



URZĄD MIASTA STOŁECZNEGO WARSZAWY

Biuro Kultury

ul. Smolna 10a, 00-375 Warszawa, tel. 22 443 03 20, faks 22 443 03 22
kultura@um.warszawa.pl, www.um.warszawa.pl

Miasto kultury i obywateli.
Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020.
Etap I. Założenia

Projekt opracowany przez Zespół Konsultacyjny ds. PRK, który, po zaakceptowaniu go przez Biuro Prawne Urzędu Miasta, zostanie przedstawiony Radzie Miasta Stołecznego Warszawy.



[zamiast motta]
Warszawa, o jakiej marzymy

Warszawa, o jakiej marzymy, jest miastem, którego mieszkańcy – wychodząc z domu lub w nim pozostając – lubią spędzać czas z kulturą, uczestnicząc w niej lub ją tworząc. Jest miastem, w którego różnorodnej ofercie każdy znajduje coś dla siebie; w którym stworzone są warunki do nieskrępowanej twórczości i w którym docenia się kulturę w różnych jej przejawach.

Warszawa, o jakiej marzymy, jest miastem nowoczesnym – także technologicznie, coraz lepiej projektowanym, estetycznym, przyjaznym i promującym ekologiczny styl życia. Z przyjemnością spaceruje się po jej ulicach i jeździ po niej rowerem.

Choć jest metropolią, jej globalne aspiracje są zakorzenione w lokalności, w budowaniu sąsiedzkich, osiedlowych, dzielnicowych wspólnot. Mieszkańcy Warszawy mają poczucie wpływu na rozwój swojego miasta, a zarządzający miastem są otwarci na ich opinie i potrzeby, mądrze wspierają obywatelską spontaniczność.

Do Warszawy, o jakiej marzymy, chce się przyjeżdżać i chce się w niej zostać, gdyż jest interesującym miejscem do życia. Umie pokazać swoją unikatowość, historię i swoje kulturalne osiągnięcia. Warszawa ciepło i przyjaźnie wita gości i nowych mieszkańców. Promuje różnorodność, jest ciekawa innych i otwarta na odmienność. Jest miastem odwiedzanym przez kulturowych turystów i, jako ważne miejsce rozwoju sektora kreatywnego, wędrownych pracowników z całego świata. Wypełnia nową treścią ideę europejskiego miasta kultury. Wymarzona Warszawa jest miastem, które, nawiązując do swojej tradycji inteligenckiej i intelektualnej, z sukcesem odświeżyło czy też zredefiniowało swego rodzaju modę na codzienne obcowanie z kulturą.

Spis treści

I Wstęp.....	4
II Cele.....	9
III Obszary.....	9
III.1 Ludzie.....	10
III.2 Krecja (twórczość, wydarzenia, sektor kreatywny).....	13
III.3 Miejsca i przestrzeń.....	18
III.4 Wizerunek.....	24
III.5 Tożsamość.....	27
III.6 Zarządzanie.....	30
IV Wdrażanie Programu Rozwoju Kultury.....	35
IV.1 Struktura zarządzania i wdrażania.....	35
IV.2 Model wdrażania.....	37
IV.3 Harmonogram.....	40
IV.4 Finansowanie.....	42
IV.5 Monitoring i ewaluacja.....	43
Istniejące dokumenty i analizy.....	44
Słowniczek pojęć.....	46

I. Wstęp

Warszawski Program Rozwoju Kultury do roku 2020 (PRK) wyznacza kierunki polityki kulturalnej Miasta, której głównym zadaniem jest podniesienie rangi i roli kultury w rozwoju Warszawy.

PRK wpisuje się, od strony legislacyjnej, w szerszy kontekst dokumentów strategicznych wyznaczających kierunki rozwoju stolicy (jednym z istotniejszych punktów odniesienia jest Społeczna Strategia Warszawy¹). Z drugiej strony, tłem prac nad PRK są zachodzące procesy społeczne: zwiększające się zaangażowanie obywateli w budowanie lokalnych społeczności; ich emancypacja (czyli coraz większa potrzeba wpływania na otoczenie, uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, bycia partnerem dla władz); a także wzrastająca ranga kultury w kraju, czego dowodem jest choćby ruch Obywateli Kultury czy duża liczba miast, które stanęły do konkursu o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury (ESK).

Prace nad PRK, tworzonym na zamówienie Urzędu Miasta st. Warszawy od 2008 roku, odzwierciedlają te procesy. W przygotowywanie dokumentu, poza pracownikami Urzędu, zostały włączone liczne środowiska związane z kulturą: eksperckie, pozarządowe, akademickie, przedstawiciele instytucji publicznych i sektora prywatnego. Praca nad PRK stała się także elementem starań Warszawy o tytuł ESK. Skomplikowało to i wydłużyło jego powstawanie, dając jednak szansę na uwzględnienie bardzo wielu punktów widzenia.

Ten nowatorski i otwarty proces budowania w dialogu społecznym dokumentu o charakterze strategicznym wpłynął na jego formę. Zdecydowano się odejść od sformalizowanego języka i modelowej konstrukcji programów strategicznych, trudnych do zrozumienia dla przeciętnego odbiorcy. Program Rozwoju Kultury, jak wskazuje jego nazwa – "Miasto kultury i obywateli", kładzie mocny nacisk na zaangażowanie obywateli w kulturę jako twórców i odbiorców, a zatem jego forma i język muszą być zrozumiałe i przystępne.

¹ Więcej o zgodności Programu Rozwoju Kultury z innymi dokumentami na str. 44, 52.

Wreszcie, praca nad PRK wiąże się z debatą nad wizerunkiem Warszawy oraz jej tożsamością i niewystarczającą identyfikacją mieszkańców ze stolicą. Powszechnie znany i budzący szacunek martyrologiczny obraz miasta doświadczonego przez historię zderza się z wciąż żywym wizerunkiem miasta „carskiej prowincji”, byle jakiego, „chorującego na przeciętność”². Aspiracje mieszkańców europejskiej stolicy są większe. Obraz Warszawy-bohaterki wojennej wymaga uzupełnienia o inne ujęcie, Warszawy-bohaterki codzienności, która wie, jak zmagać się z globalnymi, krajowymi i lokalnymi wyzwaniami teraźniejszości i która jest atrakcyjnym miejscem do życia. Równie ważne jest konsekwentne budowanie pozycji Warszawy rozwijającej jako stolica państwa partnerskie relacje z innymi ośrodkami w Polsce, a jako stolica regionu – z ośrodkami na Mazowszu.

Kultura nie odpowie na wszystkie wyzwania, choć jej rola w budowaniu miasta może być większa niż obecnie. Jako część życia społecznego podlega tym samym, niekiedy przeciwstawnym, globalnym procesom i zależy od różnorodnych interesów będących poza zasięgiem lokalnym. Warszawskie rozwiązania nie zastąpią reformy na poziomie krajowym – choć mogą stać się wzorem i inspiracją dla innych miast, budując pozycję Warszawy jako prekursorki zmian.

Kultura może ponadto w znaczący sposób wpłynąć na jakość życia obywateli w wymiarze intelektualnym i materialnym, społecznym i ekonomicznym. Jest także narzędziem tworzenia więzi społecznych i zakorzenienia. To wszystko przekłada się na zwiększanie kapitału społecznego i kreatywnego³, a zatem wzrost konkurencyjności Warszawy w globalizującym się świecie.

Priorytety i zasady PRK

Priorytetami PRK są:

- rozwój nieskrępowanej twórczości i rozszerzanie oferty kulturalnej, którym towarzyszy rozwój infrastruktury kulturalnej (obejmującej istniejące lub nowe miejsca kultury);

² *Projekt marka dla Warszawy. Strukturalna diagnoza strategiczna marki Warszawa*, Instytut Marki Polskiej.

³ Patrz: słowniczek pojęć.

- zwiększanie uczestnictwa w kulturze mieszkańców całej Warszawy, z czym wiąże się rozwijanie edukacji kulturalnej oraz wspieranie aktywności społecznej i wykorzystanie nowych technologii;
- budowanie wizerunku Warszawy jako europejskiego miasta kultury, które kształtuje swą współczesną tożsamość i docenia swoje korzenie.

Warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu w tych zakresach jest wprowadzenie 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 finansowanych (lub inaczej 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 uwarunkowane opłacalnością (przychodami z biletów) lub wysoką frekwencją.

Równie ważną zasadą jest dążenie do równego traktowania twórców i organizatorów kultury, bez względu na ich formę prawną (instytucje, organizacje pozarządowe, sektor prywatny, grupy nieformalne, indywidualni artyści), jednakże z uwzględnieniem ich zróżnicowanych możliwości.

Kultura w Warszawie

- **otwarta**

jest częścią światowej sieci wymiany idei

jest dostępna dla różnych grup społecznych i tworzona przez różne grupy uwzględnia potrzeby wykluczonych i mniejszości

- **nowoczesna i kreatywna**

wykorzystuje nowe technologie

stawia na eksperyment i innowacje

proponuje nowe rozwiązania, wyznacza nowe horyzonty, nowe trendy

- **różnorodna**

obejmuje różne dziedziny, gatunki, style, nisze
uwzględnia wielokulturowość

- **aktywizująca mieszkańców**

przyczynia się do zaangażowania mieszkańców w sprawy otoczenia
stymuluje indywidualny rozwój, kompetencje kulturowe i twórcze

- **budująca tożsamość miasta**

wpisuje się w otwartą i szeroką debatę na temat tożsamości i wizerunku
Warszawy

szanuje dziedzictwo kulturowe

przyczynia się do identyfikacji mieszkańców z miastem

- **efektywnie zarządzana**

opiera się na przejrzystych procedurach i jednoznacznych interpretacjach
prawnych

racjonalnie i efektywnie wykorzystuje środki publiczne

jest dobrej jakości, uwzględnia wartości społeczne i artystyczne

Etapy tworzenia PRK

Prace nad Programem Rozwoju Kultury zostały podzielone na etapy.

Etap I

Przedyskutowanie formuły tworzenia polityki oraz wizji – poprzez konsultacje społeczne oraz prace zespołu konsultacyjnego; określenie i przyjęcie założeń – głównych celów i obszarów PRK; zaakceptowanie dokumentu przez Radę Miasta do końca 2011 roku.

Etap II

Opracowanie diagnoz; stworzenie warszawskiej **mapy kultury**; planów wieloletnich i programów operacyjnych, programu pilotażowego monitorowania i ewaluacji działalności kulturalnej w Warszawie. Etap II kończy się w 2012.

Etap III

Wdrażanie programów operacyjnych; monitorowanie ich realizacji; okresowa ewaluacja realizacji PRK (2013-2019).

Etap IV

Podsumowanie, całościowa ewaluacja i prace nad programem rozwoju kultury na kolejne lata (2020).

Początkowym etapom towarzyszy realizacja rozpoczętych już programów, np. w zakresie edukacji kulturalnej czy ochrony zabytków.

Mapa warszawskiej kultury (czyli obraz tego, co się w kulturze dzieje, jakie są zasoby, gdzie istnieją największe deficyty) powinna być stale aktualizowana, a założenia Programu – konfrontowane z rzeczywistością. Będzie to możliwe dzięki ewaluacji poszczególnych etapów oraz prowadzonemu monitoringowi, a także dzięki powtarzanym badaniom. Ewaluacja śródkresowa powinna mieć miejsce w połowie tego procesu, tj. w 2016 roku. Te działania pozwolą na bieżące korygowanie kierunków i dynamiczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Stała refleksja i odnoszenie się do założeń będą skutkowały również formułowaniem propozycji ewentualnych modyfikacji i uzupełnień innych dokumentów strategicznych oraz programów operacyjnych, odnoszących się do szeroko rozumianej polityki społecznej Warszawy.

II. CELE

Cel główny

Kultura buduje współczesną tożsamość miasta i obywateli, wspiera ich aktywność oraz wzmacnia stołeczną i metropolitalną pozycję Warszawy.

Celem głównym PRK jest rozwój kultury w jej zróżnicowanych przejawach.

Cele PRK

1. Zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta.
2. Wspieranie rozwoju twórczości oraz upowszechniania kultury i sztuki, a także rozwoju sektora kreatywnego.
3. Poprawa stanu i dostępności infrastruktury kulturalnej; poprawa jakości przestrzeni publicznej i jej lepsze wykorzystanie na działania kulturalne.
4. Zbudowanie wizerunku Warszawy jako liczącego się w Europie miasta kultury.
5. Zbudowanie współczesnej tożsamości warszawskiej z poszanowaniem tradycji i wielokulturowości.
6. Podniesienie jakości i efektywności zarządzania kulturą.

