scen WCK,
   - stworzenie systemu komunikacji dla uczestników wydarzeń scenicznych.

5.2. Mierzenie, monitorowanie i ewaluacja celów programowych

Prawidłową realizację celów programowych zapewniać będzie system monitoringu i ewaluacji. Sformułowane ostatecznie cele będą mierzalne za pomocą mierników i wskaźników, które będą w corocznych raportach obrazować przybliżanie

się do celów. Cząstkowa ewaluacja, która powinna mieć miejsce na przełomie roku 2020 i 21 pozwoli zrewidować obrane kierunki i wprowadzić poprawki i korekty. Podsumowaniem wszystkich działań będzie kompleksowa ewaluacja, która zostanie przeprowadzona w 2025. Raport z tej ewaluacji, będzie jednocześnie podsumowaniem całości mojej siedmioletniej kadencji.

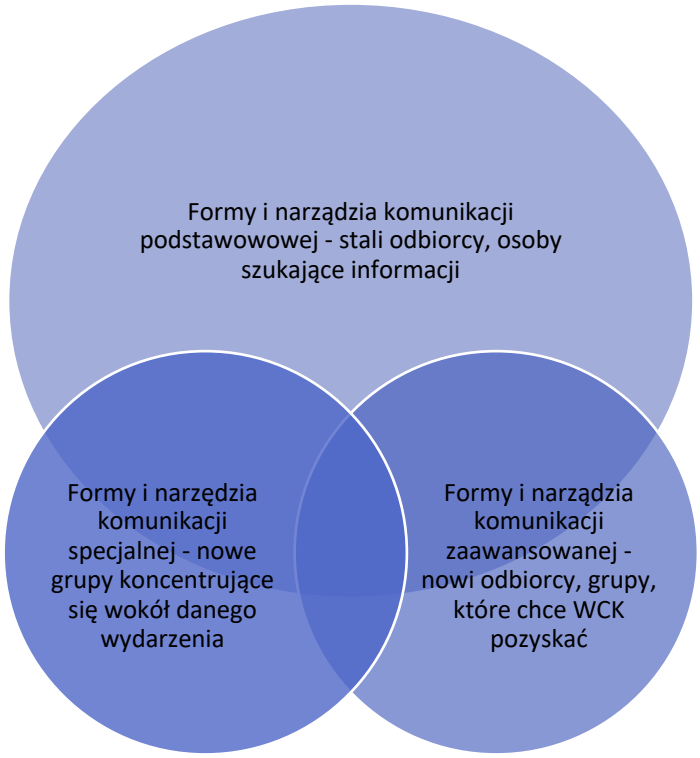
VI
Strategia komunikacji i promocja działań

6.1 Narzędzia i sposoby komunikacji

Wolskie Centrum Kultury posiada znaczący potencjał komunikacyjny, który obejmuje liczne narzędzia komunikacji, takie jak: strona internetowa, social media, plakaty i ulotki. Ponad to WCK ma uprzywilejowany dostęp do zasobów komunikacyjnych m.st. Warszawy i swoich partnerów społecznych. Szeroka paleta możliwości komunikacji z mieszkańcami wymaga jednak ułożenia strategii komunikacyjnej, tak aby nadmiar informacji nie przerodził się w szum informacyjny. Dlatego proponuję podział narzędzi komunikacji względem ich funkcje na:

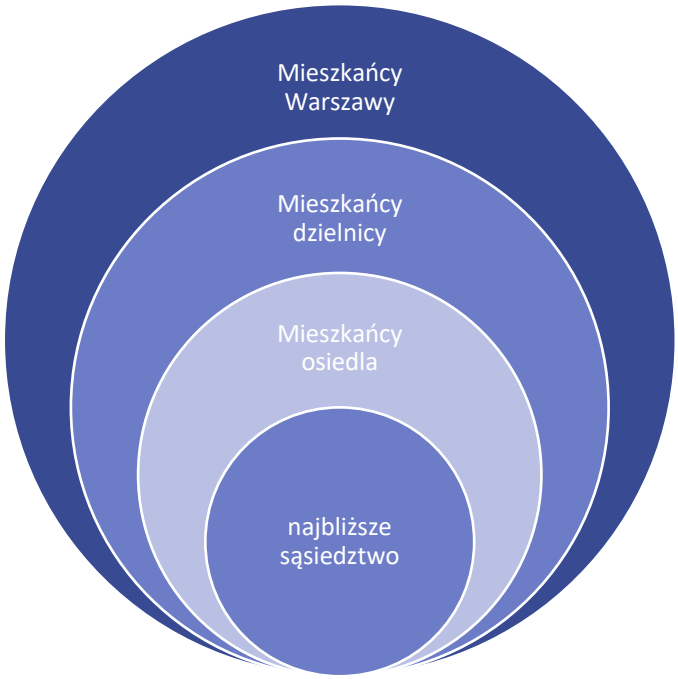
1) formy i narzędzia podstawowe, m.in.: informacja i kontakt bezpośredni oraz telefoniczny, ulotki i plakaty (BTL), ekspozycja informacji w miejscach wydarzeń i sprzedaży, informacje na stronie internetowej i mediach społecznościowych, dystrybucja informacji u partnerów i zaprzyjaźnionych instytucjach, public relations i „marketing szeptany” za pośrednictwem członków społeczności WCK,
2) formy i narzędzia zaawansowane , m.in.: informacje celowane do określonych grup odbiorców (np.: dzieci, młodzież, seniorzy) o profilowanej formie i sposobie dystrybucji, akcje ambientowe, konsultacje społeczne, itp., aktywność w mediach tradycyjnych i społecznościowych, reklama prasowa,
3) formy i narzędzia specjalne, działania niestandardowe związane ze szczególnie istotnymi wydarzeniami, obejmują one wszystkie powyższe działania które dostosowane są pod komunikację danego wydarzenia a same działania są zintensyfikowane.

