

**AUTORSKA KONCEPCJA PROGRAMOWA I ORGANIZACYJNA
STAROMIEJSKIEGO DOMU KULTURY W WARSZAWIE**

Marcin Jasiński

Wprowadzenie

Mapa drogowa wdrażania Programu Rozwoju Kultury m. st. Warszawy, obszar: zarządzanie, dokument operacyjny powstały na zlecenie Biura Kultury Urzędu m.st. Warszawy w roku 2016 oraz poprzedzająca go diagnoza, wśród kilkunastu rekomendacji dla warszawskiego samorządu wskazują m.in. reformę Staromiejskiego Domu Kultury, jedynej stołecznej instytucji tego typu, dla której funkcje organizatora nie zostały przekazane dzielnicom m.st. Warszawy. Autorzy programu prof. dr hab. Jerzy Hausner, Łukasz Maźnica i Jan Strycharz zauważyli, że *zasadna jest rekomendacja reformy SDK tak, by stopniowo odłączać go od jego tradycyjnych funkcji zbieżnych z funkcjami innych dzielnicowych domów kultury i zmierzać w stronę przekształcania tej instytucji w centrum wsparcia kompetencyjnego i edukacyjnego dla innych warszawskich domów kultury*. Statut Staromiejskiego Domu Kultury będący Załącznikiem Nr 1 do uchwały Nr LXX/1908/2018 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 lipca 2018 r. wskazuje w preambule m.in., że *SDK jest miejscem testującym i upowszechniającym dobre praktyki, nowe rozwiązania, budzącym refleksje i wzmacniającym współpracę między różnymi stołecznymi podmiotami w ramach strategii rozwoju #Warszawa 2030*, wiążąc przyszłe zadania instytucji bezpośrednio z dokumentami strategicznymi m.st. Warszawy i nadając SDK-owi szczególną rolę w procesie ich wdrażania.

Perspektywa realizacji dokumentu *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020. Założenia* kończy się w roku przyszłym. Miasto st. Warszawa przystąpiło do tworzenia nowej Polityki kulturalnej zgodnej z założeniami Strategii #Warszawa2030; w ciągu najbliższego roku powstaną programy operacyjne, których realizacja będzie wymagała współpracy z warszawskimi instytucjami kultury, także z tymi o charakterze dzielnicowym – domami kultury i bibliotekami.

Niniejsza koncepcja programowa odwołuje się zatem zarówno do analiz, diagnoz i dokumentów tworzonych na zlecenie m.st. Warszawy, w związku ze strategiami obowiązującymi do 2020 roku (m.in. *Společnej strategii Warszawy – Strategii rozwiązywania problemów społecznych na lata 2009-2020, Miasto kultury i obywateli. Programu rozwoju kultury do roku 2020. Założenia, Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej, Programu wzmacniania wspólnoty lokalnej*) oraz tworzonych obecnie dokumentów programowych i wykonawczych Strategii #Warszawa2030, w tym m.in. założeń do *Polityki kulturalnej m.st. Warszawy*, celów strategicznych: 1. Odpowiedzialna wspólnota, 2. Wygodna lokalność, 4. Twórcze środowisko oraz celów operacyjnych, które będą podstawą tworzenia programów wykonawczych, w szczególności: 1.1. Dbamy o siebie nawzajem, 1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście, 2.2. Aktywnie spędzamy czas wolny blisko domu, 4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał.

Kalendarz tworzenia dokumentów wykonawczych Strategii, a zwłaszcza fakt, że te najważniejsze dla kultury dopiero powstaną, wymaga dużej elastyczności w budowaniu koncepcji programowej Staromiejskiego Domu Kultury. Instytucja będzie bowiem w przyszłości wspomagać realizację zadań, które jeszcze nie zostały skonkretyzowane i szczegółowo opisane. Aby instytucja mogła skutecznie wypełniać przypisaną jej rolę, najważniejszym, strategicznym zadaniem w najbliższych latach będzie przeprowadzenie reformy organizacyjnej i merytorycznej. Jak zauważył bowiem zespół prof. Hausnera *SDK deklaruje, iż jest gotowy*

podjąć się opisanych powyżej ról eksperckich (wsparcie kompetencyjne i edukacyjne dla innych warszawskich domów kultury). Wcześniejsza analiza nie pozostawia jednak wątpliwości, że obecnie tego rodzaju oferta nie jest domeną Staromiejskiego Domu Kultury. Kluczowe kompetencje tej jednostki leżą raczej po stronie edukacji artystycznej, niż edukacyjnej w zakresie np. zarządzania kulturą. Stąd kierunek ten wymagałby wykształcenia tych kompetencji wewnątrz SDK i zmian jego struktury wewnętrznej.

Zarys strategii rozwoju Staromiejskiego Domu Kultury

Przeprowadzenie skutecznej reformy organizacyjnej i merytorycznej w instytucji jest procesem, który nie powinien przebiegać według ustalonych schematów. Musi uwzględniać specyfikę organizacji i zespołu pracowników, a jego nieodłącznym i naturalnym elementem jest opór wobec zmian wewnątrz instytucji. Prof. dr hab. Jerzy Hausner, Łukasz Maźnica i Jan Strycharz zauważyli, że *jakakolwiek zmiana kierunku działań SDK wymaga rozpoznania możliwości kadry i inwestycji w programy kompetencyjne; a materializacja tej zmiany będzie raczej możliwa w średnim lub długim terminie*. Dlatego rozwój SDK-u i przygotowanie go do realizacji nowych zadań będzie wymagało kilku lat konsekwentnych i transparentnych działań, aby skutecznie zakomunikować i wdrożyć reformy oraz zminimalizować negatywne skutki zmian, w szczególności ich wpływ na pracowników. Realizacja najważniejszego celu strategicznego dla instytucji będzie podzielona na kilka etapów:

