

**Koncepcja działalności Centrum Kultury w Lublinie
zawierająca autorski program działania**

**Centrum Kultury w Lublinie
na okres pięciu lat**

Gabriela Żuk-Menet

Słowo osobiste

Od dawna jednym z najbardziej wyrazistych cytatów, które do mnie powracają w różnych sytuacjach myślenia o Centrum Kultury jest tekst Timothy Snydera:

“Broń instytucji - to instytucje pomagają nam zachować przyzwoitość. One jednak potrzebują naszej pomocy. Nie mów o naszych instytucjach jeśli nie przechodzisz od słów do czynów i nie działasz na ich rzecz. Instytucje nie obronią się same. Jeżeli nie będziemy chronić każdej z nich od samego początku, runą jedna po drugiej. Wybierz zatem instytucję, na której ci zależy (...) - i stań po jej stronie.”

Te słowa to dla mnie coś więcej niż publicystyczna przestroga. To inspiracja stanowiąca znaczący punkt odniesienia w mojej filozofii zarządzania kulturą. Instytucje nie są abstrakcyjnymi bytami ani wyłącznie strukturami urzędowymi. Są żywymi organizmami, które współtworzą tożsamość lokalnych społeczności, dają schronienie wartościom i wyznaczają standardy debaty publicznej. Operując sztuką, stwarzają przestrzeń artystycznego wyrazu i poznawania świata. Centrum Kultury przez dekady uwrażliwiał kolejne pokolenia, uczyło krytycznego myślenia i – w duchu Snydera – przyzwoitości.

Jednak, jak trafnie zauważa autor, instytucje nie obronią się same - przed biernością, obojętnością, rynkowym banałem, polityką czy kryzysami współczesności. Potrzebują liderów/ek, którzy nie tylko mówią, ale przechodzą od słów do czynów. Moja długotrwała więź z Centrum Kultury oraz kilkunastoletnia praca na rzecz jego rozwoju to dowód na to, że dawno temu dokonałam tego wyboru: wybrałam tę konkretną instytucję i konsekwentnie stoję po jej stronie. Moja decyzja o kandydowaniu na stanowisko dyrektorki to zobowiązanie do ochrony i twórczego rozwijania dziedzictwa Centrum Kultury z myślą o jego przyszłości.

Czerpiąc z wieloletniego dziedzictwa Centrum Kultury, bogata w doświadczenie współzarządzania instytucją w ostatnich latach i w pełni rozumiejąc wyzwania, jakie stoją przed nowoczesnymi podmiotami kultury, przedstawiam program działalności Centrum Kultury w Lublinie na pięć lat.

Program działalności Centrum Kultury w Lublinie na okres pięciu lat

Spis treści:

Wprowadzenie.....	str. 1
I. Filozofia budowania programu i myślenia o działalności.....	str. 2
II. Horyzonty Przyszłości.....	str. 3
III. Program.....	str. 6
- Głęboki oddech Trwałe zakorzenienie.....	str. 6
- Partnerstwo akademickie i ciągłość kultury.....	str. 9
- Impuls RE:UNION Horyzont przemiany.....	str. 9
- Kultura cyfrowa i Nowe media.....	str. 10
- Laboratorium Nowej Generacji i Środowisko młodego dialogu.....	str. 10
- Edukacja przez kulturę Całozyciowe doświadczenie i Kompetencje przyszłości.....	str. 11
- Otwarte dzieło i Kultura współtworzenia	str. 12
IV. Model finansowy.....	str. 12
V. Struktura organizacyjna i kultura zarządzania.....	str. 14
VI. Strategia promocji, komunikacji i rozwoju publiczności.....	str. 15
VII. Etapy realizacji.....	str. 17
VIII. Realizowalność przedstawionej koncepcji.....	str. 19
IX. Podsumowanie - Przymierze na rzecz Przyszłości.....	str. 20

Program działalności Centrum Kultury w Lublinie na okres pięciu lat

Koncepcja autorska: Gabriela Żuk-Menet

Wprowadzenie

Centrum Kultury w Lublinie znajduje się dziś w szczególnym momencie swojej historii. Po ponad trzydziestu pięciu latach działalności instytucja staje wobec konieczności redefinicji własnej roli w dynamicznie zmieniającym się świecie pędzącej transformacji technologicznej, zmian pokoleniowych, kryzysów społecznych i klimatycznych oraz przygotowań do realizacji ambitnego wyzwania, jakim jest zdobyty dla miasta tytuł Europejskiej Stolicy Kultury Lublin 2029. Nie oznacza to jednak potrzeby radykalnego zerwania z dotychczasowym dorobkiem instytucji. **Przeciwnie – przyszłość Centrum Kultury powinna stanowić twórcze rozwinięcie tego, co przez dekady stanowiło jego największą siłę.**

Wyjątkowość Centrum Kultury zawsze opierała się na otwartości i różnorodności. Instytucja ta nigdy nie funkcjonowała jako monolit skupiony wokół jednego gatunku sztuki czy jednej estetyki. Autonomia twórcza, odwaga eksperymentu, wolność artystyczna oraz współistnienie wielu niezależnych zespołów programowych w wyjątkowym federacyjnym modelu organizacyjnym, stanowiły fundament codziennego działania. Dzięki temu instytucja mogła rozwijać kulturę eksperymentalną, wysoką, edukacyjną, społeczną i alternatywną jednocześnie.

Wielogłosowość i federacyjność pozwalały ponadto pozostawać jej instytucją żywą, zdolną do reagowania na zmiany społeczne i kulturowe. W momentach krytycznych prób – od paraliżu pandemii, przez natychmiastową odpowiedź na wojnę w Ukrainie, aż po wygraną w walce o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029 – to właśnie ta elastyczna, federacyjna struktura gwarantowała unikalną umiejętność szybkiego i adekwatnego reagowania. Centrum Kultury potrafiło działać na pierwszej linii frontu wyzwań społecznych i kulturowych, wspierać miasto, zachowując przy tym pełną ciągłość i stabilność operacyjną.

Federacyjny model stanowi dziś jeden z największych kapitałów organizacyjnych instytucji, wymaga jednak rozwinięcia w kierunku sieciowego sposobu współpracy odpowiadającego współczesnym wyzwaniom, w którym zespoły zachowując własną tożsamość i wolność działania współtworzą i realizują cele strategiczne.

Dziś Centrum Kultury jest w stanie napięcia pomiędzy silnym dziedzictwem a potrzebą transformacji, między autonomią twórczą a strategiczną współpracą, tożsamością lokalną a europejską, wreszcie – między kulturą analogową a cyfrową rzeczywistością. Jego przyszłość nie wymaga rewolucji lecz świadomej ewolucji – przekształcenia unikalnego dziedzictwa instytucji w nowoczesny, otwarty na mieszkańców/ki ośrodek o międzynarodowym zasięgu.

I. Filozofia budowania programu i myślenia o działalności

Instytucje kultury nie mają już monopolu na tworzenie doświadczeń społecznych i artystycznych. Kultura rozwija się dziś równolegle w przestrzeni cyfrowej, oddolnych wspólnotach, nieformalnych środowiskach i organizacjach pozarządowych. Ma także na nią ogromny wpływ gospodarka platformowa. Ludzie uczestniczą w kulturze w sposób coraz bardziej rozproszony, zapośredniczony, hybrydowy i relacyjny. Zmieniają się nie tylko kanały uczestnictwa, ale również oczekiwania wobec instytucji publicznych. W świecie polaryzacji społecznej, kryzysu zaufania, przeciążenia informacyjnego, samotności oraz gwałtownych zmian technologicznych, kultura staje się sposobem powrotu do wspólnotowości i rozwijania wyobraźni. Instytucje kultury stają się dziś azylem bezpośredniego doświadczenia, którego nie zastąpi nawet najbardziej wyrafinowana technologia.

Redefinicji wymaga zatem rola jaką powinno pełnić Centrum Kultury. Nie może ona ograniczać się wyłącznie do organizowania wydarzeń i administrowania infrastrukturą, ani tym bardziej do budowania pozycji poprzez zwiększanie liczby wydarzeń, frekwencji czy nadprodukcji programu. Współczesna kultura wymaga nowego sposobu myślenia o roli i sukcesie instytucji. Dlatego będę dążyć do tego, by Centrum Kultury było instytucją świadomie oddziałującą na rozwój kulturowy, społeczny, kreatywny i obywatelski miasta, by było przestrzenią budowania relacji i odporności społecznej, rozwijania kompetencji kulturowych, miejscem umożliwiającym mieszkańcom/kom odbiór kultury, lecz też współtworzenie znaczeń, relacji i doświadczeń przy uwzględnieniu możliwości, potrzeb i wrażliwości.