Podział komunikacji WCK ze względu na funkcje



Formy podstawowe komunikacji obejmują wszelkie codzienne działania, które wpływają na wizerunek WCK. W formach tych zawiera się m.in.: aranżacja i komunikacja wewnątrz obiektów WCK, zachowania pracowników w relacjach z odbiorcami oferty i mieszkańcami Warszawy, estetyka i funkcjonalność strony internetowej, forma plakatów i afiszy oraz sposób ich prezentacji, stałe sposoby prezentacji informacji (media tradycyjne i media społecznościowe). Podstawowe formy komunikacji będą oparte na wypracowanych i wdrożonych wspólnie z pracownikami WCK standardach komunikacji, dzięki czemu wszystkie komunikaty będą prezentowane w zbliżony sposób. Na straży kolejności prezentowania komunikatów będzie stał kalendarz wydarzeń i projektów kulturalnych, który będzie określał czas komunikacji danego wydarzenia, zasięg komunikacji oraz priorytetyzację działań. Zasięg komunikacji będzie określony na podstawie istoty danego wydarzenia lub projektu. Na przykład, działania o charakterze sąsiedzkim będą miały zasięg lokalny, teatr dziecięcy zasięg dzielnicowy, a duży koncert w amfiteatrze zasięg ponad dzielnicowy.

Podział odbiorców ze względu na zasięg komunikacji



Zasadniczą funkcją podstawowych form i narzędzi komunikacji będzie umożliwienie jak najszerszej grupie odbiorców zapoznanie się z informacjami WCK oraz komunikowanie wizerunku przyjaznej, otwartej i dostępnej instytucji. Ze względu na swoją standardowość i powtarzalność nie będą to formy, które będą docierać do nowych odbiorców. Tą funkcję będą pełnić formy i narzędzia zaawansowane. Poszukiwanie nowych odbiorców dla tradycyjnych działań albo odbiorców do nowych formatów działań jest jednym z trudniejszych wyzwań komunikacyjnych każdej instytucji. Dlatego uważam, że chcąc pozyskiwać nowe grupy odbiorców należy stosować działania ponadstandardowe o zawansowanej formule i dużej intensywności. Działania tego typu powinny być dostosowane do odpowiedniej grupy odbiorców i wykorzystywać szerokie spektrum form od kampanii BTL, poprzez działania ambientowe, aż po konsultacje społeczne. Dzięki dobrej kampanii nakierowanej na odpowiednią grupę odbiorców możliwe będzie dotarcie z nowymi informacjami i zachęcenie do skorzystania z oferty WCK.

Zaawansowane formy komunikacji wymagają od WCK dużych nakładów organizacyjnych i finansowych i nie mają uzasadnia w stosowaniu w codziennej działalności. Formaty komunikacji podstawowej powinny być na tyle atrakcyjne aby osoby związane z WCK lub poszukujące informacji mogły ją łatwo i w prosty sposób

pozyskać. Zaawansowane formy komunikacji będą wykorzystywane do nowych działań lub w przypadkach, kiedy WCK będzie chciało rozszerzyć krąg swoich odbiorców. Szczególną formą komunikacji zaawansowanej będzie komunikacja specjalna związana z najważniejszymi i największymi wydarzeniami organizowanymi przez WCK. Pisząc o tej formie komunikacji mam na myśli działania dla których opracowana osobna strategia i dedykowane formy, począwszy od dedykowanych gadżetów, specjalnej stronie internetowej, a nawet wyodrębnionej społeczności. Komunikacja specjalna związana jest z tworzeniem submarek, które mają własny wizerunek i organizują wokół siebie społeczność. Takimi wydarzeń może być organizowany w przyszłości przez WCK festiwal społeczny albo inny duży projekt kulturalny wykraczający poza ramy WCK. Tworzenie takiej submarki jest przedsięwzięciem kosztownym i absorbującym zasoby organizacyjne, dlatego planuje, że działania takie będą miały charakter wyjątkowy, nie zdarzając się częściej niż cztery raz do roku.

