

PROGRAM REALIZACJI ZADAŃ W
ZAKRESIE BIEŻĄCEGO
FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU
MIEJSKIEGO CENTRUM KULTURY W
TOMASZOWIE MAZOWIECKIM

OPRACOWAŁ: Jacek Paprocki

Styczeń 2020

RESUME

Niniejsze opracowanie zawiera identyfikację celów i strategię ich osiągnięcia. Cele zdefiniowane są w odniesieniu do **głównych płaszczyzn** tworzących podstawę strategii zrównoważonego rozwoju Miejskiego Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim, a są nimi:

- ✓ zarządzanie zasobami ludzkimi
- ✓ relacje z mieszkańcami.
- ✓ organizacja i administracja
- ✓ program artystyczny

Cele, których osiągnięcie jest opisane w dalszej części niniejszego opracowania to:

- ✓ Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich MCK i stworzenie efektywnych zespołów (dobrze zarządzana, obsadzona i zmotywowana załoga).
- ✓ Integracja z mieszkańcami miasta.
- ✓ Stworzenie placówki spójnej z „Narodową Strategią Kultury”, „Programem rozwoju kultury województwa łódzkiego” oraz „Strategią rozwoju Tomaszowa Mazowieckiego” przy wykorzystaniu „Diagnozy społeczno-gospodarczej miasta Tomaszów Mazowiecki”
- ✓ Wspieranie wizerunku miasta.
- ✓ Uporządkowanie oferty programowej w oparciu o infrastrukturę i skierowanie jej do określonej grupy docelowej.
- ✓ Maksymalnie efektywne wykorzystanie posiadanych środków finansowych oraz majątku Centrum.
- ✓ Pozyskanie środków zewnętrznych na projekty kulturalne, a także na modernizację wyposażenia Centrum.
- ✓ Wzmocnienie wizerunku instytucji przyjaznej, otwartej z której byliby dumni i z którą by się identyfikowali zarówno mieszkańcy, jak i pracownicy.
- ✓ Wzmacnianie marki Centrum nie tylko w obrębie miasta, ale także i kraju, a nawet Europy (budowa ponadregionalnej marki MCK).
- ✓ Rozszerzenie palety kluczowych wydarzeń z różnych obszarów kultury, które staną się marką rozpoznawalną w kraju i zagranicą.

Priorytety programowe które umożliwią osiągnięcie wyznaczonych celów to:

- ✓ Oferta artystyczna i edukacyjna
- ✓ Koncentracja na wieloletniej tradycji MCK
- ✓ Umocnienie marki MCK w zasięgu ogólnopolskim
- ✓ Projekty artystyczne i społeczno-kulturalne budujące tożsamość mieszkańców.
- ✓ Program oparty na współpracy
- ✓ Program oparty na współpracy z placówkami oświatowymi
- ✓ Innowacyjność wydarzeń programowych
- ✓ Otwartość i powszechność oferty
- ✓ Komunikacja z mieszkańcami
- ✓ Efektywne i sprawne zarządzanie

SPIS TREŚCI

O MNIE.....	4
WPROWADZENIE	5
ŚRODOWISKO	7
OTOCZENIE	7
ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE	8
<i>Potencjał</i>	<i>8</i>
<i>Organizacja.....</i>	<i>8</i>
PROGRAM ROZWOJU	9
CELE	9
ZAŁOŻENIA.....	9
PRIORYTETY PROGRAMOWE.....	10
➤ <i>Oferta artystyczna i edukacyjna.....</i>	<i>10</i>
➤ <i>Koncentracja na wieloletniej tradycji MCK</i>	<i>13</i>
➤ <i>Umocnienie marki MCK w zasięgu ogólnopolskim.....</i>	<i>14</i>
➤ <i>Projekty artystyczne i społeczno-kulturalne budujące tożsamość mieszkańców.....</i>	<i>15</i>
➤ <i>Program oparty na współpracy.....</i>	<i>15</i>
➤ <i>Program oparty na współpracy z placówkami oświatowymi</i>	<i>16</i>
➤ <i>Innowacyjność wydarzeń programowych.....</i>	<i>17</i>
➤ <i>Otwartość i powszechność oferty.....</i>	<i>17</i>
➤ <i>Komunikacja z mieszkańcami.....</i>	<i>17</i>
➤ <i>Efektywne i sprawne zarządzanie.....</i>	<i>18</i>
SPOSOBY REALIZACJI	18
SYNTETYKA	18
PROMOCJA.....	20
ORGANIZACJA	21
<i>Kadry.....</i>	<i>21</i>
<i>Finanse</i>	<i>23</i>
ZAKOŃCZENIE	24
MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE.....	25

O MNIE

Jestem doświadczonym managerem kultury. Przez osiem lat byłem dyrektorem Centrum Kultury 105 w Koszalinie, później zajmowałem się siecią kin Stowarzyszenia Filmowców Polskich. Realizując duże projekty kulturalne współpracowałem z firmami, które wspierały projekty na zasadzie sponsoringu lub mecenatu oraz pozyskiwałem środki z MKiDN, Stowarzyszenia Filmowców Polskich, Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej i funduszy unijnych. Byłem dyrektorem Festiwalu Debiutów Filmowych „Młodzi i Film” w Koszalinie organizowanym we współpracy ze Stowarzyszeniem Filmowców Polskich, którego budżet rokrocznie oscylował w okolicach 1 mln zł, z czego tylko 350 tys. było dotacją miejską. Jednocześnie byłem członkiem rady programowej Zachodniopomorskiego Funduszu Filmowego „Pomerania Film” przydzielającym fundusze na realizację projektów filmowych związanych z województwem zachodniopomorskim.

Wcześniejsze doświadczenia w pracy w międzynarodowej korporacji na stanowisku Dyrektora Regionu zaowocowały wiedzą i doświadczeniem we wprowadzaniu w organizacji zasad nowoczesnego zarządzania oraz efektywnego gospodarowania finansami które wykorzystałem w obszarze kultury. Z racji przebiegu mojej drogi zawodowej i współpracy z różnymi środowiskami, sprawnie i efektywnie pracuję z ludźmi w różnym wieku i o różnym potencjale.

Jestem również założycielem zespołu Mr. Zoob, nadal koncertującym i kompozytorem największego przeboju zespołu „Mój jest ten kawałek podłogi”. Piosenka ta ostatnio zajęła czwarte miejsce w plebiscycie Polskiego Radia na piosenkę 95-lecia radia, z czego jako autor muzyki jestem niezmiernie dumny.

Jestem również autorem nagradzanych w konkursach opowiadań i wydanej przez „Zysk i ska” powieści „Polowanie”.

WPROWADZENIE

Jaka jest współczesna samorządowa instytucja kultury? Jakie stoją przed nią zadania? To miejsce, które daje mieszkańcom szanse na uczestnictwo w kulturze. Tworzy i rozwija potencjał miasta, poprzez kulturę i sztukę, aktywnie reagując na zmiany i potrzeby. Poprzez działalność edukacyjną wydobywa możliwości i potencjał mieszkańców i umacnia ich świadomość. Animuje, uwrażliwia społecznie i daje możliwości rozwoju oraz realizacji własnych pomysłów. Dzięki całej swojej działalności ma istotny udział w tworzeniu świadomego społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego.

