

ŁO MIA NKI

Strategia rozwoju usług kulturalnych
w gminie Łomianki do 2020 r.

Dokument zrealizowany w ramach projektu
„Od diagnozy do strategii – model planowania rozwoju usług publicznych”



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Spis treści

O procesie partycypacyjnego powstawania dokumentu	3
<i>O projekcie</i>	
<i>O procesie</i>	
<i>O dokumencie</i>	
Pejzaż gminy – lokalny kontekst	5
Pejzaż kulturalny:	6
<i>Instytucje i organizacje</i>	
<i>Oferta kulturalna w ocenie mieszkańców</i>	
<i>Potrzeby kulturalne mieszkańców</i>	
<i>Oferta kulturalna – problemy i wyzwania</i>	
Wizja rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki	8
Wartości	10
Misja głównych podmiotów realizujących strategię	11
O tworzeniu celów strategicznych	12
Cele strategiczne	13
Program operacyjny	14
Harmonogram	23
Rekomendacje	24
Strategia rozwoju kultury w kontekście obowiązujących dokumentów strategicznych	25
Podsumowanie	26

O procesie partycypacyjnego powstawania dokumentu

O projekcie

Treści prezentowane w niniejszym dokumencie zostały stworzone wspólnie przez urzędników, pracowników instytucji kultury, mieszkańców, ekspertów – uczestników serii spotkań warsztatowych, które odbyły się od października 2013 do września 2014 roku. Warsztaty zostały przeprowadzone w ramach projektu „Od diagnozy do strategii – model planowania rozwoju usług publicznych” realizowanego przez Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy, przy współfinansowaniu Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Projekt ten zakładał partycypacyjne przygotowanie założeń strategicznych do rozwoju wybranych usług publicznych w każdej z 18 dzielnic Warszawy oraz w 7 gminach ościennych.

W gminie Łomianki po wstępnej diagnozie podjęto decyzję o pracy nad strategią rozwoju usług kulturalnych.

O procesie

Na proces partycypacyjny składały się 4 warsztaty otwarte dla mieszkańców: 2 warsztaty strategiczne i dwa warsztaty konsultacyjne. Celem spotkań było zbudowanie przestrzeni do wspólnej pracy nad stworzeniem strategii rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki. Sposobem na

osiągnięcie tego celu (celem operacyjnym) miało być wypracowanie wspólnej koncepcji myślenia o stanie obecnym: odbiorcach kultury i ich potrzebach oraz istniejącej ofercie kulturalnej. Kolejnym krokiem działań partycypacyjnych było sformułowanie wizji opisującej stan docelowy strategii oraz misji opisującej sposób realizacji działań strategicznych, a także zdefiniowanie celów strategicznych pozwalających misję i wizję zrealizować. Uczestnicy zbierali także pomysły działań, wpisujących się w realizację założonych celów strategicznych.

W spotkaniu uczestniczyły osoby aktywnie działające w obszarze kultury, bądź zainteresowane osobiście tą tematyką, w tym przedstawiciele Urzędu Miejskiego, organizacji pozarządowych oraz instytucji kulturalnych z siedzibą w Łomiankach. Spotkania prowadziły dwie moderatorki: Anna Cybulko oraz (zamiennie) Joanna Stefańska i Anna Wieczorek. Uczestnicy spotkania byli mocno zmotywowani do działania. Mimo że mieli różne umocowania, stanowili dość homogeniczną grupę, względnie jednolitą w poglądach i ocenach.

Etapy procesu partycypacyjnego:

Pierwszy warsztat strategiczny odbył się we wtorek, 14 października 2014 r., w godzinach 17.00-20.00. W warsztacie uczestniczyło 6 osób i obserwator z Centrum Komunikacji Społecznej (CKS).

Drugi warsztat strategiczny odbył się 21 października 2014 r., w godzinach 17.00-20.00. W warsztacie uczestniczyło 8 osób i obserwator z CKS.

Pierwszy warsztat konsultacyjny odbył się 28 października 2014 r., w godzinach 17.00-20.00. W warsztacie uczestniczyło 8 osób i obserwator z CKS.

Drugi warsztat konsultacyjny odbył się 6 listopada 2014 r., w godzinach 17.00-20.00. W warsztacie uczestniczyło 12 osób i obserwator z CKS.

O procesie partycypacyjnego powstawania dokumentu

O dokumencie

Niniejszy dokument zawiera założenia do Strategii Rozwoju Usług Kulturalnych w gminie Łomianki do 2020 r. wypracowane w toku procesu partycypacyjnego.

Dane diagnostyczne dotyczące: gminy, oceny jej funkcjonowania przez mieszkańców oraz zasobów infrastrukturalnych pochodzą z kilku źródeł – badań ankietowych zrealizowanych na próbie reprezentatywnej, stron internetowych Urzędu Miejskiego oraz lokalnych instytucji kultury, wywiadów z ekspertami, opracowań historycznych i tematycznych a także informacji zebranych podczas spotkań warsztatowych od uczestników. Założenia strategiczne (wizja, cele strategiczne, propozycje działań) zostały sformułowane przez uczestników spotkań warsztatowych.

Na potrzeby niniejszego opracowania, dokonano syntezy informacji pochodzących z etapu diagnostycznego. Autorki opracowania wybrały te informacje, które odnoszą się do funkcjonowania usług kulturalnych i miały znaczenie w pracy nad elementami strategii. Dla płynności wyводу, informacje z różnych źródeł zostały zebrane w sposób syntetyczny, tak, by się uzupełniały. Szczegółowe dane dostępne są w odpowiednich dokumentach

źródłowych.

Podobnie jak w innych dzielnicach i gminach biorących udział w projekcie, na terenie Łomianek przeprowadzono badanie ankietowe na próbie reprezentatywnej zrealizowane przez firmę Millward Brown na zlecenie Centrum Komunikacji Społecznej. Wyniki badań ankietowych zostały uczestnikom przedstawione w toku procesu i stanowiły podstawę do dalszych prac nad strategią.

Założenia strategiczne (wizja, cele strategiczne, propozycje działań) sformułowane przez uczestników spotkań warsztatowych zostały w niezmienionej formie zapisane w niniejszym dokumencie.