III. OBSZARY

1. Ludzie

2. Kreacja (twórczość, wydarzenia i sektor kreatywny)

3. Miejsca i przestrzeń

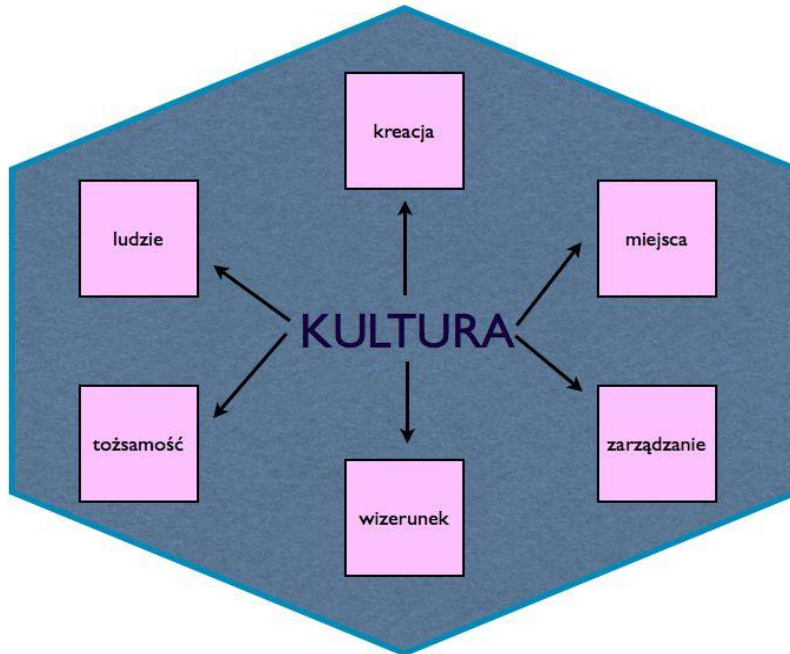
4. Wizerunek

5. Tożsamość

6. Zarządzanie

Obszary opisane w dokumencie „Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020. Etap I. Założenia” przenikają się, jako że trudno jest wyznaczyć sztywne podziały w rzeczywistości kulturalnej. Dlatego – choć obszarom zostały przyporządkowane cele – w praktyce realizacja wszystkich celów służy rozwojowi wszystkich obszarów. Jednakże szczególnie kluczową

kwestią jest sprawne i nowoczesne zarządzanie we wszystkich obszarach (opisane w obszarze Zarządzanie).



1. LUDZIE

Obszar LUDZIE obejmuje uczestników kultury, obecnych i przyszłych mieszkańców oraz gości Warszawy.

Szybkie tempo życia stolicy, brak czasu „społeczeństwa na dorobku”, niezadawalający poziom edukacji i animacji kulturalnej (w szkole i poza nią), a także przemiany w modelu uczestnictwa w kulturze (np. przeniesienie twórczości do internetu, nowe techniki komunikacyjne, zacieranie granicy między kulturą „wysoką” a „niską”) wpływają na zmiany potrzeb i oczekiwań odbiorców. Nie oznacza to jednak, że zainteresowanie kulturą jednoznacznie spada. Nagłaśniane w mediach, często bezpłatne, jednorazowe wydarzenia cieszą się dużą popularnością. Jednocześnie zauważa się, że odbiorcy są rozproszeni – skupiają się w różnorodnych i licznych kulturowych niszach, do których zaliczana jest zarówno tzw. kultura wysoka, jak i wydarzenia z pozainstytucjonalnego

obiegu. Dlatego skuteczne i atrakcyjne informowanie o wydarzeniach kulturalnych oraz orientowanie się w tym, co się dzieje, staje się – ze względu na liczbę wydarzeń – poważnym wyzwaniem.

Oferta kulturalna w większości nie jest przystosowana do możliwości uczestnictwa różnych grup, np. osób niepełnosprawnych, seniorów, rodziców z małymi dziećmi czy osób długo pracujących. Częściowo (z powodu wysokich cen) jest też niedostępna dla osób mniej zamożnych.

Charakterystyczna dla dużego miasta anonimowość i specyficzne warszawskie uwarunkowania historyczne także wpływają na aktywność mieszkańców i ich uczestnictwo w kulturze. Wciąż stosunkowo rzadkie jest angażowanie się w działania o charakterze lokalnym. Więzy sąsiedzkie i poczucie zakorzenienia nie są mocną stroną stolicy.

Mieszkańcom Warszawy brakuje miejsc – zwłaszcza w dzielnicach odległych od centrum – w których nie byłoby tylko biernymi konsumentami kultury, ale też jej aktywnymi współtwórcami; miejsc, w których przerzuca się pomosty między różnymi grupami społecznymi. Rozproszona i zdecentralizowana sieć bibliotek publicznych oraz istniejące domy kultury nie zawsze pełnią taką rolę. Natomiast organizacje pozarządowe prowadzące niezależne centra kultury skazane są często na efemeryczność działań ograniczonych do realizacji jednorazowych projektów.

Brakuje prostej formuły współpracy spontanicznych inicjatyw obywatelskich, grup nieformalnych z instytucjami miejskimi i władzami. Wymogi formalne związane z wykorzystywaniem ulic, podwórek, chodników na inicjatywy kulturalne są skomplikowane.

W związku z tymi zjawiskami, potencjał mieszkańców Warszawy jako uczestników i współtwórców kultury nie ujawnia się w całej pełni.

Celem w tym obszarze jest zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- rozwijanie kompetencji kulturowych warszawiaków poprzez edukację kulturalną i animację kulturalną;
- włączanie lokalnych społeczności w proces kształtowania kultury w dzielnicach;
- dopasowanie dostępności oferty kulturalnej do możliwości mieszkańców Warszawy (wyznaczanych np. przez ich tryb życia, wiek, niepełnosprawność, miejsce zamieszkania);
- zwiększenie różnorodności oferty kulturalnej (także w dzielnicach oddalonych od centrum);
- informowanie o ofercie kulturalnej w sposób nowoczesny, kompleksowy, przejrzysty i atrakcyjny;
- wspieranie aktywnego uczestnictwa mieszkańców Warszawy w kulturze;
- otwarcie instytucji kultury (muzea, galerie, teatry, biblioteki publiczne, domy kultury i inne) na pracę ze środowiskiem lokalnym i na programy animacji kulturalnej;
- wspieranie ruchu amatorskiego oraz spontanicznych przejawów aktywności kulturalnej.

Przykładowe działania i projekty:

- nowoczesne, atrakcyjne, adresowane do różnych grup odbiorców i systematycznie prowadzone projekty z zakresu edukacji kulturalnej i animacji kultury z wykorzystaniem instytucji, uczelni, inicjatyw prywatnych i społecznych,
- tworzenie lokalnych rad kultury, umożliwiających włączanie społeczności w budowanie oferty kulturalnej,
- system informacji z zakresu kultury i edukacji kulturalnej uwzględniający różne kanały komunikacyjne, w tym sieć bibliotek,
- inicjatywy wspierające poszukiwanie i testowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie prowadzenia programów edukacji i animacji kulturalnej,
- inicjatywy społeczno-kulturalne mieszkańców, wspierane przez samorząd i instytucje miejskie, wzmacniające wspólnoty lokalne (np. święta ulic, osiedlowe świetlice, projekty artystyczne, spotkania miłośników książek),
- programy umożliwiające początkującym animatorom kultury prowadzenie

- własnych projektów społeczno-kulturalnych,
- zmiana godzin otwarcia instytucji kultury wychodząca naprzeciw potrzebom odbiorców,
 - stworzenie metod i możliwości zdalnego uczestnictwa w kulturze,
 - przystosowanie oferty kulturalnej dla różnych grup odbiorców – niepełnosprawnych, rodziców z dziećmi itp.,
 - kulturalna karta miejska ułatwiająca uczestnictwo w kulturze (np. poprzez system zniżek),
 - międzypokoleniowe i międzykulturowe projekty kulturalne,
 - „tymczasowe centra kultury” działające w częściach miasta o ubogiej infrastrukturze i ofercie kulturalnej,
 - projekty wykorzystujące wiedzę i umiejętności studentów, np. wolontariat w miejscach kultury, edukacja dla uczniów,
 - projekty wspierające młodzieżowe inicjatywy kulturalne.

W roku 2020

Uczestnicy kultury mają wybór: wydarzenia kulturalne są zróżnicowane i dostępne, także przez internet. Dostęp do kultury jest w mniejszym stopniu ograniczany przez bariery – architektoniczne, finansowe i mentalne. Wiedza, potencjał twórczy, wrażliwość, kulturalna świadomość i otwartość mieszkańców Warszawy są wzmacniane. Informacje o kulturze są podawane w atrakcyjnej formie i skutecznie docierają do odbiorców. Mieszkańcy, mogąc czuć się współgospodarzami miasta, są bardziej związani ze swoją dzielnicą, osiedlem, ulicą. Mają możliwości oraz narzędzia, dzięki którym sami organizują własne przedsięwzięcia społeczno-kulturalne oraz kreują lokalne życie kulturalne. Kultura jest jednym z powodów, dla których Warszawa jest wybierana jako miejsce do życia.

2. KREACJA (TWÓRCZOŚĆ, WYDARZENIA, SEKTOR KREATYWNY)

Obszar KREACJA dotyczy twórczości oraz organizowania wydarzeń kulturalnych („upowszechniania kultury”), a także działalności sektora kreatywnego, rozumianego jako sektor podmiotów wytwarzających produkty i usługi o oryginalnym charakterze, oparte o nowe idee i innowacje, w takich dziedzinach

jak m.in.: wzornictwo, media, film, architektura, rękodzieło, wydawnictwa, reklama.

Warszawa – dzięki dużej liczbie instytucji i rozwiniętemu sektorowi pozarządowemu oraz dzięki stale zwiększającemu się udziałowi podmiotów prywatnych i artystów indywidualnych w tworzeniu kultury – ma ogromny potencjał kulturotwórczy.

Wiele instytucji ma bardzo interesującą, wysokiej jakości ofertę kulturalną, tworzoną przez wybitne osobowości artystyczne i animatorów kultury pracujących z niekłamaną pasją. Powstają dzieła o światowej randze. Działania twórcze bywają jednak hamowane przez brak dostatecznych funduszy na działalność programową. Po części wynika to z konieczności przeznaczania większości otrzymanego wsparcia publicznego na koszty utrzymania, co jest m.in. skutkiem funkcjonowania niezreformowanego systemu zarządzania.

Część instytucji wciąż zamyka się na nowe idee i nowe formy współpracy z innymi placówkami, podmiotami pozainstytucjonalnymi oraz obywatelami. Oprócz barier mentalnych, jednym z powodów tego stanu rzeczy jest brak opisanych rozwiązań dotyczących tego rodzaju relacji, co powoduje komplikacje prawne podczas realizacji wspólnych projektów.

Mało jest miejsc impresaryjnych, umożliwiających pracę lub prezentację twórcom „kontraktowym”, członkom grup nieformalnych, wędrownym specjalistom, projektantom, animatorom, którzy nie chcą lub nie mogą związać się na stałe z instytucją (publiczną lub niepubliczną).

Miasto od kilku lat wspiera rozwój twórczości i organizowanie wydarzeń kulturalnych przez organizacje pozarządowe. Dzięki konsekwentnie zwiększanym nakładom, sektor pozarządowy stworzył widoczny, alternatywny obieg kultury. Realizacja projektów przez organizacje pozarządowe wiąże się jednak ze stosowaniem nieujednoliconych, niekiedy uciążliwych i skomplikowanych zasad. Skutkuje to przykładaniem zbyt dużej wagi do zagadnień formalnych oraz księgowych i niedostatecznym skupieniem na merytorycznej wartości proponowanych przedsięwzięć. Sztywne zasady i mało elastyczne podejście do

wymogów formalnych często ograniczają swobodę twórczą i artystyczny eksperyment. Inną hamującą rozwój twórczości okolicznością jest fakt, że wymagania formalne są takie same wobec małych (np. lokalnych) i wielkich (np. międzynarodowych) projektów. Te utrudnienia sprawiają, że stosunkowo trudno jest „wejść do gry” mało doświadczonym lub młodym organizacjom.

Indywidualni twórcy i artyści mogliby mieć w Warszawie wyjątkowe możliwości rozwoju – ze względu na rozbudowaną infrastrukturę kulturalną i stołeczną pozycję miasta. Jednak ograniczone środki publiczne przeznaczane na kulturę, a także ciągle niski popyt na sztukę sprawiają, że twórcom niełatwo jest utrzymać się z działalności kulturalnej i w efekcie sytuacja materialna wielu z nich jest trudna. Od kilku lat budowany jest system nagród i stypendiów artystycznych. Wielu indywidualnych artystów i twórców musi jednak szukać możliwości dofinansowania swoich projektów poprzez instytucje i organizacje pozarządowe.

Specyfika Warszawy sprzyja rozwojowi sektora kreatywnego. Z Raportu Parlamentu Europejskiego na temat potencjału przemysłu kreatywnego⁴ wynika, że jest on odpowiedzialny za 5 milionów miejsc pracy w UE i za wytwarzanie prawie 3% unijnego PKB. Przemysł twórczy ma w zasadzie wpływ na każdy sektor unijnej gospodarki, gdyż w każdym zaszczerpia innowacyjne idee. W związku z brakiem szczegółowych analiz i pełnego obrazu możliwości, Warszawa nie wspiera sektora kreatywnego w sposób systemowy i nie stymuluje jego rozwoju.