W celu wdrożenia realizacji strategii komunikacyjnej będzie należało zmienić dotychczasowy sposób komunikowania oparty na determinacji i zaangażowaniu koordynatorów wydarzeń kulturalnych. Proponowany przez mnie system będzie oparty o ramy kalendarza działań promocyjnych, który z kolei będzie pochodną kalendarza artystycznego. W kalendarzu działań promocyjnych będą naznaczone wszystkie wydarzenia zgodnie z ich priorytetyzacją oraz zasięgiem oddziaływania. Logika takiego kalendarza będzie oparta na schemacie: maksymalnie raz na kwartał wydarzenie o zasięgu miejskim, raz na miesiąc wydarzenie o charakterze dzielnicowym, weekendy i pozostałe dni tygodnia wydarzenia cykliczne i podstawowa działalność edukacyjno-animacyjna skierowana do najbliższego otoczenia i stałych grup odbiorców. Ze schematu tego będzie wyłączony ze względu na swoją skalę Amfiteatr. W sezonie ciepłym w amfiteatrze przynajmniej raz na miesiąc będą się odbywały wydarzenia sceniczne skierowany do publiczności całej Warszawy, głównie o charakterze impresaryjnym.

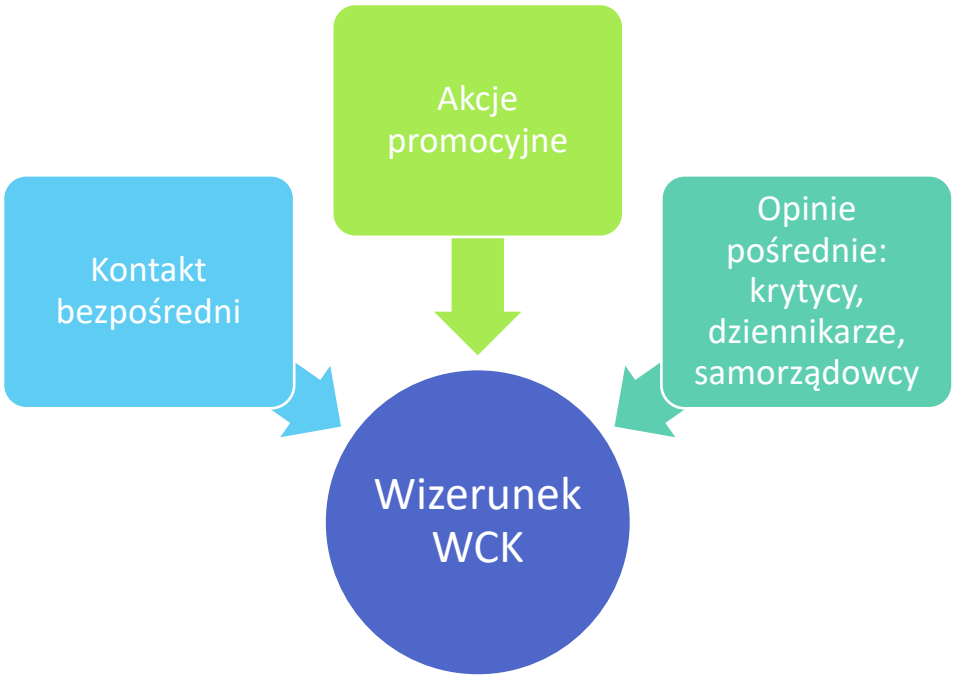
Dzięki systemowi kalendarza wiadomo będzie jakie działania będzie należało podjąć w danym czasie aby informacje mogły zostać przekazana i zaabsorbowane przez odbiorców. Kalendarz zorganizuje też pracę Działowi Promocji i pomoże zaplanować działania budżetowe.

6.2. Wizerunek WCK

Wizerunek Wolskiego Centrum Kultury powinien być spójny z wizją i misją programową, która została określona powyżej. Miejsce to powinno być odbierane jako: przyjazne, otwarte i inkluzyjne, z niskim *progiem wejścia*. Dlatego dominować w nim będą lekkie i funkcjonalne grafiki i maksymalna dostępność do obiektów o różnych porach dnia i wieczoru. WCK powinno tętnić życiem przez cały czas, również w okresie wakacyjnym czy ferii zimowych. Mieszkańcy powinni czuć się w obiektach WCK *jak u siebie*, z dużą dozą swobody, jednocześnie powinni czuć otoczenie sztuki i puls kreatywności związany z wolnością twórczości artystycznej. Dostępność i przyjazność nie powinna być jednak kojarzona z przaśnością i niską jakością wydarzeń. Uważam, że powinno być wręcz przeciwnie, że pomimo powszechności i dostępności, WCK powinno kojarzyć się z jak najlepszymi i najciekawszymi działaniami artystycznymi, Mieszkańcy dzielnicy powinni być dumni ze swojej instytucji kultury i wiedzieć, że jest ona dla nich w pełni dostępna, również na ich pomysły i działania.