Bez kultury nie ma świadomego, pełnego poczucia własnej wartości i dumnego ze swojego miasta mieszkańca. To od niej zależy także charakter relacji z innymi oraz umiejętności, kompetencje i zdolność twórczego działania. Dzięki zależnościom kultury i edukacji następuje wzrostu kapitału ludzkiego, a co za tym idzie szansa na rozwój społeczny regionu.

Samorządowe instytucje kultury pełnią niebagatelną rolę w codziennym życiu mieszkańców miast. Funkcja takich instytucji ewoluowała i nie polega już tylko na relacji przekaźnik kultury – widz/odbiorca. Dziś nowoczesna instytucja kultury to miejsce otwarte, przyjazne dla mieszkańców, którzy się z nią identyfikują i czują się częścią tego miejsca. A bycie częścią to także jej współtworzenie.

Moja koncepcja to koncept zrównoważonego rozwoju Miejskiego Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim na płaszczyznach:

- ✓ zarządzanie zasobami ludzkimi
- ✓ relacje z mieszkańcami.
- ✓ organizacja i administracja
- ✓ program artystyczny

Wszystkie te obszary są jednakowo ważne i ze sobą powiązane. Moje wieloletnie doświadczenie w obszarze kultury jednoznacznie wskazuje na fakt, że nawet najbardziej imponujący program artystyczny nie będzie miał szans na realizację, jeśli nie zostanie odpowiednio przygotowane podłoże organizacyjne. Nie spotka się z akceptacją widzów, jeżeli będzie oderwany od ich potrzeb a nie będziemy mogli kształtować tych potrzeb, jeżeli nie będziemy mieli odpowiedniej kadry fachowców posiadających unikalne umiejętności i posiadających empatię społeczną.

Niniejsza koncepcja zakłada systematyczny rozwój instytucji i ma być to rozwój wielopłaszczyznowy. Celem jest stworzenie strategii jasnej, czytelnej i przede wszystkim możliwej do zrealizowania. Takiej, która nie jest rozdmuchaną wizją artystyczną, a realnym planem.

Jestem wieloletnim menadżerem kultury. W mojej koncepcji kładę nacisk na rozwój w Miejskim Centrum Kultury **najlepszych tradycji** oraz tego co dobre w **nowoczesnych trendach**. Zamierzam wykorzystać cały **potencjał zespołu**, który poprowadzę, wzbogacając go o doświadczenie w pracy w różnych obszarach szeroko pojętej kultury. Jednocześnie jako dyrektor MCK wraz z wszystkimi jego filiami będę gospodarzem, dbającym z jednej strony o pracowników i maksymalnie efektywne wykorzystanie posiadanych środków i majątku, z drugiej strony dbającym o należyłą jakość oferty kulturalnej oraz pozytywny wizerunek MCK na arenie lokalnej i ogólnopolskiej.

W przedstawionej poniżej koncepcji rozwoju Miejskiego Centrum Kultury przedstawiam sposoby osiągnięcia tych wszystkich celów.

ŚRODOWISKO

Przy rozważaniu na temat celów i strategii ich osiągnięcia należy wziąć pod uwagę otoczenie instytucji oraz jej środowisko wewnętrzne. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjąłem kilka założeń, aby nakreślić ramowo wpływ obydwu środowisk na wybór strategii działania zawartej w niniejszej koncepcji.

OTOCZENIE

Na początek kilka podstawowych danych, które pewnie znane są każdemu mieszkańcowi i pracownikowi samorządowemu, ale stanowią punkt wyjścia do niniejszego opracowania.

Gmina miejska Tomaszów Mazowiecki zlokalizowana jest w południowej części powiatu tomaszowskiego i zajmuje powierzchnię 150 km², co stanowi 14,6% jego powierzchni. Jest ona głównym ośrodkiem administracyjno-usługowym powiatu i jedynym miastem na jego terenie. Tomaszów Mazowiecki zaliczany jest do dużych ośrodków miejskich województwa łódzkiego, zaraz za Łodzią, Piotrkowem Trybunalskim i Pabianicami. Miasto to obok 25 innych ośrodków w województwie (m.in. Zgierz, Pabianice, Zduńska Wola) zaliczane jest do miast o słabym potencjale rozwojowym¹. Struktura gospodarcza tych ośrodków jest na tyle mało konkurencyjna, że w ostatnich latach nie udaje się powstrzymać utraty funkcji społeczno-gospodarczych na co największy wpływ ma dominująca pozycja Łodzi.

Tomaszów Mazowiecki leży blisko granic wstępnie delimitowanego Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego (ŁOM). Choć nie posiada on bezpośrednich powiązań funkcjonalnych z ŁOM to znajduje się jednak w strefie powiązań funkcjonalnych w ramach układu bipolarnego Łódź-Warszawa. Sam Tomaszów Mazowiecki najsilniejsze wewnętrzne powiązania funkcjonalne posiada z Opcznem oraz Sulejowem. Stosunkowo słaba sieć powiązań funkcjonalnych Tomaszowa Mazowieckiego z innymi miejscowościami rzutuje na wielkość obszaru funkcjonalnego oddziaływania tego miasta, który obejmuje jedynie gminę wiejską Tomaszów Mazowiecki i Lubochnia.

Na kondycję lokalnej gospodarki obecnie i w przyszłości wpływa wskaźnik obciążenia demograficznego. Pokazuje on stosunek liczby osób w wieku nieprodukcyjnym (łącznie osoby w wieku przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym) na 100 osób w wieku produkcyjnym. W 2013 r. w Tomaszowie Mazowieckim wskaźnik obciążenia demograficznego był najwyższy (63,2 osoby w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób wieku produkcyjnym) spośród porównywalnych pod względem liczby ludności miast w województwie łódzkim. Przykładowo w Piotrkowie Trybunalskim było to 61 os.; w Skierniewicach – 56,9 os.; w Pabianicach – 61,7 os.

Powyższe dane demograficzne pokazują, że społeczność lokalna jest zdominowana przez ludzi starszych. Następuje też zjawisko zmniejszania się populacji miejskiej co jest spowodowane migracjami zarobkowymi oraz tendencją przenoszenia się ludności miejskiej na tereny wiejskie. Ta druga tendencja nie wyklucza migrantów z uczestnictwa w ofercie kulturalnej miasta, gdyż najczęściej są to osoby lepiej sytuowane i wykształcone

świadome swoich potrzeb kulturalnych i gotowe na nie przeznaczyć więcej czasu i środków, w tym na dojazdy. Zjawisko zmniejszania się ilości mieszkańców jest zauważalna w większości miast posiadających podobny potencjał.

Widoczna również jest zmniejszająca się ilość mieszkańców w wieku produkcyjnym, szczególnie młodzieży wchodzącej na rynek pracy. Konieczne zatem jest takie przygotowanie oferty kulturalnej w połączeniu z działaniami prospołecznymi, żeby zminimalizować tę tendencję. Na tym polu niezbędna jest współpraca wszystkich jednostek samorządowych, gdyż tylko skoordynowane działania pozwolą osiągnąć efekt synergii i wzmocnić oddziaływanie na niekorzystne trendy.