- Komunikacja i przedstawienie koncepcji programowej pracownikom oraz wstępnego planu reorganizacji ze szczególnym uwzględnieniem sposobów, metod i kalendarza dojścia do zakładanego rezultatu – przekształcenia SDK-u w instytucję przygotowaną do pełnienia nowych, strategicznych zadań wynikających z oczekiwań organizatora;
- Diagnoza i ewaluacja dotychczasowej działalności SDK-u – rozpoznanie kompetencji zespołu pracowników; ewaluacja programu merytorycznego instytucji; analiza struktury wewnętrznej i procesów decyzyjnych; przegląd procedur obowiązujących w instytucji w tym m.in. kwestii organizacyjnych i finansowych, RODO, procedur bezpieczeństwa informatycznego etc. Etap ten poprzedzi wstępna zmiana regulaminu organizacyjnego zmieniająca zakresy odpowiedzialności dyrektora i zastępcy dyrektora za nadzór nad poszczególnymi działami instytucji (szczegóły w rozdziale Założenia organizacyjno-finansowe dla instytucji);
- Konsultacje z przedstawicielami pracowników SDK-u – omówienie i przedyskutowanie diagnoz i ewaluacji; zarysowanie kierunków zmian kadrowych; przedyskutowanie zakresu zmian, ze szczególnym uwzględnieniem zarówno programów rozwoju kompetencji, jak i programów osłonowych, wysokości odpaw i innych propozycji dla pracowników, którzy w wyniku reorganizacji odejdą z pracy;
- Konsultacje z organizatorem m.st. Warszawą na temat zakresu zadań dla SDK-u wynikających z nowopowstałych programów strategicznych i ich możliwego wpływ na organizację wewnętrzną instytucji;

- Opracowanie ostatecznej wersji planu reorganizacji – przygotowanie nowego regulaminu organizacyjnego, konsultacje z odpowiednimi podmiotami, w tym organizatorem; uruchomienie programów kompetencyjnych i osłonowych.
- Wdrożenie zmian; wprowadzenie w SDK-u modelu zarządzania kompetencjami i zasad funkcjonowania charakterystycznych dla organizacji „uczących się”, w tym stałej autoewaluacji i ewaluacji podejmowanych działań i reagowania na zmieniającą się rzeczywistość społeczno-polityczną (np. metodą foresight), opracowanie wspólnie z zespołem pracowników i współpracowników nowej wizji i misji instytucji.

Równoległe z wprowadzaniem zmian organizacyjnych w instytucji będą trwały prace nad opracowaniem poszczególnych elementów docelowego programu nowego SDK-u. Biorąc pod uwagę tezę prof. Hausnera, *że kluczowe kompetencje tej jednostki leżą raczej po stronie edukacji artystycznej oraz sugestię, aby został stworzony osobny dział dedykowany właśnie tworzeniu oferty edukacyjnej, kompetencyjnej i integracyjnej dla innych warszawskich domów kultury. Dział ten będzie wymagał zatrudnienia osób o doświadczeniu kreowania oferty tego typu i zakontraktowanie tych osób do zrealizowania konkretnych działań rozwojowych, które będą wprowadzać stopniową zmianę w tożsamości SDK* zasadne wydaje się nawiązywanie (szczególnie w pierwszym okresie realizacji programu) współpracy z osobami i podmiotami (także sektora społecznego), które posiadają doświadczenie w realizacji zadań opisanych w programie merytorycznym w innych formach, np. poprzez umowy-zlecenia i zlecenie usług. Ostatecznie struktura organizacyjna SDK-u oraz etatowe kadry instytucji będą przygotowane do realizacji postawionych przez nimi zadań, opisanych w części merytorycznej koncepcji, a ich stopniowe uruchamianie będzie ściśle powiązane z postępami w procesie reorganizacji.

Zmiany w instytucjach są czymś nieuniknionym, otaczający nas świat przeobraża się w sposób dynamiczny i nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie podmiotów publicznych. Przekształcenia organizacyjne i merytoryczne są zatem koniecznością i muszą być dostosowane do zmieniającego się otoczenia. Każdy taki proces narusza jednak poczucie stabilności, a bezpieczeństwo i przewidywalność to jedne z najważniejszych oczekiwań każdego pracownika. Dlatego nawet najlepiej przygotowany plan reform musi uwzględniać nieprzewidziane sytuacje, konflikty, emocje i reakcje obronne, które mogą wpłynąć na efektywność działania instytucji w okresie wprowadzania zmian, a także wydłużyć cały proces. Reforma merytoryczna i organizacyjna Bemowskiego Centrum Kultury, która została przeprowadzona zgodnie z obowiązującymi przepisami, zajęła ostatecznie 4,5 roku (od momentu rozpoczęcia restrukturyzacji do wygaszenia ostatnich stanowisk pracy opisanych w poprzednim regulaminie organizacyjnym). Dlatego dokonanie pełnej zmiany w SDK-u i realizacja docelowego programu merytorycznego instytucji powinna odbywać się w perspektywie pełnej, 7-letniej kadencji.

Program merytoryczny Staromiejskiego Domu Kultury

Staromiejski Dom Kultury jest instytucją wyjątkową. Jednak nie przez swoją pozycję i program merytoryczny, ale przez usytuowanie w warszawskiej, samorządowej strukturze zależności. Zespół prof. Hausnera w diagnozie zauważył, że *warto [...] podkreślić wyjątkowość SDK, jako jedyne podmiotu prowadzonego przez Urząd Miasta za pośrednictwem Biura Kultury [...] pozostałe Domy Kultury realizujące swoją działalność w Warszawie pozostają poza bezpośrednim wpływem Biura Kultury*, a funkcje i obowiązki organizatora pełnią w ich przypadku Dzielnice m.st. Warszawy i ich Zarządy. Z tą tezą można oczywiście dyskutować, fakt większej zależności instytucji dzielnicowych od władz dzielnic wynika bowiem bardziej z utartych praktyk niż precyzyjnych regulacji wewnętrznych m.st. Warszawy. Zespół Hausnera, konkludując status SDK-u stwierdził, że *racjonalnym wydaje się wykorzystanie SDK do budowania platformy wsparcia kompetencyjnego, motywacyjnego i środowiskowego dla najbardziej lokalnych z Warszawskich instytucji kultury. Funkcja ta jest – jak wynika z licznych diagnoz – potrzebna, aby wspierać lokalne instytucje kultury w koniecznej reformie ich funkcjonowania. Aktualnie, bowiem ich tożsamość i metody działania znajdują się pod coraz większą presją społeczną. Miasto za pośrednictwem SDK mogłoby odegrać znaczącą rolę w prowadzeniu tej zmiany*. Efektem diagnozy i namysłu nad działalnością SDK-u była zmiana statutu instytucji określająca zestaw nowych zadań, poszerzających tradycyjne role przypisane domom kultury.

W tym miejscu warto zastanowić się, czy diagnoza Hausnera napisana w grudniu 2015 roku jest nadal w całości aktualna, a zadania wpisane do nowego statutu instytucji odpowiadają wyzwaniom przyszłości. Od grudnia 2015 roku kilka dzielnicowych domów kultury znacznie zmieniło i rozwinęło swoją działalność, zrywając ostatecznie z negatywnymi mitami PRL-owskich reliktyw. Otwarcie na nowe idee i formy, związane także z działaniami i dokumentami strategicznymi m.st. Warszawy przyniosło zauważalne efekty zarówno merytoryczne, jak i wizerunkowe. Konrad Wojciechowski, dziennikarz Gazety Wyborczej, opisał w zeszłym roku cztery warszawskie, dzielnicowe domy kultury, swój artykuł tytułując: *Domy kultury wymyśliły się na nowo. Dziś to „kulturalne oazy” albo „progresywne placówki artystyczno-edukacyjne*. W Warszawie, w wyniku działalności Centrum Komunikacji Społecznej, a w szczególności realizacji Programu wzmacniania wspólnoty lokalnej powstała sieć domów sąsiedzkich i miejsc aktywności lokalnej, często prowadzonych przez domy kultury. W przyszłym roku kończy się formalnie okres obowiązywania Programu Rozwoju Kultury i Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej. W m.st. Warszawie trwa także proces powstawania nowej Polityki kulturalnej zgodnej ze Strategią #Warszawa2030. Te wszystkie zmienne i „okres przejściowy” warszawskich programów strategicznych pozwalają przypuszczać, że przyszłe zadania, które m.st. Warszawa postawi przed instytucjami kultury, nie zostały jeszcze sprecyzowane; a nowe programy operacyjne poprzedzą diagnozy (np. analiza działalności dzielnicowych domów kultury), które mogą znacznie odbiegać od tez stawianych przez zespół Hausnera w stosunku do instytucji dzielnicowych i ostatecznie wpłynąć na działalność SDK-u. Niemniej fundamentem nowego programu Staromiejskiego Domu Kultury będzie *nadanie odpowiednich priorytetów w działalności SDK z wyszczególnieniem jego roli jako placówki parasolowej dla innych warszawskich domów kultury*. Dlatego program merytoryczny

instytucji, na tym etapie, może być jedynie programem ramowym, którego najważniejszymi i nowymi elementami będą:

- Centrum kompetencyjne dla dyrektorów i pracowników dzielnicowych domów kultury – w pierwszym okresie funkcjonowania tego zadania, najważniejszą jego rolą będzie opracowanie systemu szkoleń, wykładów i warsztatów kompetencyjnych przekazujących wiedzę na temat Strategii #Warszawa2030 i wynikających z niej polityk i programów operacyjnych. W trakcie powstawania wspomnianych programów SDK może dodatkowo służyć jako instytucja wspierająca włączanie domów kultury w procesy współtworzenia tych dokumentów i konsultacji branżowych. W kolejnej perspektywie będzie organizował warsztaty i zajęcia wzmacniające kompetencje potrzebne do realizacji poszczególnych zadań, które dokumenty strategiczne przypiszą domom kultury. Niezależnie od tej ścieżki, w związku z charakterem Strategii #Warszawa2030 i rolą społeczności lokalnych w jej realizacji (szczególnie w zakresie programu Wspólnota) SDK przeprowadzi szkolenia z metody ABCD (Asset-Based Community Development) – rozwoju społeczności w oparciu o zasoby. Mike Green, Henry Moore i John O'Brien, autorzy podręcznika „Rozwój społeczności w oparciu o zasoby Model ABCD w praktyce” tak definiują opisaną przez siebie metodę: *Asset-Based Community Development (ABCD) to skuteczna metoda, która skupia się na odkrywaniu i mobilizacji zasobów, które już w społeczności istnieją. W metodzie ABCD zachęca się ludzi do uznania, że ich społeczność to szklanka do połowy wypełniona zasobami, a nie do połowy pusta z powodu potrzeb i braków. Zalety społeczności są środkami, które stają się cenne, kiedy się je skumulują i uczyni pożytecznymi. Podejście ABCD daje obywatelom narzędzia do znalezienia i mobilizacji tego, co posiadają, na rzecz budowy silniejszej społeczności. [...] Obywatele są, oczywiście, wytwórcami demokracji. Zaś silne lokalne społeczności powstają wtedy, gdy obywatele kreują także przyszłość. Nie da się ich niczym zastąpić. Żaden pracownik na etacie, żadna instytucja, korporacja ani rząd nie zastąpią mocy, kreatywności i adekwatności produktywnych mieszkańców. Dlatego też ABCD polega, w praktyce, na budowaniu społeczności wokół obywateli. [...] Skuteczny rozwój społecznościowy (community development) posiada [...] trzy podstawowe cechy: jest oparty na zasobach (asset-based), skupiony na tym co wewnątrz (internally focused) i napędzany relacjami (relationship driven). Opieranie się na zasobach oznacza, że koncentrujemy się na odkrywaniu tego, co może być pożyteczne wewnątrz społeczności. Czy już teraz posiadamy coś, co pozwoli nam zrealizować wartościowe działanie? Skupienie na tym co wewnątrz oznacza, że najlepiej zacząć od tego, co możemy znaleźć w środku społeczności. Ludzie w niej żyjący są najważniejszymi współautorami sprawnie funkcjonującej społeczności. Napędzanie relacjami przypomina nam, że wspólnoty umacniają się tylko dzięki połączeniom między ludźmi, które umożliwiają im wykazanie się swoimi talentami. Tworzenie relacji to podstawowe działanie w budowaniu społeczności.* Opisana powyżej metoda współgra z charakterem Strategii #Warszawa2030, zarówno w sposobie jej tworzenia jak i zawartości. Domy kultury pracujące tą metodą mogą stać się jednymi z najważniejszych aktorów wdrażających Strategię, zarówno jej programy „kulturalne”, aktywizujące,

edukacyjne i społeczne, skutecznie przygotowując społeczności, liderów lokalnych i aktywnych mieszkańców do współtworzenia miasta.