Na wizerunek WCK wpływ mają wszystkie czynniki, które oddziałują na postrzeganie placówki przez: adresatów oferty, mieszkańców dzielnicy (również tych nie korzystających z oferty WCK), partnerów instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych WCK, samorząd. Czynniki oddziałujące na wizerunek można pogrupować w następujących kategoriach:

1) czynniki związane z kontaktem bezpośrednim, m.in.: dostępność do pomieszczeń i ich estetyka, jakość obsługi mieszkańców i potencjalnych partnerów, estetyka i funkcjonalność strony internetowej oraz innych platform dystrybuujących podstawowe informacje, jakość i dostępność oferty kulturalnej,
2) czynniki związane z działaniami promocyjnymi i informacyjnymi, m.in.: postrzeganie WCK poprzez akcje promocyjne, sposoby przekazywania informacji, styl i estetykę materiałów promocyjnych, aktywność w mediach społecznościowych,
3) czynniki związane z kontaktem pośrednim, m.in: opinie i wrażenia osób i grup opiniotwórczych, szczególnie: krytyków życia kulturalnego, dziennikarzy i publicystów, samorządowców, postrzeganie marki WCK przez najbliższe otoczenie oraz potencjalnych odbiorców WCK.

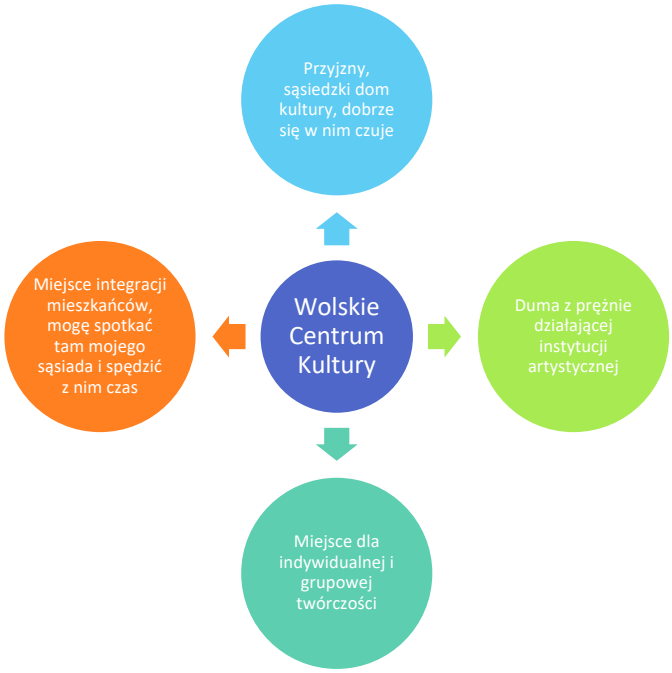


Strategiczne kreowanie wizerunku wymaga więc działania na wielu płaszczyznach poczynając od dbałości o jakość obsługi bezpośredniej, poprzez przemyślane kampanie promocyjne, po budowanie relacji ze środowiskami opiniotwórczymi. Jakość obsługi związana jest przede wszystkim z dobrą organizacją pracy oraz dbałością o funkcjonalność i estetykę rozwiązań. Z tego punktu widzenia istotne jest zarówno: przemyślane usytuowanie punktu recepcji, zaplanowanie godzin otwarcia poszczególnych obiektów WCK, kontakt bezpośredni (w tym sposób reakcji na sytuacje kryzysowe). Wypracowanie standardów obsługi bezpośredniej będzie więc jednym z pierwszych wyzwań, które zamierzamy wypracować z pracownikami WCK. Z jakością obsługi będzie systemowo powiązana funkcjonalność i estetyka przestrzenna pomieszczeń WCK. Pomieszczenia powinny być przede wszystkim dostępne dla jak najszerszej grupy odbiorców, szczególnie dla grup defaworyzowanych, jak osoby niepełnosprawne czy rodzice z wózkami. Poza tym, pomieszczenia powinny być komunikatywne i intuicyjne, tak, aby potencjalni odbiorcy oferty mogli swobodnie przemieszczać się po obiektach WCK i z łatwością odnajdywać miejsca wydarzeń. Wszystko to powinno być *okraszone* przejrzystą i *nieprzeładowaną* estetyką, która z jednej strony ułatwia komunikację, z drugiej zaś ma charakter artystyczny podkreślający atmosferę domu kultury.

Standard obsługi powinien być ekstrapolowany na relacje z partnerami WCK, szczególnie z grupami opiniotwórczymi. Partnerzy powinni mieć łatwy i przyjazny kontakt z pracownikami WCK, którzy zawsze w sposób profesjonalny powinni dbać o relacje z nimi. Relacje te nie powinny ograniczać się tak jak w wielu miejscach do wysłania zaproszenia na czas, ale podtrzymywanie kontaktu w niesformalizowany sposób, organizowanie wspólnych przedsięwzięć i wyjaśnianie działań WCK. Partnerzy powinni mieć możliwość wypowiedzenia własnego zdania o działaniach WCK i być zaproszeniu do prac programowych.

Ugruntowaniem działań budujących przyjazny wizerunek WCK powinny być zorganizowane działania promocyjne i komunikacyjne. Powinny być one spójne z funkcjonalnością i estetyką wnętrz i atmosfery wewnątrz obiektów WCK, jednocześnie przekazując kluczowe treści z danym projektem lub wydarzeniem artystycznym. Na zorganizowanych kampaniach promocyjnych oraz codziennej aktywności w mediach społecznościowych i stronie internetowej ciążyć będzie duże wyzwanie koordynacji całej komunikacji.