Na spotkaniach omawiany był ogólny sposób działania stanowiący scenariusz osiągnięcia celów w zakresie kultury, do których dąży gmina Łomianki i sposób wykorzystania otoczenia do osiągnięcia tych celów. Dzięki temu, niniejszy dokument może być wyznacznikiem decyzji merytorycznych, organizacyjnych, finansowych i pozwala wyróżniać działania gminy na tle otoczenia.

Pejzaż gminy – lokalny kontekst

Gmina Łomianki jest gminą miejsko-wiejską, wchodzącą w skład aglomeracji warszawskiej. Gmina znajduje się w dużej części na terenie Parku Kampinoskiego i ma powierzchnię 3883 ha (w tym miasto - 840 ha). Około 30% ogólnej powierzchni gminy objęte jest formami ochrony przyrody o znaczeniu ponadlokalnym – Kampinoski Park Narodowy, Dolina Wisły to obszary wchodzące w skład europejskiego systemu NATURA 2000. Miasto Łomianki położone jest 14 km od centrum Warszawy przy drodze krajowej nr 7. Łomianki są jedyną podwarszawską gminą posiadającą własną komunikację autobusową.

Gmina Łomianki jest postrzegana jako atrakcyjne miejsce do zamieszkania i prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie, w ostatnich kilkunastu latach, rozwija się dynamicznie, czego wyrazem jest stały wzrost liczby mieszkańców i podmiotów gospodarczych. W dużym stopniu wynika to z sąsiedztwa m.st. Warszawy, która jest miejscem pracy i korzystania z szeroko pojętych usług (edukacja, ochrona zdrowia, kultura, sport).



Lokalizacja gminy na obrzeżach Warszawy

Na specyfikę gminy wpływa jej umiejscowienie. Gmina leży na obrzeżach Warszawy, co sprawia, że w ciągu dnia **duża część pracujących mieszkańców przebywa w Warszawie**. Warszawa jest miejscem, w którym dostępna jest szeroka oferta wydarzeń kulturalnych, konkurencyjna względem oferty gminy. Jednak z drugiej strony **dojazd do Warszawy jest kosztowny, pochłania sporo czasu** i wiąże się z pewnym wysiłkiem organizacyjnym. **Stąd rosnąca potrzeba budowania oferty kultury lokalnej, dostępnej na wyciągnięcie ręki dla mieszkańców gminy.**

Zdaniem uczestników warsztatów Łomiankom potrzebne jest wypracowanie niszy kulturalnej – wyjątkowej i niepowtarzalnej oferty, która sprawi, że potencjalny odbiorca kultury nie pojedzie do Warszawy, tylko zdecyduje się skorzystać z oferty kulturalnej na miejscu.

Pejzaż kulturalny

Instytucje i organizacje

Dwa istotne miejsca na mapie kulturalnej miasta i gminy Łomianki to Dom Kultury i Biblioteka Publiczna. Oferta tych ośrodków kulturalnych jest szeroka i ciekawa. Dom Kultury w trakcie roku szkolnego oferuje bogaty program kulturalny, a w wakacje organizuje na swoim terenie kino letnie plenerowe, zajęcia dla dzieci, pikniki, potańcówki i wiele innych wydarzeń. Prężnie działa również Biblioteka w Łomiankach, która organizuje liczne spotkania, warsztaty, pokazy filmów, konkursy – zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych. Biblioteka jest ośrodkiem jednoczącym społeczność lokalną, a czytanie postrzegane jest jako działanie łączące pokolenia i różne grupy odbiorców.

Mieszkańcy korzystają również z mieszczącego się przy głównej ulicy Łomianek Jazz Clubu, gdzie odbywają się cykliczne koncerty i imprezy. W gminie działa ponadto około dziesięciu organizacji pozarządowych. Jedną z najaktywniejszych jest Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku.

Oferta kulturalna w ocenie mieszkańców (źródło: badania Millward Brown)

Niemal co trzeci mieszkaniec Łomianek wziął udział w jakimś wydarzeniu w gminie w ciągu ostatniego roku (najczęściej były to imprezy plenerowe lub muzyczne). Jednak najczęściej wskazywanym **problemem związanym z kulturą jest wciąż zbyt mała liczba organizowanych wydarzeń oraz ich niedopasowanie do potrzeb mieszkańców.** Mieszkańcy Łomianek stosunkowo **nisko oceniają ofertę i jakość wydarzeń kulturalnych** oraz instytucji kultury, do

których mają dostęp w okolicy. W porównaniu do warszawiaków są mniej zadowoleni z działania lokalnych instytucji. Wyjątkiem jest opinia o domu kultury działającym w gminie, z którego zadowolona jest niemal połowa mieszkańców.

Udział w wydarzeniach kulturalnych ma bezpośredni wpływ na ich ocenę. Osoby, które uczestniczyły w jakiejś lokalnej imprezie wyżej oceniają jakość usług kulturalnych w gminie. Wyższe noty wydarzeniom wystawiają również osoby posiadające dzieci oraz starsze.

Mieszkańcy Łomianek uważają, że w ich gminie brakuje usług i udogodnień związanych z kulturą i rozrywką, w tym klubów seniora, domów kultury, restauracji, barów, miejsc ogólnej rozrywki. Wskazują na potrzebę powstania w mieście kina oraz teatru i poszerzenia oferty gastronomicznej miasta i gminy. Co ważne, kolejne potrzeby: poprawa usług komunikacyjnych czy placówek służby zdrowia są postrzegane jako priorytetowe dla dwa razy mniejszej liczby osób niż inwestycja w kulturę

Dane z badań znajdują swoje potwierdzenie w opiniach uczestników warsztatów, którzy zgodnie podkreślali, że w gminie ma miejsce wiele wydarzeń kulturalnych, jednak ich poziom nie jest w pełni satysfakcjonujący.

Pejzaż kulturalny

Potrzeby kulturalne mieszkańców

Uczestnicy warsztatów ocenili mieszkańców Łomianek jako mało aktywnych kulturalnie. Ich zdaniem przeciętny mieszkaniec Łomianek ma skłonność do wybierania raczej prostej oferty kulturalnej. Stąd potrzeba pracy u podstaw oraz szerokiej edukacji kulturalnej, która pozwoli szerzej włączyć mieszkańców

do kultury, także tej bardziej ambitnej. Żeby realizować bardziej ambitne projekty kulturalne trzeba wcześniej wychować ich przyszłego odbiorcę, zaczynając od pracy z najmłodszymi mieszkańcami gminy. Warto wykorzystywać wszelkie środki, również o charakterze instytucjonalnym, by kształtować gusty odbiorców.