- Szkoleniowe centrum usług wspólnych dla warszawskich domów kultury – jedną z fundamentalnych cech każdej rozwiniętej organizacji jest inwestowanie w rozwój pracowników. Warszawskie domy kultury, niezależnie od funkcjonowania Laboratorium Edukacji Kulturalnej, posiadają budżety na podnoszenie kwalifikacji zawodowych i często korzystają z komercyjnych kursów i szkoleń. SDK mógłby pełnić rolę koordynatora – instytucji zamawiającej i organizującej szkolenia tematyczne dla domów kultury w siedzibie SDK-u lub innych instytucji, co mogłoby redukować koszty jednostkowego udziału pracownika w danym kursie. W zeszłym roku Bemowskie Centrum Kultury zorganizowało szkolenie pt. „Jak zatrudnić cudzoziemca?”, do którego zaprosiło kilka bliźniaczych instytucji. Wspólne sfinansowanie tego kursu spowodowało, że realny koszt udziału jednego pracownika był mniejszy niż cena rynkowa takiego samego szkolenia w siedzibie firmy szkoleniowej. Zadania centrum usług wspólnych mogą zostać poszerzone o inne obszary, np. komunikację i promocję, które zostaną wypracowane wspólnie z warszawskimi domami kultury.
- Praktyczna szkoła menadżerów – specjalna ścieżka szkoleń dla osób, które chciałyby w przyszłości pełnić funkcje kierownicze w domach kultury lub zarządzać instytucjami. Zakres wiedzy, którą należy przyswoić, aby skutecznie i zgodnie z obowiązującymi przepisami kierować instytucją kultury lub pełnić w niej funkcje kierownicze jest dość obszerny. Na rynku brakuje jednak kursów, które kierunkowo byłyby nastawione na przyszłe kadry zarządzające i uzupełniały wiedzę merytoryczną z zakresu kultury i sztuki o praktyczne kwestie prawne i organizacyjne. Z własnego doświadczenia wiem, że mimo ukończenia specjalistycznych kursów, najwięcej nauczyłem się od moich koleżanek i kolegów prowadzących instytucje kultury i głównej księgowej Bemowskiego Centrum Kultury. Taki stan rzeczy powoduje, że kandydaci na dyrektorów i kierowników nie mają wystarczających kompetencji, aby wygrywać konkursy na stanowiska kierownicze (także z byłymi dyrektorami) a praktyka i dostępne publicznie wyniki kontroli w instytucjach pokazują, że nie mają ich także niektórzy dyrektorzy. Kurs obejmowałby tematykę otoczenia prawnego funkcjonowania instytucji kultury, zarówno na poziomie ustawowym, jak i prawa lokalnego, elementy prawa pracy, księgowości i finansów publicznych, obowiązkowych regulacji wewnętrznych określających zasady funkcjonowania instytucji, zarządzania zespołem, zarządzania zmianą, zarządzania jakością jak również dokumenty i programy strategiczne m.st. Warszawy. Wykładowcami kursu byłiby dyrektorzy i pracownicy (np. główni księgowi) warszawskich i zamiejscowych instytucji kultury, doświadczeni praktycy i menadżerowie kultury, biegli rewidenci i radcowie prawni specjalizujący się w regulacjach dotyczących funkcjonowania instytucji kultury i osób prawnych.
- Działalność badawcza – badania kultury i uczestnictwa w kulturze prowadzi w Warszawie wiele podmiotów, m.in.: Biuro Marketingu, Biuro Kultury, Muzeum Polin, MSN czy Biennale Warszawa. Ośrodki badawcze funkcjonują także na wyższych uczelniach, które posiadają odpowiednie zaplecze i kadry, badania prowadzi też podmioty prywatne i pozarządowe. Najważniejszym zadaniem

stojącym przez organizatorem SDK-u, czyli m.st. Warszawą jest skoordynowanie wszystkich procesów badawczych, zwłaszcza tych realizowanych przez komórki urzędu i miejskie instytucje. Docelowy zakres prac badawczych realizowanych przez SDK, powinien zatem wynikać z systemowego namysłu nad obszarami badawczymi i precyzyjnego podziału zadań pomiędzy wszystkimi podmiotami, których cele statutowe wskazują ten rodzaj działalności. SDK jako instytucja parasolowa dla domów kultury, związany z obszarem edukacji kulturalnej i aktywności lokalnej może być ośrodkiem badającym właśnie te obszary. Zajmować się raczej zjawiskami lokalnymi, małymi społecznościami, stosować częściej metody jakościowe niż ilościowe, dostarczać content, wspierać autodiagnozy i autoewaluacje poszczególnych instytucji objętych parasolem. Projekty badawcze powinny być także związane z systemami raportowania i zbierania danych w obszarach objętych działaniem miejskich programów strategicznych. SDK może więc współpracować nad doskonaleniem już funkcjonujących lub tworzeniem nowych narzędzi, ankiet, etc., które będą musiały uwzględniać wskaźniki realizacji Strategii #Warszawa2030 i jej programów wykonawczych.

- Edukacja kulturalna – Warszawski Program Edukacji Kulturalnej w obecnym kształcie kończy się w roku 2020. Strategia #Warszawa2030 nie przewiduje analogicznego programu, a formuła funkcjonowania i realizacji tego typu zadań w przyszłości nie została jeszcze określona. Nie została także upubliczniona ewaluacja WPEK, która pozwoliłaby realnie ocenić poszczególne elementy programu, ich skuteczność i zasadność, a na tej podstawie i powiązaniu z nową Polityką kulturalną Warszawy wyznaczyć przyszłe zadania dla podmiotów podnoszących kompetencje kulturowe mieszkańców Warszawy. Przyjmując założenie analogiczne do formuły prac na nową Politykę kulturalną miasta, SDK mógłby (o ile m.st. Warszawa nie ma w tym zakresie własnych planów) skoordynować proces namysłu nad celami i zadaniami edukacyjnymi w nowej perspektywie, w ścisłej współpracy z Biurem Kultury i Biurem Edukacji, pracując w roku 2020 równolegle do obecnych struktur odpowiedzialnych za realizację WPEK. SDK może także realizować i rozwijać programy grantowe Biura Kultury skierowane do domów kultury, proponując kontynuację funduszu animacji kultury w nowej formule, wzorowanej częściowo na modelu Dom Kultury+ realizowanym przez Narodowe Centrum Kultury. W okresie przejściowym dla miejskich programów strategicznych może on obejmować, powiązany z systemem szkoleń z zakresu ABCD (*Asset-Based Community Development*), program regrantingowy skierowany do warszawskich domów kultury, które nigdy nie uczestniczyły w programie DK+ lub nie wypracowały skutecznych metod pracy ze społecznościami lokalnymi. Wzorem dla tego działania byłby realizowany przez Bemowskie Centrum Kultury projekt Laboratorium Projektów włączający społeczności i aktywnych mieszkańców poszczególnych osiedli w dzielnicy w programowanie oferty instytucji. Model ten współgra z duchem Strategii #Warszawa2030 i niektórymi założeniami, wartościami i zasadami, nad którymi pracuje obecnie Zespół ds. koordynacji procesu powstawania Polityki kulturalnej Warszawy. Cele i obszary interwencji programu regrantingowego mogą zmieniać się wraz z ustalaniem przez m.st. Warszawę rocznych lub wieloletnich priorytetów dla edukacji kulturalnej (np.

w formule podobnej do programu Bardzo Młoda Kultura), także rozszerzając to zagadnienie w kierunku edukacji poprzez kulturę lub edukacji kulturowej. W ramach dostępnych środków finansowych możliwe jest uruchamianie równocześnie kilku zadań, tak jak to miało miejsce w poprzednich edycjach Funduszu Animacji Kultury.

- Inne funkcje w ramach działań parasolowych – Ustrój m.st. Warszawy przekazujący dzielnicom kompetencje organizatora wobec domów kultury i bibliotek oraz ustawowa autonomia instytucji kultury ogranicza wpływ SDK-u na instytucje, wobec których ma pełnić funkcje parasolowe. Prowadzone w ostatnich latach działania sieciujące domy kultury mogą zostać rozwinięte także w innych obszarach, realizując potrzebę regularnych spotkań, wizyt studyjnych (w tym wizyt w zagranicznych instytucjach i miejscach prowadzących działalność kulturalno-społeczną) i innych pomysłów na współpracę komunikowanych wielokrotnie przez dyrektorów tych instytucji. SDK będzie miejscem nastawionym na integrację środowiska, inicjującym wspólne akcje i projekty; będzie także pośredniczył w komunikacji pomiędzy Biurem Kultury a instytucjami dzielnicowymi, pełniąc funkcje rzecznicze. Działaniem parasola mogą zostać objęte również domy sąsiedzkie i miejsca aktywności lokalnej, także te nieprowadzone przez domy kultury, ale tą kwestię będzie trzeba szczegółowo omówić i zaplanować w ścisłej współpracy z Centrum Komunikacji Społecznej, podobnie jak ewentualne zadania SDK-u wspierające rozwój sieci domów sąsiedzkich, czy też np. ewentualną kontynuację programu Warszawa Lokalnie.
- Forum dyskusyjne – W nawiązaniu do tradycji Klubu Krzywego Koła, SDK będzie przestrzenią i instytucją nastawioną na współpracę z podmiotami, grupami formalnymi i nieformalnymi oraz aktywistami, twórcami i mieszkańcami miasta, którzy będą zainteresowani prowadzeniem dyskusji dotyczących problematyki kulturowej, filozoficznej, społecznej, politycznej i artystycznej. Do współpracy zostaną zaproszone najważniejsze ośrodki i podmioty, które w ostatnim czasie zyskały status kreatorów i uczestników debaty publicznej, np. ruch Kultura Niepodległa, organizujący podczas ostatnich wyborów samorządowych spotkania z kandydatkami i kandydatami na urząd Prezydenta m.st. Warszawy, monitorujący przykłady cenzury działalności artystycznej w Polsce, etc. Instytucja będzie także aktywnie uczestniczyć w projektach systemowych realizowanych przez Forum Kraków – ogólnopolskie zrzeszenie animatorów kultury i Forum Kultury Mazowsze – mazowieckie zrzeszenie animatorów kultury zarówno na poziomie ogólnopolskim, jak i wojewódzkim oraz współpracować z ośrodkami akademickimi zajmującymi się animacją kultury.
- Dotychczasowy program merytoryczny instytucji zostanie poddany głębokiej refleksji i zewnętrznej ewaluacji, przy pełnej świadomości historii i tradycji Staromiejskiego Domu Kultury, szczególnie w zakresie projektów związanych z literaturą i poezją, sztukami wizualnymi oraz działalności wydawniczej. Instytucja będzie kontynuować działalność w obszarach prowadzenia zajęć i kursów specjalistycznych oraz innych form charakterystycznych dla ośrodków animacji społeczno-kulturalnej. Jednak ich zakres będzie dostosowany do sytuacji finansowej instytucji oraz zakresu i ostatecznego kształtu nowych zadań wynikających z dokumentów diagnostycznych i oczekiwań

organizatora. Analizie zostanie poddana także sytuacja lokalowa SDK-u, szczególnie w kontekście prowadzonej obecnie działalności (np. wystawienniczej) oraz ewentualnych perspektyw na ograniczanie bądź rozszerzanie bazy lokalowej instytucji (np. analizując bazę instytucji pod względem dostępności dla osób z niepełnosprawnościami). Sytuacja finansowa instytucji oraz perspektywy budżetowe m.st. Warszawy wskazują jednoznacznie, że część dotychczasowej działalności będzie musiała zostać stopniowo wygaszona. Nie mniej jednak już na tym etapie można przypuszczać, że w docelowym programie instytucji miejsce uzyskają:

- Projekty związane z literaturą i rozwojem czytelnictwa – naturalnym partnerem w tych dziedzinach będzie usytuowane nieopodal Muzeum Literatury im. Adama Mickiewicza. Wstępne rozmowy z Dyrektorem Jarosławem Klejnockim i jego jednoznaczna deklaracja współpracy pozwalają założyć, że działalność tego typu może być korzystna dla obu instytucji. Niestety na tym etapie nie można jej skonkretyzować (kontrakt Dyrektora Klejnockiego kończy się w tym roku), dotychczasowe formy jej prowadzenia przez SDK wymagają analizy i wnikliwej oceny, a ewentualne jej rozszerzenie np. zgodnie z sugestiami prof. Hausnera (*Biorąc pod uwagę, iż warszawskie życie literackie aktualnie nie jest organizowane w sposób holistyczny trzeba powiedzieć, iż SDK mogłoby wypełnić tę lukę skupiając się na animowaniu współpracy i koordynacji różnych działań wspierających właśnie twórczość pisarską*) wymaga rozmów z wieloma partnerami, w szczególności z organizatorem m.st. Warszawą, który prowadzi zarówno projekty wspierające twórczość (stypendia, nagrody), jak również działalność związaną z rozwojem czytelnictwa.
- Działalność edukacyjna i animacyjna ze szczególnym nastawieniem na mieszkańców Starego i Nowego Miasta – Zgodnie z diagnozą prof. Hausnera *SDK raczej kształci artystów, niż – jak to ujmuję PRK – stwarza warunki, w których ludzie – jednostki i grupy – mogliby samodzielnie realizować swoje potrzeby kulturalne. Jest bezpośrednim dostawcą oferty, raczej niż kreatorem przestrzeni, w której pewne działania kulturotwórcze mogłyby zaistnieć w sposób oddolny*. Działalność instytucji skierowana do społeczności mieszkańców najbliższego otoczenia będzie stopniowo ewoluować w kierunku społecznościowym, większej partycypacji uczestników w programowaniu projektów i wydarzeń SDK-u. Założenie, że instytucja m.in. będzie kształcić domy kultury objęte parasolem także w zakresie rozwoju społeczności w oparciu o zasoby nie może abstrahować od działalności samej instytucji, która powinna być liderem i wzorem tego typu działalności. Stare i Nowe Miasto jest obszarem szczególnym, gdzie ruch turystyczny jest wielokrotnie większy niż w innych rejonach miasta, a mieszkańcy stanowią mniejszość wśród wszystkich użytkowników tych przestrzeni. Istotne będzie także prowadzenie takiej działalności w ścisłym powiązaniu z historią miejsca. Muzeum Warszawy działające nieopodal bardziej kładzie nacisk na eksponaty, Centrum Interpretacji Zabytków mówi o odbudowie, ale głównie z perspektywy architektów i urbanistów. SDK mógłby skierować swoje

zainteresowanie na ludzi, robotników odbudowujących Stare i Nowe Miasto i ich rodziny, którzy do dziś mieszkają w najbliższej okolicy. Dlatego też działania z tego obszaru wymagają większego namysłu, partnerskiego i partycypacyjnego podejścia już na etapie przygotowywania konkretnych rozwiązań.

- Zajęcia specjalistyczne i kursy – dotychczasowa działalność SDK-u w tym zakresie będzie poddana refleksji, tak aby zajęcia „misyjne” np. skierowane do seniorów sąsiadowały w odpowiedniej proporcji z kursami kształcącymi umiejętności artystyczne, np. kreatywnego pisanie oraz zajęciami komercyjnymi – popularnymi wśród uczestników w danym momencie, które pozwolą SDK-owi osiągać odpowiednie przychody własne. Tego typu oferta w każdej podobnej instytucji jest skierowana zarówno do najbliższych sąsiadów, jak i do tych mieszkańców miasta, którzy szukają odpowiedniego poziomu zajęć. SDK wypracuje swój unikalny zestaw kursów specjalistycznych, tak aby ostatecznie był kojarzony z konkretnymi zajęciami tak jak Bemowskie Centrum Kultury z pracownią Aeromodelklubu, Dorożkarnia z tańcem i teatrem, a w przeszłości Kadr z filmem, natomiast Białolecki Ośrodek Kultury z „zagłębieniem teatralnym”.
- Projekty interwencyjne i specjalne – w zależności od sytuacji finansowej instytucji, ewentualnie środków, które miasto przeznaczy na dodatkowe działania, w tym z programu 100 zł na każdego ucznia SDK będzie realizował działania wspierające rozwój kompetencji twórczych, społecznych, działania antydyskryminacyjne i równościowe. Zarówno o charakterze systemowym np. obejmujące konkretne placówki oświatowe w dłuższej perspektywie czasowej, jak i działania interwencyjne w miejscach lub obszarach zwiększonego zainteresowania m.st. Warszawy.

Założenia organizacyjno-finansowe dla instytucji

Obecna struktura organizacyjna SDK-u nie odpowiada wyzwaniom przyszłości i nie zostanie utrzymana. Pierwszą zmianą jaka zostanie dokonana będzie wstępna korekta regulaminu wewnętrznego instytucji, tak aby zastępcy dyrektora powierzyć funkcje administracyjne, finansowe i częściowo organizacyjne (oczywiście po uprzednim poddaniu korekty pod ocenę odpowiednich podmiotów zgodnie ze statutem instytucji). Ta zmiana wynika wprost z założeń strategii rozwoju SDK-u, która w pierwszym okresie zakłada kompleksowy audyt funkcjonowania instytucji i przegląd regulacji wewnętrznych oraz autoewaluację i ewaluację programu merytorycznego. Te zadania nie mogą angażować wyłącznie dyrektora, a powinny być nadzorowane przez osoby niezwiązane wcześniej z SDK-iem, dlatego zastępca dyrektora nie zostanie wyłoniony spośród dotychczasowych pracowników instytucji.

Bilans otwarcia ma ogromne znaczenie, a dobrze przeprowadzony wpływa pozytywnie na rozwój organizacji i realizację zakładanych celów. Zakres czynności sprawdzających obejmie najważniejsze procesy towarzyszące funkcjonowaniu instytucji, jednak w trakcie ich przeprowadzania może się okazać, że konieczne będzie rozszerzenie ich zakresu. Standardowo sprawdzone zostaną regulacje w zakresie finansów

i rachunkowości, spraw kadrowych, administrowania obiektem i majątkiem ruchomym, bezpieczeństwa danych osobowych i systemów informatycznych. Analizie poddane zostaną także wszystkie dotychczasowe raporty pokontrolne dotyczące postępowań wobec instytucji.

Docelowa organizacja wewnętrzna będzie wynikiem procesu opisanego powyżej (zob. strategia rozwoju Staromiejskiego Domu Kultury). Jej zarys można jednak wstępnie przewidzieć, a zgodnie z sugestiami zespołu prof. Hausnera, kluczowa zmiana będzie dotyczyła utworzenia działu, który będzie realizował zadania parasolowe i związane z miejskimi dokumentami strategicznymi. Zadania merytoryczne są aktualnie podzielone na cztery komórki, co nie wydaje się najlepszym rozwiązaniem, także w kontekście potrzeby tworzenia kolejnego działu. Liczba działów programowych zostanie więc ograniczona do minimum dwóch. Refleksji poddane zostaną także zadania działów administracji i organizacyjnego, niewykluczone bowiem, że mogą być realizowane przez jedną komórkę wewnętrzną. Nowa struktura będzie najprawdopodobniej wymagała tworzenia stanowisk samodzielnych, zarówno do zadań merytorycznych, jak i organizacyjnych lub kontrolnych, np. stanowisko ds. kontroli wewnętrznej.