Działania kulturalne planowane są zazwyczaj krótkoterminowo, zwykle w perspektywie rocznej (wyjątkiem są przedsięwzięcia z sektora pozarządowego, mającego możliwość ubiegania się o dotacje 3-letnie). Utrudnia to zwłaszcza organizację ogólnopolskich lub międzynarodowych wydarzeń, takich jak festiwale, projekty międzynarodowe, rezydencje, które muszą być programowane z dużym wyprzedzeniem.

⁴ *Report on unlocking the potential of cultural and creative industries*; opracowanie – Marie Therese Sanches-Schmid.

Wprawdzie obecne władze miasta nie ingerują bezpośrednio w życie artystyczne, pozostawiając sobie rolę administratora publicznych pieniędzy, ale z drugiej strony brak jasnych kryteriów oceny oraz priorytetów sprawia, że długofalowe preferencje Urzędu Miasta jako mecenasa kultury są trudno uchwytnie. Do oceny wartości artystycznej projektów pozarządowych czy stypendialnych w niewystarczającym stopniu wykorzystuje się wiedzę ekspertów. Wysokość środków publicznych przeznaczanych na działanie instytucji kultury nie jest bezpośrednio uzależniona od ich oferty kulturalnej, ale przede wszystkim od potrzeb związanych z tzw. kosztami stałymi.

Bieżące lub doraźne zadania Miasta mają odzwierciedlenie w określaniu tematów projektów artystycznych. Środki publiczne, przeznaczone na sztukę, bywają wykorzystywane w celach rozrywkowych, okolicznościowych lub propagandowych. Prowadzi to do powstawania nie zawsze wartościowych artystycznie dzieł – sztampowych czy nieautentycznych prac i projektów – kosztem propozycji bardziej uniwersalnych lub krytycznych. Inną niebezpieczną dla rozwoju twórczości praktyką jest zwiększający się nacisk na samofinansowanie i ocenianie wartości wydarzenia, bez względu na jego rodzaj, jedynie na podstawie jego popularności (frekwencji) lub wpływów z biletów.

Te wszystkie okoliczności sprawiają, że chociaż warszawska kultura rozwija się w znacznym stopniu dzięki wsparciu finansowemu ze strony Urzędu Miasta, a jej pozycja w skali kraju jest silna, to potencjał twórczy stolicy wciąż nie jest w pełni wykorzystany.

Celem w tym obszarze jest wspieranie rozwoju twórczości oraz upowszechniania kultury i sztuki, a także rozwój sektora kreatywnego.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- wspieranie powstawania nowych dzieł i organizowania kulturotwórczych wydarzeń;
- wspieranie różnorodności i wolności twórczej powstających projektów kulturalnych, w tym tworzenie możliwości realizacji projektów eksperymentalnych i podejmujących ryzyko artystyczne;

- wspieranie rozwoju umiejętności twórców, artystów, projektantów, w tym także tych dopiero rozpoczynających działalność;
- ujednolicenie interpretacji prawnych i uproszczenie zasad dotyczących realizowania projektów kulturalnych;
- wypracowanie modeli współpracy różnych podmiotów i sektorów (np. instytucji, grup twórczych, organizacji pozarządowych, podmiotów z sektora kreatywnego, ośrodków akademickich);
- wspieranie sieci współpracy;
- zachęcanie sektora prywatnego do wspierania kultury;
- zachęcanie organizatorów kultury do różnicowania źródeł finansowania;
- wspieranie przedsiębiorczości kulturalnej;
- stworzenie ram polityki festiwalowej miasta;
- wspieranie współpracy regionalnej, krajowej, międzynarodowej i powstawania koprodukcji.

Przykładowe działania i projekty:

- oceniane przez ekspertów konkursy na projekty kulturalne dla podmiotów o różnym statusie prawnym z uwzględnieniem ich zróżnicowanego potencjału finansowego i organizacyjnego,
- ścieżka „laboratorium” dla innowacyjnych i podejmujących ryzyko artystyczne form twórczości,
- szkolenia i warsztaty dla osób zajmujących się kulturą (w tym: w zakresie pozyskiwania funduszy, np. poprzez tzw. *crowdfunding*⁵, a także dotyczące pracy metodą projektową) oraz wymiana doświadczeń, m.in. poprzez wizyty studyjne,
- sceny impresaryjne, dostępne dla osób niezwiązanych z instytucjami publicznymi lub niepublicznymi, prezentujące całorocznie dzieła powstające poza Warszawą,
- plan wspierania sektora kreatywnego (np. poprzez nagrody, zlecenie zadań publicznych, ulgi czynszowe, szkolenia) i jego realizacja,
- promowanie na różne sposoby idei mecenatu prywatnego,
- stworzenie i upublicznienie listy wydarzeń kulturalnych (w tym festiwali) o priorytetowym znaczeniu dla miasta i planu ich długofalowego

⁵ Patrz: słowniczek pojęć.

finansowania z uwzględnieniem możliwości współpracy z sektorem prywatnym,

- koprodukcje i projekty międzynarodowe,
- program rezydencji artystycznych⁶ (np. we współpracy z instytucjami kultury).

W roku 2020

Warszawa jest miastem, które postawiło na rozwój twórczości. Urząd Miasta jest znaczącym, światłym mecenasem kultury, wspieranym przez sektor prywatny. Oferta kulturalna jest interesująca, różnorodna, na wysokim poziomie, adresowana do osób o różnych gustach i potrzebach. Istnieje przestrzeń i wsparcie dla eksperymentalnych, ryzykownych projektów, dla nisz oraz dla atrakcyjnego kultywowania form klasycznych. Zreformowane instytucje publiczne są otwarte na współpracę z innymi podmiotami i mieszkańcami miasta. Nieskrępowane warunki twórcze sprawiają, że w sektorze kultury tworzone są oryginalne i podziwiane rozwiązania wykorzystujące lokalne zasoby i wymianę międzynarodową oraz wyznaczane są nowe trendy i nowe horyzonty. Dzięki projektom międzynarodowym, koprodukcjom i prezentacjom twórcy, artyści, organizatorzy kultury, animatorzy, projektanci (czyli wszyscy „aktorzy” sektora kultury) mają możliwość udziału w zagranicznych wydarzeniach i światowej sieci wymiany idei. Liczba dzieł finansowanych ze środków publicznych i dedykowanych rocznicom lub specjalnym wydarzeniom jest ograniczona. Przedsięwzięcia podejmowane przez firmy z sektora kreatywnego są istotnym czynnikiem rozwoju miasta, także w wymiarze gospodarczym.

Uczestnicy sektora kultury – bez względu na formę prawną podmiotu, z którym są związani – znają priorytety polityki kulturalnej oraz zasady uzyskania wsparcia na realizację projektów ze strony Miasta, mają także łatwy dostęp do takich informacji.

3. MIEJSCA I PRZETRZEŃ

Obszar MIEJSCA I PRZETRZEŃ obejmuje wszystkie przestrzenie kultury: budynki i lokale, przestrzeń publiczną – bez względu na osobowość prawną

⁶ Patrz: słowniczek pojęć.

wynajmujących lub właścicieli. Znajdują się tutaj: instytucje narodowe, marszałkowskie, miejskie, dzielnicowe i współprowadzone przez miasto (teatry, domy kultury, biblioteki, muzea, kina, mediateki itp.), placówki oświatowe realizujące zadania z zakresu kultury; niepubliczne – pozarządowe i prywatne – instytucje kultury (teatry, centra kultury, klubokawiarnie, kluby, galerie), miejsca sektora kreatywnego (wytwórnie płytowe, sklepo-galerie z *designem*, pracownie architektoniczne itd.) oraz przestrzenie i historyczne obiekty zabytkowe.

Warszawa jest siedzibą bardzo licznych publicznych instytucji⁷ miejskich (a także narodowych i marszałkowskich), które stanowią w wielkim stopniu o jej potencjale kulturalnym. Instytucje kultury, zwłaszcza nowe, obok prowadzenia swojej podstawowej działalności, współpracują z organizacjami pozarządowymi, prowadzą projekty edukacyjne i aktywizujące społeczność. Jednakże w wielu wypadkach zasady funkcjonowania instytucji, wizja ich działalności oraz ich stan techniczny (np. w zakresie wymogów przeciwpożarowych, wykorzystywania nowych rozwiązań technologicznych czy dostosowania do potrzeb niepełnosprawnych, seniorów lub rodziców z małymi dziećmi) są pozostałością czasów sprzed 1989 roku. Niektóre instytucje, nawet te o znaczącym prestiżu, działają w miejscach tymczasowych. Reforma tego stanu rzeczy wymaga kosztownych i trudnych zmian oraz remontów (w tym w budynkach nienależących do miasta).

Przestrzeń w instytucjach miejskich nie zawsze jest wystarczająco wykorzystywana, a jednocześnie organizacje pozarządowe czy nieformalne grupy twórcze pozostają „bezdomne” – brakuje rozwiązań usprawniających ewentualną współpracę.

Oceniając stan warszawskiej kultury, należy wziąć również pod uwagę fakt, że nasycenie dzielnic instytucjami i miejscami kultury jest nierównomierne – najwięcej ich działa w Śródmieściu, a najbardziej ubogie pod tym względem są dzielnice oddalone od centrum.

⁷ Patrz: słowniczek pojęć.

Choć obowiązuje uchwała Rady Miasta⁸ umożliwiająca wynajem lokali organizacjom pozarządowym po stawkach preferencyjnych, to, poza nielicznymi wyjątkami, nie ma długofalowych założeń dotyczących budowania bazy lokalowej dla niepublicznych instytucji i organizatorów kultury, których liczba stale wzrasta. Wynajmowane lokale miejskie są często w bardzo złym stanie i są nieprzystosowane do prowadzenia działalności kulturalnej. Stosowany krótki okres wynajmu (3 lata) i brak gwarancji przedłużenia umowy zniechęca najemców do ponoszenia znaczących nakładów remontowych.

Problemem wielu organizatorów kultury jest niechęć mieszkańców (bezpośrednich sąsiadów) wobec otwartych miejsc kultury, nawet gdy znajdują się one w ścisłym centrum miasta i, w rezultacie, blokowanie ich działalności z powodu „uciążliwości”.

Ze względu na fakt, że tylko ok. 30% obszarów Warszawy jest objętych planami zagospodarowania, a współpraca z inwestorami tylko sporadycznie obejmuje działania kulturalne i inne projekty społeczne, nowe inwestycje w mieście nie poprawiają sytuacji. Brak planów zagospodarowania powoduje utrzymywanie się chaosu w przestrzeni publicznej. W wielu miejscach mała architektura (kioski, ławki, kosze na śmieci – nieumożliwiające segregacji) i zieleń miejska sprawiają wrażenie zaniedbanych. Przestrzeń publiczna rzadko sprzyja interakcji społecznej i działalności kulturalnej. Najbardziej rzucającym się w oczy elementem ulic i placów są beładnie umieszczane szyldy i billboardy oraz reklamy wielkoformatowe na budynkach.

Stan zachowania zabytków i przestrzeni publicznej o wartości historycznej jest niezadowalający. Tylko część zabytków i zbiorów jest eksponowana w sposób oryginalny i atrakcyjny. Wiedza mieszkańców na ten temat jest niedostateczna.

Często przywoływaną mocną stroną Warszawy są parki i tereny zielone, choć wykorzystanie ich przez mieszkańców – na rekreację, spontaniczną twórczość, hobbystyczną aktywność sportową – nie zawsze jest dozwolone. Wielu

⁸ Uchwała nr LVI/1668/2009 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 28 maja 2009 r.

zwolenników ma praski, dziki brzeg Wisły, który odróżnia stolicę od większości wielkich miast usytuowanych nad rzekami.

Realizacja projektów kulturalnych i artystycznych w przestrzeni publicznej napotyka wiele przeszkód formalnych oraz trudności spowodowanych nieufnością wobec tego rodzaju przedsięwzięć. Nowe dzieła (instalacje, murale, rzeźby, pomniki) powstają niekiedy w miejscach przypadkowych, kontrowersyjnych – tam, gdzie udaje się zdobyć pozwolenie, a nie tam, gdzie planowano ich powstanie. Inne przestrzenie, które mogłyby służyć choćby czasowo kulturze, takie jak obiekty poprzemysłowe oraz obiekty i tereny o nieuregulowanym statusie własnościowym, stosunkowo rzadko wykorzystywane są na projekty kulturalne.

Te czynniki wpływają na niedostateczne wykorzystanie potencjału lokalowego i przestrzennego miasta.

Celem w tym obszarze jest poprawa stanu i dostępności infrastruktury kulturalnej; poprawa jakości przestrzeni publicznej i jej lepsze wykorzystanie na działania kulturalne.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- stworzenie sieci nowoczesnych, łatwo dostępnych, spełniających wymogi bezpieczeństwa miejsc kultury (publicznych i niepublicznych, publiczno-prywatnych i innych), z uwzględnieniem istniejących i nowo powstających instytucji (domy kultury, teatry, świetlice, kluby, biblioteki) na terenie całego miasta, m.in. poprzez projekty rewitalizacyjne;
- efektywne i celowe wykorzystanie infrastruktury istniejących instytucji miejskich, obejmujące udostępnianie miejsc podmiotom pozainstytucjonalnym;
- kompleksowe uregulowanie stanu własnościowego miejskich instytucji kultury;
- dbałość o wysoką jakość architektoniczną i techniczną nowych budynków, przestrzeni publicznych oraz elementów dekoracyjnych i upamiętniających;
- uwzględnianie funkcji służących życiu społecznemu i kulturalnemu w nowych (lub odnawianych) budynkach użyteczności publicznej oraz

- przedsięwzięciach w przestrzeni publicznej;
- poprawę jakości historycznej przestrzeni Warszawy, stanu technicznego zabytków i szersze wykorzystanie ich na cele kulturalne, społeczne i edukacyjne;
 - uwzględnianie miejsc i obiektów o profilu kulturalno-społecznym w planach zagospodarowania oraz w negocjacjach z inwestorami;
 - uproszczenie procedur realizacji projektów w przestrzeni publicznej;
 - wypracowanie zasad bardziej swobodnego korzystania z parków i terenów zieleni;
 - doprecyzowanie i uspołnienie zasad polityki lokalowej oraz zasad wykorzystania miejsc o nieuregulowanym statusie własnościowym na realizację krótkoterminowych projektów kulturalnych.

Przykładowe działania i projekty:

- analiza lokalizacji nowych obiektów kultury z uwzględnieniem ich funkcji, możliwości ich późniejszego finansowania oraz potrzeb lokalnych,
- opracowanie raportu dotyczącego oferty i stanu samorządowych instytucji kultury oraz wdrażanie wypracowanych w raporcie rekomendacji,
- dostosowanie instytucji kultury do potrzeb różnych grup społecznych, np.: osób niepełnosprawnych, rodziców z małymi dziećmi itp., zgodnie z współczesnymi rozwiązaniami technologicznymi,
- granty i inne formy wsparcia dla międzysektorowych projektów partnerskich w instytucjach,
- stworzenie informatora (bazy) miejsc dostępnych na działania kulturalne,
- wsparcie dla działań prawnych porządkujących wykorzystania przestrzeni publicznej na reklamy oraz systematyczne działania rzecznicze w celu wypracowania takich rozwiązań na poziomie administracji centralnej,
- konkursy dotyczące małej architektury i zieleni miejskiej, a także budynków, wnętrz publicznych oraz elementów identyfikacji wizualnej (z założeniem realizacji wybranych projektów),
- nowe, oryginalne, powiązane z otoczeniem, wysokiej jakości artystycznej obiekty sztuki oraz działania w przestrzeni miejskiej,
- wypracowanie i konsekwentne wdrażanie polityki dotyczącej pomników i innych miejsc pamięci, opartej na transparentnych procedurach oraz profesjonalnej ocenie wartości artystycznej i urbanistycznej,

- systematycznie prowadzone remonty zabytków znajdujących się w gestii miasta oraz stworzenie systemu zachęt do opieki nad zabytkami przez ich właścicieli,
- stworzenie i udostępnienie zmapowanego katalogu dzieł sztuki i artystycznie wykorzystanej przestrzeni publicznej (np. ścieżek tematycznych) w przestrzeni miejskiej,
- wytyczenie „stref kultury” – ogólnomiejskich i dzielnicowych – w których stworzone zostaną dogodne warunki do rozwoju aktywności kulturalnej i społecznej (np. wynajmowanie lokali na działalność kulturalną po preferencyjnych cenach, możliwość wystawiania stolików przed klubokawiarniami, prowadzenia działalności wieczorami i w nocy, ustawiania stojaków na rowery przed miejscami kultury, czasowego zajmowania wytyczonych fragmentów przestrzeni publicznej na spontaniczne działania),
- wypracowanie „umowy społecznej” (np. zasad i form mediacji w sprawach konfliktowych) pomiędzy Urzędem Miasta, mieszkańcami lub właścicielami miejsc lub terenów oraz organizatorami kultury.

W roku 2020

Instytucje kultury (publiczne i niepubliczne) są atrakcyjnymi, interesującymi, dobrze wyposażonymi, nowoczesnymi technologicznie, efektywnie zarządzanymi miejscami. Ich oferta kulturalna jest bogata i różnorodna oraz dostosowana do trybu życia mieszkańców Warszawy i różnych grup odbiorców, np. osób niepełnosprawnych, rodziców z małymi dziećmi.

Każda instytucja ma w swojej misji (w wieloletnim planie strategicznym) zdefiniowane konkretne obszary działania (np. eksperyment, upowszechnianie klasyki, edukacja kulturalna, animacja kulturalna, działania interdyscyplinarne, rozrywka itp.), co powoduje, że poszczególnym instytucjom stawiane są różne wymagania. Podmioty z różnych sektorów współpracują ze sobą na podstawie znanych wszystkim stronom zasad.

Powstawanie nowych miejsc kultury i firm kreatywnych jest wspierane przez jasną i konsekwentną politykę lokalową. Na terenach obecnych „pustyni kulturalnych” funkcjonują nowe miejsca działalności kulturalnej i miejsca spotkań. Powstają one także dzięki współpracy z inwestorami lub w miejscach

dotychczas nieprzeznaczonych na działania kulturalne (np. w byłych fabrykach, zakładach, na terenach powojkowych).

Parki i tereny zielone są otwarte dla mieszkańców. Przestrzeń miejska jest coraz bardziej estetyczna, dostępna i przyjazna. Ułatwione są procedury realizowania projektów kulturalnych w przestrzeni publicznej i na terenach o tymczasowo niejasnym statusie, np. przed planowanymi inwestycjami.

Na mapie miasta rozpoznawalne są nowe budynki i przestrzenie publiczne o nowatorskiej architekturze, sprzyjające interakcjom społecznym i tworzeniu kultury.

Życie kulturalne toczy się w różnych godzinach, zwłaszcza w wytyczonych w porozumieniu z lokalną społecznością „strefach kultury”, w których wydarzenia artystyczne i kulturalno-społeczne o różnym charakterze odbywają się regularnie i z dużą częstotliwością.

4. WIZERUNEK

Obszar **WIZERUNEK** dotyczy udziału w procesie budowania marki Warszawy poprzez przedstawianie stolicy jako liczącego się w Europie, łączącego Wschód i Zachód, interesującego miasta kultury. Obejmuje także spójną i wieloaspektową politykę promocji kultury oraz skierowaną do gości i mieszkańców atrakcyjną informację kulturalną.

Warszawa jest najczęściej odwiedzanym miastem w Polsce (przed Krakowem), ale to nie kultura czy zabytki są powodem licznych odwiedzin, lecz polityka lub biznes. Stolica bywa postrzegana jako brzydkie, obojętne i nastawione na ekonomiczny wyścig miasto biznesu, bezosobowa siedziba władz państwa. Choć Warszawa sięga metryką średniowiecza, nie jest miastem „historycznym” (tj. kojarzonym z tradycyjnie pojmowanymi zabytkami). Często postrzega się ją jako miasto nowe, którego oblicze zostało ukształtowane głównie w XX i XXI wieku. To z tego okresu pochodzi większość substancji budowlanej, również w centrum i w odbudowanej strefie zabytkowej. Poza nielicznymi wyjątkami, takimi jak

Chopin czy Powstanie Warszawskie, stolicy brakuje wyrazistych – w kontekście innych europejskich miast – symboli aktywności kulturalnej (miejsc, wydarzeń, budynków), które wzbogacałyby wizerunek miasta o elementy współczesności, kreatywności, edukacji, wypoczynku, przyjemności. Także dla obcokrajowców oferta kulturalna jest niedostateczna.

Warszawa jest „dziełem w toku” – miastem godzącym różne paradoksy – fascynującym i odpychającym. Oprócz wielu innych zmian zachodzi w niej chaotyczny i dynamiczny proces „regeneracji miasta poprzez kulturę”. Jej atuty to energia, otwartość na eksperyment, nowości i zmiany, zakorzenione w historii i ciągle obecne poczucie wolności, aspiracje do stania się europejską metropolią. Warszawa ciągle się przeobraża, jest coraz bardziej nowoczesna i pięknieje. Jej magiczne czy oryginalne miejsca są odkrywane i opisywane, powstają kulturalne blogi i serwisy, toczą się liczne debaty i dyskusje o mieście. Wielu, nie tylko warszawskich, artystów, organizatorów kultury, projektantów, społeczników pracuje każdego dnia na wizerunek miasta kultury otwartego na kreatywność i aktywność obywatelską.

Bogactwo to nie jest w odpowiednim stopniu wykorzystywane w przedsięwzięciach promocyjnych miasta. Podejmowane działania sprawiają wrażenie wyrywkowych. Nie widać prężnej współpracy między jednostkami miasta odpowiedzialnymi za promocję i kulturę. Wydaje się, że kultura przegrywa wizerunkowo z biznesem i sportem.

Brakuje nowoczesnych, interesujących punktów informacji kulturalnej, a w punktach informacji turystycznej kultura prezentowana jest marginalnie i w sposób tradycyjny. Miejska informacja kulturalna jest rozproszona, nie dociera w wystarczającym stopniu do obcokrajowców, nie odpowiada wymoganiom stawianym przez współczesnych odbiorców. Istniejące narzędzia i media nie są wystarczająco wykorzystywane do budowania atrakcyjnego oraz spójnego komunikatu. Badania wykazują, że pozycja marki Warszawy jest słabsza niż wynikałoby to z potencjału Polski i oczekiwań wobec stolicy⁹.

⁹ *Projekt marka dla Warszawy. Strukturalna diagnoza strategiczna marki Warszawa*, Instytut Marki Polskiej.

Celem w tym obszarze jest zbudowanie wizerunku Warszawy jako liczącego się w Europie miasta kultury.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- wykorzystanie kultury warszawskiej i dziedzictwa miasta do promowania Warszawy jako miasta kultury i obywateli, które oferuje możliwości atrakcyjnego spędzenia czasu wolnego oraz współpracuje z obywatelami;
- włączenie artystów, projektantów, organizatorów kultury, społeczników, a także wydarzeń i zjawisk kultury oraz mediów do budowania wizerunku Warszawy – miasta kultury i obywateli;
- wykorzystanie ikonicznych, symbolicznych dla miasta postaci, zdarzeń i zjawisk związanych z kulturą do budowania wizerunku Warszawy – miasta kultury;
- wykorzystanie istniejących sieci kontaktów międzynarodowych do promowania Warszawy jako miasta kultury oraz szukanie nowych możliwości promocji;
- zbudowanie nowoczesnego systemu informacji oraz promocji kulturalnej, adresowanego do mieszkańców miasta i turystów.

Przykładowe działania i projekty:

- stworzenie spójnego, długofalowego planu budowania wizerunku i promocji Warszawy jako miasta kultury i obywateli,
- systematyczna współpraca Społecznej Rady Kultury z liderami opinii, w tym z mediami, przy kształtowaniu wizerunku warszawskiej kultury,
- promowanie warszawskiej twórczości poprzez wspieranie udziału twórców w znaczących imprezach i ich obecności w istotnych miejscach kultury,
- udział Warszawy w międzynarodowych imprezach kulturalnych, także w roli gospodarza,
- wielojęzyczny i zmapowany internetowy serwis informacyjny o kulturze z elementami społecznościowymi i interaktywnymi; mapo-przewodniki opisujące różne oblicza Warszawy (np. Warszawa królewska, żydowska, kultury niezależnej, socrealistyczna) dostępne na dworcach, lotniskach, w punktach informacji kulturalnej i turystycznej,
- prowadzenie i rozwijanie wielojęzycznego centrum informacji kulturalnej,
- stworzenie sieci nowoczesnie zaprojektowanych, estetycznych nośników

reklamy przeznaczonych wyłącznie do promowania wydarzeń kulturalnych (z wykorzystaniem istniejących zasobów miejskich, np. Warexpo),

- rozszerzenie oferty kulturalnej w Warszawskiej Karcie Turysty.

W roku 2020

Warszawa przyciąga gości z Polski i z zagranicy budzącymi zainteresowanie i wpisanymi na stałe w krajobraz zdarzeniami kulturalnymi, niszowymi i tymi o międzynarodowej skali, oraz swoją, wypracowaną na styku historii i współczesności, intrygującą tożsamością. Oprócz wizerunku miasta o wielu obliczach (np. miasta muzyki niezależnej, zagłębia teatralnego, miasta ciekawej architektury i przestrzeni miejskiej, miasta wielokulturowego), ma także wizerunek atrakcyjnego miejsca do życia i pracy, sprzyjającego środowiska dla twórców, intelektualistów, aktywistów czy przedsiębiorców z sektora kreatywnego. Jest „poligonem doświadczalnym” dla architektów, urbanistów i projektantów z całego świata. Jako stolica państwa buduje partnerskie relacje z innymi ośrodkami w Polsce; jako stolica regionu – i z innymi ośrodkami na Mazowszu.

Informacja kulturalna i o mieście jest wielojęzyczna i dostępna na różne sposoby. Istnieje polityka wspierania powstawania lub chronienia dzieł, które stają się własnością i symbolami współczesnej Warszawy. Zidentyfikowane i promowane są atrakcyjne i ważne miejsca, budynki oraz postaci związane z Warszawą (np. nowa architektura, zabytki socrealizmu i modernizmu, znani twórcy). Informacja o nich stanowi część systemu informacji kulturalnej i turystycznej. Warszawscy twórcy budują markę Warszawy – miasta kultury, regularnie biorąc udział w znaczących wydarzeniach (np. festiwale) i pokazując swoje prace w renomowanych miejscach (galerie, teatry).

5. TOŻSAMOŚĆ

Obszar TOŻSAMOŚĆ obejmuje odkrywanie, wypracowywanie i budowanie poprzez kulturę identyfikacji warszawiaków ze współczesną Warszawą – miastem

nowoczesnym, otwartym, wielokulturowym, szanującym swoje dziedzictwo i historię.

Tożsamość miasta w omawianym kontekście oparta jest przede wszystkim na tym, jakie wywołuje ono wrażenie i emocje, jak jest odbierane przez mieszkańców i przez osoby z zewnątrz (np. turystów czy biznesmenów). Pomimo wielu pozytywnych zmian, obecne postrzeganie tożsamości Warszawy odwołuje się przede wszystkim do korzeni historycznych, a w mniejszym stopniu bazuje na zdarzeniach najnowszych oraz na aspiracjach dotyczących przewidywalnej przyszłości czy wspólnoty celów mieszkańców miasta. Jednak tragiczna historia miasta, która budzi szacunek i współczucie, nie jest wystarczającym czynnikiem skłaniającym nowych mieszkańców do zakorzenienia się w stolicy. Mity Warszawy przedwojennej i wojennej nie znajdują odbicia w historii prywatnej i rodzinnej nowych mieszkańców. Wielokulturowość, powojenna odbudowa czy gwałtowna modernizacja po 1989 roku są w niewielkim stopniu wykorzystywane do budowania warszawskiej tożsamości.

Entuzjaści Warszawy – choć aktywni i widoczni – są wciąż w mniejszości. Wielu mieszkańców nie utożsamia się z miastem i czuje się w nim obco. Brakuje mechanizmów budowania więzi imigrantów z miastem poprzez włączanie ich w życie kulturalne i społeczne miasta.

Warszawa nie wykorzystuje obecnie swojego potencjału wynikającego z bycia „domem” ludzi o różnych korzeniach. Nowi mieszkańcy rzadko mają szansę poczuć, że współtworzą nową tożsamość miasta.

Celem w tym obszarze jest zbudowanie współczesnej tożsamości warszawskiej z poszanowaniem tradycji i wielokulturowości.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- wzmocnienie procesu określania współczesnej tożsamości Warszawy;
- budowanie poczucia odpowiedzialności, zainteresowania i więzów warszawiaków z ich miejscem zamieszkania poprzez projekty artystyczne i społeczno-kulturalne;

- wspieranie aktywności kulturalnej imigrantów, również w jej niefolklorystycznym wymiarze;
- wspieranie projektów międzykulturowych;
- włączenie współczesnych i pozawojennych aspektów dziedzictwa kulturowego do budowania tożsamości;
- promocję różnorodnego dziedzictwa kulturowego.

Przykładowe działania i projekty:

- rozpoczęcie publicznej, otwartej debaty na temat współczesnej tożsamości Warszawy,
- wspieranie miejscowej („wewnętrznej”) turystyki miejskiej poprzez odkrywanie i popularyzowanie lokalnych legend, miejsc, historii lub określonych tematów (np. poprzez ścieżki tematyczne, *audiobooki*, wycieczki), także z wykorzystaniem dzielnicowych programów edukacji kulturalnej,
- stworzenie cyfrowej, dostępnej w internecie informacji o miejscach i obiektach ważnych dla tożsamości Warszawy, w tym tych pochodzących z czasu powojennego, z uwzględnieniem miejsc zagrożonych (np. zniszczeniem, rozbiórkami, przebudowami itp.),
- digitalizacja zbiorów zabytkowych,
- tworzenie cyfrowego archiwum współczesnej kultury Warszawy,
- archiwizowanie i eksponowanie historii miasta i dzielnic zachowanej np. w prywatnych zbiorach mieszkańców,
- dołączenie informacji o zabytkach Warszawy (zdjęć, filmów, czytanych historii) do systemu informacji kulturalnej,
- wspieranie i prezentacje sztuki tworzonej przez imigrantów,
- projekty wzmacniające więzi i zakorzenienie wspólnot lokalnych.

W roku 2020

Mieszkańcy stolicy w coraz większym stopniu czują się współgospodarzami i współtwórcami miasta. Wzmacnia to ich poczucie odpowiedzialności za otoczenie: podwórko, osiedle, dzielnicę.

Warszawa jest przyjaznym domem dla ludzi o różnych korzeniach, pochodzeniu, wieku, religii, poglądach. Historia miasta i jego mieszkańców, także najnowsza, jest obecna w przestrzeni i świadomości społecznej. W ciekawy, otwarty sposób wykorzystuje się ją jako element edukacji i budowania poczucia więzi z przeszłością. Kultura – różnorodna, otwarta i dostępna – wpływa na budowanie poczucia tożsamości, która jest wciąż na nowo definiowana i z kanonicznej staje się autorefleksyjna.

„Warszawiak”, „warszawianka” – to brzmi dumnie.

6. ZARZĄDZANIE

Obszar ZARZĄDZANIE dotyczy tworzenia i prowadzenia polityki kulturalnej oraz administrowania zasobami w sektorze kultury. Obejmuje także mechanizmy finansowania, monitorowania i ewaluacji działań kulturalnych.

System zarządzania kulturą w Warszawie, tak jak w całym kraju, nie przeszedł koniecznej reformy. Obok działalności licznych teatrów publicznych, domów kultury oraz muzeów kultura coraz dynamiczniej rozwija się poza instytucjami. Nowi „gracze” to przede wszystkim organizacje pozarządowe, realizujące zadania publiczne m.in. z zakresu kultury i sztuki, dzięki ustawowemu uregulowaniu współpracy z samorządem. Obok nich, pomimo braku szczegółowych unormowań, działają nieformalne grupy twórcze, indywidualni artyści i coraz liczniejsze podmioty prywatne, w tym przedsiębiorstwa kreatywne. Na tle ich dynamicznego rozwoju coraz wyraźniej ukazuje się niewykorzystywany potencjał części instytucji (miejsca, sprzęt i pracownicy). Miejskie instytucje, tradycyjnie działające jako artystyczne i upowszechnieniowe, mają w większości niezreformowany system zarządzania. Nie kierują się wieloletnimi planami strategicznymi, które oprócz długofalowej perspektywy działań określałyby również misję i powinności instytucji.

Potencjał kultury w Warszawie jest niewykorzystywany również z powodu słabej współpracy między podmiotami z różnych sektorów. Oprócz swego rodzaju rywalizacji, nieufności, braku upowszechnionych dobrych praktyk i zwyczaju

nagradzania wspólnych projektów, współpracę utrudniają przeszkody formalne i brak jednoznacznie zdefiniowanych zasad w tym zakresie.

Wiedza na temat sektora kultury w Warszawie jest niewystarczająca. Stan kultury jest zbadany we fragmentach, brakuje całościowego opisu i diagnozy. Dlatego nieznany jest pełny obraz tego, jakie podmioty, z jakimi kompetencjami i możliwościami, w jakich dziedzinach i sektorach prowadzą działalność kulturalną. Z powodu braku założeń wieloletniej polityki kulturalnej formułującej priorytety, cele strategiczne i operacyjne decyzje Urzędu Miasta (na wszystkich szczeblach struktury administracyjnej) dotyczące kultury często podejmowane są doraźnie, w perspektywie roku budżetowego.

System konstruowania budżetów instytucji, przyznawania dotacji organizacjom pozarządowym oraz stypendiów artystycznych osobom indywidualnym nie uwzględnia obecnie (poza jednym wyjątkiem) opinii eksperckich, punktowanych według jasnych reguł. Brakuje powszechnie znanych i jasnych kryteriów oceny oraz priorytetów. Miasto nie prowadzi regularnego monitoringu i nie ewaluuje działalności kulturalnej. Kontrole, głównie dotyczące projektów pozarządowych, skupiają się na kwestiach poprawnego prowadzenia księgowości.

Decyzje dotyczące strategicznych kwestii kultury, takich jak: priorytety, rodzaje zadań, wysokość dotacji, mają charakter partycypacyjny i transparentny jedynie w odniesieniu do sektora pozarządowego. Organizacje pozarządowe skupione w Komisjach Dialogu Społecznego mają wpływ na przyjmowany w drodze Uchwały Rady Miasta „Program współpracy m.st. Warszawy z organizacjami pozarządowymi”, nakreślający roczne kierunki polityki Miasta we współpracy z trzecim sektorem. Przedstawiciele organizacji pozarządowych biorą udział w posiedzeniach zespołów opiniujących wnioski w konkursach dotacyjnych. W internetowej księdze dotacji umieszczane są informacje o wszystkich projektach odrzuconych oraz finansowanych lub dofinansowanych z miejskich pieniędzy publicznych. Od roku upubliczniane są również informacje o zakupie usług od organizacji pozarządowych. Inne decyzje, dotyczące np. sektora kreatywnego, budżetów instytucji, nie mają prawnych umocowań zapewniających elementy transparentności i partycypacji.

Odpowiedni kształt systemu prawno-organizacyjnego w sektorze kultury nie zapewni automatycznie wysokiego poziomu warszawskiej kultury, ale ma szansę stworzyć lepsze warunki dla jej rozwoju. Kultura potrzebuje nie tylko twórców i uczestników, ale również sprawnych organizatorów i menadżerów. Dlatego właśnie rozwój kultury jest w dużym stopniu uzależniony od prawa, procedur, zasad i kompetencji ludzi, którzy mają o niej decydować.

Celem w tym obszarze jest podniesienie jakości i efektywności zarządzania kulturą.

Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez:

- tworzenie i stałe aktualizowanie obrazu warszawskiej kultury poprzez badania, analizy, opracowania eksperckie (realizowane przez podmioty wyłonione w konkursie lub przetargu) oraz dane, opinie i informacje zbierane bezpośrednio od uczestników kultury;
- wypracowanie reguł formułowania i aktualizowania założeń polityki kulturalnej;
- nakreślenie priorytetów, celów strategicznych i operacyjnych, planów wieloletnich i rocznych;
- reorganizację wewnętrznej struktury Miasta (biur, wydziałów i innych jednostek zajmujących się kulturą) zgodnie z wnioskami wynikającymi ze szczegółowych analiz oraz mapy kultury;
- stworzenie przejrzystego systemu finansowania kultury, ściśle powiązanego z kierunkami wskazanymi w programie rozwoju kultury (w rocznych i wieloletnich planach działań);
- przeprowadzenie reformy miejskich instytucji kultury;
- nawiązanie systematycznej współpracy środowisk artystycznych z władzami miasta – rozszerzenie systemowego dialogu;
- podniesienie kompetencji kadr zarządzających kulturą, w tym: urzędników, organizatorów kultury, liderów oraz animatorów kultury;
- usuwanie proceduralnych i prawnych barier utrudniających pracę twórczą i upowszechnianie kultury.

Przykładowe działania i projekty:

- powołanie Społecznej Rady Kultury – podmiotu zewnętrznego wobec Miasta, stanowiącego niezależne zaplecze doradcze dla urzędników i lokalnych polityków,
- reorganizacja Biura Kultury,
- powoływanie pełnomocników Prezydenta zajmujących się kulturą, dyrektora Biura Kultury i dyrektorów instytucji kultury w drodze konkursów,
- stworzenie mechanizmu systematycznego zbierania i porównywania danych dotyczących finansowania, organizowania i rozwoju kultury w Warszawie,
- stworzenie systemu monitorowania i ewaluacji działalności kulturalnej finansowanej ze środków miejskich,
- wprowadzenie obowiązku przedstawiania przez instytucje organizatorowi wieloletnich planów strategicznych zgodnych ze statutami (dostosowywanie statutów),
- konsekwentne wprowadzanie budżetów zadaniowych do instytucji, biur i dzielnic,
- założenia do modelu działania instytucji z uwzględnieniem pracy metodą projektową,
- umożliwienie poprzez system grantowy realizacji międzysektorowych projektów partnerskich lub koprodukcji (instytucji miejskich z organizacjami pozarządowymi, grupami nieformalnymi, indywidualnymi twórcami i animatorami kultury, a także przedsiębiorstwami sektora kreatywnego),
- promocja mecenatu i finansowania prywatnego jako istotnych form wspierania kultury,
- wprowadzenie eksperckiego systemu oceny ofert w konkursach dotacyjnych,
- przekazywanie podmiotom zewnętrznym obsługi konkursów dotacyjnych (*regranting*),
- szkolenia i warsztaty dla urzędników, kadry zarządzającej kulturą i animatorów kultury dotyczące zarządzania, komunikacji, współpracy, kierowania projektami, pozyskiwania funduszy itp.,
- upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie współpracy pomiędzy spółkami miejskimi a podmiotami kultury,
- rzecznictwo w sprawie zmian na poziomie ogólnokrajowym (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Sejm RP) formułujące postulaty dotyczące usuwania proceduralnych i prawnych barier utrudniających pracę

twórczą i upowszechnianie kultury (np. w sprawie przekazywania instytucji kultury/ich filii w zarządzanie organizacjom pozarządowym i innym osobom prawnym).

W roku 2020

Istnieje pełen obraz kultury w Warszawie, na bieżąco aktualizowany i oparty na badaniach oraz analizach eksperckich. Na jego podstawie formułowane są długo- i krótkoterminowe cele oraz plany działań Miasta dotyczące kultury – przy współudziale mieszkańców i Społecznej Rady Kultury. Istnieje system monitorowania i ewaluacji realizacji planów i programów oraz działalności kulturalnej. Strategiczne decyzje dotyczące kultury, także na poziomie lokalnym, są konsultowane społecznie.

Finansowanie działalności kulturalnej jest oparte na budżecie zadaniowym. Założenia budżetu są opiniowane przez mieszkańców i Społeczną Radę Kultury. System finansowania kultury jest przejrzysty, a w ocenach stosowane są jasne kryteria.

Biura, wydziały dzielnicowe i inne jednostki Miasta są przygotowane do realizacji planów. Wdrożony i praktykowany jest system efektywnego współdziałania wszystkich jednostek Miasta. Instytucje publiczne i niepubliczne są zarządzane w sposób efektywny i nowoczesny.

Uproszczone i ujednolicone są procedury dotowania projektów kulturalnych, a inne trudności formalne są zlikwidowane. Część konkursów dotacyjnych jest obsługiwana przez podmioty pozamiejskie. Wszystkie podmioty finansowane lub współfinansowane z pieniędzy miejskich upubliczniają raporty roczne (merytoryczne i finansowe) z działalności.

Realizowane są wspólne projekty instytucji, organizacji pozarządowych i podmiotów prywatnych. Udostępnianie zasobów miasta (lokali, przestrzeni publicznej, instytucji) na działalność artystycznej odbywa się bez przeszkód.

Kadry zarządzające kulturą, szefowie instytucji, liderzy organizacji mają wysokie kompetencje. Decyzje personalne podejmowane są w sposób transparentny,

zgodnie z jasnymi i publicznie znanymi kryteriami. Pracownikom kultury zapewniony jest dostęp do szkoleń i możliwość rozwoju zawodowego.

W roku 2020, po ewaluacji wdrażania Programu i uwzględnieniu jego doświadczeń i rekomendacji, powstaje nowy, wieloletni program rozwoju kultury.

IV Wdrażanie Programu Rozwoju Kultury

1. Struktura zarządzania i wdrażania Programu Rozwoju Kultury

W związku z interdyscyplinarnym i wielosektorowym charakterem Programu Rozwoju Kultury, niezbędne jest utworzenie wielopoziomowej struktury, która będzie odpowiedzialna za jego wdrażanie i współpracę z wieloma partnerami.

W skład tej struktury wejdą następujące podmioty:

- **Prezydent m.st. Warszawy,**
- **Społeczna Rada Kultury,**
- **Biuro Kultury,**
- **Pełnomocnik Prezydenta ds. PRK,**
- **Zespół Sterujący.**

Prezydent m.st. Warszawy

Prezydent powołuje zarządzeniami Społeczną Radę Kultury i Zespół Sterujący oraz Pełnomocnika ds. PRK. W proces powoływania tych podmiotów włączona jest strona społeczna. Zasady ich działania określają regulaminy organizacyjne stanowiące załączniki do zarządzeń. Prezydent zatwierdza programy operacyjne oraz roczne i wieloletnie programy związane z realizacją PRK.

Społeczna Rada Kultury

Społeczna Rada Kultury, ciało opiniująco-doradcze przy Prezydencie, jest powoływana kadencyjnie zarządzeniem Prezydenta Miasta. W jej skład wchodzi twórcy, aktywiści oraz eksperci o istotnym dla Warszawy dorobku i sprawdzonych kompetencjach. Skład Rady proponuje Biuro Kultury, uwzględniając opinie środowisk kulturalnych. Rada konsultuje założenia polityki kulturalnej m.st. Warszawy, opiniuje programy operacyjne wypracowane przez Zespół Sterujący i Pełnomocnika, promuje działania podejmowane w ramach PRK. Regulamin pracy Rady wyznaczający jej organizację wewnętrzną oraz tryb pracy określa załącznik do zarządzenia Prezydenta Miasta. W posiedzeniach Rady mogą uczestniczyć Wiceprezydent odpowiedzialny w Zespole Koordynującym w Urzędzie m.st. Warszawy za „pion społeczny”, Dyrektor Biura Kultury, Pełnomocnik ds. PRK oraz eksperci-członkowie Zespołu Sterującego.

Biuro Kultury

Biuro Kultury jest głównym realizatorem PRK, ponieważ zgodnie z zakresem swoich kompetencji odpowiada za politykę kulturalną Miasta. W tym kontekście, kluczowym zadaniem Biura będzie zintegrowane zarządzanie wszystkimi zasobami miasta, poczynając od infrastruktury kulturalnej, poprzez odpowiednią politykę kadrową, kończąc na kwestiach budżetowo-finansowych. Zadania wynikające z PRK zostaną zapisane w nowym regulaminie organizacyjnym Biura. Odpowiednio skorygowany zostanie także regulamin organizacyjny m.st. Warszawy (w zakresie zadań Miasta dotyczących kultury). Biuro Kultury będzie stale współpracować z Pełnomocnikiem ds. PRK. Ma zapewnić także środki finansowe oraz warunki techniczne konieczne do wdrażania PRK. Biuro Kultury jako realizator PRK odpowiada za proces wdrażania i realizacji założeń Programu oraz programów operacyjnych.

Pełnomocnik Prezydenta ds. PRK

Szerokie spektrum zadań zawartych w PRK oraz konieczność włączenia innych biur, urzędów dzielnicowych oraz jednostek organizacyjnych Miasta do prac przy wdrażaniu Programu sprawia, że niezbędne jest powołanie **Pełnomocnika ds. PRK**, osoby koordynującej prace (na podstawie uzyskanych pełnomocnictw). Pełnomocnik Prezydenta ds. PRK opracowuje wspólnie z Zespołem Sterującym programy operacyjne oraz koordynuje wdrażanie Programu. Współpracuje ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces wdrażania PRK. Szczegółowe kompetencje Pełnomocnika określi Prezydent w zarządzeniu. Środki na realizację wypracowanych planów zostaną zabezpieczone w budżetach Biura Kultury i załącznikach dzielnicowych. Kierownicy podstawowych komórek organizacyjnych i jednostek Miasta są zobowiązani do udzielania Pełnomocnikowi pomocy w realizacji ww. zadań. Pełnomocnik urzęduje w Biurze Kultury, które zapewnia mu warunki pracy.

Zespół Sterujący

Zespół Sterujący jest eksperckim ciałem powoływanym Zarządzeniem Prezydenta na wniosek Pełnomocnika i Dyrektora Biura Kultury. W skład zespołu wchodzi eksperci z różnych dziedzin i środowisk, praktycy i teoretycy kultury, zarządzania, prawa i finansów publicznych zatrudniani na umowy zlecenia.

Zespół Sterujący wypracowuje wraz z Pełnomocnikiem ds. PRK programy operacyjne oraz podejmuje decyzje strategiczne i związane z realizacją PRK. W pracach zespołu uczestniczy Wiceprezydent odpowiedzialny w Zespole Koordynującym w Urzędzie m.st. Warszawy za „pion społeczny”, zapewniając kontakt z Prezydentem i Radą Warszawy w sprawach związanych z PRK. Zadania oraz skład Zespołu zostaną określone w zarządzeniu Prezydenta.

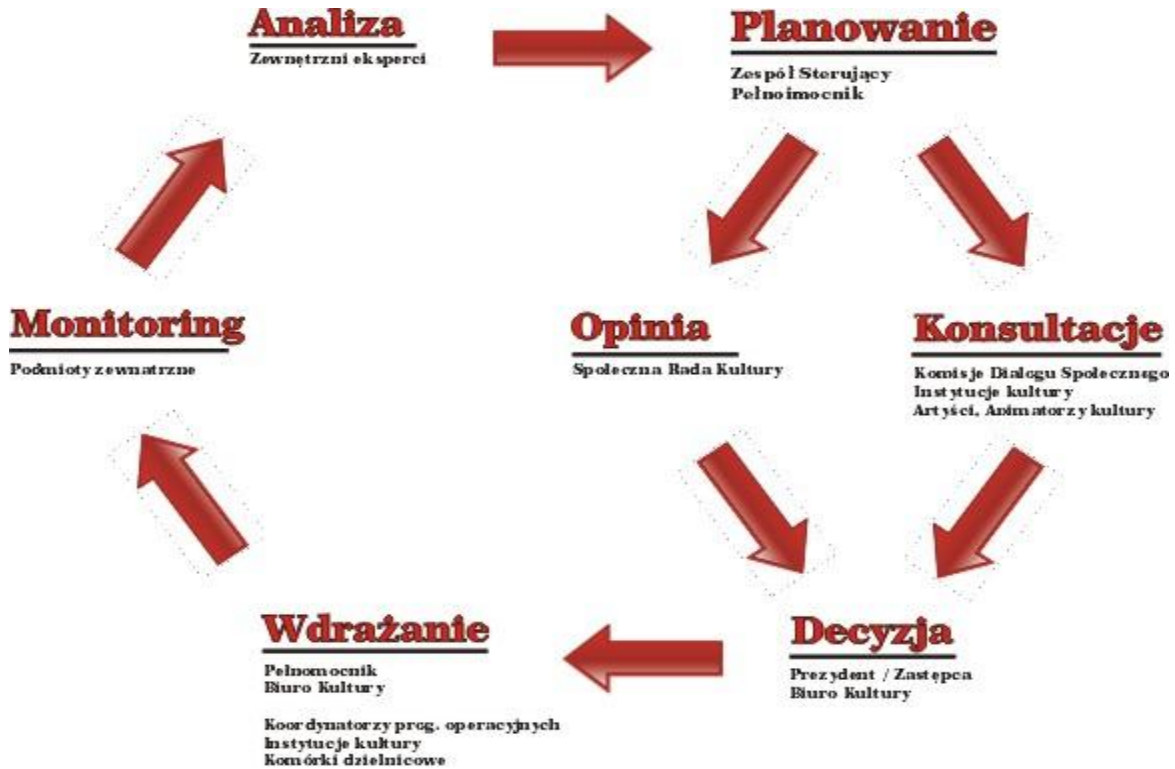
Szczegółowe opracowywanie, wdrażanie i monitoring programów operacyjnych, projektów pilotażowych oraz innych działań może wymagać utworzenia dodatkowych **zespołów tematycznych (grup roboczych)** zajmujących się poszczególnymi zagadnieniami wskazanymi przez Zespół Sterujący. Równolegle Biuro Kultury będzie powoływało lub zatrudniało **koordynatorów** odpowiedzialnych za poszczególne elementy Programu Rozwoju Kultury, działania i programy opisane w rocznych oraz wieloletnich planach Pełnomocnika i Biura Kultury. Wdrażanie Programu Rozwoju Kultury będzie wymagało także zaangażowania miejskich i dzielnicowych instytucji kultury oraz komórek zajmujących się kulturą w dzielnicach.

2. **Model wdrażania PRK**

Pełnomocnik i Zespół Sterujący zajmą się tworzeniem warszawskiej mapy kultury oraz programów operacyjnych. Programy operacyjne będą powstawały w wyniku szerokich konsultacji społecznych i eksperckich. Pełnomocnik w porozumieniu z Biurem Kultury i Zespołem Sterującym będzie zlecać badania i analizy eksperckie oraz powoływać grupy robocze i koordynatorów poszczególnych programów.

Wdrażanie Programu Rozwoju Kultury będzie oparte na chronologicznie uporządkowanych cyklach działań, zawierających etapy planowania, konsultacji, wdrażania, ewaluacji i przeprogramowywania działań. Nieustanne głębokie przeobrażania, jakie zachodzą w kulturze, wymagają stałego doskonalenia procesów zbierania informacji i śledzenia zachodzących zmian. Wymusza to także nowatorskie ujęcie kultury w niniejszym dokumencie, nierzadko wyprzedzające zmiany systemowe i legislacyjne na poziomie krajowym. Proces wdrażania całego Programu oraz jego poszczególnych elementów: programów operacyjnych,

pilotażowych, rocznych i wieloletnich, będzie odbywał się wg poniższego schematu:



Schemat wdrażania Programu Rozwoju Kultury

Za realizację poszczególnych procesów odpowiadają wskazane podmioty zgodnie z ich kompetencjami. Na każdy proces cyklu składa się szereg działań, których powodzenie zależy w dużej mierze od odpowiedniego doboru osób zaangażowanych w realizację Programu Rozwoju Kultury. Każde działanie związane z Programem będzie upubliczniane i komunikowane – poprzez media, liderów środowiskowych oraz stronę internetową Miasta.

Poniższe zestawienie opisuje najważniejsze procesy.