Oferta kulturalna: problemy i wyzwania

Kultura nie jest na tyle ambitna, na ile mogłaby być. Propozycje kulturalne najczęściej przybierają charakter rozrywki skierowanej do jak najszerszego grona odbiorców, co ma wpływ na poziom oferty. W gminie nie ma gotowości do wspierania ambitniejszych projektów kulturalnych. Im bardziej projektowane działania kulturalne wymagają zaangażowania odbiorców, tym trudniej uzyskać na nie dofinansowanie.

Problemem jest centralizacja i instytucjonalizacja kultury. Życie kulturalne opiera się głównie na środkach finansowych z budżetu gminy. Pojawia się możliwość do wykorzystania kultury jako narzędzia do realizacji programu politycznego. Są niewielkie możliwości oddolnego kreowania oferty kulturalnej.

W obszarze wydarzeń kulturalnych **brakuje dobrego przekazu informacji, dlatego odbiorcom trudno się zorientować.** Brak wspólnej płaszczyzny realizowanych zdarzeń kulturalnych sprawia, że trudno dotrzeć do ludzi z ofertą – zwłaszcza tą o bardziej wyrafinowanym charakterze.

Jest sporo imprez o charakterze cyklicznym, jednak ich **powtarzalność zaczyna przeradzać się w schematyczność**, w związku z czym zamiast być walorem prowadzi do znużenia.

W Łomiankach **brakuje muzeum, bądź innego miejsca, które gromadziłoby materiały obejmujące historię i tradycje** związane z tym miejscem.

Wizja rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki do roku 2020



Poprzez edukację kulturalną tworzymy świadomych uczestników i twórców kultury. Wykorzystujemy potencjał lokalnych twórców i wspieramy swobodną aktywność twórczą. Uczestnictwo w działaniach kulturalnych stymuluje tworzenie więzi i świadomości lokalnej.

Wizja rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki

Wizja rozwoju usług kulturalnych w kontekście potrzeb gminy

Wizja usług kulturalnych dla gminy Łomianki do roku 2020 została sformułowana w oparciu o specyfikę pejzażu kulturalnego gminy.

Autorzy wyszli z założenia, że Łomianki dysponują istotnym potencjałem lokalnych twórców kultury, który dla dobra gminy powinien być jak najefektywniej wykorzystywany. Przekonanie to znalazło swój wyraz w wizji. Towarzyszy mu postulat wspierania swobodnej aktywności twórczej, za którym kryje się przekonanie, że dla rozwoju kultury kluczowa jest możliwość swobodnego, oddolnego kreowania oferty kulturalnej. Punktem wyjścia dla takiego sformułowania wizji było łączące uczestników przekonanie, że podstawowym wyzwaniem dla gminy jest uwolnienie kultury z okowów centralizacji i instytucjonalizacji.

Jednocześnie istotnym motywem prac nad założeniami strategicznymi było przekonanie o potrzebie wykorzystania kultury, jako narzędzia rozwoju społecznego: zarówno w aspekcie indywidualnym, zakładającym rozwój osobisty poprzez udział w kulturze, jak i w aspekcie grupowym, ujmującym kulturę, jako sposób na wzmacnianie więzi międzyludzkich oraz

budowę tożsamości lokalnej.

Istotnym wątkiem prac nad wizją była dyskusja nad możliwościami wzmacniania udziału mieszkańców gminy w wydarzeniach z zakresu kultury wysokiej. Ostateczne uczestnicy warsztatów doszli do wniosku, że właściwym krokiem w kierunku upowszechniania kultury wysokiej będzie edukowanie mieszkańców gminy od najmłodszych lat oraz kreowanie potrzeb kulturalnych, tak by przygotowywać odbiorców do udziału w kulturze o bardziej ambitnym charakterze. Uczestnicy uznali, że jednym z elementów kreowania potrzeb powinno być dbanie o wysoką jakość dostępnej w gminie oferty kulturalnej – zarówno w obszarze kultury wysokiej, jak i popularnej.

Tak sformułowana wizja znajduje swoje wzmocnienie w wartościach uznanych przez uczestników za nadrzędne dla właściwej realizacji strategii: wolności, edukacji kulturalnej, tożsamości lokalnej i kreatywności.

Wartości

Wartości są ważnym elementem dokumentu strategicznego, ponieważ definiują, jakiego rodzaju działania powinny być realizowane oraz wskazują, o czym należy pamiętać przy realizacji celów strategicznych i planowaniu sposobów wdrażania ich w życie.

Strategii rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki przyświecają następujące wartości: **wolność, edukacja kulturalna, tożsamość lokalna oraz kreatywność.**

Poniżej przedstawione zostały sposoby rozumienia poszczególnych pojęć.

Wolność rozumiana jest przede wszystkim jako **możliwość swobodnej aktywności twórczej; otwartość na różne pomysły i działania kulturalne**, z uwzględnieniem egalitarnej natury sztuki. Swobodna aktywność kulturalna różnych podmiotów jest zarazem antytezą centralizacji i instytucjonalizacji kultury, zakłada wielotorowość i wzajemne uzupełnianie się działań kulturalnych. Tak rozumiana kultura ma integrować, a nie dzielić.

Potrzeba dbania o **edukację kulturalną** mieszkańców wiąże się z **przekonaniem o wartości, jaką niesie ze sobą udział w kulturze**, ze szczególnym uwzględnieniem kultury wysokiej. Edukacja kulturalna jest **sposobem wychowywania odbiorców do udziału w kulturze**. Uczenie o kulturze oraz uczenie kultury, jako takiej, ma rozwijać, inspirować i stanowić dla odbiorców bodziec do rozwoju osobistego i społecznego.