Polityka finansowa instytucji będzie w pierwszym okresie polityką ograniczania wydatków i szukania oszczędności. Ma to kluczowe znaczenie dla powodzenia nowych elementów programu merytorycznego, które ze względu na perspektywy finansowe m.st. Warszawy nie będą mogły być sfinansowane w całości z dodatkowych środków (poza dotacją podmiotową) wyasygnowanych na ten cel przez organizatora. W toku rozmów z Biurem Kultury i instytucjami objętymi parasolem, konieczne będzie przedyskutowanie kwestii współfinansowania niektórych zadań strategicznych przez dzielnicowe domy kultury, chociażby wprowadzenie wymogu wkładu własnego przy organizowanych przez SDK programach grantowych. Założenia tego nie można oczywiście analizować w oderwaniu od sytuacji finansowej poszczególnych instytucji, różnice wysokości dotacji podmiotowych dla poszczególnych, dzielnicowych domów kultury są ogromne, najgorzej dotowane podmioty otrzymują dotacje w wysokości kilkuset tysięcy złotych, te w najlepszej sytuacji mogą liczyć na sumy dziesięciokrotnie większe. Bilans i rachunek zysków i strat SDK-u za rok 2018 wskazuje, że instytucja nie jest w najgorszej sytuacji finansowej, mimo straty netto. Biorąc pod uwagę przyszłe zadania SDK-u ocena kondycji finansowej spada. Największą pozycją w wydatkach instytucji są wynagrodzenia i pochodne, które stanowią blisko 81% środków, którymi dysponuje instytucja z tytułu dotacji podmiotowej i przychodów operacyjnych. Zakładając, że przygotowywanie nowych elementów programu może wiązać się z koniecznością zatrudniania dodatkowych osób perspektywy finansowe SDK-u nie napawają optymizmem. Dlatego poza kompetencjami i zadaniami dla zastępcy dyrektora opisanymi powyżej (struktura organizacyjna) konieczne jest, aby ta osoba miała wiedzę i doświadczenie w zakresie planowania budżetowego, zwłaszcza, że ograniczanie dotychczasowej działalności może wiązać się ze zmniejszeniem przychodów własnych. Kluczowa w punktu widzenia przychodów własnych będzie analiza funkcjonowania kursów i zajęć stałych oraz modelu finansowania tego bloku programowego. We wszystkich instytucjach, w których dokonano przejścia np. na system prowizyjny zanotowano wzrost wpływów. Ostateczny kształt systemu finansowania zajęć musi zostać poprzedzony analizą możliwości lokalowych instytucji, wyselekcjonowaniem zajęć misyjnych (darmowych lub

symbolicznie opłacanych ze środków uczestników) oraz określeniem jakimi zasobami dysponuje SDK w kwestii rozwoju oferty w kierunku kursów komercyjnych. Podobnej refleksji będzie poddana oferta instytucji dla szkół objętych programem 100 zł na każdego ucznia, tak aby w kolejnych latach skorzystać z możliwości finansowych jakie daje współpraca ze szkołami. W miarę postępowania procesu reorganizacji SDK będzie aktywnie szukał finansowania zewnętrznego dla realizowanych projektów, jest to jednak perspektywa kilku najbliższych lat, a dziś trudno przewidzieć jakie zadania zostaną objęte mecenatem państwa, województwa czy też innych grantodawców i sponsorów.

Staromiejski Dom Kultury będzie instytucją zorganizowaną i prowadzoną w sposób przyjazny dla środowiska naturalnego. Ograniczy zużycie plastiku zgodnie z wytycznymi m.st. Warszawy. Będzie używać papieru pochodzącego z recyklingu, ograniczy a ostatecznie wyeliminuje zakupy materiałów i drobnego sprzętu biurowego wytworzonych z materiałów zanieczyszczających środowisko naturalne, zmniejszy liczbę druków i standardowych materiałów promocyjnych. Będzie produkować wyłącznie ekologiczne gadżety i prowadzić stałe działania zwiększające świadomość wśród pracowników i uczestników aktywności realizowanych przez SDK, promować odpowiednią segregację śmieci i racjonalne kupowanie produktów.

Koncepcja komunikacji

Dotychczasowa polityka komunikacyjna i promocyjna SDK-u zostanie poddana głębokiej refleksji. Audyt obejmie zarówno zasadność stosowania poszczególnych działań promocyjnych, jak i całościową koncepcję komunikacyjną instytucji, o ile takowa istnieje. Po wstępnym przejrzaniu sposobów komunikacji i kanałów dystrybucji treści można z całą pewnością stwierdzić, że niektóre działania SDK-u wydają się bezzasadne, inne wymagają gruntownej zmiany, a aktywność instytucji w mediach społecznościowych rozwinięcia, niekoniecznie poprzez zwiększenie liczby profili na Facebooku, których już teraz jest za dużo. Docelowo powstanie nowa identyfikacja wizualna, oparta o elementy kojarzone z Warszawą np. warszawskie kroje. Komunikacja wizualna zostanie uspołniona, obejmie zarówno druki, gadżety, jak i stronę internetową i media społecznościowe. SDK będzie komunikował się w sposób nowoczesny pod względem formy i treści, wyłącznie na legalnych nośnikach i zgodnie z wytycznymi przyszłej uchwały krajobrazowej. W trakcie zmiany modelu funkcjonowania instytucji i dojścia nowych zadań w zauważalnej liczbie, SDK przygotuje kampania wizerunkową komunikującą zmianę, realizowaną zarówno w przestrzeni – outdoor – jak i w internecie np. poprzez media społecznościowe. Kampania będzie koncentrować się wokół słów: zmiana, animacja, edukacja, innowacja, miasto, społeczności, wspólnota, mieszkańcy, strategie i programy, identyfikując instytucję z miejscem, siedzibą SDK-u. Priorytetem będzie także komunikacja nowego programu, nowych zadań opisanych w koncepcji, nie zapominając o wybranych elementach dotychczasowego programu, w nowej odsłonie. Instytucja podejmie także współpracę z czasopismami branżowymi np. Notesem na 6 tygodni, Dwutygodnikiem, czy też mieszczącym się nieopodal magazynem Kontakt.