Uważam, że sztuka jest warunkiem rozwoju społecznego, dlatego chcę budować program w oparciu o wysoką jakość artystyczną w kontekście międzynarodowego rozwoju. Będę dążyć do tego, by Centrum Kultury było miejscem rozwoju sztuki najwyższej jakości, odwagi twórczej, eksperymentu, różnorodności i wysokiej klasy wydarzeń artystycznych, jednocześnie stając się instytucją bardziej relacyjną, europejską, wspólnotową i świadomą własnego wpływu społecznego a w sposobie działania łączącą odwagę programową i rozwojową ze stabilnością organizacyjną i dobrostanem zespołu.

Kierunek tych zmian jest spójny ze strategicznymi kierunkami rozwoju kultury Lublina wyznaczonymi przez dokumenty: *Strategia Lublin 2030*, *Strategia Kultury 2030+* oraz polityki horyzontalne Unii Europejskiej. Najważniejszym jednak drogowskazem jest *RE:UNION* - idea Europejskiej Stolicy Kultury Lublin 2029 – rozumiana jako ponowna integracja i scalanie zerwanych więzi, przypomnienie o fundamentalnych wartościach europejskich, dialogu między pokoleniami, kulturami oraz akceptacja wielości systemów wartości. Dla Centrum Kultury proces prowadzący do roku 2029 to historyczna szansa i jednocześnie wymagający sprawdzian gotowości operacyjnej. W tym ujęciu aplikacja konkursowa miasta jest precyzyjnym kierunkowskazem i katalizatorem głębokich zmian. Tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029 jest impulsem do transformacji, która trwale unowocześni model działania instytucji na kolejne dekady.

II. Horyzonty Przyszłości

Proponuję całościowy model rozwoju instytucji inspirowany politykami horyzontalnymi Unii Europejskiej. Pozwala to ustanowić stałe kryteria, które będą przenikać program, determinować relacje wewnątrz zespołu, definiować zarządzanie strukturą i infrastrukturą i wyznaczać standardy współpracy z otoczeniem. Zaproponowany przeze mnie model, choć opisuje zupełnie różne obszary, to stanowi spójny ekosystem współpracy, wzajemności, empatii, otwartości i dobrostanu. Dzięki temu Centrum Kultury może funkcjonować lepiej - precyzyjnie konsolidować swoje zasoby programowe, finansowe, kadrowe i logistyczne wokół jasnych priorytetów. Jednocześnie zakładam, że model ten będzie podlegał stałej weryfikacji i aktualizacji dzięki wykorzystaniu narzędzi ewaluacyjnych i badawczych ale także poprzez dialog z Zespołem, Organizatorem i odbiorcami/czynnikami działań instytucji. Pozwoli to nie tylko wyznaczać strategiczne kierunki rozwoju, ale także tworzyć trwałe mechanizmy w duchu odpowiedzialności za przyszłość instytucji.

Sztuka Współobecności

Centrum Kultury będzie rozwijać ideę, którą określam Sztuką Współobecności. Rozumiem ją jako odpowiedzialną syntezę szerokiego uczestnictwa mieszkańców/ek i lokalnych środowisk twórczych z wysokimi standardami merytorycznymi instytucji. Swoją rolę widzę w systemowym otwieraniu instytucji na potencjał społeczny Lublina przy jednoczesnej ochronie marki instytucji oraz budowaniu mostów pomiędzy profesjonalną kreacją artystyczną a animacją i edukacją. Wiarygodność tego modelu opieram na rozróżnieniu i adekwatnym skalowaniu narzędzi – precyzyjnym dopasowaniu zasobów, infrastruktury i kompetencji zespołu do charakteru danego działania. Procesy partycypacyjne dzielę na dwa logiczne poziomy: wpływ na wybór oferty oraz udział w jej współtworzeniu.

Podmiotowość bez względu na wiek

Szczególnym wyzwaniem będzie dla mnie budowa relacji instytucji z osobami w różnym wieku i reprezentującymi różne pokolenia. Mam świadomość, że ich sposoby uczestnictwa w kulturze są często odmienne, a instytucjom trudno temu sprostać. Kluczowym pytaniem nie jest dla mnie to, jak przyciągnąć tak różnorodne środowisko, bo to już robimy, ale jak sprawić, by Centrum Kultury stało się częścią ich świata, punktem na mapie ich potrzeb, miejscem, na które chcą mieć wpływ, bo jest dla nich ważne. Wymaga to porzucenia myśli o standardowej ofercie na rzecz zrównoważonego, pod względem grup docelowych, budowania programu i przestrzeni realnej sprawczości, wspólnoty i możliwości bezpiecznego doświadczania. Centrum Kultury ma już wypracowane silne podstawy takich działań jak: Rezerwat Dzikich Dzieci, rozbudowany program edukacji filmowej i Teatr dla osób w wieku senioralnym. To bardzo cenne ale celowane w konkretne grupy, dzielące na młodych i seniorów. Moim priorytetem jest myślenie horyzontalne,

czynienie programu jak najbardziej dostępnym i różnorodnym, wdrażanie działań angażujących, opartych na współtworzeniu, współuczestnictwie i doświadczeniu transgeneracyjnym.

Przynależność Europejska

Specyficzne położenie Lublina na styku Unii Europejskiej i Europy Wschodniej oraz doświadczenie wielokulturowego pogranicza to wartości i zasoby, z których może czerpać Centrum Kultury by podejmować i włączać się we współczesny dialog międzynarodowy. Wojna w Ukrainie i kryzysy migracyjne sprawiły, że Lublin nie jest już peryferiami. Jesteśmy dziś w samym centrum uwagi Europy. Ponadto wygrany dla miasta tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029 zobowiązuje Centrum Kultury do budowania mocnych relacji międzynarodowych, poszukiwania europejskich partnerstw i źródeł finansowania. To także oparcie w politykach horyzontalnych Unii Europejskiej i zobowiązanie wdrażania ich w swoich programach kulturalnych i sposobach funkcjonowania.

W mojej koncepcji Centrum Kultury musi stać się miejscem realnych współprodukcji, długofalowych partnerstw i twórczych sojuszy z instytucjami europejskimi. To co innego niż bycie impresariatem dla gotowych formatów. To aktywne współtworzenie nowych narracji europejskich. To prawdziwe, jakościowe wzmocnienie programu.

Kultura Dobrostanu

W sposobie swojego działania chcę udowodnić, że najwyższa jakość artystyczna i sprawność producencka mogą i muszą iść w parze z dbałością o godność każdego człowieka. Proponowana przeze mnie Kultura Dobrostanu działa na rzecz: sprawiedliwego, transparentnego i bezpiecznego środowiska pracy, bezkompromisowo opiera się na mechanizmach antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, stanowczym przeciwdziałaniu wszelkim nadużyciom w pracy, bezpieczeństwu i wspieraniu rozwoju osobistego i zawodowego oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Centrum Kultury posiada już solidne podstawy - Wewnętrzną Politykę Antymobbingową i Antydyskryminacyjną, Zespół "Bezpieczników" z wydzieloną funkcją koordynatora/ki scen intymnych. Będę dążyć do wsparcia tych organów zewnętrznymi specjalistami/kami, jak również położyć większy nacisk na procedury prewencyjne a nie tylko naprawcze. Moim priorytetem będzie budowanie atmosfery pracy opartej na sprawiedliwym zarządzaniu i otwartej komunikacji wewnętrznej, stwarzanie przestrzeni do samorealizacji oraz prowadzenie polityki kadrowej, która dba o równowagę między życiem prywatnym a zawodowym a Centrum Kultury widzę jako miejsce wolne od uprzedzeń, mowy nienawiści i wszelkiego wykluczenia.

Radykalna Otwartość

Tradycyjne rozumienie dostępności w instytucjach kultury przez lata ograniczało się do wypełniania ustawowych obowiązków infrastrukturalnych czy wdrażania podstawowych narzędzi. Rozwiązania te pozostają absolutnie obligatoryjne, jednak z perspektywy nowoczesnego zarządzania stanowią zaledwie ułamek działań przeciwdziałających wykluczeniu. Ono samo rzadko zaczyna się na progu budynku; znacznie częściej ma charakter niewidzialny: rodzi się w barierze ekonomicznej, hermetycznym języku kuratorskim, przeciążeniu sensorycznym, lęku społecznym, doświadczeniu migracyjnym czy wreszcie w poczuciu braku kompetencji kulturowych. Horyzontalną ideę Radykalnej Otwartości definiuję jako ciągłą praktykę troski o obecność człowieka w instytucji, ze szczególną uważnością na jego różnorodne potrzeby.

Eko-odpowiedzialność

W obliczu zmian klimatycznych wyzwanie dla instytucji kultury przestaje być wyłącznie kwestią ekologicznego aktywizmu, a staje się wyzwaniem głęboko kulturowym i misyjnym. Chcę, aby Centrum Kultury rozwijało model instytucji regeneracyjnej nie rezygnując jednocześnie z realizacji modelu "zrównoważonego" (skupionego przede wszystkim na sposobach jak mniej szkodzić). Model regeneracyjny idzie o krok dalej: zakłada, że instytucja kultury ma aktywnie naprawiać i odtwarzać zasoby – zarówno ludzkie, jak i naturalne. Skoro w ramach *Kultury Dobrostanu* planuję regenerację sił zespołu i dbałość o jego psychiczne bezpieczeństwo, to jako instytucja regeneracyjna chcę ten sam mechanizm ochronny zastosować w pracy ze społecznością Lublina. Centrum Kultury ma stać się miejskim azylem, który pomaga odzyskiwać życiową równowagę w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Cyfrowa Transformacja

Sztuczna inteligencja i zaawansowane technologie definiują współczesny świat, jednak wdrażanie ich w instytucji kultury wymaga realnego spojrzenia. Mam świadomość obecnej kondycji technologicznej Centrum Kultury, która jest bardzo nierówna. Z jednej strony infrastruktura cyfrowa została w ostatnim czasie profesjonalnie zasilona a z drugiej - nadal są poważne braki i to w podstawowych obszarach - przestarzały sprzęt, niespójne systemy wewnętrzne oraz naturalne zmęczenie zespołu narzędziami, które zamiast pomagać – utrudniają pracę, to rzeczywistość, od której musimy zacząć. Dlatego transformację cyfrową Centrum Kultury dzielę na dwa etapy. W pierwszym cyfryzacja będzie procesem nadrobienia zaległości, porządkowania struktur i stabilizowania bazy. Dopiero na sprawnie działającym fundamencie będziemy mogli bezpiecznie przygotować instytucję do przyszłych wyzwań. Równolegle musi być prowadzona praca programowa w obrębie już istniejących możliwości.

III. Program

Moje myślenie o programie instytucji opiera się na głębokim szacunku dla tożsamości marek, które przez dekady budowały prestiż Centrum Kultury. Swoje zadanie upatruję przede wszystkim w stwarzaniu stabilnych możliwości do rozwoju i kreacji programu dla środowisk twórczych oraz ludzi, którzy posiadają unikalne kompetencje merytoryczne. Nie zamierzam kreować go samodzielnie, lecz być gwarantem warunków do jego realizacji. Doceniając dorobek instytucji, będę dążyć do nadania dotychczasowym liniom programowym nowoczesnego, międzynarodowego kontekstu, nasycając je empatią, uważnością i społeczną odpowiedzialnością. Na ostateczny kształt programu istotny wpływ będzie miała także idea *RE:UNION*, towarzysząca nam w drodze do Europejskiej Stolicy Kultury 2029, oraz rzetelna realizacja projektów w ramach programu ESK, których autorem i operatorem jest Centrum Kultury w Lublinie.

Głęboki oddech | Trwałe zakorzenienie

Podstawą tej idei stają się dotychczas wypracowane flagowe projekty Centrum Kultury. Kluczowym założeniem będzie działanie na rzecz ich rozwoju w całoroczne linie programowe. „Głęboki oddech” daje przestrzeń na odrzucenie gonitwy, w której liczy się wyłącznie liczba wyprodukowanych wydarzeń i sukces frekwencyjny, na rzecz cierpliwego budowania wiernych, stabilnych ale też krytycznych społeczności odbiorczych. „Trwałe zakorzenienie” to rozwinięcie ich o komponent całorocznej interdyscyplinarnej prezentacji i inkubacji, obudowanie procesami rezydencji artystycznych, otwartych laboratoriów, dyskusji czy warsztatów. W ten sposób silne marki programowe Centrum Kultury będą całoroczną, żywą tkanką, która stale sieciuje, stymuluje i rozwija lokalne środowisko twórcze we wspólnym działaniu z mieszkańcami i mieszkankami miasta.

• Muzyka i Laboratorium Dźwięku

Program rozwoju obszaru muzycznego zakłada integrację dotychczasowych formatów koncertowych z nowoczesnymi praktykami audio oraz twórczym przetwarzaniem tradycji. Kluczowym wektorem dla *Lublin Jazz Festival* staje się rozbudowa wydarzenia w całoroczną linię programową, prezentującą jazz jako przestrzeń wolności, bezkompromisowego eksperymentu i dialogu międzykulturowego. Naturalnym, zielonym sercem tych działań oraz inkluzywnym centrum letniego programu muzycznego staje się *Scena Wirydarza* – otwarta, zabytkowa przestrzeń dziedzica, łącząca nieszablonowe prezentacje artystyczne z niekomercyjną atmosferą codziennego spotkania mieszkańców. Równolegle, nowoczesną infrastrukturę dla muzyki eksperymentalnej, produkcji audio, podcastingu oraz edukacji medialnej rozwijać będzie dedykowane *Laboratorium Dźwięku*, stanowiące bazę dla kompetencji cyfrowych nowej generacji. Całość pasma dopełniają działania pod szyldem *Centrali Tradycji*, która rezygnuje

z odtwórczej rekonstrukcji folkloru na rzecz traktowania dziedzictwa kulturowego jako żywego, krytycznego źródła współczesnych inspiracji artystycznych i tożsamościowych.

- **Teatr i Nowe Formy Artystycznego Dialogu**

Program rozwoju sztuk performatywnych opiera się na głębokim szacunku dla tożsamości uznanych marek teatralnych Centrum Kultury, przy jednoczesnym nadawaniu im nowoczesnego, międzynarodowego kontekstu. Celem nie jest rewolucja estetyczna, lecz wzmacnianie autonomii twórczej i stwarzanie optymalnych warunków do dialogu z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością. Strategiczny kierunek *Festiwalu Konfrontacje Teatralne* zakłada rozwój jego idei w całoroczną linię programową. *Konfrontacje* staną się platformą silnie włączoną w europejskie sieci współpracy, opartą na międzynarodowych koprodukcjach i rezydencjach artystycznych. Równolegle działalność sceny *Teatru Centralnego* skupić się powinna wokół nowej dramaturgii, programu krytycznego oraz forum myśli teatralnej. Teatr w tym ujęciu pozostaje przestrzenią eksperymentu artystycznego, który żywo reaguje na współczesne problemy i zjawiska społeczne. Dopełnieniem tej przestrzeni będzie progresywna pedagogika teatru, rozumiana jako precyzyjne narzędzie budowania wrażliwości i włączania grup dotąd nieobecnych lub zagrożonych wykluczeniem, gdzie wysoka jakość artystyczna naturalnie spotka się z uważnością na drugiego człowieka.

- **Literatura i Myśl krytyczna**

Lublin posiada wyjątkowy potencjał rozwoju literackiego, wynikający zarówno z wielokulturowego dziedzictwa miasta, jego tradycji intelektualnej i akademickiej, jak również z dynamicznie rozwijającego się środowiska twórczego, festiwalowego i wydawniczego. Szczególną rolę w rozwoju całorocznego programu będzie pełnić Księgarnia Dostłowna, rozwijana, bardziej programowo niż komercyjnie, jako żywe centrum literatury i debaty współczesnej - przestrzenią codziennego uczestnictwa, wymiany myśli i dialogu, powiązaną bezpośrednio z tematami podejmowanymi w innych obszarach działalności programowej Centrum Kultury. Potencjał ten może stać się jednym z istotnych kierunków strategicznego rozwoju, w tym także podstawą do przekuwania w rzeczywistość aspiracji związanych z uczestnictwem w międzynarodowych sieciach współpracy literackiej, w tym perspektywicznie w programach takich jak Sieć Miast Kreatywnych UNESCO w obszarze literatury. Obecność Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Hieronima Łopacińskiego w budynku wspiera te czytelniczo - literackie ambicje.

- **Sztuki Wizualne i Przestrzeń Doświadczenia**

Zamknięcie działalności Galerii Białej to moment zwrotny, który wymaga odpowiedzialnego zdefiniowania miejsca sztuk wizualnych w Centrum Kultury. Popieranym przeze mnie kierunkiem rozwoju zaproponowanym przez zespół

kuratorski jest transformacja dotychczasowej formuły wystawienniczej w interdyscyplinarną platformę eksperymentu artystycznego, refleksji krytycznej oraz współczesnych praktyk performatywnych. Funkcję tę ma pełnić *Laboratorium Idei i Form* rozwijane pod szyldem „*Utopia*” – rozumiane nie jako zamknięty model estetyczny, lecz otwarty akcelerator sztuki współczesnej, muzyki eksperymentalnej, performansu oraz nowych mediów. Nowa przestrzeń, powoływana ze świadomością wybitnego dziedzictwa Galerii Białej, Grupy Zamek oraz idei Formy Otwartej Oskara Hansena, nie odrzuca przeszłości, lecz traktuje ją jako fundament. „*Utopia*” ma stać się miejscem żywego dialogu pomiędzy tradycją a zmianą, lokalnością a międzynarodowym obiegiem, rozwijając nowoczesne języki sztuki i umacniając rolę instytucji jako centrum społecznej wyobraźni.

Centrum Kultury operuje także galeriami fotograficznymi, kuratorowanymi w ramach *Akademii Odkryć Fotograficznych* – to zjawisko niezwykle cenne pod względem środowiskowym i rozwojowym. W swoich planach zakładam opracowanie czytelnej struktury ekspozycyjnej, która z jednej strony pozwoli na prezentację dojrzałych, wysokojakościowych wystaw, z drugiej zaś otworzy przestrzeń na debiuty fotograficzne, będące siłą napędową tej dyscypliny sztuki.

- **Kultura Filmowa i Kinematografia Przyszłości**

Rozwój pasma filmowego ma się opierać na budowaniu synergii między całoroczną ofertą kina studyjnego a formatem festiwalowym, z intencją wzbogacenia ich w platformę dialogu społecznego i edukacji medialnej. Kino Centrum Kultury, jako kluczowy ośrodek kina kuratorskiego, stanowi konieczną, ambitną alternatywę dla dystrybucji komercyjnej. W świecie platform cyfrowych jego rolą ma być dawanie tego, czego nie zapewnia algorytm: wspólnotowego doświadczenia sztuki oraz przestrzeni do krytycznej dyskusji wokół autorskiego repertuaru.

Perspektywa rozwojowa zakłada także wspieranie potencjału *Lubelskiego Festiwalu Filmowego* jako międzynarodowego hubu dla kina niezależnego. Strategiczny namysł nad tym formatem powinien zmierzać w stronę poszukiwania nowych języków filmu i form narracji wizualnej. Pozwoli to na organiczne wplecenie sztuki filmowej w tkankę ESK. Działalność oparta na filarach programu *RE:UNION – Wspólnocie, Habitacie i Granicach* wpisuje się w tożsamość festiwalu.

- **Projektowanie Uniwersalne i Kultura Materii**

Istniejący *Concept Store „Materia”*, oferujący autorską sztukę użytkową oraz lokalne rękodzieło, staje się punktem wyjścia do zbudowania całorocznej linii programowej dedykowanej współczesnemu projektowaniu. Nowy model zakłada uruchomienie pasma opartego na ekoprojektowaniu oraz artystycznych ingerencjach w przestrzeń publiczną, realizowanych w ścisłej współpracy środowisk twórczych ze społecznością lokalną. Edukacja łącząca myślenie kreatywne z zasadami projektowania uniwersalnego pozwoli w pełni wykorzystać potencjał tego miejsca,

orientując jego działania na nowatorskie, ekologiczne rozwiązania o wysokim walorze dostępności. Strategicznym celem instytucji nie sprzedaż designerskich projektów, lecz przekształcenie tej przestrzeni w otwarte laboratorium kreatywnego projektowania pełne inspiracji. Będzie to platforma sprzyjająca rozwijaniu przemysłów kreatywnych, generowaniu innowacji, pracy koncepcyjnej i nowoczesnemu designowi, który w centrum swojego zainteresowania stawia realne potrzeby człowieka.

- **Program inkubacji relacji i odporności sensorycznej**

Celem programu jest organiczne osvajanie przestrzeni instytucji i odbudowywanie kapitału relacyjnego wśród osób zagrożonych izolacją oraz wykluczeniem społecznym. To redefiniuje pojęcie dostępności, przesuwając akcent z barier architektonicznych na psychologiczne bezpieczeństwo odbiorców i odbiorczyń. Poprzez rezygnację z masowości na rzecz dostosowanych sensorycznie kameralnych form uczestnictwa oraz laboratoriów wyciszenia, Centrum Kultury staje się inkluzywnym i bezpiecznym azylem. Projekt „*Strefa Półcienia*” Centrum powinno rozwijać w kierunku odpowiedzi programowej na współczesne kryzysy lękowe, przebudzowanie sensoryczne oraz poczucie braku „kompetencji kulturowych” u osób omijających instytucje publiczne.

Partnerstwo akademickie i ciągłość kultury

Instytucja intensyfikując działania realizowane ze środowiskiem akademickim zakłada współpracę naukowo-merytoryczną, docierając jednocześnie do widowni stanowiącej ok. 20% populacji Lublina. Kluczowym partnerem w tym obszarze jest Akademickie Centrum Kultury i Mediów UMCS „Chatka Żaka” i wspólne wypracowanie trwałych mechanizmów współpracy między uczelniami i instytucjami kultury. Uruchomienie transferu wiedzy i umiejętności w obie strony jest ważne dla każdej instytucji, która wymaga rewitalizacji, wychodzenia poza strefę komfortu znanych już rozwiązań. To również kontynuacja sztafety kulturowej, która podobnie jak sztafeta wiedzy istnieje dzięki paradoksowi łączącemu ciągłość i zmianę.

Impuls RE:UNION | Horyzont przemiany

Realizacja założeń Lublina jako Europejskiej Stolicy Kultury 2029 to potężny impuls, który redefiniuje i otwiera nasz dotychczasowy program artystyczny. To perspektywa, która daje szansę dynamicznego rozwoju i wejścia na najwyższy europejski poziom. Rok 2029 staje się horyzontem przemiany dla dotychczasowych marek programowych, a proces przygotowań otwiera dostęp do potencjału sieci europejskich, współpracy międzynarodowej, sięgania do produkcji z najwyższej półki ale też bycia na najwyższej półce. Możliwości tytułu ESK pozwalają na odważne eksperymenty, łączenie tradycyjnych dziedzin z nowymi mediami oraz włączenie się w dialog artystyczny całej twórczej Europy.

To w Centrum Kultury zostaną zrealizowane projekty o europejskiej skali, trwale zmieniające kulturalny obraz Lublina. Mówią o tym zapisy w aplikacji konkursowej i rekomendacje Panelu Ekspertskiego Komisji Europejskiej. Fakt, że Centrum Kultury było liderem w zwycięskim, dwuetapowym procesie aplikacyjnym oraz pozostaje autorem i producentem kluczowych projektów ESK nakłada na instytucję szczególną odpowiedzialność, stwarza także szansę na ugruntowanie pozycji Centrum Kultury w międzynarodowym obiegu artystycznym. To realizacja programu ESK powinna na najbliższe lata definiować formę i zakres współpracy z innymi instytucjami i podmiotami krajowymi i zagranicznymi oraz środowiskiem twórczym.

- **Projekty w ramach programu Europejskiej Stolicy Kultury 2029:**

Wspólnota: Pokolenie Erasmus 2.0, Kongres RE:UNION, Sieci RE:UNION (częściowo) , La Divina Commedia, Eurovision, Lublin 2029 - Lwów 2030, Ceremonie, Open Call RE:UNION (częściowo) , Parady RE:UNION, Renesans Harmonii

Habitat: Zielona sieć RE:UNION, Laterna Magica, ECoC RE:UNION Diploma

Granice: Bieguni.Opera wędrowna, Strefy przygraniczne - Nowe terytoria muzyki, RE:UNITED Gogol Fest, Szwy, Proste słowa. Wolne słowa, Port Lublin 2029 - Port Lemesos 2030 - Port Gonzo 2031, Teatr Przemiany, Landart na granicy, Lublin zamorski, Lublin 2029 - Farfara 2031.

Kultura Cyfrowa i Nowe Media

Rozwój programów technologicznych opiera się na strategii optymalnego wykorzystania unikalnego potencjału infrastrukturalnego instytucji, w tym przestrzeni studyjnych zlokalizowanych w Piwnicach Centrum Kultury. Istniejące zaplecze sprzętowe oraz systemy sieciowe stanowią punkt wyjścia do uruchomienia autorskich programów edukacyjnych i artystycznych, zorientowanych na rozwijanie twórczej wyobraźni oraz kompetencji cyfrowych. Działania w tym obszarze będą realizowane dwutorowo, łącząc nowoczesną ekspresję dźwiękową z edukacją medialną. Perspektywa rozwojowa zakłada wspieranie nowoczesnych form (m.in. storytellingu, podcastingu oraz sztuki audio, videoartu czy mappingu) poprzez budowanie programów rezydencjalnych dla młodzieży oraz niezależnych twórców i twórczyń. Równolegle, pracownia multimedialna ma szansę rozwijać się jako żywy ośrodek edukacji rówieśniczej i międzypokoleniowej, zorientowany na krytyczne oraz etyczne wykorzystanie nowych mediów, w tym narzędzi sztucznej inteligencji. Tak ujęte pasmo programowe nie tylko podnosi kompetencje technologiczne lokalnej społeczności, ale docelowo wzmacnia także wewnętrzne zasoby instytucji w zakresie cyfrowej dokumentacji, rejestracji oraz streamingu wydarzeń artystycznych.

Laboratorium Nowej Generacji i Środowisko młodego dialogu

Koncepcja ta opiera się na redefinicji tradycyjnych, zamkniętych formatów warsztatowych na rzecz budowania żywego, pulsującego środowiska, w którym

młodzież zyskuje autonomię i przestrzeń do ekspresji. Celem jest stworzenie *Laboratorium Nowej Generacji* - otwartej platformy eksperymentu kulturowego, która integruje sztukę, nowoczesne media, aktywność obywatelską oraz edukację przyszłości. Strategicznym fundamentem tego obszaru będzie demokratyczne wypracowanie mechanizmów partycypacji młodzieży, która zostanie wzmocniona systemowymi rozwiązaniami, pozwalającymi młodym ludziom na samodzielne projektowanie i produkcję własnych wydarzeń ze wsparciem mentorskim. Pasma to kładzie również silny nacisk na krytyczną edukację medialną i kulturę cyfrową. Poprzez mechanizmy edukacji rówieśniczej młodzież zyska narzędzia do świadomego analizowania zjawisk dezinformacji oraz etycznego wykorzystywania sztucznej inteligencji. Odpowiedzią na współczesne potrzeby dobrostanu psychicznego nowej generacji będzie wdrożenie modelu kultury całodniowej. Rezygnuje on z ograniczania oferty wyłącznie do tradycyjnych godzin wieczornych na rzecz alternatywnych form spotkań porannych, w tym nowatorskich, formatów muzycznych i klubowych (*granie na śniadanie/morning rave, coffee party/sober parties*). Taki układ rozszerza dostępność instytucji, dostosowując jej strukturę do zróżnicowanych rytmów dobowych oraz wyborów życiowych współczesnych odbiorców.

Edukacja przez kulturę | Całozyciowe doświadczanie i Kompetencje przyszłości

Edukacja staje się jednym z fundamentów działalności Centrum Kultury, rozumianym jako proces całozyciowy, międzypokoleniowy i responsywny wobec dynamicznych zmian społecznych. W tym ujęciu działania artystyczne oraz animacyjne przestają być traktowane wyłącznie jako cel sam w sobie. Stają się czułym, precyzyjnym narzędziem budowania relacji oraz rozwijania kompetencji niezbędnych we współczesnym świecie. Program edukacyjny będzie rozwijany w sposób elastyczny, kładąc szczególny nacisk na wzmacnianie długofalowych ścieżek uczestnictwa poprzez wspólne doświadczanie sztuki i praktykę twórczą. Tak progresywnie zorientowana pedagogika kultury opiera się na ścisłym związku z aktualnymi zjawiskami technologicznymi i ekologicznymi, stanowiąc przestrzeń szybkiego reagowania na kryzysy codzienności. Nowoczesna oferta edukacyjna instytucji będzie integrować sześć kluczowych obszarów: kreatywność, zaangażowanie obywatelskie, edukację medialną, świadomość klimatyczną, międzykulturowość oraz powszechną dostępność, realnie kształtując odporność psychiczną i wrażliwość społeczną mieszkańców i mieszkańek Lublina. Zakłada również sojusz pokoleń i kulturę wymiany doświadczeń poprzez całoroczne cykle spotkań, w których osoby młode jak i w wieku senioralnym przestają być jedynie biernymi odbiorcami oferty, a stają się aktywnie ją współtworzącymi. Sztuka staje się tu płaszczyzną zacierania barier wiekowych i przeciwdziałania samotności.

Rezerwat Dzikich Dzieci już od 9 lat buduje kompetencje, kumuluje i rozwija wiedzę, działa pioniersko. To doświadczenie powinno zostać przekute na stworzenie

w ramach Centrum Kultury mocnego ośrodka praktycznych studiów nad dzieciństwem w kontekście rozwoju poprzez zabawę - najbardziej kulturotwórczego zjawiska.

Otwarte Dzieło i Kultura Współtworzenia

Zarządzanie programem Centrum Kultury, inspirowane koncepcją „dzieła otwartego” Umberto Eco, zakłada celowe pozostawienie części zasobów finansowych organizacyjnych i programowych w formule niezdefiniowanej. Ten strategiczny bufor umożliwi elastyczne reagowanie na bieżące potrzeby miasta oraz dynamikę współpracy międzynarodowej. Taka elastyczność nie oznacza braku planowania, lecz dojrzałe zarządzanie adaptacyjne i optymalne wykorzystanie środków publicznych. Model ten tworzy stałą przestrzeń współpracy i wsparcia dla niezależnych środowisk twórczych, organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, aktywizmu miejskiego oraz partnerstw międzynarodowych. Dzięki temu Centrum Kultury pozostaje miejscem otwartym i współtworzonym, a nie wyłącznie odgórnie programowaną instytucją.

IV. Model Finansowy

Dywersyfikacja źródeł | Optymalizacja budżetu | Budowa odporności finansowej

Stabilność i elastyczność budżetowa Centrum Kultury w Lublinie wymaga głębokiej redefinicji dotychczasowej struktury przychodów. Opieranie stabilności instytucji na jednym, dominującym strumieniu środków niesie za sobą wysokie ryzyko operacyjne. Z tego względu kluczowy staje się model finansowy, oparty na wielu zbalansowanych źródłach przychodów. W modelu tym żadne pojedyncze źródło nie determinuje samodzielnie zdolności rozwojowej instytucji, jednak ich synergia gwarantuje pełną płynność działań, niezależność twórczą oraz wspiera budowanie systemowej odporności finansowej. Struktura finansowania instytucji opierać się będzie na poniższych filarach:

Dotacja podmiotowa Organizatora (Miasta Lublin): Stanowi podstawę zabezpieczającą rdzeń programowy, koszty stałe, utrzymanie infrastruktury zabytkowej oraz ciągłość zatrudnienia.

Środki krajowe (MKiDN i Instytuty Narodowe): Systemowa i celowana obszarowo aplikacja do programów krajowych.

Fundusze europejskie i granty międzynarodowe: Intensyfikacja pozyskiwania środków w ramach programów Kreatywna Europa, Erasmus+, Interreg oraz funduszy norweskich, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów wspierających współpracę transgraniczną z Ukrainą i Europą Środkowo-Wschodnią.

Odpowiedzialny Sponsoring: Budowanie długofalowych partnerstw z sektorem biznesowym, skoncentrowanych wokół wspólnych wartości.

Przychody własne: Środki generowane przez optymalizację zasobów i sprzedaż

usług; priorytetem będzie zachowanie prymatu funkcji publicznej nad dochodową oraz unikanie komercjalizacji degradującej wizerunek i tożsamość Centrum Kultury. **Specjalne środki ESK 2029** - dedykowane fundusze na realizację projektów Europejskiej Stolicy Kultury, których autorem i operatorem jest Centrum Kultury.

Zarządzanie Strukturą Budżetową

Będę dążyć do wypracowania zrównoważonego modelu finansowego zbliżonego do standardów wiodących, nowoczesnych instytucji europejskich, w których udział środków finansowych w budżecie rozkłada się w następujących proporcjach:

70 - 80% - Finansowanie publiczne (dotacja podmiotowa) - jako gwarancja bezpieczeństwa operacyjnego bazy instytucjonalnej

15 - 20% - Środki projektowe zewnętrzne (krajowe i UE) - fundusz innowacjom programowym, eksperymentom artystycznym oraz strategicznym przygotowaniom do roku obchodów ESK

5 - 10% - Sponsoring i partnerstwa strategiczne - środki celowe zasilające wybrane, prestiżowe komponenty działalności

5 - 10% Działalność własna i komercyjna - płynne środki obrotowe podnoszące elastyczność i odporność operacyjną w sytuacjach nagłych kryzysów rynkowych.

Instrumenty operacyjne oparte na współpracy i współorganizacji:

Powołanie dedykowanego działu ds. funduszy zewnętrznych - stworzenie wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej zajmującej się pozyskiwaniem środków, pisanie aplikacji grantowych i pozyskiwaniem sponsorów

Strategiczna selektywność programowa - finansowaniu i wzmacnianiu podlegać będą pasma realizujące cele horyzontalne; redukcja działań o niskiej efektywności społecznej i merytorycznej a wysokich kosztach.

Budowanie rezerwy stabilizacyjnej - sukcesywne tworzenie rezerwy budżetowej z wypracowanych przychodów własnych, przeznaczonej na amortyzację ewentualnych kryzysów finansowych.

Wdrożenie procedur zarządzania kryzysowego - opracowanie sposobów reagowania awaryjnego na wypadek np. utraty kluczowego grantu lub gwałtownego wzrostu kosztów stałych.

Ekonomizacja infrastruktury - inwestycje w energooszczędność infrastruktury oraz rygorystyczny recykling materiałów produkcyjnych, generujące bezpośrednie, mierzalne oszczędności w budżecie.

Okresowe audyty efektywności - bieżący monitoring oraz analityka finansowa, umożliwiające szybką, elastyczną korektę alokacji środków w zależności od dynamicznie zmieniających się potrzeb programowych.

Fundraising i Filantropia - stopniowe rozwijanie mechanizmów pozyskiwania środków zewnętrznych i prywatnych, obejmujących współpracę z darczyńcami

indywidualnymi, kampaniami społecznościowymi i crowdfundingowymi, modelami membership oraz budowaniem środowiska przyjaciół i mecenasów.

V. Struktura organizacyjna i kultura zarządzania

Partycypacyjny model współtworzenia architektury instytucji

Największym, bezdyskusyjnym kapitałem Centrum Kultury w Lublinie są ludzie – Zespół tworzony przez wybitne osobowości kultury, osoby eksperckie, leaderskie o uznanej renomie krajowej i międzynarodowej. To unikalne środowisko silnych, kreatywnych, autonomicznych osób i grup wypracowało markę instytucji oraz doprowadziło do zdobycia tytułu Europejskiej Stolicy Kultury, współpracując ściśle z UM Lublin i angażując liczne środowiska, instytucje, organizacje, region i biznes.

Mając na uwadze wybitny dorobek Zespołu i instytucji, odrzucam model autorytarnej, odgórną restrukturyzacji. Nowoczesne zarządzanie opiera się na szacunku, zaufaniu oraz podmiotowości osób pracowniczych. Dlatego proces optymalizacji struktury organizacyjnej w latach mojej kadencji widzę jako model partycypacyjny. Zmiana nie zostanie Zespołowi narzucona, będzie nim inspirowana i z nim konsultowana, zgodnie z zasadą “nic o nas bez nas”.

W pierwszym etapie planuję uruchomić ustrukturyzowany proces wewnętrznych konsultacji, audytu kompetencyjnego oraz mapowania potencjału kadr. Poprzez warsztaty strategiczne i otwarty dialog z osobami leaderskimi poszczególnych pasm merytorycznych, wspólnie zdiagnozujemy wąskie gardła produkcyjne oraz punkty przeciążenia logistycznego i programowego. Finalna struktura organizacyjna będzie rezultatem mojego dyrektorskiego namysłu wynikającego ze zbiorowego doświadczenia całego Zespołu. Takie podejście gwarantuje poczucie współodpowiedzialności, eliminuje lęk przed zmianą i pozwala w pełni wykorzystać ekspercki kapitał instytucji, dając Zespołowi realny wpływ na kształtowanie codziennego środowiska pracy.

Przejsie od modelu federacyjnego do sieciujacego

Równolegle do procesu partycypacyjnego, będę dążyć do docelowej architektury instytucjonalnej, która odpowiada na wyzwania ewolucji Centrum Kultury, realizacji obchodów ESK 2029 i zabezpiecza stabilność operacyjną instytucji. Proponuję hybrydę modelu federacyjnego i sieciowego. Przy zachowaniu pełnej tożsamości merytorycznej zespoły artystyczno-programowe oraz działy organizacyjne zacieśnią współpracę splecioną z Horyzontami Przyszłości. Strukturę organizacyjną widzę jako ujętą w cztery kluczowe piony:

Pion Strategiczny: Finanse i księgowość w tym pozyskiwanie zewnętrznych funduszy, Kadry i HR, Prawo i zamówienia publiczne, Infrastruktura, Administracja, Analityka danych i Ewaluacja;

Pion Artystyczno-Programowy: Autonomiczne zespoły w modelu hybrydowym;

Pion Relacji: Komunikacja i Rozwój Widowni, Edukacja Kulturowa, Dostępność i Międzykulturowość, Zespół ds. przeciwdziałania nadużyciom i dyskryminacji;

Pion Operacyjny: Koordynacja i Planowanie, Realizacja, Transformacja Cyfrowa

Model zarządzania projektowego – ESK 2029

Aby skutecznie realizować wielkoskalowe wyzwania Europejskiej Stolicy Kultury 2029 bez nadmiernego przeciążania Zespołu, struktura zakłada funkcjonowanie modelu elastycznych zespołów zadaniowych angażujących osoby z różnych pionów w zależności od profilu i skali danego przedsięwzięcia.

Kultura organizacyjna, zarządzanie dobrostanem i podnoszenie kompetencji

Jakość oferty kulturalnej jest bezpośrednią pochodną kultury pracy panującej wewnątrz instytucji, dlatego fundamentem nowego modelu zarządzania staje się bezkompromisowa dbałość o dobrostan Zespołu. Architektura instytucjonalna zostaje oparta na zaufaniu, klarowności celów oraz pełnym bezpieczeństwie psychologicznym Zespołu. Aby realnie zapobiegać przeciążeniu i wypaleniu zawodowemu, planuję wprowadzić zasadę obowiązkowej operacjonalizacji i strategicznej selekcji programu, która przedkłada higienę pracy nad mechaniczną produkcję wydarzeń. Równolegle, ochronę godności i komfortu kadr gwarantuje rygorystyczne egzekwowanie zaktualizowanego Kodeksu Etyki oraz Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej i Antydyskryminacyjnej. W instytucji obowiązuje absolutna zasada „zero tolerancji” dla nadużyć, a systemowe wsparcie Zespołu zabezpieczą regularne superwizje, profesjonalne mediacje oraz dostęp do pomocy psychologicznej i szkoleń. Podnoszenie kompetencji kadr jest jednym z kluczowych kierunków wzmacniania instytucji i Zespołu w obliczu wyzwań współczesnej rzeczywistości i zbliżających się obchodów ESK 2029. Program szkoleniowy powinien być oparty o diagnozę potrzeb, wykorzystanie obecności Centrum Kultury w europejskich sieciach branżowych, staże, wizyty studyjne, programy wymiany i wewnętrzny system dzielenia się wiedzą.

VI. Strategia promocji, komunikacji i rozwoju publiczności

Tożsamość marki | Wizerunek oparty na relacjach, jakości i przyszłości

Marka Centrum Kultury budowana będzie wokół idei instytucji relacyjnej – otwartej, dostępnej i głęboko zakorzenionej w doświadczeniu odbiorczym i partycypacyjnym. Ma łączyć wysoką jakość merytoryczną z odwagą eksperymentowania i poszukiwania nowych perspektyw. Obraz Tożsamości Centrum Kultury powinien opierać się na dwóch wzajemnie uzupełniających się wymiarach: z jednej strony

przestrzeni „głębokiego oddechu” - spotkania, regeneracji, uważności i budowania więzi społecznych, z drugiej - Horyzontów Przyszłości - otwierając na nowe idee, języki sztuki, kompetencje i wyzwania współczesności. Instytucja rozwijająca markę opartą nie na promocji wydarzeń, lecz na trwałych relacjach, współuczestnictwie i poczuciu współodpowiedzialności za kulturę, staje się miejscem bliskim ludziom, rozpoznawalnym lokalnie i wiarygodnym w międzynarodowym obiegu kultury. To bardziej wymagające niż standardowa promocja ale oddziałuje długofalowo.

Paradygmat relacji | Od marketingu transakcyjnego do Audience Development

Strategia rozwoju publiczności trwale zastępuje tradycyjny marketing zorientowany wyłącznie na transakcyjną sprzedaż biletów, przenosząc punkt ciężkości na budowanie zaangażowanych społeczności wokół linii programowych instytucji. Promocja zintegrowana z decyzjami merytorycznymi zostanie oparta na trzech filarach: partycypacji, inkluzywności oraz rzetelnej analityce danych. Komunikacja opiera się na faktach i wiedzy pozyskiwanej z bieżącego monitorowania powracalności publiczności, badania barier uczestnictwa oraz analizy czynników powstrzymujących określone grupy przed korzystaniem z oferty. Pozwala to na precyzyjne dostosowanie języka przekazu i kanałów dotarcia do realnych potrzeb, budując relacje oparte na zaufaniu i długofalowej obecności. Wizerunek instytucji w oczach odbiorców/czyń wymaga ocieplenia a nie tylko profesjonalnych, dobrze skrojonych komunikatów o tym, co się dzieje. Powinno się to dziać dwukanałowo. Zarówno w aranżacji przestrzeni wspólnych instytucji jak i w mediach społecznościowych. Obie te aktywności muszą być projektowane jako jedna kampania i realizowane symultanicznie.

Synergia potencjałów Europejskiej Stolicy Kultury 2029 i Centrum Kultury

Lokalnie | Centrum Kultury jako platforma uczestnictwa i współtworzenia ESK

Centrum Kultury powinno pełnić rolę jednego z kluczowych lokalnych operatorów energii i dziedzictwa procesu ESK, stając się trwałą platformą współpracy między społecznością lokalną a środowiskami twórczymi, organizacjami społecznymi i partnerami instytucjonalnymi. Jednocześnie silna marka i doświadczenie Centrum Kultury mogą wspierać trwałość efektów ESK, tak aby proces nie zakończył się wraz z rokiem obchodów, lecz pozostał impulsem rozwojowym dla miasta.

Międzynarodowo | Centrum Kultury jako trwałe dziedzictwo ESK i regionalny hub współpracy europejskiej

Wykorzystując międzynarodowy wymiar ESK Centrum powinno wzmacniać swoją pozycję jako rozpoznawalny w Europie Środkowo-Wschodniej ośrodek współpracy artystycznej, edukacyjnej i społecznej poprzez budowanie trwałych relacji międzynarodowych. Marka ESK może stać się katalizatorem umiędzynarodowienia Centrum Kultury, a równocześnie silna pozycja instytucji może wzmacniać długofalową rozpoznawalność Lublina po roku 2029.

Sposoby docierania i narzędzia informacyjne

Nowa strategia komunikacji opiera się na odejściu od tradycyjnej reklamy na rzecz głębokiej narracji programowej w sieci oraz wdrożeniu promocji relacyjnej poprzez *Program Ambasadorów*, angażujący liderów/ki opinii w bezpośrednie docieranie do mikrospołeczności. Decentralizacja przekazu zakłada częściową rezygnację z druku wielkoformatowego na rzecz organicznej obecności w przestrzeni miejskiej. Kluczowym elementem jest zielona transformacja – maksymalna cyfryzacja materiałów informacyjnych, stosowanie ekologicznych nośników oraz uniwersalnych systemów wystawienniczych wielokrotnego użytku, co pozwoli na konsekwentne dążenie do zerowego bilansu netto w obszarze oddziaływania instytucji na środowisko.

VII. Etapy realizacji

Wszystkie etapy realizacji opierają się o założenie zachowania ciągłości programowej instytucji przy jednoczesnym, ewolucyjnym wdrażaniu elementów rozwojowych.

Etap I - 2026-2027

1. Diagnoza, stabilizacja i optymalizacja wewnętrzna

- Uruchomienie wewnętrznego dialogu z Zespołem, kluczowymi partnerami lokalnymi przy ścisłej współpracy z Organizatorem;
- Przeprowadzenie aktualizacji stanowisk pracy, mapowania kompetencji kadr oraz wdrożenie standardów bezpieczeństwa psychologicznego;
- Wprowadzenie Cyfrowego BHP;
- Uruchomienie bieżących badań potrzeb i barier dla uczestnictwa;
- Powołanie działu ds. pozyskiwania funduszy zewnętrznych;
- Zachowując funkcję administratora budynku, dbającego o jego integralność, wypracowanie zasad funkcjonowania z instytucjami mającymi siedzibę w budynku Centrum Kultury i innymi podmiotami.

2. Budowa systemów matrycowych i programy pilotażowe

- Przejście w model hybrydowy uwzględniający sieciowość, powołanie zespołów zadaniowych do realizacji flagowych przedsięwzięć i projektów ESK;
- Wdrażanie Horyzontów Przyszłości w tkankę instytucji;
- Rozbudowa mechanizmów dywersyfikacji przychodów;
- Stopniowa transformacja flagowych wydarzeń w całoroczne linie rozwijające lokalne środowisko twórcze we wspólnym działaniu z lokalną społecznością;
- Uruchomienie *Laboratorium Nowej Generacji* i rozszerzenie programu Piwnic;
- Pilotaż *Programu Ambadorskiego* Centrum Kultury.

3. Praca nad infrastrukturą

- Współpraca z UM Lublin w zakresie złożenia dokumentacji projektowej na kluczową inwestycję: zadaszenie Wirydarza wraz z wyposażeniem;
- Audyt wewnętrzny zasobów pod kątem wdrożenia ekologicznych rozwiązań zgodnych z Horyzontem Eko-odpowiedzialności.

Etap II - 2028

1. Wdrożenia, skalowanie, sieciowanie i gotowość operacyjna

- Przejście od dotychczasowego modelu programowania do opartego na danych z ewaluacji;
- Domykanie członkostwa w sieciach międzynarodowych i uruchomienie programów mobilności kadr;
- Wdrażanie wielojęzyczności oraz standardów dostępności (w tym prostego języka) jako domyślnego standardu obsługi w instytucji;
- Przeciwdziałanie przeciążeniu Zespołu zmianą - wdrożenie systemowych narzędzi wsparcia pracowników przed kulminacją ESK;
- Intensyfikacja projektów wieloletnich prowadzących do roku obchodów;
- Finał prac infrastrukturalnych i nowoczesnego wyposażenia w Wirydarzu (w przypadku wygrania w konkursie o dofinansowanie).

Etap III - 2029

1. Realizacja agendy ESK Lublin 2029 i integracja międzykulturowa

- Przekształcenie instytucji w jedną z platform obchodów Europejskiej Stolicy Kultury - operacyjną, kompetencyjną i sieciującą;
- koordynacja międzynarodowych koprodukcji i projektów transgranicznych;
- realizacja programu Centrum Kultury w kontekście Europejskiej Stolicy Kultury.

Etap IV - 2030 - 2031

1. Konsolidacja modelu wpływu i trwałość dziedzictwa

- Zabezpieczenie trwałości efektów ESK: struktur, kompetencji menedżerskich kadr, kapitału społecznego oraz partnerstw międzynarodowych;
- Stabilizacja długofalowego modelu finansowego instytucji w oparciu o wypracowane proporcje dotacji, przychody własne oraz kompetencje fundraisingowe zdobyte podczas przygotowań do roku obchodów;
- Ochrona dobrostanu Zespołu - regeneracja kadr po intensywnym 2029 roku;
- Przeciwdziałanie kryzysowi poprzez płynne przejście z intensyfikacji działań w roku 2029 w tryb pracy organicznej i relacyjnej;
- Ugruntowanie pozycji CK jako odpornej, samouczącej się i sieciowej instytucji wpływu społecznego.

VIII. Realizowalność przedstawionej koncepcji

Przedłożona koncepcja to model ambitny, lecz realistyczny, oparty na etapowym wdrażaniu zmian oraz elastycznym zarządzaniu adaptacyjnym. Program nie jest spisem intencji, ale dynamicznym ekosystemem zdolnym reagować na niepewność i kryzysy współczesności. Pełna operacjonalizacja tej strategii pozostaje jednak bezpośrednio uzależniona od czynników ekonomicznych i systemowych, leżących poza bezpośrednim wpływem dyrekcji.

1. Kluczowe obszary podatności na ryzyka zewnętrzne:

Ryzyko finansowo-operacyjne - bariera finansowa a zdolność rozwojowa

Najistotniejszym wektorem ryzyka jest stabilność finansowania. W warunkach stagnacji dotacji podmiotowej, przy wzroście kosztów stałych fundusze zewnętrzne nie pokryją zapotrzebowania budżetowego. Wszelkie horyzonty rozwoju oraz ramy czasowe etapów realizacji na najbliższe 5 lat będą możliwe do określenia dopiero po zagwarantowaniu stabilnego zakresu finansowania przez Organizatora. Aktualny stan finansów, pozbawiony systemowego wzrostu nakładów na działalność programową, zamyka przed Centrum Kultury szansę na dynamiczny rozwój.

Dynamiczne i nieprzewidywalne zmiany społeczne

Koncepcja opiera się na budowaniu relacji, dialogu pokoleń i zaangażowaniu społeczności. Gwałtowne tąpnięcia nastrojów politycznych, pogłębiająca się polaryzacja, kryzysy migracyjne czy lęki społeczne i ekonomiczne mogą sprawić, że tradycyjne i nowe kanały dotarcia okażą się niewystarczające. Zmiana trendów uczestnictwa w kulturze oraz odpływ publiczności w stronę rozproszonej gospodarki platformowej stanowią realne wyzwanie dla budowania stałych mikrospołeczności.

Zaprzepaszczenie impulsu ESK 2029 i idei RE:UNION

Centrum Kultury, jako autor i operator kluczowych projektów Europejskiej Stolicy Kultury, bez odpowiedniego wkładu finansowego nie będzie w stanie operacjonalizować agendy międzynarodowej. Ograniczenia budżetowe mogą sprowadzić instytucję do roli biernego impresariatu dla gotowych formatów, zamiast pozycji aktywnego lidera tworzącego europejskie narracje.

2. Obszary monitorowane

W celu zapewnienia wysokiej odporności instytucjonalnej należy wdrożyć system bieżącego monitoringu ryzyk oraz okresowej ewaluacji, oparty na regularnej analizie zagrożeń i mechanizmach wczesnego reagowania. Matryca zarządzania obejmować będzie w szczególności ryzyka: programowe i artystyczne; finansowe i operacyjne; organizacyjne i kadrowe - w tym przeciążenie i wypalenie Zespołu; społeczne, polityczne i wizerunkowe; infrastrukturalne i klimatyczne; związane z: transformacją

technologiczną i kompetencjami cyfrowymi, realizacją zobowiązań oraz trwałością efektów procesu ESK 2029, ze zmianą potrzeb w odbiorze sztuki, utratą publiczności oraz zmianą trendów uczestnictwa w kulturze.

3. Warunki powodzenia

Kluczowym warunkiem powodzenia proponowanej strategii jest zawiązanie trwałego przymierza organizacyjno-finansowego, które gwarantuje stabilne wsparcie ze strony Organizatora, pozwalając tym samym zabezpieczyć bazę instytucjonalną oraz skutecznie wdrożyć selektywność programową. Równie istotną rolę odgrywa autonomia strukturalna, rozumiana jako konsolidacja procesów w oparciu o zaproponowany model sieciowo-hybrydowy, z jednoczesnym poszanowaniem tożsamości marek Centrum Kultury i ich horyzontów rozwojowych. Dopełnieniem tych działań musi być operacyjny sojusz dla ESK 2029, ukierunkowany na ścisłą współpracę w zakresie sprawnej operacjonalizacji projektów aplikacyjnych.

IX. Podsumowanie - Przymierze na rzecz Przyszłości

Przedstawiony program działalności Centrum Kultury nie jest jedynie spisem intencji czy zestawem horyzontalnych strategii. To całościowa, głęboko przemyślana i odpowiedzialna deklaracja działalności na rzecz rozwoju instytucji.

Centrum Kultury w mojej wizji jest instytucją bezpieczną, stabilną i odporną. Jest dla Zespołu, gdzie najwyższa sprawność producencka idzie w parze z Kulturą Dobrostanu, szacunkiem i bezpieczeństwem psychologicznym. Jest dla Artystów/ek, gdzie unikalne, budowane przez dekady marki programowe zyskają stabilne warunki rozwoju, całoroczną ciągłość oraz prestiżowy, międzynarodowy kontekst. Jest dla Mieszkańców/ek, dla których kultura staje się Sztuką Współobecności – inkluzywnym, regeneracyjnym azylem i przestrzenią realnej, międzypokoleniowej podmiotowości, wolną od barier i cyfrowego wykluczenia. Jest dla ogólnopolskiej i międzynarodowej publiczności, którą zadowoli jakością i otwartością. Jest wreszcie dla osób poszukujących sensu, wartości, spotkania ze sztuką i drugim człowiekiem.

Moje wieloletnie doświadczenie wewnątrz tej instytucji, współodpowiedzialność za jej dotychczasowe sukcesy oraz bezpośredni udział w wygranej walce o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029 dają mi pełną legitymizację do przeprowadzenia Centrum Kultury przez kluczowy moment dziejowy Lublina. Deklaruję zarządzanie oparte na empatii i twardej analityce, na odwadze eksperymentu i stabilności organizacyjnej, na kreatywności programowej i dyscyplinie finansowej.

Centrum Kultury to dla mnie nie tylko miejsce pracy, ale przestrzeń wartości, dom sztuki i społecznej wyobraźni. Stoję po jego stronie – gotowa, by otworzyć kolejny rozdział w jego historii.

Nota metodologiczna

Niniejsza koncepcja programowa została opracowana w oparciu o wieloźródłową analizę dokumentów strategicznych, badań oraz rekomendacji dotyczących współczesnego zarządzania kulturą i rozwoju miast poprzez kulturę (w szczególności prowadzonych przez Narodowe Centrum Kultury). Punktem wyjścia były kluczowe dokumenty strategiczne Miasta Lublin, w szczególności „Strategia Kultury Lublin 2030+”, „Strategia Lublin 2030”, aplikacja finałowa Lublina w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2029 (RE:UNION) wraz z rekomendacjami Panelu Ekspertskiego Komisji Europejskiej.

Koncepcja uwzględnia również dorobek europejskiego programu ESK w tym raporty ewaluacyjne, analizy wpływu społecznego i gospodarczego oraz rekomendacje dotyczące trwałego dziedzictwa ESK (legacy), rozwoju publiczności, partycypacji i współzarządzania kulturą, w tym dokument „*White Paper: 40 Recommendations from 40 Years of European Capitals of Culture (ECoC): Insights for the Capitals from 2034 onwards*”, syntetyzujący doświadczenia miast europejskich w zakresie długofalowej transformacji kulturowej, odporności instytucjonalnej i budowania kapitału społecznego

W procesie analizy i syntezy danych wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji. Miały one charakter wyłącznie analityczny i służyły mapowaniu trendów uczestnictwa w kulturze oraz porównywaniu międzynarodowych modeli instytucjonalnych.

Całość przedłożonego dokumentu stanowi autorską wizję programową Centrum Kultury w Lublinie na pięć lat.