Wartość **tożsamości lokalnej** definiowana jest szeroko. Z jednej strony oznacza **potrzebę uwzględnienia wspólnotowej roli kultury** oraz docenienie roli, jaką kultura może odegrać **w budowie i integracji społeczności lokalnej**. W tym ujęciu kształt oferty kulturalnej oraz wzmacnianie udziału mieszkańców w kulturze wpływa na kształtowanie tożsamości lokalnej mieszkańców. Z drugiej strony oznacza potrzebę budowania tożsamości poprzez **wspieranie i promowanie lokalnych twórców**.

Kreatywność w tworzeniu kultury definiowana jest jako przeciwieństwo masowości. **Promocja nowych form, kultury alternatywnej i awangardowej**. W tym ujęciu w kreatywność wpisuje się również **jakość i innowacyjność**.

Misja głównych podmiotów kultury realizujących strategię

Podczas dyskusji nad założeniami do dokumentu strategicznego wielokrotnie podejmowano temat roli i zadań głównych grup interesariuszy życia kulturalnego gminy Łomianki: organizacji pozarządowych, instytucji kultury i urzędu gminy.

Na ostatnim spotkaniu konsultacyjnym wypowiedzi te zostały podsumowane i spisane w formie opisów ról zaakceptowanych przez uczestników warsztatu.

Rola organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe skupiają ludzi wokół kultury, jako inicjatorzy działań kulturalnych. Są producentami kultury, którzy budują ofertę kulturalną poprzez współpracę z artystami i aktywistami.



Rola instytucji kultury

Instytucje kultury pełnią pomocniczą rolę w realizowaniu strategii kultury, tworząc przestrzeń, w której łączą grupy artystów i przedstawicieli organizacji pozarządowych z urzędnikami w celu napędzania realizacji projektów.



Rola urzędu gminy

Urząd Miejski w Łomiankach wspiera finansowo i lokalowo oddolne inicjatywy kulturalne, tworzy życzliwą atmosferę wokół prowadzonych w gminie działań kulturalnych oraz prowadzi działania integrujące podmioty kultury.



O tworzeniu celów strategicznych

Liczba i brzmienie zapisanych poniżej celów strategicznych jest wypadkową indywidualnych pomysłów uczestników, które następnie były omawiane przez grupę i zapisywane w ostatecznym brzmieniu na zasadzie konsensusu (drugi warsztat partycypacyjny). Istotne przy tym było, aby cele były sformułowane na odpowiednim poziomie ogólności i miały charakter strategiczny więc zadbano by cele zbyt operacyjne lub propozycje konkretnych działań zostały zapisane w innym miejscu.

Stopień spójności zapisanych celów strategicznych z brzmieniem wizji, danymi diagnostycznymi i kluczowymi wartościami jest pochodną przyjętej metodologii partycypacyjnej w formule spotkań otwartych. Ze względu na to, że wszystkie spotkania były otwarte i każdy chętny mógł dołączyć do procesu w dowolnym momencie, na każdym kolejnym spotkaniu pojawiali się nowi uczestnicy. Dzięki temu, każda kolejna grupa zyskiwała dostęp do nowych opinii, doświadczeń i pomysłów. Z drugiej strony wymagało to jednak każdorazowego wprowadzenia nowych uczestników w ustalenia z poprzednich spotkań, a często ich dokładnego przedyskutowania i wprowadzenia zmian.

W gminie Łomianki cele strategiczne spójnie wpisują się w przyjętą wizję i nadrzędne wartości, precyzując i uszczegóławiając wyjściowy obraz. Cel pierwszy: „Zwiększenie zaangażowania mieszkańców w kulturę wysokiej jakości, w tym również we współtworzenie kultury” jest bezpośrednim rozwinięciem założeń zawartych w wizji. Cel drugi, zakładający stałą obecność kultury w przestrzeni publicznej jest niejako uzupełnieniem celu pierwszego, zgodnie z założeniem, że drogą do rosnącego zaangażowania ludzi w coraz ambitniejsze

przedsięwzięcia kulturalne jest ich edukowanie i osvajanie z dostępną na wyciągnięcie ręki ofertą kulturalną. Stała obecność kultury w przestrzeni publicznej jest niewątpliwie elementem takiego osvajania, mającym zarazem walor edukacyjny. Jednocześnie daje okazje do zwiększania aktywności kulturalnej mieszkańców Łomianek, co z kolei może mieć charakter więziotwórczy. Wydaje się, że podobną funkcję pełni cel trzeci, który zakłada rozwijanie infrastruktury i tworzenie nowych przestrzeni do edukacji kulturalnej i działań twórczych.

Najbardziej rozbudowany jest cel czwarty, który wskazuje zarówno pewne optimum, jakim jest dobra komunikacja i współpraca w ramach wspólnego pola działania, a zarazem, jak i nakreśla sposób na osiągnięcie tego stanu, jakim jest stworzenie jasnych kryteriów współpracy i wsparcia dla organizacji pozarządowych i inicjatyw oddolnych ze strony jednostek samorządowych.

Zarówno w sposobie formułowania celów, jak i w samej wizji wyraźnie wybrzmiewają cztery kluczowe wartości, wskazane przez uczestników procesu: wolność, edukacja kulturalna, tożsamość lokalna i kreatywność. Istotną rolę ma do odegrania zwłaszcza wartość czwarta, czyli kreatywność – rozumiana jako gwarancja zachowania wysokiej jakości działań kulturalnych, ze szczególnym uwzględnieniem ambitnych form działania, które byłyby awangardowe i innowacyjne wydaje się w znaczący sposób ukierunkowywać myślenie o sposobie realizacji niniejszej strategii.

Cele strategiczne

Poniżej zapisane cele zostały przedstawione zgodnie z **kolejnością priorytetów** ustaloną przez uczestników spotkań warsztatowych.



CEL 1. Zwiększenie zaangażowania mieszkańców w kulturę wysokiej jakości, w tym również we współtworzenie kultury



CEL 2. Stała obecność kultury w przestrzeni publicznej, m.in. poprzez zachowanie ciągłości realizacji przedsięwzięć kulturalnych.



CEL 3. Rozwijanie infrastruktury, tworzenie nowych przestrzeni do edukacji kulturalnej i działań twórczych.



CEL 4. Dobra komunikacja między organizatorami, twórcami i odbiorcami kultury. Wypracowanie wspólnego pola działania organizacji pozarządowych, instytucji kultury i samorządu poprzez stworzenie jasnych kryteriów współpracy i wsparcia.