W ramach działalności parasolowej SDK może w przyszłości promować także sieć domów kultury lub miejsca aktywności lokalnej, komunikować modele zmiany funkcjonowania tych instytucji i ich rolę

kulturalno-społeczną. Te działania nie będą jednak prowadzone w pierwszych latach działania parasola, zaczną się, gdy zmiana będzie zauważalna, trwała i znacząca, a nie odwrotnie, jak to miało miejsce do tej pory.

Plan współpracy z innymi podmiotami

Zgodnie z diagnozą prof. Hausnera *SDK jest wyjątkowo dobrze usytuowany, by stymulować działalność międzysektorową. Wyposażony w odpowiednią misję, oraz odpowiednie narzędzia jej realizacji SDK mógłby odegrać znaczącą rolę w stymulowaniu nowych działań tworzonych we współpracy na linii instytucja kultury-podmioty prywatne-organizacje pozarządowe*. Współpraca z innymi podmiotami prowadzona przez SDK będzie odbywała się na kilku poziomach: lokalnym, ogólnomiejskim, wojewódzkim i ogólnopolskim. Aby zrealizować to zadanie na poziomie najbardziej lokalnym konieczne będzie wnikliwe mapowanie najbliższego otoczenia (także zasobów nieoczywistych, nie umieszczonych w diagnozie Hausnera) i nawiązanie relacji z podmiotami funkcjonującymi w sąsiedztwie instytucji (wg prof. Hausnera jest ich 42), np.: Teatrem Warszawy, Warszawskim Towarzystwem Muzycznym, SCEK-iem, WCIES-em, Muzeum Literatury, Muzeum Marii Curie-Skłodowskiej, restauratorami, wspólnotami, Radą Osiedla Staromiejskiego. Kolejnym poziomem możliwej współpracy z innymi podmiotami będzie poziom ogólnomiejski. Kluczowym partnerem w zakresie realizacji zadań wynikających z miejskich dokumentów strategicznych będzie oczywiście m.st. Warszawa, organizator instytucji, reprezentowane zarówno przez Biuro Kultury, Centrum Komunikacji Społecznej, jak i inne komórki kluczowe dla przyszłej roli SDK-u, np. Biuro Edukacji. Działalność ogólnomiejska w zakresie zadań parasolowych, która została opisana w rozdziale *Program merytoryczny Staromiejskiego Domu Kultury* (także w zakresie współpracy z domami kultury), będzie wymagała ścisłej współpracy z innymi podmiotami, zarówno środowiskami akademickimi i uczelniami np. Instytutem Kultury Polskiej UW (rekomendacja Zofii Dworakowskiej), Katedrą Etnologii i Antropologii Kulturowej UW (wstępne rozmowy z dr Tomaszem Rakowskim napawają optymizmem), Akademią Pedagogiki Specjalnej (kontakty Bemowskiego Centrum Kultury z tą uczelnią trwają nieprzerwanie od 2014 r.), jak i organizacjami społecznymi. Współpraca na poziomie wojewódzkim będzie realizowana w ścisłej współpracy z Departamentem Kultury i Promocji Urzędu Marszałkowskiego, Mazowieckim Instytutem Kultury i Forum Kultury Mazowsze, które są zaangażowane we wdrażanie Strategii rozwoju kultury województwa mazowieckiego oraz Mazowiecki Program Edukacji Kulturalnej. SDK będzie aktywnie uczestniczył w programie sieciującym, aktualnie realizowanym przez Forum Kultury Mazowsze i Fundację Obserwatorium, a także programie współpracy międzysektorowej, który ma zostać uruchomiony w przyszłym roku, a operatorem którego ma zostać także FKM (rozmowy na ten temat trwają). Ponadto instytucja może odegrać pozytywną rolę w konstruowaniu nowej strategii kulturalnej dla Mazowsza, która niebawem zacznie powstawać, sprawiając, że działania parasolowe i inne zadania strategiczne miasta będą prowadzone w sposób zintegrowany z działaniami samorządu Mazowsza. Poziom ogólnopolski działalności SDK-u będzie związany przede wszystkim z ogólnopolskim dyskursem na temat roli animacji społeczno-kulturalnej i domów kultury, który od lat prowadzi Forum Kraków, organizując m.in. Ogólnopolskie Niekongresy Animatorów Kultury. Możliwa będzie także współpraca z instytucjami z innych miast, które

prowadzą działalność zbliżoną do przyszłej działalności SDK-u, programy systemowe i strategiczne, których cele statutowe wskazują na zadania wynikające z samorządowych polityk kulturalnych. Będzie to współpraca z CK Zamek w Poznaniu (szczególnie z Centrum Praktyk Edukacyjnych), Instytutem Kultury Miejskiej w Gdańsku (operatorem programu Bardzo Młoda Kultura w województwie pomorskim – do współpracy zamierzam zaprosić także innych wojewódzkich operatorów programu), Strefą Kultury we Wrocławiu, Warsztatami Kultury w Lublinie. Osobnym zagadnieniem będzie współpraca z podmiotami, które SDK zaprosi do realizacji Forum Dyskusyjnego. Będzie to przede wszystkim Kultura Niepodległa, ale również inne środowiska, które wspólnie z Kulturą Niepodległą zaprosimy do współpracy, np. Ogólnopolskie Forum Sztuki Współczesnej, gildie filmowców, ludzi teatru i scenarzystów, Forum Kraków, etc. oraz grupy i organizacje działające poza obszarem kultury, np. na rzecz społeczeństwa obywatelskiego, demokracji, równości czy tematyki ekologicznej. Ostatnim poziomem docelowej działalności SDK-u będzie poziom europejski, głównie w ramach rozwoju działalności sieciującej i parasolowej. Przykłady działań systemowych realizowanych np. przez Scottish Community Development Center i różne partnerstwa lokalne na terenie Szkocji, skandynawskich ośrodków kulturalno-społecznych i innych europejskich krajów, samorządów, sieci i partnerstw oraz instytucji może być inspirujący dla warszawskich kadr kultury i decydentów. Otwiera także możliwości korzystania z programów unijnych i współfinansowania działań budujących kompetencję i sieciujących ponadlokalnych partnerów z innych źródeł niż środki m.st. Warszawy lub samych instytucji.