Proces	Podmioty zaangażowane	Działania
Planowanie	Zespół Sterujący Pełnomocnik	Przygotowywanie propozycji programów rocznych i wieloletnich, programów operacyjnych, działań i zadań wynikających z PRK. Opracowanie wskaźników i planów ewaluacji.
Opinia	Spoleczna Rada Kultury	Opiniowanie przygotowanych założeń dot. realizacji Programu Rozwoju Kultury, programów operacyjnych, etc.
Konsultacje	KDS-y i DKDS-y Dyrektorzy instytucji Artyści Animatorzy kultury	Konsultacje programów, działań i zadań wynikających z PRK będą miały formę otwartych spotkań konsultacyjnych, paneli eksperckich, spotkań indywidualnych, także poprzez platformę internetową. Raport z konsultacji wraz z opinią Społecznej Rady Kultury zostanie przeanalizowany przez Zespół Sterujący przed ostatecznym przekazaniem do Prezydenta i Biura Kultury propozycji programów, działań i zadań.
Decyzja	Prezydent / Zastępca Biuro Kultury	Podjmowanie decyzji co do wyboru, kształtu i modelu wdrażanych programów, działań i zadań wynikających z PRK.
Wdrażanie	Pełnomocnik Biuro Kultury Koordnatorzy prog. operacyjnych Instytucje kultury Komórki dzielnicowe	Koordinacja i realizacja założeń poszczególnych programów, działań i zadań. Określenie i pozyskanie zasobów potrzebnych do wdrożenia. Stworzenie struktury organizacyjnej sprzyjającej realizacji PRK i prog. operacyjnych. Zapewnienie budżetu wspierającego wdrażanie. Stworzenie procedur, systemów informacji i kontroli. Przypisanie zadań jednostkom wykonawczym. Bieżący ewaluacja realizacji.
Monitoring	Podmioty zewnętrzne	Badania i analizy dot. realizacji zakładanych celów, oceny trafności kierunków i stosowanych metod także w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji sektora kultury i sytuacji społeczno - ekonomicznej.
Analiza	Eksperti zewnętrzni	Analiza wyników ewaluacji oraz informacji związanych z realizacją PRK i programów operacyjnych, etc. (autoewaluacji, monitoringu bieżącego). Wprowadzenie zmian do stosowanych rozwiązań.

Program działania na rok 2012 zostanie przedstawiony do akceptacji Prezydenta w terminie 30 dni od powołania Pełnomocnika i Zespołu Sterującego.

Wśród najpilniejszych zadań do realizacji należy wymienić:

- nakreślenie planu pracy Pełnomocnika i Zespołu Sterującego,
- określenie wysokości budżetu m.st. Warszawy, który będzie wykorzystana do realizacji PRK,
- sporządzenie budżetu (zadaniowego) wdrażania PRK,
- określenie programu przekształceń w systemie zarządzania kulturą, realizującym założenia reformy państwowej i założenia PRK; plan ten powinien określić tempo wzrostu udziału zasobów przeznaczanych na wdrażanie PRK,
- dokonanie analizy dotyczącej tworzenia warszawskiej mapy kultury oraz programów operacyjnych.

3. Harmonogram

2011

- rozpowszechnienie informacji o PRK m.in. poprzez opublikowanie wersji papierowej i internetowej oraz zorganizowanie spotkań informacyjnych z dyrektorami biur, burmistrzami dzielnic, dyrektorami instytucji, Komisjami Dialogu Społecznego itp.

I. powołanie Pełnomocnika ds. wdrażania PRK

II. powołanie Zespołu Sterującego oraz przyjęcie regulaminu pracy Zespołu

III. powołanie Społecznej Rady Kultury

IV. opracowanie i przyjęcie planu działań na rok 2012, w tym:

1. opracowanie założeń do planów i programów operacyjnych rocznych i wieloletnich
2. opracowanie założeń do budżetów zadaniowych na rok 2012
3. opracowanie szczegółowych założeń systemu wdrażania, monitorowania i ewaluacji planów i programów operacyjnych PRK
4. przygotowanie szczegółowego projektu i harmonogramu przeprowadzenia koniecznych badań

2012 – 2014

- powołanie zespołów tematycznych
- opracowanie, skonsultowanie i przyjęcie rocznych planów działań oraz programu pilotażowego monitorowania i ewaluacji działań kulturalnych

- opracowywanie i wdrażanie kolejnych planów i programów operacyjnych
- wdrożenie systemu budżetów zadaniowych
- przygotowanie i wdrożenie zmian systemowych zgodnie z założeniami PRK
- powstanie strony internetowej Programu
- bieżący monitoring wdrażanych planów i programów PRK
- ewaluacja wdrażania PRK, sporządzenie i upublicznienie okresowego raportu z ewaluacji
- wprowadzenie zmian i modyfikacji wynikających z ewaluacji

2015 – 2016

- opracowanie, skonsultowanie i przyjęcie rocznych planów działań
- opracowywanie i wdrażanie kolejnych planów i programów operacyjnych
- kontynuacja systemu budżetów zadaniowych
- przygotowanie i wdrożenie zmian systemowych zgodnie z założeniami PRK
- bieżący monitoring wdrażanych planów i programów PRK
- ewaluacja śródkresowa wdrażania PRK, sporządzenie i upublicznienie okresowego raportu z ewaluacji
- skorygowanie założeń PRK, wprowadzenie zmian i modyfikacji wynikających z ewaluacji śródkresowej

2017 – 2019

- opracowanie, skonsultowanie i przyjęcie rocznych planów działań
- wdrażanie i kontynuacja realizacji programów operacyjnych
- kontynuacja systemu budżetów zadaniowych
- przygotowanie i wdrożenie zmian systemowych zgodnie z założeniami PRK
- bieżący monitoring wdrażanych planów i programów PRK
- ewaluacja wdrażania PRK, sporządzenie i upublicznienie o raportu z ewaluacji

2020

- wdrażanie i kontynuacja realizacji programów operacyjnych
- analiza kluczowych efektów wdrażania PRK
- ewaluacja i podsumowanie PRK

- przygotowanie diagnozy
- upowszechnienie podsumowania PRK 2011 – 2020
- opracowanie prognozy i określenie kierunków rozwoju kultury w Warszawie w kolejnych latach.

4. Finansowanie Programu Rozwoju Kultury

Środki finansowe na działania związane z Programem Rozwoju Kultury zostaną zabezpieczone w budżecie Biura Kultury oraz załącznikach dzielnicowych. Począwszy od roku 2012, w budżecie Biura zostaną zabezpieczone środki na obsługę Programu, a w kolejnych latach budżet Biura będzie miał charakter zadaniowy wynikający z poszczególnych programów operacyjnych. Zadania wynikające z poszczególnych programów operacyjnych znajdą się także w wieloletnich prognozach finansowych m.st. Warszawy.

4.1 Budżet wdrażania PRK na lata 2011 – 2013

1.	2012	
1.1	Zespół Sterujący	
1.2	Badania, analizy, opinie eksperckie, monitoring	
2.	2013	
2.1	Zespół Sterujący	
2.2	Badania, analizy, opinie eksperckie, monitoring	
3.	2014	
3.1	Zespół Sterujący	
3.2	Badania, analizy, opinie eksperckie	
3.3	Monitoring i ewaluacja	

Koszty wdrażania na lata 2015 – 2020 zostaną określone w roku 2014, po przeprowadzeniu ewaluacji pierwszego etapu realizacji Programu.

4.2 Główne źródła finansowania PRK to:

- budżet Biura Kultury m.st. Warszawy wraz z załącznikami dzielnicowymi w ramach limitów rocznych planów wydatków,

- budżety innych biur współpracujących w realizacji Programu (np. Biura Edukacji finansującego edukację kulturalną dzieci i młodzieży oraz doskonalenie nauczycieli w tej dziedzinie),
- środki finansowe z funduszy europejskich, pozyskiwane zarówno przez jednostki miejskie (w tym osoby prawne m.st. Warszawy), jak i przez organizacje pozarządowe realizujące projekty społeczne we współpracy z Miastem,
- środki finansowe podmiotów sektora gospodarczego, współpracujących z Miastem i organizacjami pozarządowymi w realizacji celów Programu, sponsoring prywatny.

5. Monitoring i ewaluacja PRK

Przewidywane jest prowadzenie zewnętrznego monitoringu i ewaluacji Programu. Monitoring będzie polegał m.in. na analizie procesu wdrażania, bieżącej ocenie działań, identyfikowaniu trudności, obszarów problemowych i obszarów ryzyka oraz rekomendowaniu działań naprawczych i nowych rozwiązań. Analiza raportów z monitoringu pozwoli na ewentualne wprowadzanie na bieżąco niezbędnych modyfikacji i reagowanie na zmieniające się czynniki zewnętrzne. Ewaluacja będzie polegała na ocenie realizacji założeń i celów Programu oraz oszacowaniu jego kluczowych efektów. Równolegle będzie prowadzony proces autoewaluacji przez podmioty bezpośrednio zaangażowane w realizację Programu.

W ciągu pierwszego roku po przyjęciu Programu zostanie opracowany projekt jego ewaluacji, precyzujący m.in. kryteria skuteczności, efektywności i trafności, określający wskaźniki oceny kluczowych efektów oraz opisujący proponowane narzędzia ewaluacji. Do 2020 roku przewiduje się przeprowadzenie minimum dwóch ewaluacji okresowych (w trakcie realizacji projektu) oraz ewaluacji końcowej.

Informacje o wynikach monitoringu i ewaluacji będą dostępne na stronach internetowych Urzędu m.st. Warszawy.

Istniejące dokumenty i analizy

- *Społeczna Strategia Warszawy. Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2009 – 2020*, Warszawa, grudzień 2008.
- *Program rozwoju kultury w Warszawie w latach 2009-2020. Biała Księga Kultury w Warszawie*, Fundacja Pro Cultura, 2008.
- *Warszawa miasto kandydujące do tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016*, wniosek aplikacyjny, Warszawa 2010.
- *Sektor Kreatywny w Warszawie. Potencjał i warunki rozwoju*, Mirosław Grochowski, Warszawa 2010.
- *Projekt Marka dla Warszawy. Strukturalna diagnoza strategiczna marki Warszawa. Raport z pracy badawczo-rozwojowej*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa, grudzień 2009.
- *ZOOM na domy kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, Warszawa 2009.
- *Europejskie polityki kulturalne 2015. Raport o przyszłości publicznego finansowania sztuki współczesnej w Europie*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa, 2009.
- *Warszawa metropolią. Wyniki badania opinii publicznej*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2007.
- *Kierunki polityki rozwoju kultury w Warszawie*, opracowanie: Grzegorz Zajączkowski, Warszawa 2010.
- *Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Stołecznego Warszawy*, Warszawa 2009.

Raporty o stanie kultury, opracowane w związku z Kongresem Kultury Polskiej w Krakowie w 2009 roku:

- *Raport o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej*, autorzy: Wojciech Burszta, Mirosław Duchowski, Barbara Fatyga, Jacek Nowiński, Mirosław Pęczak, Elżbieta Anna Sekuła, Tomasz Szlendak, Albert Hupa, Piotr Majewski.
- *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury*, autorzy: Jakub Głowacki, Jerzy Hausner, Krzysztof Jakóbiak, Krzysztof Markiel, Ambroży Mituś, Michał Żabiński.
- *Raport o systemie ochrony dziedzictwa kulturowego*, autorzy: Aleksander Böhm, Piotr Dobosz, Paweł Jaskanis, Jacek Purchla, Bogusław Szmygin.
- *Raport o muzeach*, Dorota Folga-Januszewska.

- *Raport o wzornictwie*, autorki: Beata Bochińska, Iwona Palczewska.
- *Raport o rynku dzieł sztuki*, Joanna Białynicka-Birula.
- *Raport o książce*, autorzy: Piotr Dobrołęcki, Kuba Frołow, Łukasz Gołębiowski, Joanna Hetman-Krajewska, Ewa Tenderenda-Ozóg, Tomasz Nowak, Piotr Miodunka.
- *Raport o teatrze*, Paweł Płoski.
- *Raport o tańcu współczesnym*, autorki: Jadwiga Majewska, Joanna Szymajda.
- *Raport o kinematografii*, Tadeusz Miczka.
- *Raport o szkolnictwie artystycznym*, autorzy: Krzysztof Pawłowski, Grzegorz Kurzyński, Andrzej Szarek, Wojciech Marczewski, Paweł Płoski, Justyna Rutkowska, Kamil Markiewicz, Anna Petroff-Skiba.
- *Raport o edukacji kulturalnej*, autorzy: Barbara Fatyga, Jacek Nowiński, Tomasz Kukołowicz.
- *Raport o digitalizacji dóbr kultury*.
- *Raport o mediach audiowizualnych*, autorzy: Wiesław Godzic, Aleksandra Drzał-Sierocka.
- *Raport o promocji Polski przez kulturę*, autorzy: Paweł Potoroczyn, Olga Wysocka, Aleksander Laskowski, Natalia Dubińska.

Słowniczek pojęć

Animacja kultury

Animacja kultury oznacza stwarzanie warunków, w których ludzie – jednostki i grupy – mogliby samodzielnie realizować swoje potrzeby kulturalne. Do głównych zadań animacji kultury należy edukowanie jednostek i grup społecznych, wyzwalanie twórczego potencjału, wspomaganie kreatywności i rozwoju poprzez realizację projektów artystycznych i społecznych. Animatorami kultury nazywa się więc profesjonalistów, którzy zajmują się organizowaniem i inicjowaniem działań rozbudzających i zaspokajających potrzeby kulturalne jednostek i grup. Przyjmuje się, że ruch animacyjny wywodzi się z Francji lat 60., jednak podobne działania zaobserwować można także wcześniej i gdzie indziej – podobne cele stawiają sobie skandynawskie „szkoły ludowe”, podobne idee przyświecały także polskiemu ruchowi społecznikowskiemu lat 20. i 30. (na podstawie książki *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, red. G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski, Warszawa 2002 oraz artykułu Natalii Mętrak, *Animacja kultury w Warszawie – kształcenie, działanie... wyzwanie*, dostępnego na www.artklaster.pl).

Crowdfunding

Crowdfunding to finansowanie społecznościowe – rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia przez duże grono niezwiązanych ze sobą osób. Rozkwit tego rodzaju finansowania wiąże się z rozwojem społeczności wirtualnych. Popularne portale społecznościowe stały się efektywnym narzędziem gromadzenia małych kwot pieniędzy od wielu członków danej społeczności, co w efekcie pozwala finansować kosztowne projekty, na realizację których sami pomysłodawcy nie mają funduszy (na podstawie definicji ze strony www.crowdfunding.pl).

Edukacja kulturalna

Edukacja kulturalna to działania nakierowane na zwiększanie kompetencji kulturowych. Edukacja kulturalna zmierza do przygotowania do uczestnictwa w kulturze, zarówno biernego, jak i czynnego. Edukacja kulturalna wpływa również na kształtowanie obyczajowości i zachowań społecznych, m.in. poprzez przekazywanie wzorów, wynikających z dziedzictwa kulturowego, związanych

z wartościami i normami grupy, obejmujących dorobek duchowy i materialny. Celem działań z zakresu edukacji kulturalnej jest również aktywizacja i inspiracja zachowań twórczych, rozwijanie ekspresji twórczej i kreatywności, a także wzbogacenie oferty artystycznej edukacji pozaszkolnej skierowanej do dzieci i młodzieży.

Ewaluacja

Ewaluacja to obiektywna ocena projektu, programu lub polityki na wszystkich jego etapach, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna ona dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji, pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Często dotyczy ona procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu (definicja wg Ministerstwa Rozwoju Regionalnego). Ogólnie – jest to ocena, oszacowanie lub zbadanie jakości (stopnia) realizacji programu (tzn. jego faktycznych rezultatów) w stosunku do wcześniejszych założeń (tzn. oczekiwanych efektów). W przeciwieństwie do monitorowania lub kontroli ewaluacja odnosi się do efektów długoterminowych (oddziaływania). Zasadniczym celem ewaluacji jest stałe ulepszanie skuteczności i efektywności realizowanych programów. Przeprowadzana jest w celu osiągnięcia pozytywnych efektów społecznych i gospodarczych związanych bezpośrednio z danym programem oraz zwiększania przejrzystości i promowania działań podejmowanych przez władze publiczne.

Instytucja kultury

„Instytucje kultury to sformalizowany system obiektów, urzędów i organizacji, których funkcjonowanie służy tworzeniu, przechowywaniu, powielaniu i społecznemu upowszechnianiu dóbr kultury. Instytucjonalny system kultury powołany został do upowszechniania uczestnictwa w kulturze wysokiej, reprezentacyjnej, według aksjologicznych założeń sformułowanych przede wszystkim w zasadach polityki kulturalnej państwa” (*Raport o stanie i zróżnicowaniu kultury miejskiej w Polsce*). Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, definiuje instytucje kultury jako publiczne jednostki organizacji działalności kulturalnej. Według ustawy, działalność kulturalna polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, kina, muzea, biblioteki, domy

kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury. W zależności od rodzaju podmiotu organizującego działalność danej instytucji, instytucje kultury dzieli się na narodowe, samorządowe lub współprowadzone.

- INSTYTUCJE UPOWSZECHNIENIOWE – zajmują się upowszechnianiem kultury. Są to m.in. muzea, biblioteki, archiwa, galerie, centra sztuki, domy kultury.
- INSTYTUCJE ARTYSTYCZNE – zajmują się bezpośrednim prezentowaniem twórczości artystycznej. Są to np. teatry, opery, operetki, filharmonie.

Instytucjami kultury są wszystkie placówki wymienione w Ustawie o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej; nowymi instytucjami nazywa się też prywatne instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz przedsięwzięcia oraz inicjatywy nieformalne (wg definicji przyjętej w raporcie o stanie kultury miejskiej na Kongresie Kultury 2009).

Kapitał kreatywny

Kapitał kreatywny to termin zaproponowany przez Richarda Floridę jako element tezy stwierdzającej, że wiedza i kreatywność, wypierając zasoby naturalne i pracę fizyczną, stają się nowymi źródłami tworzenia bogactwa i wzrostu gospodarczego. Wg Floridy, współczesny rozwój gospodarczy miast i całych gospodarek krajowych nie jest pochodną kapitału społecznego, lecz właśnie kapitału kreatywnego. Oznacza to, że osoby kreatywne są siłą napędową wzrostu gospodarczego, a miejsca, które są przez nie licznie zamieszkiwane, rozwijają się bardziej dynamicznie i mają zdolność przyciągania jeszcze większej liczby twórczych jednostek (za: Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* i *Cities and the Creative Class*). Kapitał kreatywny wpływa na atrakcyjność osiedleńczą i inwestycyjną. Koncentruje się w miastach, które stwarzają dobre warunki życia, możliwości realizowania aspiracji zawodowych i zainteresowań.

Kapitał kulturowy

Kapitał kulturowy, w rozumieniu francuskiego socjologa Pierre'a Bourdieu, to wiedza, wykształcenie, umiejętności (kapitał własny) oraz poziom i typ wyposażenia kulturowego, nazwany habitusem. Habitus oznacza tu zespół dyspozycji ukształtowany w środowisku własnym jednostki i przyswojony w sposób nieświadomy. Kapitał kulturowy może być konwertowany na inne formy kapitału wyróżnione przez Bourdieu: kapitał społeczny i kapitał ekonomiczny.

Kapitał ludzki

„Termin *kapitał ludzki* jest pojęciem oznaczającym zasób wiedzy, umiejętności oraz potencjału zawartego w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określającym zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości tworzenia nowych rozwiązań” (definicja z *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007).

Kapitał społeczny

Pojęcie kapitału społecznego wprowadzili Pierre Bourdieu oraz James Coleman, definiując je jednak w odmienny sposób. Podstawowa różnica między tymi podejściami polega na tym, że Bourdieu uznawał kapitał społeczny za zasób poszczególnych jednostek, natomiast dla Colemana był to zasób całych społeczności. Pierre Bourdieu definiuje kapitał społeczny jako „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa” (*The Form of Capital*, 1985).

W *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego* przyjęto taką definicję: „Kapitał społeczny to infrastruktura społeczna w postaci instytucji, sieci, norm i przestrzeni, tworząca podstawę do budowania opartych na zaufaniu relacji społecznych, sprzyjających kooperacji, kreatywności, komunikacji i przyczyniających się do rozwoju Polski”.

Miasto

Urząd Miasta Stołecznego Warszawy.

Przestrzeń publiczna

Przestrzeń publiczna to, wg Ustawy z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, „obszar o szczególnym znaczeniu dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców i poprawy jakości ich życia, sprzyjający nawiązywaniu kontaktów społecznych ze względu na jego położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne, określony w studium uwarunkowań i kierunków

zagospodarowania przestrzennego gminy”. W potocznym rozumieniu przestrzeń publiczna to wszelkie miejsca dostępne powszechnie i nieodpłatnie. Są to np. drogi i ulice, place miejskie czy różne stale dostępne budowle i budynki stanowiące własność publiczną. Przestrzeniami publicznymi mogą stać się czasowo przestrzenie budynków użyteczności publicznej, jak np. pasaż centrów handlowych, hole kinowe i dworcowe, hale targowe, muzealne lub inne miejsca udostępniane publicznie przez właściciela lub zarządcę w określonym czasie. Organizacja przestrzeni publicznej wpływa na sposób kontaktowania się ludzi. Jej jakość jest coraz częściej uważana za jeden z najważniejszych czynników decydujących o atrakcyjności, także inwestycyjnej, miasta.

Rada Miasta

Rada Miasta Stołecznego Warszawy

Rezydencja (artystyczna)

Rezydencje artystyczne to programy obejmujące wymianę międzynarodową artystów i kuratorów oraz wsparcie kuratorskie i technologiczne dla wybranych projektów artystycznych. Umożliwia to artystom pobyt i pracę za granicą, zdobywanie nowych inspiracji, wymianę doświadczeń z innymi artystami. Poszczególne programy różnią się od siebie pod względem zasad aplikowania, finansowania, warunków mieszkaniowych itd. Okresy pracy mogą być różne.

Sektor kreatywny (przemysły kreatywne, przemysły kulturowe)

Sektor kreatywny to taka dziedzina gospodarki, w której produkcja dóbr i usług opiera się na kreatywnej twórczości jednostek. Najczęściej stosowaną w krajach członkowskich Unii Europejskiej, i przyjętą również w Polsce, jest definicja sektora kreatywnego sformułowana przez KEA European Affairs w raporcie *The Economy of Culture in Europe* opracowanym w 2006 roku na zlecenie Komisji Europejskiej. Zgodnie z nią, sektor kreatywny obejmuje:

- główne dziedziny kultury (działania nieprzemysłowe), czyli wytwarzanie niereprodukowalnych dóbr i usług, stanowiące podstawę dla pozostałych obszarów sektora;
- przemysły bezpośrednio związane z kulturą, czyli działania mające na celu wytwarzanie dóbr i usług kulturalnych na skalę masową, takie jak produkcja

audiowizualna, gry wideo, radiofonia i telewizja, fonografia, wydawnictwa książkowe i prasowe;

- przemysły kreatywne pośrednio związane z kulturą, na które składają się przedsięwzięcia, w których kultura staje się „kreatywnym” wkładem w produkcję dóbr zaliczanych do gałęzi niezwiązanych bezpośrednio z kulturą. Są to takie aktywności, jak design (projektowanie mody, wnętrz, wzornictwo przemysłowe), architektura i reklama.

Niniejszy dokument jest powiązany z celami Społecznej Strategii Warszawy, w tym z jej celem głównym („Warszawa wybiera drogę rozwoju wykorzystującą potencjał społeczny miasta, dającą ludziom perspektywę dobrego życia i samorealizacji. Drogę równego dostępu do możliwości, partnerstwa i aktywności społecznej. Drogę, która umiejętnie łączy przestrzenie wielkomiejskiej atrakcyjności z klimatem bycia „u siebie”. Drogę przeciwdziałania wszelkim formom wykluczenia.”), celem strategicznym („Wzrost potencjału społecznego”) oraz z celami szczegółowymi („Podniesienie jakości i konkurencyjności kapitału ludzkiego Warszawy jako czynnika decydującego o szansach rozwoju”, „Tworzenie policentrycznego ośrodka miejskiego” czy „Partnerstwo z sektorem obywatelskim”).

Prace nad *Programem Rozwoju Kultury* zainicjowano w 2008 roku. Na przestrzeni prawie czterech lat wzięło w nich udział ponad 200 osób pracujących w kilkunastu zespołach tematycznych, w skład których wchodził liderzy organizacji pozarządowych, nauczyciele akademicy, twórcy, przedstawiciele instytucji kultury, przedsiębiorcy, pracownicy Urzędu Miasta. W 2009 roku, po licznych konsultacjach i debatach, powstał materiał określany jako *Biała Księga kultury w Warszawie*, a także obszerny aneks dotyczący diagnozy kultury w Warszawie i kierunków jej rozwoju. Kolejny etap pracy nad Programem zaczął się w roku 2010. Zwrócono wówczas uwagę na zapewnienie jego spójności ze Społeczną Strategią Warszawy oraz innymi ważnymi dokumentami miasta. W efekcie tych prac powstała kolejna, robocza wersja Programu, która wraz z wcześniejszymi materiałami stała się podstawą niniejszego syntetycznego opracowania pod nazwą *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020. Etap I. Założenia*.

Przygotował je Zespół Konsultacyjny *Programu Rozwoju Kultury*, w skład którego wchodzi: Edwin Bendyk, Marta Białek-Graczyk, Wojciech Burszta, Beata Chmiel, Ewa Czeszejko-Sochacka, Agata Diduszko-Zyglewska, Alina Gałązka, Mirosław Grochowski, Krzysztof Herbst, Dorota Ilczuk, Marek Kraszewski, Grzegorz Lewandowski, Aldona Machnowska-Góra, Andrzej Mencwel, Małgorzata Naimska, Małgorzata Nowak, Karolina Ochab, Grzegorz Piątek, Włodzimierz Paszyński, Tadeusz Słobodzianek, Bogna Świątkowska, Jacek Wojnarowski.

Ostateczny kształt dokumentu przygotował zespół w składzie: Agata Diduszko-Zyglewska, Alina Gałązka, Grzegorz Lewandowski i Aldona Machnowska-Góra.