Program operacyjny: propozycje działań

Przedstawione cztery cele strategiczne zostały uznane za kluczowe dla realizacji wizji usług kulturalnych dla gminy Łomianki. Poniżej przedstawiono sposób rozumienia celów oraz pomysły na ich implementację.

W tabelach zebrano pomysły na działania realizujące poszczególne cele strategiczne. Z założenia pomysły te nie były poddawane weryfikacji pod kątem wykonalności i budżetu – mają jedynie stanowić źródło inspiracji i punkt wyjścia do dalszych rozważań.



Cel 1: Zwiększenie zaangażowania w kulturę wysokiej jakości, w tym również we współtworzenie kultury

Realizacja celu pozwoli osiągnąć stan, w którym coraz więcej mieszkańców Łomianek będzie uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych wysokiej jakości. Punktem wyjścia do realizacji wskazanego celu jest kreowanie potrzeb kulturalnych mieszkańców, przygotowywanie ich do odbioru kultury o bardziej ambitnym charakterze. Aby było to możliwe, konieczne jest zadbanie o jakość, liczbę i różnorodność wartościowych wydarzeń kulturalnych. Ich dostępność może stymulować aktywność mieszkańców: gotowość do udziału w życiu kulturalnym, korzystanie z istniejącej oferty i współtworzenia jej.

Zaangażowanie mieszkańców w kulturę może stymulować rozwój wewnętrzny (poszerzać horyzonty) i podnosić kulturę osobistą (wzbogacać duchowo). Wyższy udział w kulturze przekłada się na wyższą refleksyjność i poprawę jakości życia. Może także rozwijać pozytywne cechy osobowości, jak empatia, wrażliwość. Udział w kulturze

buduje poczucie tożsamości mieszkańców i więzi międzyludzkie poprzez wspólne przeżycia i działania.

Wskaźniki realizacji celu:

- liczba uczestników wydarzeń (mierzona np. liczbą biletów + wejściówek)
- liczba wydarzeń (mierzona na podstawie informacji w sprawozdaniach z wydarzeń, relacjach medialnych w Internecie i prasie)
- liczba stałych uczestników oraz liczba nowych uczestników wydarzeń cyklicznych (mierzona np. poprzez sprzedaż karnetów na imprezy cykliczne)

Planowany horyzont czasowy realizacji celu:
2020 r.

Cel 1: Zwiększenie zaangażowania w kulturę wysokiej jakości, w tym również we współtworzenie kultury

Proponowane działania	Osoby/jednostki odpowiedzialne	Źródło finansowania
Udostępnianie sali w Domu Kultury na potrzeby artystów		
Zaangażowanie twórców – warsztaty		
Wybudowanie rynku z kawiarenkami i przestrzenią dla artystów		
Kulturalia Łomiankowskie – przekazanie klucza mieszkańcom	JST w ścisłej współpracy z NGO	NGO/mecenat/dofinansowanie z funduszy zewn.
Festiwal kultury "kulturalia"		
Festiwal sztuk wszelakich Termin: Czerwiec 2015 Wrzesień 2015	Instytucje samorządowe, Dom Kultury, Stowarzyszenie zrzeszające NGO z łomianek	Dotacje samorządowe, drobne opłaty za uczestnictwo wystawowe, mecenat
Interaktywna baza/portal z ogłoszeniami kulturalnymi (edukacja kulturalna)	Redakcja portalu	Symboliczne opłaty za ogłoszenia i reklamy
Baza potencjału i zasobów ludzi kultury w Łomiankach	łomianki.info	Gmina, biznes
Ożywienie teatru poprzez zorganizowanie sceny amatorskiej + orkiestra dęta	NGO, artyści, Dom Kultury	Gmina, mecenat

Cel 2. Stała obecność kultury w przestrzeni publicznej, m.in. poprzez zachowanie ciągłości realizacji przedsięwzięć kulturalnych

Dzięki realizacji założonego celu w przestrzeni publicznej obok tradycyjnych instytucji kultury, takich jak Dom Kultury i Biblioteka Publiczna, zaczną działać także organizacje pozarządowe oraz grupy twórców i artystów. Znajdzie się miejsce na realizację inicjatyw kulturalnych aktywistów łomiankowskich. Przestrzeń publiczna (w tym również infrastruktura komunalna) będzie dostępna dla wszystkich na równych zasadach.

Osiągnięcie tego celu wzmocni edukację kulturalną, podniesie jakość usług kulturalnych i poprawi jakość życia mieszkańców. Pozwoli urzeczywistnić wolność tworzenia i korzystania z kultury oraz rozwinie edukację kulturalną.

Wskaźniki realizacji celu:

- wystawy plenerowe odbywające się 6 razy w roku
- realizacja cyklicznych przedsięwzięć kulturalnych (również o charakterze pozainstytucjonalnym)

Planowany horyzont czasowy realizacji celu:
do 2020 r.: pierwsze efekty będą widoczne w ciągu roku od rozpoczęcia działań.

Cel 2. Propozycje działań

Proponowane działania	Osoby/jednostki odpowiedzialne	Źródło finansowania
<p>Centrum artystyczne (budynek, kompleks pomieszczeń, budynków). Różne modele rozwiązań w zależności od sytuacji – wynajem budynku, budowa budynku Termin: 2016</p>	<p>Instytucje samorządowe oraz NGO (zarząd programowy + wystawy)</p>	<p>Samorząd, wystawy płatne</p>
<p>Festiwal sztuk wszelakich Termin: Czerwiec 2015 Wrzesień 2015</p>	<p>Instytucje samorządowe, Dom Kultury, Stowarzyszenie zrzeszające NGO z łomianek</p>	<p>Dotacje samorządowe, drobne opłaty za uczestnictwo wystawowe, mecenat</p>
<p>Pasaż informacyjno-kulturalny Różne modele rozwiązań w zależności od sytuacji (wynajem budynku, budowa nowego budynku) Termin: od 2015</p>	<p>Treść - NGO; administracja JST;</p>	<p>JST 100 %</p>
<p>Koncerty przystankowe Grupa muzyków w nieoczywistych miejscach (np. przystanek) Termin: od 2015</p>	<p>NGO, szkoły muzyczne</p>	<p>Działanie społeczne</p>
<p>Uliczne miejsca do wypowiedzi artystycznej Termin: od 2015</p>	<p>Zarząd – JST Treść – artyści</p>	<p>JST 100%</p>
<p>Muszla koncertowa (do malowania sprayem) – kulturalny hydepark</p>	<p>Zarząd - Dom kultury Treść – artyści</p>	<p>JST 100%</p>
<p>Strefa wolności słowa (plac, strefa) – np. Lemon Tree, ścieżka pod pergolą Termin: 2015</p>	<p>Wyznaczenie miejsca, budowa mównicy – JST Koordynator partnerstwa – dyrektor Domu Kultury, Stowarzyszenie Nasze Łomianki, Uniwersytet Trzeciego Wieku Obsługa – mieszkańcy</p>	<p>Bez inwestycji</p>