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Miejskie Centrum Kultury jest jedną z najważniejszych jednostek na mapie kulturalnej miasta. Od chwili połączenia samorządowych instytucji kultury, co z punktu widzenia zarządzania i optymalizacji kosztów jest słuszną decyzją, pozwalającą wykorzystać efekt skali przy prowadzeniu działalności (brak konieczności dublowania etatów) oraz zakupach towarów i usług, jest w chwili obecnej największą instytucją kultury w mieście o największym budżecie i największym zakresie realizowanych działań. Cieszy się dużym uznaniem oraz udokumentowanym dorobkiem i osiągnięciami i pełni ważną rolę w zadaniach wyznaczonych w strategii rozwoju miasta.

POTENCJAŁ

MCK pełni bardzo ważną funkcję edukacji kulturalnej w Tomaszowie Mazowieckim. W MCK działa obecnie kilkadziesiąt sekcji artystyczno-edukacyjnych, które angażują przeszło 1000 uczestników. Jest to nieodłączna i bardzo istotna forma działalności.

Ogromnym potencjałem Centrum jest baza lokalowa.

ORGANIZACJA

Niewątpliwie wielką szansą na rozwój i realizację kolejnych zadań jest to, że zawodowo związani są z MCK ludzie o dużym potencjale, wieloletnim doświadczeniu i związaniu się/identyfikowaniu z instytucją, w której znajduje się na pewno kilka osób o jeszcze większych możliwościach, czyli tzw. „high potential” Centrum. Analiza potencjału pracowników i zidentyfikowanie liderów przyniesie odpowiedź o konieczności wdrożenia zmian organizacyjnych w celu maksymalnego wykorzystania istniejących potencjałów. O tym piszę w drugiej części opracowania w **Programie Rozwoju** w dziale **Organizacja**.

PROGRAM ROZWOJU

CELE

- ✓ Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich Centrum i stworzenie efektywnych zespołów (dobrze zarządzana, obsadzona i zmotywowana załoga).
- ✓ Integracja z mieszkańcami miasta.
- ✓ Stworzenie placówki spójnej z „Narodową Strategią Kultury”, „Programem rozwoju kultury województwa łódzkiego” oraz „Strategią rozwoju Tomaszowa Mazowieckiego” przy wykorzystaniu „Diagnozy społeczno-gospodarczej miasta Tomaszów Mazowiecki”
- ✓ Wspieranie wizerunku miasta
- ✓ Uporządkowanie oferty programowej w oparciu o infrastrukturę i skierowanie jej do określonej grupy docelowej.
- ✓ Maksymalnie efektywne wykorzystanie posiadanych środków finansowych oraz majątku Centrum.
- ✓ Pozyskanie środków zewnętrznych na projekty kulturalne, a także na modernizację wyposażenia Centrum.
- ✓ Wzmocnienie wizerunku instytucji przyjaznej, otwartej z której byliby dumni i z którą by się identyfikowali zarówno mieszkańcy, jak i pracownicy.
- ✓ Wzmacnianie marki Centrum nie tylko w obrębie miasta, ale także i kraju, a nawet Europy (budowa ponadregionalnej marki MCK).
- ✓ Rozszerzenie palety kluczowych wydarzeń z różnych obszarów kultury, które staną się marką rozpoznawalną w kraju i zagranicą.

ZAŁOŻENIA

Program Miejskiego Centrum Kultury musi wynikać z nowoczesnej misji i mieć ściśle określone priorytety. Program powinien być zrównoważony, jasny, możliwy do realizacji i być oparty na nieustającej współpracy z mieszkańcami miasta.

Misja i sposób działania instytucji kultury zmieniła się w ostatnich latach bardzo wyraźnie, co niestety nie jest jeszcze widoczne w sporej ilości instytucji. Przez wiele lat podstawową aktywnością instytucji kultury była organizacja zaplanowanych wydarzeń kulturalnych, edukacja artystyczna i krzewienie amatorskich ruchów artystycznych.

Oczywiście to jest nadal istotna część pracy instytucji, ale misja musi ewoluować znacznie dalej.

Przede wszystkim misja musi być indywidualna, **oparta na potrzebach społeczności**, z którą dana instytucja pracuje. Dopiero po określeniu tych potrzeb można sformułować i rozszerzyć zadania programowe. Zatem oprócz tradycyjnych elementów misji, opierając się na działaniach już podejmowanych przez MCK oraz na nowych trendach zachodzących w naszych społecznościach lokalnych, uważam, że jednym z najważniejszych czynników w misji MCK powinna być **integracja mieszkańców, ich aktywizacja i podbudzanie do wspólnej pracy**. Ponadto **inspirowanie (nie narzucanie!) działań artystycznych**, partycypacyjny wymiar części założeń programowych i zaspokajanie potrzeb społecznych. Trzecim, ważnym dla mnie, elementem misji jest stworzenie z Miejskiego Centrum Kultury instytucji wyraźnej na arenie kulturalnej regionu jak i całego kraju, która przez swoje działania, w istotny sposób **wspierałaby samorząd lokalny i mieszkańców** w budowie swojego **lokalnego, regionalnego i ogólnopolskiego wizerunku**.

PRIORYTETY PROGRAMOWE

➤ OFERTA ARTYSTYCZNA I EDUKACYJNA

Dedykowana mieszkańcom, różnorodna, nowoczesna, zgodna z potrzebami, dopasowana do ich wieku, trybu życia, miejsca zamieszkania.

Oferta MCK musi spełniać **lokalne potrzeby**, być adekwatna do oczekiwań mieszkańców i budować pomost między przedstawicielami różnych grup społecznych. MCK nie może zamknąć się na jedną dziedzinę sztuki lub też prezentować tylko kulturę tzw. „wysoką”. Program kulturalny musi być na dobrym poziomie, ale być zrozumiały dla odbiorców, podbudzający ich do analizy dzieła, chęci pogłębiania wiedzy i tym samym przechodzenia na kolejne etapy. Według mnie negatywną praktyką jest serwowanie nagle repertuaru złożonego z samych ambitnych arcydzieł, ponieważ instytucja kultury musi służyć szerokiej publiczności, a ta jest często na to nieprzygotowana. Naszym zadaniem nie jest pretendowanie repertuarem do takich instytucji jak opera, czy profesjonalny teatr, nie mamy też tak wyselekcjonowanej publiczności. Obserwowałam to na przykładach np.: kin, gdzie zmiana repertuaru na bardzo ambitny, tzw. klasyki i arcydzieła kinematografii, powodowała tylko spadek frekwencji i niezadowolenie widzów. Co nie znaczy, że takich działań nie należy prowadzić. Należy tylko sobie zdawać ze skali kosztów i zasięgu oddziaływania. Konieczne jest budowanie **dobrego, kulturalnego menu** dla

mieszkańców. To menu powinno być utrzymane na dobrym poziomie, obejmować szeroki zakres działań kulturalnych (teatr, koncerty, widowiska, spotkania, akcje animacyjne, wydarzenia plenerowe), zdecydowanie odżegnywać się od jarmarcznej rozrywki i tandetnego humoru. Konsekwencją takiej linii programowej, będzie **świadome kształtowanie widzów i ich edukacja**, a także zgłębianie kultury i przechodzenie na coraz wyższy poziom.

Klasyczne formy działalności należy wzbogacić o ofertę wykorzystującą dostępność **technologii cyfrowych** w zakresie **audio, wideo i komunikacji**. Organizując konkursy na filmy o atrakcjach turystycznych miasta i okolic nakręcony komórką przez mieszkańców jednocześnie „wpręgamy” mieszkańców w kreowanie swojej „małej ojczyzny”, wzmacniamy dumę z ich miejsca życia i jednocześnie pozwalamy mieszkańcom kreować materiał, który jest znakomitym uzupełnieniem profesjonalnej oferty promocji miasta, gdyż mimo swojej „amatorskości” przebija szczerością przekazu produkty agencji reklamowych.

Z kolei obecne urządzenia do nagrywania, montażu i edycji dźwięku są tak nisko kosztowe, że nagranie, edytowanie i wydanie płyty z muzyką lokalnych zespołów nie tylko nie stanowi wielkiego kosztu. Takie wydawnictwo spełnia kilka ról:

- Dokumentuje chwile ulotne,
- motywuje wykonawców do coraz lepszej pracy,
- stanowi pewnego rodzaju nagrodę za lata ćwiczeń,
- stanowi świetny element promocji miasta jak i Centrum.

Przy prowadzeniu zajęć wokalnych z uzdolnionymi uczestnikami niezbędne jest w chwili obecnej posiadanie profesjonalnych nagrań koniecznych przy zgłaszaniu na wszelkiego rodzaju konkursy.

Kolejnym elementem jest internetowe radio. Angażując grupę ludzi w różnym wieku, gdyż wiek tu nie ma znaczenia, tworzymy platformę wymiany myśli i poglądów na tematy bieżące, jak najbardziej bliskie mieszkańcom. Znowu, koszt organizacji takiego przedsięwzięcia jest niewielki, a znaczenie dla integracji społecznej bardzo duże.

To tylko część pomysłów na wykorzystanie potencjału tkwiącego w technologiach cyfrowych.

Bardzo istotna jest działalność oparta na projektach społecznych opracowywanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi, lokalnymi twórcami, animatorami kultury

oraz przede wszystkim z samymi mieszkańcami. Projekty, które są współtworzone lub wręcz tworzone przez uczestników mają bardzo dużą trwałość i moc oddziaływania na środowiska lokalne. Bliska jest mi idea **Miejsc Aktywności Lokalnej**, które współtworzą mieszkańcy i w których mieszkańcy wolontaryjnie przekazują społeczności swoją wiedzę i umiejętności, prowadząc nieodpłatnie np. zajęcia językowe, taneczne, sportowe. Instytucja daje w zamian miejsce, udostępnia materiały, pozwala podnosić mieszkańcom swoje kompetencje. Mają one nieocenione znaczenie w aktywizacji i integracji społeczności lokalnej.

Wykorzystując popularność istniejącego **Love Polish Jazz Festiwal** i na jego kanwie można organizować wieczory jazzowe, cykliczne koncerty młodych gwiazd jazzu okraszone występami uznanych wykonawców.

Ciekawym rozwinięciem tego projektu byłyby koncerty nazwane przeze mnie **„Connection Music”** a stwarzające okazję do połączenia ze sobą kompletnie innych stylistycznie gatunków muzycznych. Żyjemy w świecie, gdzie przekazy informacji mieszają się ze sobą tworząc unikalną, czasami bezładną, ale często bardzo twórczą płataninę dźwięków i obrazów. Trzeba to wykorzystywać. Skojarzenia np. dźwięków orkiestry dętej z chórem, elektronicznych beatów z orkiestrą kameralną, Vidzejskich improwizacji obrazami z dźwiękami ludowej kapeli. Przykłady można mnożyć.

Idąc dalej można stworzyć projekt **„Dźwięki Miasta”**. Dźwięk to jest to, co nas otacza bez przerwy. Czasami miły, czasami wkurzający, ale jest. Można go „pozbiierać” z otoczenia. Przy obecnych technologiach wystarczy do tego dobry smartfon. A jak się już „pozbiiera” to można go „upleść” po swojemu. Zrobić beat ze śpiewu ptaków i ryków koparki. Z trąbienia aut i sygnału karetki. Z kłótni na targowisku i melodii ulicznego grajka. Co potrzeba. Grupa osób chcących zbierać, dźwięki, komputer z oprogramowaniem do montażu dźwięku. Projekt jednocześnie uwrażliwia uczestników na otoczenie przy okazji jednak daje pretekst do nauczania się edycji cyfrowej dźwięku i zasad budowania utworów. Jest też wyzwanie dla sekcji literackich. Można lokalną twórczość literacką ilustrować muzyką miasta. Gotowy materiał promocyjny.

Sekcje plastyczne również powinny mieć mocno zarysowany profil. Oczywiście podstawowym celem jest nauka technik plastycznych i rozwijanie wrażliwości plastycznej wśród uczestników. Myślę jednak, że warte są one sprofilowania, ukierunkowania na konkretne cele. Wiem z doświadczenia, że instruktorzy mają wiele

pomysłów, których realizacji albo się boją, albo nie ma na nie środków, albo chęci w otoczeniu. Myślę, że rolą dyrektora jest wyłuskiwanie takich pomysłów i stwarzanie warunków do ich realizacji. Myślę, że warto by tu odwołać się w przypadku młodych uczestników do form plastycznych bardzo popularnych w obecnych czasach. I tu tylko dla przykładu - komiks. Forma atrakcyjna, świetne zaplecze w niedalekiej Łodzi. I znowu synergia.

Produkcja miesięcznika – atrakcyjnego w formie graficznej, dostępnego w formatach na czytniki i smartfony, miesięcznego zestawiania działań i imprez miejskich, połączone z wywiadami z lokalnymi twórcami i samorządowcami oraz publikacją najciekawszych tekstów dotyczących szeroko pojętej kultury lokalnej. W związku z tym, że będzie to miesięczne kompendium wiedzy o wszystkich wydarzeniach miejskich (nie tylko organizowanych przez MCK) dotrze on do wszystkich potencjalnych uczestników życia kulturalnego na początku jako swoistego rodzaju harmonogram, który w miarę rozwoju może przekształcić się w pełnowymiarowy miesięcznik kulturalny. Oczywiście MCK będzie tylko organizatorem i moderatorem oraz swoistego rodzaju „zapalnikiem”, który spowoduje wciągnięcie w krąg redakcyjny jak najszerszą rzeszę uczestników kultury.

➤ *KONCENTRACJA NA WIELOLETNIEJ TRADYCJI MCK*

Analizując obszary działalności MCK, mogę z pełnym przekonaniem stwierdzić, że większość przywoływanych przeze mnie założeń jest spełnianych. Jednak w dziedzinie kultury i oczekiwań społecznych jest wielka różnorodność. W związku ze strukturą demograficzną miasta z pewnością jest duże zapotrzebowanie na ofertę skierowaną dla osób starszych, niepracujących, mających dużo wolnego czasu. Nie należy jednak lekceważyć oferty skierowanej do dzieci i młodzieży a tu już trzeba być bardzo czułym na istniejące trendy dotyczące kultury jak i nowych technologii i sposobów komunikowania się. To duże wyzwanie, ale staje się coraz łatwiejsze w dobie powszechnej dostępności technologii audio wizualnych i komunikacyjnych. Są to platformy uniwersalne, które łączą kiedyś tak odległe od siebie obszary kultury, a które jednocześnie są łatwe do zaakceptowania dla młodego i średniego pokolenia a nawet dla coraz większej ilości ludzi sprzed rewolucji cyfrowej.

Działanie MCK zamierzam oprzeć na wsparciu i twórczym rozwinięciu istniejących już działań, zarówno dużych projektów jak np. Love Polish Jazz Festival, czy „Teatralia” jak i

bieżących działań sekcji i zespołów artystycznych. Dla ich dobrego działania konieczne jest kilka czynników

- Ludzie
- Finanse
- Promocja

Analizując dotychczasowe działania i osiągnięcia MCK pewne jest, że kadra pracująca w centrum jest grupą fachowców oddanych swojej pracy. Z pewnością przy odpowiednim przydzieleniu zadań oraz wsparciu i rozwinięciu ich umiejętności jest w stanie realizować projekty o zasięgu ogólnokrajowym jak i międzynarodowym. Potrzeba tylko odpowiedniej motywacji, stworzenia właściwych warunków pracy i sprawne zarządzanie a niemożliwe stanie się możliwym.

Na istniejące i nowe projekty należy szukać zewnętrznych źródeł finansowania. Są to środki ministerialne, fundusze unijne, sponsorzy, mecenasi, reklamodawcy. Z wszystkich tych źródeł można zrobić montaż finansowy imprezy na profesjonalnym poziomie.

Będąc Dyrektorem Festiwalu Debiutów Filmowych „Młodzi i Film” montaż finansowy obejmował dotację z MKiDN, środki Stowarzyszenia Filmowców Polskich, Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, dotację UM w Koszalinie oraz środki prywatnych sponsorów i reklamodawców. Budżet Festiwalu corocznie oscylował w granica 1 mln zł, z czego tylko 350 tys. zł było dotacją UM.

Podobnie przy organizacji Hanza Jazz Festiwal – budżet ok 150 tys., z czego ponad połowa z funduszu transgranicznego „Pomerania”.

➤ *UMOCNIENIE MARKI MCK W ZASIĘGU OGÓLNOPOLSKIM*

Kluczowe wydarzenia, pozwalające na wzmocnienie pozycji marki MCK i tym samym Tomaszowa Mazowieckiego na arenie ogólnopolskiej i międzynarodowej

- Rozszerzenie Love Polish Jazz Festival

Stworzenie z niego dużej imprezy artystycznej, z wydarzeniami towarzyszącymi dla mieszkańców, rozszerzenie listy partnerów i osób merytorycznych zaangażowanych w przedsięwzięcie, zaangażowanie medialne. Przygotowanie wydarzenia w większym wyprzedzeniu, zwiększenie budżetu, w tym i pozyskanie środków zewnętrznych na wydarzenie. Stworzenie międzynarodowych warsztatów z polskimi wykładowcami i uczestnikami z innych krajów poprzedzających festiwal. Warsztatów, których efekty

będzie można zaprezentować podczas koncertu głównego festiwalu. Środki na warsztaty można pozyskać z funduszy unijnych oraz z MKiDN.

- Opracowanie nowej kluczowej imprezy o jak najszerszym zasięgu.

Równie ważne jak rozwijanie i umacnianie dotychczasowych projektów „flagowych” jest wybieganie w przyszłość. Warto już teraz rozpocząć prace nad projektowaniem dużego przedsięwzięcia medialnego, do którego współpracy można a nawet trzeba zaangażować wszystkie instytucje miejskie oraz organizacje pozarządowe. Nie będę w tym opracowaniu żonglował pomysłami, gdyż takowe powinny powstać przy udziale wszystkich wymienionych wyżej organizacji oraz opinii mieszkańców. Jako dyrektor MCK będę pełnił funkcję moderatora, podpowiadacza a po zatwierdzeniu projektu dopilnuję, żeby projekt został obudowany we właściwe zaplecze merytoryczno-organizacyjne oraz posiadał zabezpieczone odpowiednie środki finansowe na jego realizację.

➤ *PROJEKTY ARTYSTYCZNE I SPOŁECZNO-KULTURALNE BUDUJĄCE TOŻSAMOŚĆ MIESZKAŃCÓW.*

Trwałe wpisanie do kalendarza wydarzeń MCK, tematycznych projektów kulturalnych, akcji dziejących się w przestrzeni miejskiej, pod okiem animatorów kultury. Tego typu projekty społeczne, to działania stricte lokalne, powinny być atrakcyjną formą spędzania czasu dla mieszkańców, dla całych rodzin. Działania powinny w dużej mierze być skierowane do dzieci, być okazją do poznania sąsiadów. Oprócz funkcji czysto animacyjnej, a nawet rekreacyjnej, chciałbym, żeby projekty te były okazją do zapoznawania mieszkańców z miastem, jego charakterystyką społeczną, historią, ciekawymi miejscami czy perspektywami rozwoju. Dlatego szczególnie właśnie te wydarzenia powinny być współtworzone przy udziale organizacji pozarządowych, lokalnych twórców, artystów, ale także przedsiębiorców.

➤ *PROGRAM OPARTY NA WSPÓŁPRACY*

Współpraca z instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami, włączenie inicjatyw oddolnych.

Program oparty na szerokiej współpracy i partnerstwie to podstawa dobrego funkcjonowania Centrum. Nowoczesna instytucja kultury musi znać lokalne środowisko, wyłaniać z niego ciekawe projekty, rozwojowe inicjatywy i zapraszać do współpracy. W jej bezpośrednim otoczeniu działa dużo organizacji pozarządowych, nieformalnych grup, artystów czy animatorów kultury. Ich zakres działania jest olbrzymi, dotyczy m.in.:

edukacji kulturalnej, upowszechniania kultury, działalności turystycznej, krajoznawczej, organizacji wolontariatu, promocji zdrowia, działalności na rzecz rodziny i rodzicielstwa. Szeroko zakrojona współpraca z lokalnym środowiskami i instytucjami pozwala zróżnicować ofertę, dopasować ją do rzeczywistych potrzeb mieszkańców, spełnia najistotniejszą funkcję jaką jest włączanie mieszkańców w tworzenie oferty Centrum i w inicjatywy przez niego współtworzone, a także stawia MCK na pozycji centrum animacji kulturalnej dzielnicy. **MCK jako naturalny lider kultury**, powinno swoim potencjałem wspierać dobre przedsięwzięcia i chodzi tu nie tylko o wsparcie finansowe, ale także organizacyjne, merytoryczne czy techniczne. Dzięki temu organizacje te będą się rozwijały, a wraz nimi miejscowi animatorzy i twórcy. Ponadto wytworzy się naturalna, partnerska relacja między instytucją a mieszkańcami.

Istotnym elementem takiego partnerstwa, zarówno dla Centrum jak i organizacji pozarządowych, jest wspólne aplikowanie o środki finansowe, np.: w ramach funduszy UE.

➤ *PROGRAM OPARTY NA WSPÓŁPRACY Z PLACÓWKAMI OŚWIATOWYMI*

Z informacji, które są dostępne wynika, że w MCK realizowane są projekty we współpracy z placówkami oświatowymi. Jest to niezwykle istotne. Posiadając zaplecze techniczne i odpowiednią infrastrukturę oraz zaplecze merytoryczne MCK musi stale wzmacniać swoje oddziaływanie na sferę edukacji kulturalnej i stać się jej liderem. Ważnym adresatem **edukacji kulturalnej** są dzieci i młodzież którzy stanowią przyszły potencjał społeczny. Dlatego MCK musi rozwijać **współpracę z instytucjami oświatowymi**, partnerstwa projektowe i dążyć do efektywnego podnoszenia poziomu edukacji kulturalnej.

W moim założeniu, opracowany zostanie program systemowych, wieloletnich działań wdrażających edukację kulturalną na terenie Tomaszowa Mazowieckiego. Celem będzie kształtowanie kapitału ludzkiego, przygotowanie do świadomego uczestnictwa w kulturze, pogłębianie wiedzy nt. dziedzictwa kulturowego i zachęcenie do aktywności kulturalnej. Należy zaznaczyć, że edukacja kulturalna to nieodłączny element rozwoju społeczności. Naturalnie kierowany jest do dzieci i młodzieży, ale prawidłowo wdrażany powinien służyć też dorosłym, niepełnosprawnym, cudzoziemcom czy osobom z tzw. marginesów społecznych. Spełnia funkcje rozwijającą, ale też wyrównującą, podnoszącą kompetencje społeczne. Dlatego opracowane projekty muszą być powszechne, dostępne,

ale także międzykulturowe i międzypokoleniowe, angażujące całe rodziny. W projekty powinni być zaangażowani nie tylko partnerzy oświatowi, ale również organizacje pozarządowe czy parafie.

Według mnie jest to jeden z najważniejszych obowiązków samorządowej instytucji kultury.

➤ *INNOWACYJNOŚĆ WYDARZEŃ PROGRAMOWYCH*

Ten priorytet dotyczy wszystkich działań programowych. Oferta powinna wychodzić poza schematy, rutynę działania. **MCK musi działać nieszablonowo** i to nie tylko komponując program artystyczny, ale także organizacyjnie. **Nie zamykajmy się w salach czy korytarzach.** Grono odbiorców naszej oferty kulturalnej należy zdobyć działając także w terenie. Program musi zatem zostać istotnie wzbogacony o animacje w blokowiskach, święta ulic, wydarzenia plenerowe, koncerty podwórkowe, teatr w parkach, czy na skwerach. Wykorzystajmy nasze partnerstwa do stworzenia i zaadaptowania powierzchni. Przy każdym takim działaniu MCK musi wyraźnie komunikować swoją obecność, podkreślać funkcję w mieście i zachęcać do zapoznania z resztą działalności.

➤ *OTWARTOŚĆ I POWSZECHNOŚĆ OFERTY*

Program Centrum musi być otwarty na inicjatywy oddolne, pomysły i projekty mieszkańców, działania organizacji partnerskich. Oferta i zakres działania musi służyć mieszkańcom całej społeczności w zakresie lokalizacyjnym, ale także przełamywać bariery finansowe i zapobiegać wykluczeniu społecznemu. Dlatego trzeba zachować **balans między ofertą płatną, ale także bezpłatną dla mieszkańców.** Bardzo istotne jest, aby oferta bezpłatna była wyraźnie komunikowana, promowana i rozpowszechniana. Ponadto oferta bezpłatna ośrodka nie powinna ograniczać się do artystycznych wydarzeń plenerowych, takich jak koncerty czy widowiska organizowane w sezonie letnim, ale obejmować edukację kulturalną, plenerowe pokazy kinowe, spektakle teatralne, warsztaty, czy animacje społeczne. Ma więc ona służyć zniesieniu barier i faktycznym upowszechnianiu kultury w mieście.

➤ *KOMUNIKACJA Z MIESZKAŃCAMI*

Bardzo ważny element mający znaczący wpływ na skuteczność i dotarcie z ofertą do mieszkańców. Komunikacja z mieszkańcami musi być oparta na przemyślanej strategii wizerunkowej i promocyjnej (kompatybilnej ze strategią programową), być zrozumiała

dla mieszkańców i podkreślać otwartość Centrum. Nie może ograniczać się do starej formy reklamowej, jak druk plakatów i ulotek, ale angażować się w strefę multimedialną, mobilną. Celem dobrej komunikacji jest dialog między MCK, a odbiorcami jego oferty. Głównym celem jest stworzenie dobrego wizerunku Centrum, formowanie w przekazie publicznym opinii o wysokim poziomie artystycznym i zaangażowaniu społecznym tego miejsca, a także działania wpływające na **identyfikację mieszkańców miasta z MCK**. Więcej na ten temat w rozdziale PROMOCJA.

➤ *EFEKTYWNE I SPRAWNE ZARZĄDZANIE.*

Priorytet programowy i organizacyjny. Nawet najlepiej przygotowana koncepcja artystyczna nie będzie mogła zostać spełniona bez odpowiedniego zarządzania w instytucji. Zarządzanie to dotyczy zarówno **finansowania, przygotowania i realizowania planów strategicznych, przejrzystej gospodarki instytucji, wykorzystywania potencjału zasobów ludzkich, efektywnego gospodarowania majątkiem i ewaluacji działań kulturalnych.**

SPOSOBY REALIZACJI

SYNTETYKA

Poniżej przedstawiam syntetycznie sposoby realizacji moich priorytetów programowych.

- Aktywny udział dyrekcji oraz pracowników ośrodka w organizowanych imprezach, wydarzeniach, prowadzonych zajęciach, rozmowy z uczestnikami, obserwacja przebiegu wydarzeń.
- Prowadzenie konsultacji społecznych przy współpracy z wyspecjalizowanymi instytucjami i lokalnymi liderami opinii
- Analiza wdrożonych projektów, weryfikacja i modyfikacja podjętych działań – dużym błędem zarządzających kulturą jest wdrażanie projektów bez ich późniejszej analizy, projekt jest zatem prowadzony tylko na wstępnych założeniach, bez ich późniejszej ewaluacji. Trzeba stworzyć metody pomiaru efektywności danego projektu, określić ramy czasowe i dopilnować jego ewaluacji. Tylko w ten sposób możemy mieć pewność, że **podążamy w dobrym kierunku z właściwą prędkością.**

- Stworzenie oferty dedykowanej do konkretnych grup wiekowych, zgodnie z potrzebami społeczności. Kluczowym jest zaplanowanie strategii i jasne określenie grupy odbiorców
- Staranne projektowanie działań tak żeby nie skończyły się one chaosem programowym, przeładowanym kalendarzem imprez i tzw. „szybkim wciskaniem zdarzeń”. Moje doświadczenie pokazuje, że taki bałagan programowy, a także brak odpowiedzialności osób programujących wydarzenia, powoduje kanibalizację wydarzeń i znacznie utrudnia dobrą sprzedaż nie tylko w kontekście finansowym, ale również frekwencyjnym.
- Planowanie kalendarza z co najmniej 3-miesięcznym wyprzedzeniem, a wydarzeń kluczowych w trybie całorocznym, łącznie z pozyskiwaniem środków zewnętrznych na te cele.
- Sprawne zarządzanie infrastrukturą Centrum. Analiza wykorzystania sal i pomieszczeń w celu maksymalizacji efektywności ich wykorzystania.
- Analiza działalności sekcyjnej, pod kątem równowagi finansowej i potrzeb mieszkańców.
- Przygotowanie, w oparciu o dotychczasowe doświadczenia, zasad współpracy z instytucjami oświatowymi.
- Rozszerzenie współpracy z instytucjami pozarządowymi, lokalnymi liderami, parafiami.
- Prowadzenie polityki otwartej na inicjatywy oddolne, wspieranie inicjatyw mieszkańców.
- Utrzymanie części bezpłatnej oferty kulturalnej oraz rozszerzenie jej w obszarach najbardziej wrażliwych.
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych na projekty oraz nowe inwestycje.
- Zachęcanie do udziału sektora prywatnego w projektach kulturalnych, tzw. mecenat kultury.
- Nawiązanie współpracy z partnerami spoza Tomaszowa Mazowieckiego, a także partnerami zagranicznymi przy konkretnych projektach.
- Organizacja czasu wolnego dla mieszkańców, stworzenie przestrzeni do spotkań mieszkańców i animowanie ich inicjatyw, co pozwala konsumentów kultury przekształcić na jej współtwórców.

PROMOCJA

W oparciu o istniejące dokumenty, strategie i zwyczaje należy stworzyć spójną ogólną strategię promocyjną na którą składać się będą:

- Sposoby komunikacji, dotarcia do grup odbiorców
- Narzędzia jakimi będzie się posługiwało MCK
- Jasno sprecyzowaną wizję w jaki sposób ma być postrzegane MCK i jak do tego dążyć.

Należy zadbać, żeby promocja nie odbywała się tylko na zasadzie szybkiego reagowania na nieplanowane zmiany w programie i repertuarze Centrum. Aby tego uniknąć należy skupić się na długoterminowym planowaniu wydarzeń zarówno tych wielkich jak i drobnych. Promocja nie ma być tylko opracowywaniem bieżących komunikatów do mieszkańców. Ponadto jej funkcja wciąż jest mylona z funkcją sprzedażową wydarzeń. Należy zdać sobie sprawę, że są to dwie różne dziedziny działalności.

Podchodząc poważnie do wizerunku MCK, a także do komunikacji, która ma być nieustającym dialogiem z mieszkańcami, niezbędne stworzenie komórki odpowiedzialnej za promocję tak, aby sprostać strategii programowej i stworzyć spójny obraz instytucji. Ponadto wraz z rozrastającą się ofertą programową i chęcią przyciągnięcia Centrum nowej widowni, należy Promocję rozszerzyć o funkcję Sprzedaż i przydzielić zadania organizacji publiczności, pozyskiwania grup zorganizowanych, współpracy z portalami sprzedażowymi (np.: kupbilecik, biletyna itp.).

Do stworzenia Działu Promocji i Sprzedaży nie musi być konieczne zwiększanie zatrudnienia. Z pewnością, przy nowym rozdziale zadań uda się znaleźć osobę lub osoby, które będą mogły udźwignąć te jakże ważne w obecnym czasie zadania. Niemniej jednak jest to bardzo ważny obszar działalności Centrum i musi być odpowiednio zagospodarowany.

Przede wszystkim **głównym celem komunikacji zewnętrznej jest tworzenie pozytywnego wizerunku Centrum, formowanie w przekazie publicznym opinii o wysokim poziomie artystycznym, otwartości i zaangażowaniu społecznym tego miejsca, a także inne działania wpływające na identyfikację mieszkańców miasta z MCK.**

Główne sposoby realizacji tego:

- ✓ Stworzenie kompetentnego Działu Promocji i Sprzedaży, mającego realny wpływ na przygotowywany program Ośrodka i jego bieżący repertuar
- ✓ Pozyskiwanie stałych strategicznych patronów medialnych oraz patronów pojedynczych wydarzeń
- ✓ Dbanie o regularny kontakt z prasą i odpowiednie przepływy informacji
- ✓ Unikanie chaosu informacyjnego, jest to uwarunkowane odpowiednio ułożonym repertuarem. Gdy ten jest przeładowany w ślad za tym „w świat” idzie zbyt dużo, często zupełnie niespójnych ze sobą komunikatów
- ✓ Umiejętne korzystanie z tradycyjnych form komunikacji (plakaty, ulotki), obecność w lokalnych mediach i poszerzanie nowoczesnej praktyki, tj.: form internetowych, stałego uczestnictwa na portalach społecznościowych, w mediach internetowych.
- ✓ Stworzenie stałych kanałów dotarcia do określonych grup odbiorców (w zależności od wieku, formy wydarzenia czy lokalizacji) i korzystanie z nich
- ✓ Obecność w przestrzeni publicznej, permanentne promowanie loga MCK we wszystkich możliwych miejscach (siedziby, filie, instytucje partnerskie i samorządowe)
- ✓ Zastosowanie nieszablonowych form komunikacji, akcje informacyjne w autobusach i tramwajach, dni otwarte dla mieszkańców
- ✓ Prowadzenie dobrej i przejrzystej strony internetowej, aktualizowanej na bieżąco. Strona powinna zawierać także informacje o misji Centrum, celach strategicznych, a także prezentować sylwetkę pracowników i współpracowników.
- ✓ Dbanie przy współpracy partnerskiej o określenie warunków współpracy promocyjnej i każdorazowe upewnienie się o spójności celów wizerunkowych

ORGANIZACJA

KADRY

Moje doświadczenie w zarządzaniu instytucją kultury i projektami kulturalnymi podpowiada mi, że zazwyczaj największym wyzwaniem dla managera jest brak zespołowości, zmotywowania i umiejętności pracy zespołowej. Szczególnie widoczne jest to w kulturze, gdzie każdy z pracowników z założenia jest dosyć sporą indywidualnością.

Mniej istotne są przy tym indywidualne minusy czy braki. Jako manager z doświadczeniem praktycznym w budowaniu zespołów poznałem zarówno formalne, jak i nieformalne przyczyny tej sytuacji. Przede wszystkim zalicza się do nich podział na „starych” i „nowych” pracowników, który nie ma nic wspólnego z ilością lat, tylko tak naprawdę z realizowanymi zadaniami. Manager musi więc doprowadzić do tego, żeby cały zespół miał świadomość konieczności niezbędnych zmian w organizacji pracy i w podejściu do projektowania i organizacji imprez, żeby wszyscy pracownicy znali cele i przede wszystkim, żeby je akceptowali oraz rozumieli ich potrzebę. Wprowadzając nowe działania manager powinien „zarazić” nimi cały zespół, nawet jeśli tylko część pracowników będzie organizowała te konkretne rzeczy. Ponadto nie można doprowadzić do sytuacji, w której część załogi będzie miała poczucie, że ich zadania są mniej ważne, marginalizowane, zbędne i pomijane w ogólnej ocenie Centrum.

Naturalnym jest, że wprowadzając daną strategię programową i biorąc pod uwagę nowe zadania instytucji kultury i ich nowe funkcje, pewna działalność w swojej istocie ulega osłabieniu, kładzie się na nią mniejszy nacisk lub staje się wręcz dodatkowa, a inne rzeczy stają się ważne, priorytetowe czy kluczowe. To jest zwyczajna i regularna konsekwencja zmian nie tylko w instytucji, ale w ogóle działalności kulturalnej. Do podstawowych zadań dobrego managera należy więc **ustalenie priorytetów**, a następnie postawienie przed pracownikami **nowych szans, wyzwań i możliwości rozwoju**. Kluczem do tego jest przede wszystkim **poznanie swojej załogi**, ich możliwości i oczekiwań, a następnie odpowiednie zagospodarowanie.

Jako manager – praktyk i osoba z konkretną wizją prowadzenia Centrum z całym przekonaniem mogę stwierdzić jedno i jest także **jeden z moich celów strategicznych – bez dobrego zarządzania zespołem i szybkiego skupienia się na tym, MCK nie zrealizuje nawet najciekawszej koncepcji artystycznej, bez względu na to, jak dobra ona będzie. Załoga musi tworzyć zmotywowany zespół, o wyraźnie określonych celach i sprecyzowanych zadaniach. Tylko taki zespół jest w stanie stworzyć coś nowego wychodząc z utartych szablonów i schematów**

Jako dyrektor Miejskiego Centrum Kultury od początku skupię się na:

- przedstawieniu jasnych celów swojej strategii
- zbudowaniu załogi podzielonej na zadania względem umiejętności i możliwości pracowników, a nie lat przepracowanych w Centrum

- przekazaniu kompetencji kierownikom i koordynatorom działów, co sprawi, że poczują oni realnie swoje funkcje, ale też odpowiedzialność z nimi związaną, a nie będą tylko piastować stanowiska
- wyeliminowaniu zjawiska „rozmywania odpowiedzialności”, które uniemożliwia dobrą realizację zadań, a jest spowodowane brakiem jasnego wytyczenia osób odpowiedzialnych, brakiem weryfikacji zadań, a także kwestiami formalnymi, np.: tworzeniem podzespołów w działach w strukturze organizacyjnej (bez ściśle określonych zakresów odpowiedzialności)
- poprawą polityki kadrowej, w szczególności efektywniejszym zarządzaniem czasem pracy pracowników. Moja praktyka pokazuje, że jest to obszar, w którym zawsze jest coś do poprawienia
- Zadbaniu o jasne i czytelne reguły wynagradzania i nagradzania pracowników
- szkoleniu kadry pracowniczej
- zadbaniu o czynnik społeczny, czyli integrację załogi, wprowadzenie atmosfery szacunku, dialogu, bo jest niezbędne do osiągnięcia celu podstawowego, a więc uwolnienia potencjału zespołu, niezbędnego do realizacji zadań postawionych przed Centrum

FINANSE

Przychody MCK w 2018 roku wyniosły 3 823 944,68 zł i składały się na nie:

- Dotacje podmiotowe w wysokości 2 698 000 zł
- Dotacje celowe w wysokości 60 000 zł
- Dochody własne w wysokości 953 643,86
- Pozostałe przychody w wysokości 10 137 zł.

Koszty ogółem wyniosły w 2018 roku 3 730 435,98 zł. Największymi pozycjami w kosztach były wynagrodzenia (osobowe i bezosobowe) wraz z pochodnymi które wyniosły 2 631 455,47 zł co wskazuje na to, że dotacja podmiotowa w zasadzie pokrywa tylko wynagrodzenia wraz z narzutami.

Patrząc na strukturę przychodów widać wyraźnie, że należy zwiększyć udział środków zewnętrznych w przychodach MCK. Powinny być to środki uzyskiwane na organizację kluczowych imprez MCK, ale żeby móc je pozyskiwać należy rozszerzyć ich formułę tak, by móc korzystać ze środków (np. unijnych) dostępnych w Programach Operacyjnych, co wiąże się z opisaną przeze mnie wcześniej strategią programową i przyjętymi celami.

Analizując strukturę kosztów należy zwrócić uwagę przy planowaniu wszystkich budżetów na zasadność niektórych wydatków. Konieczne jest stworzenie centrów kosztowych na najbardziej wrażliwe i kosztochłonne dziedziny działalności MCK, po to, aby mieć bieżącą informację o efektywności wydawanych środków finansowych. Każde przedsięwzięcie czy działalność musi być oceniona pod względem efektywności finansowej, co nie znaczy, że przychody z tej działalności mają pokryć koszty. W pewnych dziedzinach, stricte komercyjnych, należy jednak do tego dążyć. W związku z tym, że największymi pozycjami kosztowymi są wynagrodzenia osobowe i bezosobowe z pochodnymi konieczne jest przeanalizowanie struktury grup kosztowych w celu ich zoptymalizowania.

ZAKOŃCZENIE

Powyższa koncepcja zawiera wiele wątków, które starałem się pogrupować, aby możliwie jak najprzejrzystej je zaprezentować. Oczywiście w tak krótkiej formie nie da się dokładnie opisać wszystkich działań. Można je tylko zasygnalizować. Celowo w całej koncepcji nie używałem numeratorów a jedynie punktory, gdyż moim zdaniem wszystkie wymienione płaszczyzny, cele czy sposoby ich realizacji są jednakowo ważne i wręcz przenikające się. Oczywiście wszystkie te wątki muszą zostać „nałożone” na istniejącą pracę MCK tak, aby maksymalnie wykorzystać istniejący już potencjał i ukierunkować go na realizację wspólnie wypracowanych celów. Sprawna i zmotywowana organizacja jest jak dobrze skonstruowany samochód **Formuły 1**; dojedzie do mety bez żadnej awarii, w najkrótszym czasie. Potrzebny jest jeszcze dobry kierowca. I tylko ten tandem ma szansę pokonywać przeciwników i sprawiać, że marka samochodu jest na ustach wszystkich. Czego Miejskiemu Centrum Kultury w Tomaszowie Mazowieckim z całego serca życzę

Jacek Paprocki

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

Przy opracowaniu wykorzystałem następujące materiały strategiczne:

1. *„Strategia rozwoju miasta Tomaszowa Mazowieckiego 2015-2020*
2. *„Program rozwoju kultury w województwie łódzkim na lata 2014 – 2020*
3. *„Narodowa Strategia Rozwoju Kultury 2004-2020*
4. *„Strategia Na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą 2030)*
5. *Ustawa o prowadzeniu i funkcjonowaniu instytucji kulturalnej z dn. 26 marca 2012 r.*

Dodatkowo korzystałem z następujących materiałów:

1. *Rocznik Statystyczny*
2. *Informacja z wykonania planu finansowego MCK w latach 2018, I półrocze 2019*
3. *Dokumenty Organizacyjne MCK*
4. *Sprawozdania z Działalności Merytorycznej MCK za lata 2018, 2019*