Oczekiwane skojarzenia mieszkańców Woli z WCK

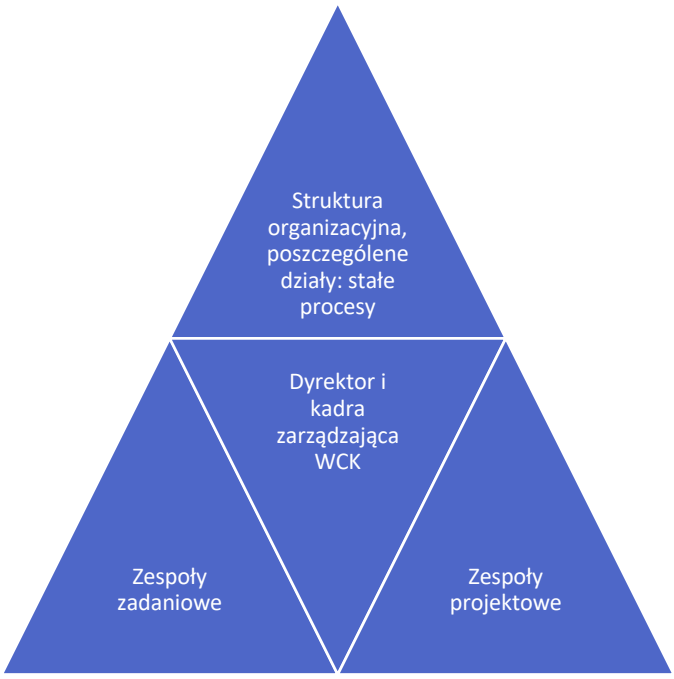


VII
System zarządzania i polityka finansowa

7.1. Koncepcja modelu zarządzania

System zarządzania domem kultury wymaga zastosowania modelu, który umożliwi realizację autorskich i artystycznych wydarzeń oraz pozwoli na rozwój nieskrępowanej twórczości wśród mieszkańców. Centralistyczny i uznaniowy model, oparty na charyzmie dyrektora, (pomimo pewnych zalet), może utrudniać realizację twórczych projektów i różnych eksperymentalnych form artystycznych. Dlatego zamierzam mój model zarządzania oprzeć na formach coachingowych, wykorzystujących szkołę human relations oraz projektowy system pracy. Zakładam więc, że kierownicy poszczególnych działów oraz projektów będą mieli znaczną autonomię i decyzyjność, w tym decyzyjność finansową. Kluczowym rozwiązaniem będzie podzielenie zadań realizowanych przez WCK na procesy i projekty, które będą miały wyraźnie określone cele i czas realizacji. W projektowym systemie zarządzania etatowi pracownicy będą mieli autorskie projekty wraz z budżetami i będę odpowiedzialni za realizacje określonych w projekcie celów. W ramach tego modułu będą powstawać zespoły projektowe, które będą funkcjonowały w poprzek struktury organizacyjnej. Zespoły takie będą się przyczyniać nie tylko do sprawnej realizacji projektów, ale także sprzyjać będą integracji pracowników w ramach całej struktury WCK. Również realizacja zadań w ramach procesów będzie związana z rozbiciem zadań po całej strukturze. Dzięki takiemu modelowi dyrektor będzie pełnił funkcję koordynującą przyznawanie projektów oraz rozliczania z ich realizacji. W ramach wewnętrznego modelu komunikacji będzie wobec pracowników pełnił rolę coacha - mentora odchodząc od uznaniowych decyzji. Oczywiście decyzyjność dyrektora będzie istotna w obszarach dylematów i podejmowania oszacowanego ryzyka, a także w wyznaczaniu kierunków działań. Natomiast ingerencja dyrektora w szczegóły danego projektu będzie ograniczona i powierzona kierownikowi projektu. Zapewni to większą sprawność decyzyjną i pozwoli na większe zaangażowanie się pracowników. System kontroli nad realizacją zadań zapewni system długofalowego planowania zadań oraz system ich ewaluacji.

Relacje kadry zarządzającej z systemem organizacji pracy zespołowej



7.2. Model komunikacji wewnętrznej

Nieodłącznym elementem sprawnego zarządzania jest sposób zorganizowania komunikacji wewnętrznej. Komunikacja ta opierać się będzie na dwóch zasadniczych filarach komunikacji formalnej i nieformalnej. W ramach komunikacji formalnej zostaną zorganizowana formy komunikacji i wymiany informacji takie jak: cotygodniowe odprawy kierowników działów, comiesięczne spotkania całej załogi, cotygodniowe spotkania dyrektora z poszczególnymi działami i zespołami projektowymi. W celu przygotowania długofalowych planów lub rozwiązania systemowych problemów organizacyjnych planuję przeprowadzanie warsztatów z udziałem moderatorów. Metoda ta pozwoli na wypowiedzenie się każdego pracownika, tak aby każdy mógł się włączyć we współdecydowanie o kierunkach programowych WCK. Jednocześnie w siedzibie WCK powstanie przestrzeń do spotkań i warsztatów dla pracowników, wyposażona w narzędzia umożliwiające prowadzania ustrukturalizowanych spotkań.

Wzmocnieniem systemu bezpośrednich spotkań i warsztatów będzie system komunikacji elektronicznej oparty na rozwiązaniu Windows 360. Wdrożenie takiego systemu umożliwi prowadzenie profesjonalnych skrzynek pocztowych powiązanych z kalendarzami i przydzielonymi zadaniami. Komunikacja elektroniczna umożliwi zdalną

wymianę informacji, przydzielanie zadań oraz kontrolę ich realizacji. Jedną z najważniejszych zalet takiego systemu będzie możliwość tworzenia wirtualnych grup zadaniowych oraz usystematyzowanie zdań w wirtualnym kalendarzu. Wdrożenie tego systemu wymaga wyposażenie pracowników w mobilny sprzęt, który ułatwi pracownikom posługiwanie się wirtualnymi narzędziami komunikacji.

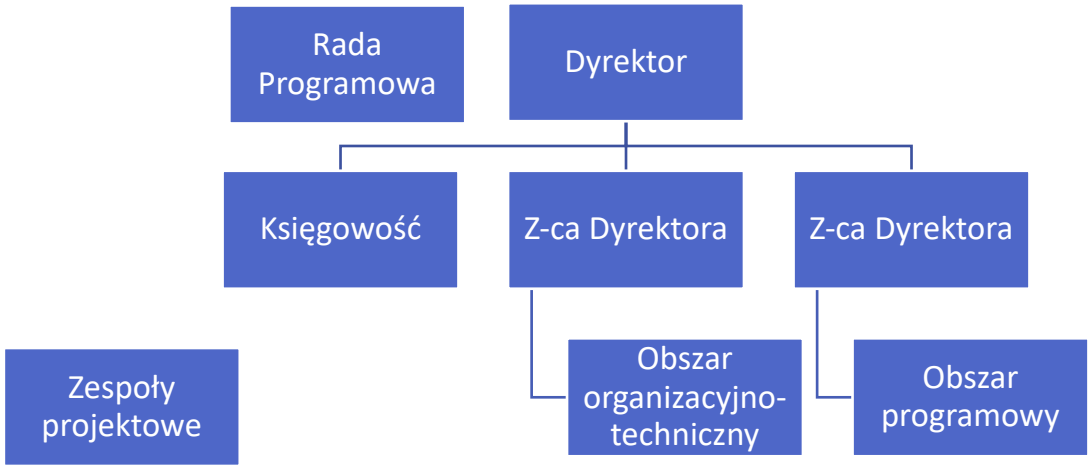
System komunikacji wewnętrznej

Drugim filarem komunikacji będą niesformalizowane sposoby komunikacji, które wykorzystując różnego rodzaju preteksty umożliwiać będą pracownikom wymianę informacji i integrację. Sposobami na organizację komunikacji nieformalnej będzie m.in.: stworzenie w ramach kawiarni sąsiedzkiej miejsca do spotkań między pracownikami (śniadania, poranna kawa), stworzenie ogródka pracowniczego, gdzie pracownicy będą mogli sadzić i zbierać warzywa w czasie pracy, organizacja spotkań i wyjazdów integracyjnych, które sprzyjać będą integracji i wymianie informacji. Podobne funkcje będą też wspierane przez współtworzeniu wspólnych drużyn sportowych. Otworzy się przestrzeń dla integracji między pracownikami, wymiany zainteresowań oraz przysłuży się wspólnemu spędzaniu czasu po godzinach pracy.

Dobrze funkcjonujący model komunikacji powinien zapewnić właściwy przepływ informacji oraz ułatwić współpracę pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami. Dla organizacji, która zrzesza około pięćdziesięciu pracowników oraz funkcjonuje w sześciu różnych obiektach właściwy model komunikacji jest warunkiem sine qua non realizacji zadań.

7.3. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna powinna przede wszystkim umożliwiać realizację wizji i programu WCK, a także być odzwierciedleniem modelu zarządzania i ułatwiać komunikację wewnętrzną. Struktura musi też uwzględniać statut organizacyjny, (który przewiduje np. dwóch zastępców dyrektora), oraz wszelkie wymogi formalne za które odpowiada instytucja kultury w ramach obowiązujących przepisów. Proponowany przez mnie model zakłada wyodrębnienie trzech zasadniczych obszarów strukturalnych: obszar zarządczy, obszar programowy, obszar obsługowy. W obszarze zarządczym mieszczą się funkcje dyrektor wraz z jego zastępcami, księgowość, kadry, obsługa prawna, ochrona danych osobowych, itp. W obszarze programowym mieszczą się działania związane z: animacją kultury, organizacją wydarzeń artystycznych, edukacją kulturalną, oraz wszelkie inne działania związane z kulturą i ochroną dziedzictwa. Natomiast w obszarze obsługowym mieszą się takie dziedziny jak sprawy administracyjne, organizacyjne, techniczne. W obszarze tym lokuję również promocję i komunikację, które to dziedziny chciałbym aby były podporządkowane wprost działaniom programowym. Zakładam, że struktura organizacyjna będzie rozbita na większą ilość komórek organizacyjnych, które będą odpowiadały raczej dziedziną niż dużym obszarom. Rozbicie na małe komórki organizacyjne powinno sprzyjać powstawaniu małych, około pięciu osobowych zespołów, które bez wewnętrznej hierarchizacji będą sprawnie realizować zadania. W poprzek tak utworzonych komórek organizacyjnych będą tworzone zespoły projektowe i zadaniowe, które będą koncentrowały osoby z różnych działów wokół danego projektu kulturalnego lub wydarzenia artystycznego. Zespoły projektowe w przeciwieństwie do stałych komórek organizacyjnych mają określony czas funkcjonowania i dysponują zasobami poszczególnych działów w ograniczony sposób. Wizję tak sformułowanej struktury organizacyjnej można przedstawić za pomocą schematu:



7.4. Zarządzanie budżetem i majątkiem WCK

Wolskie Centrum Kultury zarządza dość znacznym, prawie siedmiomilionowym, budżetem. Jak zostało to już powiedziane w części analitycznej, budżet jest scentralizowany i oparty w znacznym stopniu o stałe koszty związane z funduszem pracy, a także uznaniowości dyrektora. Tak skonstruowane zarządzanie budżetem uniemożliwia jakiekolwiek długofalowe planowanie działań, a także uniemożliwia dokonywanie sensownych zakupów. Dlatego będę dążył do decentralizacji budżetu i pozwolenie na planowanie wydatków pracownikom z dużym wyprzedzeniem. Pozwoli to racjonalnie planować wydatki w długim okresie, a także przewidywać większe zamówienia i zaoszczędzić środki na sumowaniu. Możliwość dysponowania własnym budżetem nie będzie oczywiście oznaczało, że kierownicy poszczególnych działów będą mogli wydawać środki bez żadnej kontroli. Do dokonania zobowiązania w imieniu WCK nadal potrzebny będzie zaakceptowany przez dyrektora wniosek finansowy, a pracownicy zobowiązani będą do przestrzegania wewnętrznego regulaminu zamówień publicznych. Za sumowanie odpowiedzialna będzie komórka organizacyjna zajmująca się zamówieniami publicznymi.

Działy, które wykażą się oszczędnością i pozyskiwaniem dodatkowych środków będą premiowane nie tylko poprzez zwiększenie własnych budżetów, ale także system nagród WCK. Działy będą też miały limity środków do wypracowania w ramach swoich działań. Limity będą niezmiernie istotnym czynnikiem wpływającym na zmianę

struktury budżetu WCK, tak aby ok 25%-30% środków pochodziło z przychodów i środków pozyskanych od grantodawców. Taka struktura budżetu pozwoli WCK na większą swobodę w kształtowaniu oferty kulturalnej i jej wzbogacenie.

7.4.1. Pozyskiwanie środków zewnętrznych

Ważnym elementem zarządzania budżetem WCK będzie uzupełnianie finansów poprzez pozyskiwania środków zewnętrznych. Środki te będą pozyskiwane w ramach trzech obszarów: konkretne projekty, (w tym koprodukcje), infrastruktura i środki trwałe, rozwiązania systemowe. Środki będą pozyskiwane z następujących źródeł: konkursów dla instytucji kultury organizowanych przez publiczne i prywatne podmioty, (w tym np.: Ministerstwo Kultury, Muzeum Historii Polski, fundacje, samorząd terytorialny), konkursów w ramach programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, prywatnych sponsorów i darczyńców. Pozyskiwaniem środków będzie zajmował się zespół złożony z pracowników: administracji, księgowości, promocji, projektów kulturalnych. Do zespołu będą mogli dołączyć inni pracownicy chcący znaleźć środki na realizacje własnych przedsięwzięć. Zespół będzie miał za zadanie poszukać odpowiednich programów dostosowanych do aktualnie realizowanych projektów w WCK i wspólnie z odpowiednim pracownikiem merytorycznym przygotować odpowiednie wnioski.

Niezależnie od działań zespołu ds. pozyskiwania środków zewnętrznych, w ramach działu promocji będzie funkcjonował system poszukiwania sponsorów i partnerów, którzy będą mogliby wesprzeć poszczególne projekty lub dany obszar systemowy WCK. Liczę, że dedykowanie specjalnych struktur do pozyskiwania funduszy pozwoli na zwiększenie udziału tych środków w budżecie WCK pomiędzy 5-10% całości wydatków.

7.4.2. Zarządzanie majątkiem WCK

Bardzo ważny obszarem z perspektywy gospodarności będzie zarządzanie znacznym majątkiem WCK oraz mieniem pozostającym w jego administrowaniu. WCK posiada znaczną bazę lokalową, dużą ilość sprzętu oraz trzy samochody służbowe. Majątek ten powinien być właściwie wykorzystywany, a także służyć zwiększeniu przychodów WCK. Dużym zasobem jest Wolski Amfiteatr ze znacznymi możliwościami wynajmu, a także posiadający potencjał sponsorski. Znacznie mniejszy, ale równie istotny potencjał posiadają obiekty przy Działdowskiej i Obozowej. Również sprzęt

sceniczny może być wynajmowany podmiotom komercyjny i stanowić źródło przychodu.

Zasoby WCK wymagają także racjonalnego gospodarowania. Znacznym obciążeniem budżetu jest utrzymanie floty aż trzech samochodów, z których dwa przekroczyły już okresy swojej amortyzacji i mają więcej niż 10 lat. Obecnie w ramach umowy sponsorskiej udało mi się pozyskać od firmy Toyota Carolina Motor samochód służbowy, który poza kosztami benzyny nie obciąża w żaden sposób budżetu WCK. Taki sposób pozyskiwania samochodów pokazuje, że WCK powinno ograniczyć własną fotę i strać się pozyskiwać sprzęt od sponsorów albo korzystać z taniszej formy Lessingu. Dlatego zakładam w perspektywie 2019 roku sprzedaż najstarszych samochodów i próbę zastąpienia ich samochodem użyczonym od sponsora, a w razie braku takie możliwości zastąpienia starych samochodów bardziej korzystnym Lessingiem.

Sposób na oszczędności majątkiem jest oczywiście znacznie więcej. Duże możliwości oszczędzania kryją się w sposobie zarządzania sprzętem biurowym, szczególnie drukarkami i komputerami. Zamierzam stopniowo ujednolicić sprzęt, a drukarki pozyskać w Lessingu. Zamierzam również w wielu miejscach wprowadzić dozór elektroniczny i rezygnować dozoru osobowego. Mam nadzieję, że właściwe gospodarowanie tak znacznym majątkiem pozwoli na zwiększenie oszczędności po stronie obsługowej i zwiększenie budżetu działań programowych.

Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja jest zarysem programu, który zamierzam realizować w Wolskim Centrum Kultury. Zarys ten określa założenia i główne kierunki działań. Nie sposób w tak krótkim dokumencie wymienić wszystkich pomysłów programowych oraz w rozbudowanej formie ich przedstawić. Nie było to zresztą intencją niniejszego opracowania. W koncepcji programowej chciałem przede wszystkim przedstawić moją wizję rozwoju Wolskiego Centrum Kultury oraz wskazać kierunki działań nad którymi się będę koncentrował. Perspektywa siedmioletniej kadencji pozwala mi mieć nadziej, że większość przedstawionych założeń uda mi się zrealizować. Z drugiej strony nie sposób przewidzieć wszystkich okoliczności jakie zaistnieją w ciągu następnych siedmiu lat, dlatego przedstawione założenia będą podlegały weryfikacji za pomocą systemu ewaluacji. W utrzymaniu kursu bądź jego fragmentarycznej rewizji wspierać mnie będzie Rada Programowa oraz konsultacje programu z mieszkańcami. Przekonany jestem, że za pomocą rozbudowanego systemu partycypacji uda mi się stworzyć wokół WCK silną społeczność mieszkańców, a także zbudować atrakcyjną ofertę programową, która będzie odpowiadała ambicjom i oczekiwaniom mieszkańców. Jednocześnie zdaję sobie sprawę z wyzwań jakie niesie ze sobą dynamiczny rozwój dzielnicy oraz problematyka infrastrukturalna WCK. Mam jednak nadzieję, że problemy własnościowe i technologiczne części obiektów WCK zostaną rozwiązane poprzez wybudowanie nowej siedziby Centrum przy ul. Elekcyjnej oraz szczęśliwie zakończy się proces modernizacji Amfiteatru.

Konkludując, chciałby podkreślić, że mimo złożonych problemów przed którymi stoi dziś Wolskie Centrum Kultury, jest to instytucja o wielkim potencjale, który powinien być wykorzystany do upowszechnienia kultury w Warszawie. Dzielnica Wola zasługuje na ambitny program kulturalny, z którym potrafią utożsamić się mieszkańcy dzielnicy i być dumni ze swojej instytucji. Wierzę, że dzięki mojemu doświadczeniu i kompetencjom oraz ambitnemu i kompetentnemu zespołowi pracowników WCK założenia te uda się zrealizować.

Podstawowe źródła opracowania

Strategia Rozwoju Warszawy do roku 2030
Program Rozwoju Kultury m. st. Warszawy „Miasto kultury i obywateli”
Program Rozwoju Kultury dla dzielnicy Wola do roku 2020
Społeczna Strategia Warszawy do roku 2020 wraz z dokumentami
Strategia Rozwoju Kultury w Województwie Mazowieckim na lata 2015 – 2020
Warszawski Program Edukacji Kulturalnej
Mazowiecki Program Edukacji Kulturalnej
Audience Development, czyli sztuka dla widza, Fundacja *Impact*
Jak Warszawiacy uczestniczą w kulturze?, Raport Biura Kultury m. st. Warszawy
Zoom na domy kultury, Raport, diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim, red. M. Białek – Garczyk,
A.Cabała, V. Rodek, *W poszukiwaniu modeli edukacji kulturowej*, Katowice 2017
Konsultacje okiełznane, red. O. Chrzanowski, E. Rościszewska, Warszawa 2015
K. Kułaga, *Zarządzenie w kulturze, rozważania w kontekście współczesnych paradygmatów zarządzania*, w; *Współczesne koncepcje zarządzania*, 2014