Cel 3. Rozwijanie infrastruktury, tworzenie nowych przestrzeni do edukacji kulturalnej i działań twórczych

Zostanie przygotowany dokument zawierający bazę dostępnej infrastruktury. Powszechnie dostępna baza informacji na ten temat ułatwi komunikację i organizację przedsięwzięć kulturalnych. Jasne zasady udostępniania przestrzeni będą motywować do współtworzenia życia kulturalnego i współuczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. Rozwijanie infrastruktury pomoże stworzyć nowe miejsca do interdyscyplinarnej pracy twórczej. Będzie to też okazją do wzmocnienia roli szkół w systemie tworzenia przestrzeni działań twórczych.

Tworzenie nowych przestrzeni dla życia kulturalnego rozumiane jest nie tylko jako budowanie lub wyodrębnianie nowych obiektów przeznaczonych wyłącznie na cel rozwoju kultury, lecz także jako dzielenie się przestrzenią, użyczenie jej na rzecz realizacji działań kulturalnych oraz upowszechnianie wiedzy o dostępnych lokalach i zasadach ich wykorzystywania.

Poprawa infrastruktury oraz stworzenie nowych przestrzeni do edukacji kulturalnej

i działań twórczych umożliwi rozwój oferty kulturalnej i zwiększenie liczby wartościowych wydarzeń kulturalnych. Co więcej, zwiększą się szanse, że oferta kulturalna będzie dostępna w różnych miejscach gminy, a co za tym idzie poprawi się jej dostępność dla mieszkańców.

Wskaźniki realizacji celu:

- liczba udostępnionych lokali (mierzona na podstawie bazy prowadzonej w Domu Kultury)
- liczba wydarzeń (mierzona na podstawie informacji w sprawozdaniach z wydarzeń, relacjach medialnych w Internecie i prasie)
- pojawienie się mody na mecenat wydarzeń kulturalnych (mierzony np. ilością wydarzeń objętych prywatnym mecenatem firm, instytucji i osób indywidualnych)

Planowany horyzont czasowy realizacji celu:
do 2020 r.

Cel 3. Propozycje działań

Proponowane działania	Osoby/jednostki odpowiedzialne	Źródło finansowania
Stworzenie nowych przestrzeni dla działań artystycznych (rozproszona lokalizacja) <ul style="list-style-type: none"> - powierzchnie wystawiennicze - sala koncertowa/muszla - kino - wolne lokale dla artystów - deweloperzy – wspólna przestrzeń 	Gmina/NGO Koordynator	Unia Europejska (rewitalizacja fizyczna i społeczna) Środki własne Sponsorzy (oddanie lokalu)
Stworzenie miejsc na graffiti, wspólny wielki obraz, dzieło	Gmina, Dom Kultury, NGO	Bezkosztowo, ew. drobny wkład JST lub prywatny
Gwarancja przestrzeni dla kultury (wymaganie wobec developerów)		
Inwentaryzacja dostępnych zasobów (przestrzenie, wolne lokale)	Dane zbiera i udostępnia ktoś w Urzędzie Gminy	
Wykorzystanie położenia pomiędzy puszcza a Wisłą (inwentaryzacja zasobów)		
Ustalenie jasnych zasad udostępniania miejsc na kulturę (dla organizacji pozarządowych i niezależnych grup artystów i aktywistów, etc.).	JST + NGO	
Wyznaczenie lub stworzenie niezależnego, zarządzanego przez NGO miejsca na działania kulturalne – dla NGO, artystów i wszystkich potrzebujących.	NGO	
Wykorzystanie wolnych przestrzeni na wydarzenia kulturalne.		

Cel 4. Dobra komunikacja między organizatorami, twórcami i odbiorcami kultury. Wypracowanie wspólnego pola działania NGO, instytucji kultury i samorządu poprzez stworzenie jasnych kryteriów współpracy i wsparcia

W obszarze realizacji celu najistotniejsze jest osiągnięcie płynnego przepływu informacji, nie podlegającego cenzurze żadnego z podmiotów. Aby to było możliwe konieczne jest stworzenie kanału wspólnej komunikacji, do którego każdy może mieć dostęp – zarówno jako odbiorca, jak i nadawca wiadomości.

Ważne jest także wypracowanie jasnych i powszechnie znanych kryteriów współpracy i wsparcia dla organizacji pozarządowych i innych podmiotów działających na rzecz kultury przez instytucje i jednostki samorządu terytorialnego. Kryteria te powinny również uwzględniać takie kwestie, jak dostęp do finansowania i infrastruktury.

Poprawa komunikacji poprawi jakość funkcjonowania podmiotów realizujących przedsięwzięcia kulturalne. Umożliwi także zwiększenie spójności i komplementarności prowadzonych działań. Jasne zasady dostępu do zasobów poprawią atmosferę współpracy między podmiotami realizującymi działania

kulturalne i uczestniczącymi w życiu kulturalnym (urzędem, instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi i indywidualnymi mieszkańcami).

Wskaźniki realizacji celu:

- aktywność twórców życia kulturalnego
- liczba wydarzeń
- różnorodność oferty kulturalnej

(wskaźniki mierzone na podstawie informacji w sprawozdaniach z wydarzeń, relacjach medialnych w Internecie i prasie)

Planowany horyzont czasowy realizacji celu:

do 2020 roku ma szansę wytworzyć się odpowiednia kultura komunikacji.

Cel 4. Proponowane działania

Proponowane działania	Osoby/jednostki odpowiedzialne	Źródło finansowania
Cykliczne i otwarte publikacje w mediach lokalnych Termin: od zaraz	Odpowiedzialni są wydawcy i nadawcy informacji. Udział biorą media prywatne i publiczne	
Wyznaczenie „miejsca do prezentacji” (czarnej ściany), które jest zagospodarowane przez różne instytucje i NGOsy Termin: od 2015	Co miesiąc inna instytucja (szkoła, galeria, instytucje kultury) np. Kokkoart, Lemon, Dom Kultury, SP1	JST, w części gospodarze miejsca
Forum twórców kultury co rok od 2015 - coroczne spotkanie artystów Termin: od 2015	Organizacje pozarządowe + Dom Kultury	JST, biznes (mecenat)
Telebim z informacjami kulturalnymi (parking Auchan lub przed dawnym Globi)	Teren Auchan. Dom Kultury publikujący otrzymane informacje	Auchan – sponsoruje w zamian za część powierzchni na reklamę
Spotkanie seminaryjne z przedstawicielami miasta Oslip w Austrii nt. dobrych praktyk rozwijania kultury w mieście	NGO, Faktoria Kulturalna	Gmina/fundusze na współpracę międzynarodową
Baza danych o ludziach kultury w Łomiankach		
Edukacja międzykulturowa	JST/NGO, szkoły	Gmina
Kulturalny hydepark	JST+NGO	NGO/mecenat
Wychodzimy ze sztuką na ulicę (np. klomby w kształcie obrazów)	JST	Mecenat
Tworzenie wspólnych miejsc aktywizujących – ścieżka z kwiatami lub KPN	Do działania - właściciele terenu	Działania społeczne
Spotkania z artystami (szkoły, spotkania otwarte)	Zarządzający instytucją + organizatorzy spotkania	Granty, gmina
Kulturalia Łomiankowskie – przekazanie klucza mieszkańcom	JST w ścisłej współpracy z NGO	NGO/mecenat/dofinansowanie z funduszy zewn.
Koncerty przystankowe Grupa muzyków w nieoczywistych miejscach (np. przystanek) Termin: od 2015	NGO, szkoły muzyczne	Działanie społeczne

Harmonogram

Zrealizowany proces nie pozwolił na opracowanie szczegółowego harmonogramu realizacji strategii ze względu na ograniczone ramy czasowe.

Przyjęta formuła pracy partycypacyjnej, zakładająca udział wszystkich zainteresowanych osób i instytucji na zasadzie dobrowolności, pozwalała na pracę koncepcyjną w atmosferze otwartości, ograniczając przy tym możliwość podejmowania wiążących decyzji na poziomie operacyjnym.

W spotkaniach nie uczestniczyły wszystkie osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji finansowych. W dalszych krokach, z wypracowanym materiałem powinny pracować osoby, które mając wiedzę o sytuacji finansowej gminy byłyby w stanie ocenić na ile proponowane zmiany w funkcjonowaniu sektora kultury będą możliwe do realizowania w ramach znanych prognoz budżetowych.

W celu realizacji wyżej opisanych założeń strategicznych, konieczne jest podjęcie następujących działań w określonej kolejności:

Działania, w kolejności wykonania	Sugerowane podmioty odpowiedzialne
1. Akceptacja wypracowanych założeń strategicznych (wizji, kierunków i celów strategicznych, kluczowych wartości) przez podmioty odpowiedzialne za realizację strategii w latach 2014-2020.	Zarząd Gminy, jednostka odpowiedzialna za kulturę w Urzędzie Miejskim.
2. Określenie ram finansowych i organizacyjnych umożliwiających realizację strategii. W tym rozważenie modelu dalszej pracy nad realizacją strategii (model partycypacyjny czy ekspercki).	Jednostka odpowiedzialna za kulturę w Urzędzie Miejskim, odpowiednie wydziały Urzędu Miejskiego, ewentualnie odpowiednie instytucje kultury.
3. Praca nad uzupełnieniem pomysłów na działania realizujące poszczególne cele strategiczne. Wybór działań najlepiej realizujących poszczególne cele strategiczne. Zaplanowanie działań pozwalających na monitorowanie i ewaluację realizowania strategii.	W modelu partycypacyjnym – wszyscy interesariusze, w modelu eksperckim – zaproszeni eksperci, w modelu instytucjonalnym – urzędnicy.
4. Opracowanie planów realizacji poszczególnych działań (grupy docelowe, podmioty odpowiedzialne za wykonanie, potrzebne zasoby, źródła finansowania, lokalizacje).	Jednostka odpowiedzialna za kulturę w Urzędzie Miejskim, podmioty realizujące usługi kulturalne w gminie.
6. Precyzyjne zaplanowanie działań w czasie.	Jednostka odpowiedzialna za kulturę w Urzędzie Miejskim, podmioty realizujące usług kulturalne w gminie.
7. Opracowanie szczegółowego budżetu.	Jednostka odpowiedzialna za kulturę w Urzędzie Miejskim, Skarbnik Gminy, podmioty realizujące usługi kulturalne w gminie.
8. Uchwała Rady Miejskiej przyjmująca strategię	Rada Miejska
9. Realizacja strategii	Zgodnie z założeniami strategii
10. Monitorowanie i ewaluacja działań realizowanych w ramach strategii.	Zgodnie z założeniami strategii

Rekomendacje

Opisane poniżej rekomendacje są autorskim komentarzem osoby odpowiedzialnej za koordynację prac partycypacyjnych nad założeniami strategicznymi w gminie Łomianki. Dotyczą one przebiegu procesu i organizacji pracy w gminie, zawierają komentarze do wyników pracy i rekomendacje dalszych działań specyficznych dla gminy.

Bazując na doświadczeniach z pracy w tym procesie, wiedzy na temat lokalnego kontekstu oraz doświadczeniu w pracy nad dokumentami strategicznymi, sygnalizujemy potencjał i obszary ryzyka, na które warto zwrócić uwagę w przypadku kontynuacji prac nad tą strategią i jej realizacją.

Dotychczasowy przebieg prac nad strategią pokazuje wyraźnie, że przedstawiciele Łomianek mają wolę i kompetencje do twórczego współdziałania w tworzeniu dokumentów istotnych z punktu widzenia funkcjonowania gminy.

W toczących się pracach istotną rolę odgrywali przede wszystkim aktywni mieszkańcy gminy, przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz lokalnych grup inicjatywnych. Na spotkaniach zabrakło natomiast przedstawicieli instytucji kultury (obecna była jedynie dyrektor biblioteki) oraz szerszej reprezentacji urzędu i jego władz.

Aktywna obecność i twórcze działania uczestników procesu pozwoliły na stworzenie spójnego zarysu strategii rozwoju usług kulturalnych w gminie. **Naturalną konsekwencją wykonanej pracy wydaje się kontynuacja projektu, zmierzająca do wypracowania obowiązującej, kompletnej wersji strategii rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki.** Zaniechanie kontynuacji prac doprowadzi do zaprzepaszczenia wysiłku włożonego w powstanie niniejszego dokumentu, naruszając kapitał zaufania społecznego gromadzony przez organizatorów procesu i w toku intensywnych prac twórczych.

Wydaje się, że w związku z założeniami przyjętymi przez uczestników dotychczasowych działań, przyjmującymi potrzebę budowania współpracy między różnymi podmiotami tworzącymi i oferującymi kulturę, **dalsze prace nad strategią powinny być prowadzone w modelu partycypacyjnym.** Taki tryb prac pozostawałby również w zgodzie z zarysowaną w niniejszym dokumencie rolą organizacji pozarządowych, mających być inicjatorami działań kulturalnych oraz producentami oferty kulturalnej.

Zarazem warto podkreślić **konieczność uwzględnienia w toku dalszych działań: osób posiadających wiedzę i kompetencje w obszarze finansów** (ze szczególnym uwzględnieniem budżetu gminy), oraz **osób, które miałyby wziąć na siebie odpowiedzialność za realizację planowanych zadań.**

Można również uwzględnić **włączenie do procesu ekspertów**, czyli kompetentnych osób z zewnątrz, które pomogą zweryfikować przyjęte plany i założenia oraz w profesjonalny sposób ocenią możliwości realizacji przyjętych celów.

Strategia rozwoju kultury w kontekście obowiązujących dokumentów strategicznych

Struktura i treść założeń **Strategii Rozwoju Usług Kulturalnych w Gminie Łomianki do 2020 r.** wpisuje się w treść obowiązującego w gminie dokumentu strategicznego – **Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Łomianki do 2020 roku**. Założenia niniejszego dokumentu są nie tylko niesprzeczne z założeniami zawartymi w **Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Łomianki**,

ale także twórczo rozwijają i uzupełniają zawarte w niej ogólne zapisy.

Poniżej przedstawiono wybrane fragmenty wskazanego dokumentu, które odnoszą się bezpośrednio do obszaru kultury i usług kulturalnych. Stanowią one punkt odniesienia dla myślenia o strategii rozwoju usług kulturalnych dla gminy Łomianki.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Łomianki do 2020 r. zakłada cel strategiczny obejmujący obszar społeczny, zgodnie z którym gmina Łomianki zmierza do: **„Rozwoju usług społecznych oraz wspierania działań integracyjnych i prospołecznych mieszkańców”**.

Cel ten jest zgodny z leżącą u podstaw **Strategii Zrównoważonego Rozwoju** zasadą partnerstwa (**partycypacji społecznej**) zakładającą: *„wspólne podejmowanie działań przez Władze Gminy Łomianki, inne podmioty publiczne, organizacje pozarządowe i sektor prywatny. Innymi słowy chodzi tu o „uspocznienie procesu zarządzania rozwojem Gminy”, czyli włączanie, w prace planistyczne i realizacyjne dotyczące dalszego jej rozwoju, jak najszerszego grona mieszkańców i reprezentantów społeczności lokalnej (organizacje pozarządowe) oraz lokalnych przedsiębiorców”*.

Treści zawarte w założeniach **Strategii Rozwoju Usług Kulturalnych w Gminie Łomianki do 2020 r.** pozostają w zgodzie z zasadami i celami przyjętymi w **Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Łomianki do 2020 r.** Co więcej, sam proces

opracowywania założeń do strategii rozwoju usług kulturalnych, który ma charakter partycypacyjny, pozostaje w zgodzie z kluczowymi założeniami obowiązującej strategii.

Podsumowanie

Założenia strategiczne rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki do 2020 r.

Wizja	Wartości	Cele Strategiczne
<p>Poprzez edukację kulturalną tworzymy świadomych uczestników i twórców kultury.</p> <p>Wykorzystujemy potencjał lokalnych twórców i wspieramy swobodną aktywność twórczą.</p> <p>Uczestnictwo w działaniach kulturalnych stymuluje tworzenie więzi i świadomości lokalnej.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ wolność❖ edukacja kulturalna❖ tożsamość lokalna❖ kreatywność	<p>CEL 1. Zwiększenie zaangażowania mieszkańców w kulturę wysokiej jakości, w tym również we współtworzenie kultury.</p> <p>CEL 2. Stała obecność kultury w przestrzeni publicznej, m.in. poprzez zachowanie ciągłości realizacji przedsięwzięć kulturalnych.</p> <p>CEL 3. Rozwijanie infrastruktury, tworzenie nowych przestrzeni do edukacji kulturalnej i działań twórczych.</p> <p>CEL 4. Dobra komunikacja między organizatorami, twórcami i odbiorcami kultury, Wypracowanie wspólnego pola działania organizacji pozarządowych, instytucji kultury i samorządu poprzez stworzenie jasnych kryteriów współpracy i wsparcia.</p>

Wykaz źródeł:

Respublic – Dokument diagnostyczny wraz z założeniami do budowy strategii rozwoju usług kulturalnych w gminie Łomianki sporządzony w ramach projektu „Od diagnozy do strategii – model planowania rozwoju usług publicznych”, 2014 r.

www.lomianki.pl

Wszystkie zdjęcia zamieszczone w niniejszym dokumencie pochodzą ze strony www.lomianki.pl stanowią jedynie subiektywnie dobrane ilustracje idei opisywanych w tekście.

Wykonano na zlecenie Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy

Zespół:
Anna Cybulko
Joanna Stefańska
Anna Wiczorek

Warszawa, listopad 2014 r.



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO

