

MARCIN POPRAWSKI, PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI, PIOTR LANDSBERG

## CELE, PRIORYTETY, DZIAŁANIA I KIERUNKI ROZWOJU DLA KULTURY W WIELKOPOLSCE

W badaniach zagadnień z zakresu polityki kulturalnej zorientowanych na praktykę, działania o charakterze diagnostycznym, zwłaszcza ukierunkowanym na rozpoznanie deficytów i potencjałów stanowią podstawę. Ich ostatecznym osiągnięciem jest formułowanie rekomendacji, kształtowanie wizji zmiany opartej o wnioski badawcze, zdefiniowanie miejsc i zakresów wymagających interwencji, wsparcia, stymulacji, dynamizacji podmiotów, które władne są podjąć określone działania. Badania prowadzone przez zespół związany z Instytutem Kulturoznawstwa UAM motywowane były potrzebą sformułowania przez władze regionu programu strategicznego, którego celem jest wskazanie kierunków rozwoju kultury w województwie. Pojęcie „rozwoju kultury” jest równie wieloznaczne jak sama definicja kultury. Czym jest rozwój kultury? Czy mówimy o ilości wydarzeń, czy ich jakości? Czy o rozwijaniu się dziedziny kultury w regionie ma świadczyć zwiększająca się ilość instytucji, a może wręcz przeciwnie, instytucje powinny oddawać pole inicjatywom obywatelskim i prywatnym, a wówczas sytuacja jest bardziej dynamiczna i interesująca z perspektywy oczekiwanego rozwoju? Czy rozwój mierzymy większą ilością środków finansowych, czy raczej ich bardziej efektywnym i racjonalnym gospodarowaniem? Czy wzrost zatrudnienia w sektorze kultury to rozwój, a może rozwojowi służy bardziej zwiększenie płac pracowniczych kosztem ilości miejsc pracy? Pytanie o rozwój oraz jego wskaźnik jest pytaniem, które przynosi więcej dalszych pytań niż odpowiedzi.

Wysoki stopień złożoności zagadnienia rozwoju kultury, jak i wielość perspektyw do uwzględnienia, nie powinna wszelako zniechęcać do formułowania celów i priorytetów, czy odsuwać w czasie odpowiedzi na pytania o stan dziedziny aktywności kulturalnych w regionie. Badania podjęte w Wielkopolsce w roku 2010 przynoszą nie tylko garść nowych informacji, ale również sporo przykładów interesujących i efektywnych, lokalnych

praktyk w dziedzinie zarządzania aktywnością kulturalną. Te przykłady budzą nie tylko nadzieję na poprawę stanu infrastruktury i uczestnictwa w kulturze, ale również trwałe zmiany w świadomości i praktyce postępowania ludzi działających w publicznych i obywatelskich organizacjach kulturalnych. Zebrano również dużo danych i przykładów ujawniających kryzys instytucji kultury oraz brak zrozumienia podmiotów i decydentów, zarówno dla idei rozwoju kultury, jak i społecznego funkcjonowania praktyk z dziedziny kultury.

Stan wiedzy o blaskach i cieniach sektora kultury w regionie zachęca do definiowania i kształtowania wizji rozwoju społecznie cennej dziedziny kultury. Posiadając zaplecze empirycznych danych, podjęliśmy się wysiłku sformułowania takiej wizji, która wskazuje na podstawowe cele, priorytety i kierunki działania, które należy rozważyć i wdrożyć w celu dynamizacji, ale i stabilizacji sektora kultury w regionie wielkopolskim.

W obliczu posiadanych empirycznych przesłanek, za główny cel programu, który byłby ukierunkowany na stwarzanie warunków i stymulowaniu rozwoju kultury uznaliśmy: *znaczące wzmocnienie pozycji kultury jako czynnika rozwoju Wielkopolski i jej mieszkańców*. Ten cel główny, z konieczności sformułowany na wysokim poziomie ogólności, pozostałby wszelako banałem, gdybyśmy nie rozwinęli dla jego koniecznego uzupełnienia podstawowych jego zakresów. Należą do nich: a) jakość, różnorodności i ilości działań oraz marek kulturalnych; b) uaktualnienie metod zarządzania, komunikacji, promocji w działalności kulturalnej; c) społeczne zaangażowanie kultury; d) efektywne współistnienie tradycyjnych i nowoczesnych treści i metod działalności kulturalnej i edukacyjnej; e) współpraca podmiotów publicznych, obywatelskich i prywatnych w dziedzinie kultury;

#### **Cel główny (misja) | Program rozwoju kultury...**

##### **Znaczące wzmocnienie pozycji kultury jako czynnika rozwoju Wielkopolski i jej mieszkańców.**

**Podstawowymi zakresami celu głównego będą:**

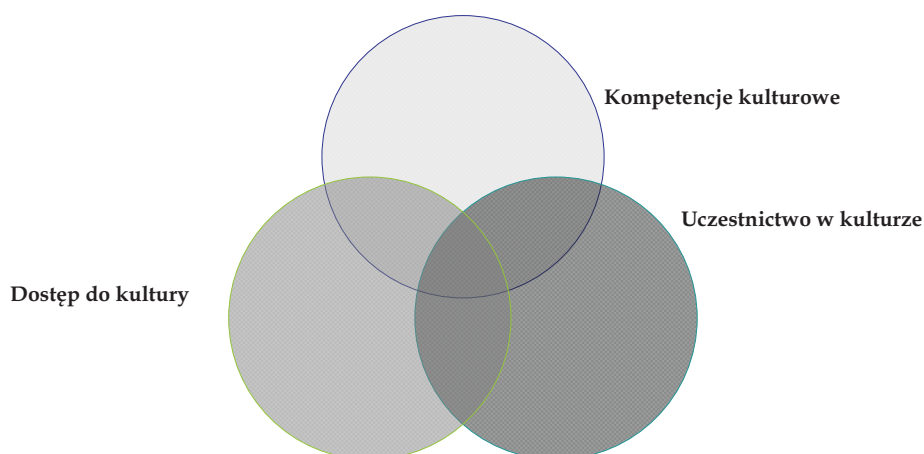
- a) jakość, różnorodności i ilości działań oraz marek kulturalnych,**
- b) uaktualnienie metod zarządzania, komunikacji, promocji w działalności kulturalnej,**
- c) społeczne zaangażowanie kultury,**
- d) efektywne współistnienie tradycyjnych i nowoczesnych treści i metod działalności kulturalnej i edukacyjnej,**
- e) współpraca podmiotów publicznych, obywatelskich i prywatnych.**

Tak sformułowany cel główny, uzbrojony w wyżej wskazane jego zakresy prowadzi do wyróżnienia sześciu celów szczegółowych, których prezentacji dokonano poniżej w formie bloków treściowych zamkniętych w sześć kolejnych priorytetów. Każdy z priorytetów zbudowany jest w oparciu o triady problemów, towarzyszą mu zestawy przykładowych działań oraz zarys praktycznych wymiarów służących realizacji tak zakreślonych celów szczegółowych. Uwzględniają one możliwe podmioty realizujące, źródła finansowania oraz wskaźniki realizacji celów.

#### Cel szczegółowy 1.

**Wzrost kompetencji kulturowych Wielkopolan i ich uczestnictwa w kulturze. Zniesienie barier w dostępie do kultury**

Triada – Priorytet 1.



Podnoszenie kompetencji kulturowych jest jednym z najistotniejszych uwarunkowań rozwoju kultury w Wielkopolsce. Powinno ono przyjmować postać zespołu działań, stanowiących przeciwwagę do ogólnopolskiej tendencji zmniejszania się zakresu potrzeb kulturalnych społeczeństwa. Wymaga to podjęcia systemowych rozwiązań, obejmujących nie tylko odbiorców oferty podmiotów realizujących różnorakie zadania z zakresu kultury, ale także pracowników sektora, animatorów i twórców kultury. Zjawiskiem ściśle powiązanim ze stanem kompetencji kulturowych i jakością potrzeb kulturalnych społeczeństwa jest poziom uczestnictwa w kulturze, zaangażowania

żowania w działania kulturalne jako uczestnik, odbiorca lub obserwator. Stopień uczestnictwa w kulturze w dużej mierze wynika z kompetencji kulturowych, istnienia bądź braku nawyków oraz potrzeb kulturalnych. Ich kształtowaniu służą różnorakie działania edukacyjne.

Edukacja kulturalna powinna być postrzegana jako jedno z ważniejszych zadań z zakresu kultury, które mogą przed sobą postawić samorządy. Jej celem jest wprowadzanie człowieka w świat szeroko pojętej kultury. Nasza współczesność jest czasem, w którym zaistniały niespotykane wcześniej zjawiska społeczne i kulturowe. Jednym z nich jest rozbitcie jednorodnego społeczeństwa, czego konsekwencją jest rozpad ogólnie przyjętego stylu życia i stopniowe jego rozproszenie w wielu różnorodnych kierunkach. Współczesne społeczeństwa często są mieszankami, w których skład wchodzi grupy o różnym rodowodzie kulturowym. I choć społeczeństwo Wielkopolski trudno jest nazwać wielokulturowym ze względu na sytuację etniczną, religijną lub językową, z całą pewnością można znaleźć w nim grupy w odmienny sposób postrzegające zarówno siebie, jak i otaczającą kulturę rzeczywistość. Zmiana ta stanowi potężne wyzwanie dla instytucji statutowo odpowiedzialnych za edukację kulturalną społeczeństwa. Wielość stylów życia uwarunkowana jest różnorodnością preferowanych wartości, co powoduje między innymi „destabilizację” wszelkich przyjmowanych wcześniej kanonów.

Edukacja jest inwestycją. Ma dziś nie tylko wymiar przekazywania dziedzictwa, ale odkrywania i rozumienia procesów zmieniającego się świata. Pod pojęciem kompetencji kulturowych należy rozumieć ten zakres kodów, symboli i znaczeń, bez których jednostki nie mogą się komunikować między sobą w sposób prowadzący do dialogu. Bez niego nie może być mowy o współżyciu jednostek, współpracy, społeczności lokalnej, społeczeństwie obywatelskim, zdolności do komunikowania się. Kultura ma ze swej definicji zawsze charakter społeczny. Jednak w kulturze opartej na dominacji pojęć wolności, indywidualizmu i samorealizacji nie może być mowy o próbie formowania jednostek w oparciu jedynie o przymus, hierarchię czy autorytet. Zróżnicowane programy edukacyjne powinny być realizowane ze świadomością coraz trudniej osiągalnego minimum kompetencji kulturowych, ukształtowanych w rodzinnych środowiskach jednostek.

Kultura współczesna często bywa definiowana przy pomocy kategorii niespójności, amorficzności, niestałości, nieciągłości, zmienności. Do ważnych czynników, oddziałujących na zachodzące w niej procesy, należą zjawiska globalizacji i homogenizacji. Ponadto, specyfiką Polski, w tym także i Wielkopolski, jest obecność różnorodnych czynników, wynikających z rozpoczętej ponad 20 lat temu zmiany ustrojowej. Najistotniejsze z nich to: rozkwit kultury popularnej, rozbitcie spójnych systemów wartości (w tym

również wartości estetycznych), indywidualizacja gustów, uprawomocnienie dotychczas niechętnie przyjmowanych tendencji społecznych i artystycznych. Przemiany ustrojowe, spowodowały także wiele niekorzystnych procesów w obszarze zarządzania kulturą. Omawiane procesy nie pociągnęły za sobą stosownej reorientacji w wielu instytucjach kultury. Niektóre z nich do dziś są skrajnie niedostosowane nie tylko pod względem ekonomicznym, ale także merytorycznym, do nowych porządków. Kultura współczesna wymaga zatem od podmiotów realizujących zadania z zakresu działalności kulturalnej, obserwacji zachodzących procesów społecznych i ich rozumienia. Konieczne jest zatem nieustanne uzupełnianie zasobów profesjonalnej, specjalistycznej wiedzy z zakresu problemów kultury, sztuki oraz kompetencji kadr sektora kultury. Ponadto uwzględnić trzeba wymóg bieżącego monitorowania najistotniejszych potencjałów i deficytów.

Działania podejmowane w ramach priorytetu 1. powinny także niwelować obiektywne bariery w dostępie do kultury, na które narażeni są mieszkańcy wielu miejsc Wielkopolski. Są to bariery dotyczące nie tylko osób niepełnosprawnych ruchowo, ale także związane z dojazdem dla osób z obrzeży województwa, względnie miejsc odległych od przestrzeni, w których realizowane są projekty kulturalne, gdzie nie ma dostatecznej liczby dogodnych połączeń komunikacyjnych. Do znaczących barier należy również brak pieniędzy na bilet wstępu lub na dojazd na realizowane wydarzenia, a także brak dostępu do cyfrowych zasobów kultury.

#### Działania do Priorytetu 1.

1/ Działanie 1. <i>Wspieranie rozwoju kompetencji kulturalnych mieszkańców Wielkopolski.</i>
1/ Działanie 2. <i>Wspieranie kompetencji kulturalnych animatorów i pracowników w organizacjach kulturalnych</i>
1/ Działanie 3. <i>Wspieranie twórców kultury działających na rzecz społeczności Wielkopolskich</i>
1/ Działanie 4. <i>Wspieranie czynnego uczestnictwa Wielkopolan w kulturze</i>
1/ Działanie 5. <i>Usuwanie barier w dostępie do kultury</i>
1/ Działanie 6. <i>Zwiększanie dostępu do kultury dzięki nowym technologiom</i>
1/ Działanie 7. <i>Kształcenie twórców i zapewnianie warunków dla ich pozytywnego oddziaływania na społeczności w Wielkopolsce</i>
1/ Działanie 8. <i>Pozyskiwanie wiedzy o kulturalnych deficytach i potencjałach lokalnych społeczności w Wielkopolsce oraz podejmowanie działań na rzecz zmian.</i>

**Powiązania. Priorytet 1.** powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

- a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:
  - cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,
  - cel operacyjny 3.1. „Ograniczanie barier w dostępie do edukacji”,
  - cel operacyjny 4.5 „Ograniczenie skali patologii oraz wykluczeń społecznych”,
  - cel operacyjny 4.6. „Budowa kapitału społecznego na rzecz społeczeństwa obywatelskiego”.
- b) Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004 – 2020:
  - Program Operacyjny „Edukacja Kulturalna”,
  - Program Operacyjny „Promocja Twórczości”.
- c) Strategia Polityki Społecznej Województwa Wielkopolskiego:
  - zadanie 6 w ramach priorytetu I „Promowanie i poszerzanie udziału mieszkańców w kulturze”,
  - zadanie 7 w ramach priorytetu I „Ochrona zasobów, standardu jakości życia rodziny, umożliwiających realizowanie funkcji i zadań służących jej rozwojowi”,
  - zadanie 12 w ramach priorytetu I „Rozwój infrastruktury służącej edukacji kulturalnej i uczestnictwu młodego pokolenia w kulturze”.
- d) Strategia Budowy i Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „e-wielkopolska”:
  - zadanie w ramach celu 1 w zakresie edukacji „Utworzenie wielkopolskiego portalu treści informacyjnych z różnych dziedzin: ekonomii, prawa, finansów, medycyny, kultury, spraw międzynarodowych, politycznych, naukowych itp.”
- e) Strategia Rozwoju Oświaty w Województwie Wielkopolskim:
  - cel 2.3 „Zapewnienie drożności systemu kształcenia w perspektywie edukacji ustawicznej”.
- d) Raport „Polska 2030”
  - wyzwanie 8. „Poprawa spójności społecznej”.

**Podmioty realizacji** – w realizację Priorytetu 1. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:

- samorządy terytorialne,
- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,
- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,
- organizacje pozarządowe,
- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,
- podmioty gospodarcze.

**Finansowanie:** do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu Województwa Wielkopolskiego, innych samorządów terytorialnych, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy celowych.

**Wskaźniki realizacji** – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 1.

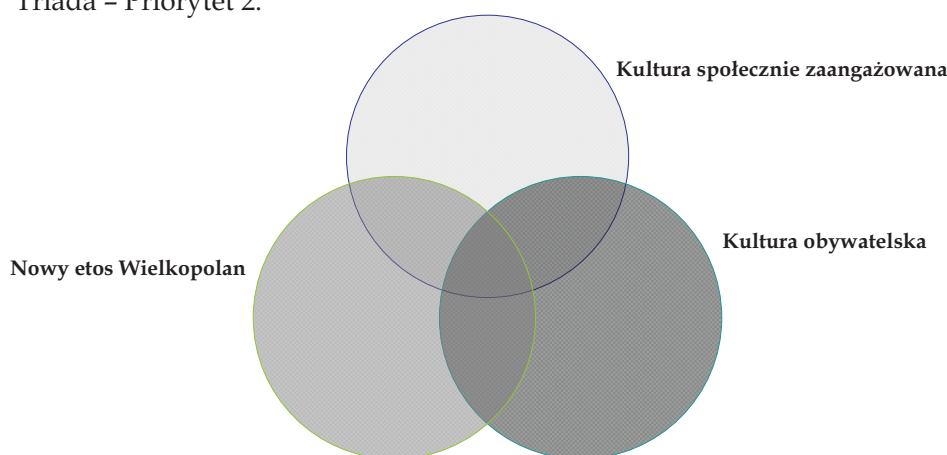
- liczba wspartych projektów edukacyjnych, skierowanych do mieszkańców Wielkopolski,

- liczba wspartych szkoleń lub konferencji, z udziałem osób związanych zawodowo z kulturą,
- liczba stypendiów Marszałka Województwa Wielkopolskiego, przyznanych twórcom kultury,
- liczba nagród Marszałka Województwa Wielkopolskiego w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony dóbr kultury,
- liczba wspartych projektów, popularyzujących czynne uczestnictwo w kulturze,
- liczba zrealizowanych projektów, udostępniających zasoby Internetu,
- liczba zrealizowanych projektów, mających na celu przybliżenie mieszkańcom Wielkopolski działalności wojewódzkich instytucji kultury,
- liczba zrealizowanych projektów badawczych z zakresu kultury.

Cel szczegółowy 2.

**Zaangażowanie większej liczby aktywności kulturalnych do rozwiązywania problemów społecznych, zwłaszcza w kontekstach lokalnych**

Triada – Priorytet 2.



Edukacja kulturalna jest zespołem praktyk, w którym wyróżnić można dwa zasadnicze nurty: animację i upowszechnianie kultury. Ta ostatnia, wyrastająca z ideałów oświecenia, traktuje kulturę jako środek służący podnoszeniu cywilizacyjnego poziomu społeczeństw. Nadawcy i odbiorcy przekazu kulturowego stanowią tu dwie odrębne grupy o różnych umiejętnościach i kompetencjach. Upowszechnianie kultury jest zatem procesem mającym na celu zaistnienie kultury określanej jako „wysoka” w różnych środowiskach. Animacja kulturalna to z kolei praktyka, której towarzyszy założenie, że każde środowisko ma własne wzorce, treści kulturowe i po-

trzeby będące przedmiotem działalności animacyjnej. Zadanie animatora kultury nie polega więc, tak jak w przypadku działalności upowszechnieniowej, na przekazywaniu komuś w sposób autorytatywny wiedzy, ale na wydobywaniu ze wzorów kulturowych pewnych elementów w celu aktywizacji danej społeczności. Praktyki animacyjne służyć mogą zatem ożywianiu różnorodnych społeczności, niwelowaniu obecnych w nich społecznych problemów. Szczególnie znanymi projektami o takich funkcjach były podejmowane w latach 70. XX wieku w Wielkiej Brytanii działania skupione wokół nurtu „community arts”. Definiuje się tu kulturę w bardzo szczególny sposób jako wspólną pracę i twórczość. Chodzi tu o aktywizowanie określonych grup, z uwzględnieniem społecznych warunków adresatów proponowanych działań, mających charakter lokalny, w sposób umożliwiający adresatom utożsamienie się z określoną społecznością.

Przedmiotem zabiegów animacyjnych mogą być między innymi zjawiska mieszczące się wokół wielkopolskiej tożsamości kulturowej, wśród których wymienić można ideę pracy organicznej oraz inne aspekty składające się na wielkopolski etos. Wśród nowych jego form mogą znaleźć się projekty łączące kulturę gospodarczą z artystyczną, przedsiębiorczość z kreatywnością, ekonomię i sztukę. W ramach priorytetu 2 mieszczą się też działania podejmowane w miejscach zagrożonych kulturową marginalizacją, zlokalizowanych w dużej odległości od metropolii poznańskiej, w ośrodkach komunikacyjnie skazanych na peryferyzację, gdzie dostęp do usług kulturalnych „wyższego rzędu” (teatr, opera, filharmonia, centrum kultury) jest zdecydowanie ograniczony. W wielu miejscach usytuowanych na obrzeżach regionu istnieją i działają organizacje pozarządowe, realizujące różnorodne projekty artystyczne. Dlatego też konieczne jest umożliwienie takich form współpracy Województwa z organizacjami pozarządowymi, aby motywować lokalne społeczności do aktywności i powoływania nowych inicjatyw. Konkurencja tych organizacji (opierających się na zapale i wolontarystycznej działalności lokalnych liderów) z profesjonalnie prowadzonymi fundacjami i stowarzyszeniami demotywuje i powoduje spadek aktywności tych pierwszych, w szczególności w staraniach o środki samorządowe. Warty wsparcia są także oddolne inicjatywy kulturalne, realizowane często przez podmioty o niezinstytucjonalizowanych formach działalności, wśród których wyróżnić można parafie, świetlice, kluby, koła gospodyń, straż pożarna. Wizerunek polskiej kultury bez ich udziału nie byłby pełny, a rola, jaką pełnią one dla organizowania życia kulturalnego lokalnych społeczności, trudna jest do przecenienia.

Wsparciem dla podmiotów, realizujących zadania z zakresu kultury na gruncie lokalnym, powinny być wielkopolskie Centra Kultury i Sztuki, które, poza różnorodnością rozmaitych form działalności artystycznej i eduka-



cyjnej, mogą być wzbogacone o funkcje „centrów debaty – centrów kompetencji” – miejsc dialogu międzykulturowego i międzypokoleniowego.

Działania do Priorytetu 2.

2/ Działanie 1. <i>Wspieranie aktywności kulturalnych służących rozwiązywaniu problemów społecznych</i>
2/ Działanie 2. <i>Wspieranie, oddolnych inicjatyw obywatelskich w dziedzinie kultury</i>
2/ Działanie 3. <i>Wsparcie dla aktualizacji i upowszechniania wielkopolskiego etosu pracy organicznej, odnajdywania jego nowych znaczeń i aplikacji w kulturach organizacyjnych instytucji kultury</i>
2/ Działanie 4. <i>Wspieranie, propagowanie projektów interdyscyplinarnych trwale i skutecznie wiążących kulturę gospodarczą i kulturę artystyczną, przedsiębiorczość, kreatywność i twórczość, zarządzanie, ekonomię i sztukę</i>
2/ Działanie 5. <i>Wprowadzenie funkcji centrów debat i kompetencji do wybranych centrów i ośrodków kultury jako przestrzeni dialogu społecznego gdzie realizowane byłyby projekty prowadzące do podejmowania dialogu międzypokoleniowego oraz międzykulturowego, także w zakresie współistniejących nurtów kultury: konserwujących i modernizujących</i>
2/ Działanie 6. <i>Wspieranie lokalnych i regionalnych projektów służących propagowaniu kreatywności i twórczości amatorskiej jako sposobu oddziaływania na osoby ze środowisk społecznie zdefaworyzowanych, zmarginalizowanych</i>
2/ Działanie 7. <i>Wspieranie lokalnych liderów zmiany, którzy z pomocą projektów kulturalnych przyczyniają się do zwiększenia jakości życia w środowiskach lokalnych</i>
2/ Działanie 8. <i>Wspieranie niezinstytucjonalizowanych form działalności kulturalnej, zwłaszcza w środowiskach wiejskich (np. parafie, jednostki OSP, koła gospodyń, kluby)</i>

**Powiązania.** Priorytet 2. powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:

- cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,
- cel operacyjny 4.5 „Ograniczenie skali patologii oraz wykluczeń społecznych”,
- cel operacyjny 4.6. „Budowa kapitału społecznego na rzecz społeczeństwa obywatelskiego”.

b) Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004 – 2020:

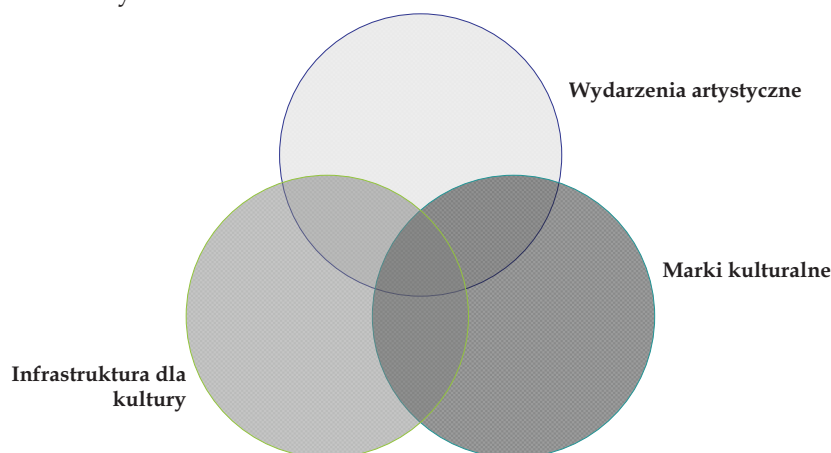
- Program Operacyjny „Edukacja Kulturalna”,
- Program Operacyjny „Rozwój Inicjatyw Lokalnych”.

<p>c) Strategia Polityki Społecznej Województwa Wielkopolskiego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zadanie 6 w ramach priorytetu I „Promowanie i poszerzanie udziału mieszkańców w kulturze”,</li> <li>- zadanie 16 w ramach priorytetu III „Ograniczanie rozmiarów zagrożenia demoralizacją i przestępczością wśród młodzieży”,</li> <li>- zadania 1,3,4 i 5 w ramach priorytetu IV”: „Dzieci i młodzież szansą zdynamizowania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego”, „Poszerzanie aktywności obywatelskiej i udziału osób niepełnosprawnych w życiu społeczności”, „Poszerzanie udziału seniorów w działaniach instytucji i organizacji społeczeństwa obywatelskiego”, „Włączanie osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem w działania podmiotów społeczeństwa obywatelskiego”.</li> </ul> <p>d) Strategia Budowy i Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „e-wielkopolska”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zadanie w ramach celu 1 w zakresie edukacji „Utworzenie wielkopolskiego portalu treści informacyjnych z różnych dziedzin: ekonomii, prawa, finansów, medycyny, kultury, spraw międzynarodowych, politycznych, naukowych itp.”</li> </ul> <p>e) Raport „Polska 2030”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wyzwanie 10. Wzrost kapitału społecznego Polski”.</li> </ul>
<p><b>Podmioty realizacji</b> – w realizację Priorytetu 2. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- samorządy terytorialne,</li> <li>- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,</li> <li>- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,</li> <li>- organizacje pozarządowe,</li> <li>- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,</li> <li>- podmioty gospodarcze.</li> </ul>
<p><b>Finansowanie:</b> do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu Województwa Wielkopolskiego, innych samorządów terytorialnych, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy celowych.</p>
<p><b>Wskaźniki realizacji</b> – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba wspartych projektów społeczno – kulturalnych,</li> <li>- liczba wspartych inicjatyw obywatelskich,</li> <li>- liczba wprowadzonych w instytucjach kultury innowacji organizacyjnych, opartych o wielkopolski etos pracy organicznej,</li> <li>- liczba wspartych projektów interdyscyplinarnych, łączących kulturę artystyczną z gospodarczą,</li> <li>- liczba projektów mających funkcję debaty publicznej, przeprowadzonych w Centrach Kultury i Sztuki,</li> <li>- liczba wspartych projektów propagujących twórczość amatorską w środowiskach zagrożonych marginalizacją,</li> <li>- liczba wspartych liderów zmiany (Stypendia i Nagrody Marszałka Województwa Wielkopolskiego w dziedzinie kultury),</li> <li>- liczba wspartych projektów kulturalnych, których adresatami są mieszkańcy środowisk wiejskich.</li> </ul>

Cel szczegółowy 3.

**Polepszenie jakości, zwiększenie różnorodności i ilości znaczących wydarzeń kulturalnych w Wielkopolsce**

Triada – Priorytet 3.



Wydarzenia kulturalne i przedsięwzięcia o wysokich walorach artystycznych zdefiniować można jako projekty wyróżniające się trudno mierzalnym, ale wyjątkowym poziomem artystycznym: udziałem wybitnych artystów, ponadregionalną lub międzynarodową współpracą i promocją, znaczeniem dla rozwoju kultury (np. premiery, renomowane cykle, festiwale). Jeśli zaistnieją w ogólnopolskim lub międzynarodowym obiegu, z czasem mogą uzyskać miano regionalnych, ogólnopolskich lub międzynarodowych marek kulturalnych.

Obecność takich wydarzeń zależy w dużej mierze od warunków, w których mogą powstawać i rozwijać się wybitne osobowości artystyczne i menedżerskie, a także konkurujące ze sobą podmioty realizujące koncerty, spektakle, imprezy, festiwale. Należy zatem dążyć do tworzenia warunków dla rozwoju zarówno samych osobowości, jak i mechanizmów konkurencji, czemu może służyć na przykład zrównanie możliwości aplikowania o środki dla samorządowych instytucji kultury, organizacji społecznych, przedsiębiorców oraz koalicji podmiotów z różnych sektorów. Regulacji wymaga także kwestia dostępności infrastruktury samorządowych instytucji dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorców, chcących realizować różnorakie projekty artystyczne.

Wydarzenia realizowane w formule dotacji podmiotowej często nie dorównują poziomem artystycznym projektom podmiotów biorących udział

w konkursach ofert. Przedsięwzięcia realizowane przez instytucje kultury, w przeciwieństwie do tych, które są udziałem organizacji pozarządowych, nie są poddawane ocenie merytorycznej przez żadne gremia (komisje) z wyjątkiem mediów. Jak wynika z prowadzonych badań, projektowy charakter przedsięwzięć i taki sposób zarządzania nimi, daje gwarancję większej efektywności niż wtedy, gdy stanowią one część bieżącej działalności instytucji. Należy w możliwie racjonalnym zakresie uwolnić i przekwalifikować środki na realizację wydarzeń artystycznych z dotacji podmiotowych do konkursów ofert, w których konkurować ze sobą powinny instytucje kultury, organizacje społeczne i przedsiębiorcy. Przy czym część środków w konkursach winna być przyznawana w trybie 2-3 letnim, co umożliwi planowanie wydarzeń artystycznych z odpowiednim wyprzedzeniem (więcej o tym w opisie celu szczegółowego nr 4). Wysoka jakość produkcji artystycznych jest nieodzownym następstwem konkurencji między podmiotami, projektowego profilowania wydarzeń artystycznych i takiego zarządzania nimi. Część projektów mogłaby również być finansowana na zasadzie promesy, warunkowanej pozyskaniem innych środków.

Trudno jest wyobrazić sobie wydarzenia kulturalne bez stosownego zaplecza technicznego, odpowiedniej sali, sceny służącej do występów, działań edukacyjnych czy wystaw. Tę infrastrukturę należy jednak rozumieć w sposób właściwy. Nie jest wcale konieczne, by każda instytucja artystyczna posiadała własną scenę i salę widowiskową, tym bardziej, że jej utrzymanie jest bardzo kosztowne. Przykłady pokazują liczne instytucje działające z sukcesem bez własnej przestrzeni. Zarządzanie infrastrukturą kultury i zarządzanie kulturą stanowią praktycznie dwa odrębne zagadnienia. Sytuacja ta skłania do namysłu nad pełniejszym niż dotychczas wykorzystaniem istniejących zasobów lokalowych. Warto więc stworzyć programy regulujące tę kwestię zarówno w odniesieniu do działalności niekomercyjnej, jak i komercyjnej. Pozwoli to na zwiększanie przychodów instytucji, a jednocześnie może ograniczyć istniejące problemy finansowe. Problem infrastruktury kultury to także generowanie nowych przestrzeni do prowadzenia działalności artystycznej. W Wielkopolsce brakuje z całą pewnością nowoczesnej, wielofunkcyjnej sali koncertowo-widowiskowej ze zmienną widownią od 600 do 3000 osób. Warto także pozyskiwać dla kultury nowe przestrzenie poprzez rewitalizację starych obiektów, na przykład poprzemysłowych. Korzyść z prowadzenia tego rodzaju działań jest podwójna: służy to nie tylko poprawie stanu technicznego budynków, ale także odnowieniu więzi społecznych w miejscach zdegradowanych.

Niezmiernie istotne jest dotowanie „małych projektów – wydarzeń kulturalnych” realizowanych przez organizacje pozarządowe na rzecz społeczności lokalnych (ze szczególnym uwzględnieniem peryferii wojewódz-

twą) oraz wydzielenie do osobnego priorytetu ich działań, by nie konkurowały z realizatorami dużych wydarzeń kulturalnych w metropolii. Szczególnie ważne pozostaje wspieranie inicjatyw w miejscach zlokalizowanych w dużej odległości (70-180 km) od metropolii, w ośrodkach komunikacyjnie skazanych na peryferyzację, w których dostęp do usług kulturalnych „wyższego rzędu” (teatr, opera, filharmonia, centrum kultury) jest zdecydowanie ograniczony. To zmotywuje lokalne społeczności do powoływania nowych inicjatyw, opierających się często na zapale i wolontarystycznej działalności lokalnych liderów. Konkurowanie np. profesjonalnie prowadzonych i wysokobudżetowych projektów z takimi podmiotami demotywuje je i powoduje spadek ich aktywności. Należy zatem wprowadzić kryteria odróżniające te dwa rodzaje działalności.

Działania do priorytetu 3.

3/ Działanie 1. <i>Wzmacnianie potencjału infrastruktury dla kultury</i>
3/ Działanie 2. <i>Wspieranie przedsięwzięć o walorach artystycznych najwyższej jakości oraz współdziałanie przy budowaniu z nich nowych marek kulturalnych</i>
3/ Działanie 3. <i>Dotowanie „małych projektów – wydarzeń kulturalnych” realizowanych przez organizacje pozarządowe na rzecz społeczności lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem peryferii województwa</i>
3/ Działanie 4. <i>Wspieranie wielkopolskich marek kulturalnych, projektów artystycznych o dużym oddziaływaniu i rozpoznawalności w kraju i za granicą</i>
3/ Działanie 5. <i>Zwiększanie jakości, różnorodności i ilości wydarzeń artystycznych realizowanych na terenie województwa, jak również aktualizacja oferty kulturalnej dla nowych odbiorców kultury</i>
3/ Działanie 6. <i>Pozyskiwanie miejsc dla kultury – redefinicja istniejących przestrzeni i obiektów na rzecz aktywności kulturalnych</i>

*Powiązania.* Priorytet 3. powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:

- cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,
- cel operacyjny 4.6. „Budowa kapitału społecznego na rzecz społeczeństwa obywatelskiego”.

b) Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004 – 2020:

- Program Operacyjny „Dziedzictwo kulturowe”.

- c) Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim
- cel strategiczny 1. „Podnoszenie atrakcyjności turystycznej regionu poprzez lepszą ochronę, ekspozycję i organizację zasobów kulturowych i przyrodniczych” w ramach priorytetu II „Rozwój walorów turystycznych”,
  - cel strategiczny 2. „Kreowanie nowych walorów turystycznych przyciągających turystów, zwłaszcza zagranicznych oraz krajowych z województw ościennych” w ramach priorytetu II „Rozwój walorów turystycznych”.

- d) Strategia Budowy i Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „e-wielkopolska”:
- zadanie w ramach celu 1 w zakresie edukacji „Utworzenie wielkopolskiego portalu treści informacyjnych z różnych dziedzin: ekonomii, prawa, finansów, medycyny, kultury, spraw międzynarodowych, politycznych, naukowych itp.”

**Podmioty realizacji** – w realizację Priorytetu 3. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:

- samorządy terytorialne, lokalne, powiatowe oraz stowarzyszenia samorządów,
- Samorząd Województwa Wielkopolskiego,
- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,
- instytucje kultury samorządu województwa wielkopolskiego w szczególności centra kultury w Kaliszu, Koninie i Lesznie oraz Biblioteka Wojewódzka i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu,
- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,
- organizacje pozarządowe,
- Regionalne Obserwatorium Kultury,
- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,
- podmioty gospodarcze.

**Finansowanie:** do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu

Województwa Wielkopolskiego (ze środków własnych, środków przeznaczanych na dotacje podmiotowe dla instytucji kultury, środków w otwartych konkursach ofert), innych samorządów terytorialnych (samorządy lokalne i powiatowe województwa wielkopolskiego – ze środków własnych, środków przeznaczanych na dotacje podmiotowe dla instytucji kultury, środków w otwartych konkursach ofert), programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz operatorów programów ministerialnych m.in.: Narodowego Centrum Kultury, Narodowego Instytutu Audiowizualnego, Instytutu Książki, Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej; funduszy celowych, funduszy strukturalnych UE w ramach programów ministerialnych i wojewódzkich.

**Wskaźniki realizacji** – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 3.

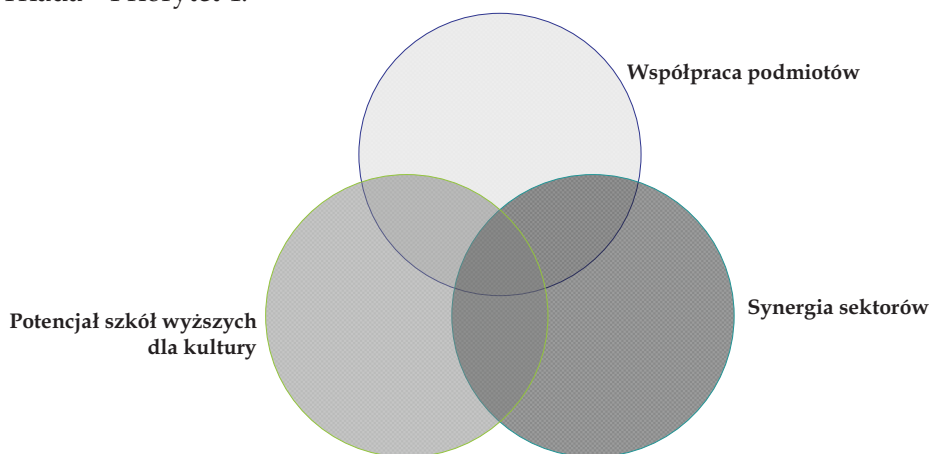
- liczba nowych inwestycji i miejsc dla kultury w Wielkopolsce,
- liczba i jakość obiektów wyposażonych na nowo z uwzględnieniem częściowej zmiany lub rozszerzenia funkcji istniejących instytucji kultury,
- procentowy wzrost przychodów własnych, wynikający z udostępniania infrastruktury przez instytucje kultury
- liczba regionalnych marek kulturalnych,
- zmiana proporcji w stosunku środków wydawanych w ramach dotacji podmio-

towych i w konkursach ofert przez samorząd wojewódzki i samorządy lokalne,  
 - liczba wysokich lokat w rankingach, konkursach, ważnych wydarzeniach, czy festiwalach w Polsce i w na świecie przez artystów, projekty, instytucje, samorządy,  
 - przyrost liczby i aktywności organizacji społecznych ze szczególnym uwzględnieniem peryferii województwa.

#### Cel szczegółowy 4.

**Intensyfikacja współpracy między kulturalnymi podmiotami publicznymi, prywatnymi i obywatelskimi. Zwiększenie współpracy kulturalnej na wszystkich poziomach**

#### Triada – Priorytet 4.



Istnieje potrzeba nazwania istniejących i odkrycia nowych pól współpracy w obszarze kultury w regionie, w metropolii, gminach i powiatach. Zbyt łatwo godzimy się na zastany schemat działających wąsko w różnym zakresie podmiotów: instytucji publicznych – organizacji społecznych – przedsiębiorców. Sfera publiczna, która jest wspólnym dobrem, skupia uwagę wielu podmiotów: organizacji wolontarystyczno-charytatywnych, instytucji edukacyjnych, mediów, stowarzyszeń, parafii, jednostek straży pożarnej, wreszcie niesformalizowanych grup, zespołów oraz kreatywnych jednostek.

Zakładając istnienie wspólnych celów oraz obszarów aktywności tych podmiotów, należy podjąć próbę wypracowania pól i mechanizmów współpracy. Z pewnością początkiem współdziałania winna być debata o sposobach realizacji dobra wspólnego. W jego zakres wchodzi takie

obszary jak podnoszenie kompetencji kulturowych odbiorców-uczestników kultury oraz moderatorów działań, wzrost i podnoszenie jakości uczestnictwa w kulturze i dostępu do niej.

Niezwykle ważną rolę mają tu do odegrania szkoły i uczelnie wyższe, zarówno o profilach ogólnych, realizujące edukację związaną z przemysłami kreatywnymi oraz kształcące managerów kultury, jak i stricte artystyczne, kształcąca artystów profesjonalistów. Strategia powiązania ich misji z regionem powinna polegać na wzmocnieniu ich pozycji konkurencyjnej na mapie Polski i Europy oraz większym związaniu procesu edukacji i badań z nowymi potrzebami i wyzwaniem regionu, a także zasobem kompetencji i profesjonalnych, międzynarodowych doświadczeń, które winien otrzymywać absolwent wspomnianych kierunków. Ważne jest stworzenie nie tylko systemu zatrudniania. Dążyć należy także do otwarcia perspektyw podejmowania działalności w sektorze kultury (szerzej rzecz ujmując: sektorach kreatywnych), jak również wdrożenia systemu wiązania przyszłości zawodowej z Wielkopolską. Jak wynika z badań – pomimo silnych związków kulturowych, Poznań przegrywa w tym względzie w południowej i południowo-wschodniej Wielkopolsce z innymi ośrodkami akademickimi i to nie tylko ze względu na trudności komunikacyjne.

Współpraca uczelni wyższych z instytucjami kultury istnieje w oczywisty sposób. Ma jednak często bardziej charakter konserwujący niż rozwojowy i wspierający konkurencyjność obu rodzajów podmiotów. W tym kierunku starają się zmierzać szkoły prywatne i taki rodzaj działań należy rekomendować dla artystycznych szkół wyższych w Poznaniu.

Współpracę najłatwiej kształtować pomiędzy równorzędnymi podmiotami lub podmiotami traktowanymi na zbliżonych zasadach. Uprzywilejowanie publicznych instytucji kultury wobec organizacji i inicjatyw społecznych i prywatnych powoduje osłabienie konkurencji, brak stałej motywacji do działań i marketingu wydarzeń na najwyższym poziomie. Kontraktowanie działalności artystycznej powinno dotyczyć wszystkich rodzajów podmiotów. Nowelizacja Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej w zakresie dotyczącym instytucji artystycznych powinna wspomóc te rekomendacje. Pilotaż w tym zakresie mógłby polegać na przekwalifikowaniu niewielkiej części (4-5%) budżetu instytucji kultury do otwartych konkursów ofert. Działanie takie jest niezbędne, jeśli rozważamy jakiegokolwiek zmiany systemowe w tym zakresie na poziomie regionu.

Tylko systemowe zmiany są w stanie umożliwić rzeczywiste wykorzystanie potencjałów i cech każdego z sektorów, opisanych tu hasłowo:

a) publicznego: wartości tradycyjne – tożsamość – wiedza akademicka – elitarność – rutyna – kultura jako wartość sama w sobie,



- b) społecznego: wartości społeczne – ruch/proces – wspólnotowość – angażowanie – eksperyment – kultura jako narzędzie zmiany społecznej,  
 c) prywatnego: wiedza pragmatyczna – profesjonalizm zarządzania – innowacyjność – wliczenie ryzyka – produkt – kultura jako inwestycja.

To rozpoznanie potencjałów oraz stworzenie warunków do ich realizowania może dać solidną podstawę do współpracy międzysektorowej, w której cechy te i predyspozycje będą się mogły uzupełniać na zasadzie synergii.

Przesunięcie środków w ramach budżetu województwa i konieczne ich zwiększenie w konkursach ofert spowoduje poszerzenie obszaru konkurencji międzysektorowej w województwie. Taka polityka samorządu wojewódzkiego powinna zachęcić samorzady lokalne do podobnych działań, co zwiększy konkurencyjność całego sektora w Wielkopolsce.

Współdziałanie powinno też znaleźć swe miejsce w zakresie edukacji kulturalnej i obejmować jednostki samorządu terytorialnego, instytucje upowszechniania kultury, szkoły publiczne, prywatne i uspołecznione oraz organizacje pozarządowe, tak by kształtować model współodpowiedzialności, a nie równoległych działań niepowiązanych ze sobą.

Innym polem współpracy jest wzajemne uczenie się od siebie metod zarządzania, wymiana dobrych praktyk, wsparcie merytoryczne i wspomaganie rozwoju kadr na zasadzie mentoringu, praktyk zawodowych lub warsztatów. Ponadto warto wprowadzać mechanizmy dopingujące do współpracy między samorządami terytorialnymi z terenu województwa wielkopolskiego, w celu prowadzenia przez nie niezależnej, ale ukierunkowanej na osiągnięcie tych samych celów, co województwo, polityki kulturalnej. Sprawienie, by kultura stała się spoiwem dla samorządów, by możliwe było generowanie projektów przekraczających granice gmin i powiatów, nie jest zadaniem łatwym. Efekt, jaki możliwy jest do uzyskania w wyniku podejmowania takich działań, z całą pewnością wart jest największego wysiłku.

#### Działania do Priorytetu 4.

4/ Działanie 1. <i>Wspieranie i premiowanie przedsięwzięć kulturalnych, realizowanych przy współpracy sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego</i>
4/ Działanie 2. <i>Wykorzystywanie dla współpracy kulturalnej potencjału uniwersytetów oraz wyższych szkół artystycznych w Wielkopolsce</i>
4/ Działanie 3. <i>Stymulowanie lokalnych samorządów w Wielkopolsce do strategicznej i operacyjnej współpracy w dziedzinie kultury</i>

4/ Działanie 4. <i>Zachęcanie instytucji kultury podległych Samorządowi Województwa do trwałego, systemowego współdziałania z podmiotami z sektora obywatelskiego i prywatnego</i>
4/ Działanie 5. <i>Zachęcanie instytucji kultury podległych Samorządowi Województwa do trwałej i efektywnej współpracy z innymi instytucjami kultury na 4 poziomach: lokalnym, regionalnym, krajowym i zwłaszcza międzynarodowym</i>
4/ Działanie 6. <i>Upowszechnianie dobrych praktyk międzysektorowej i międzyinstytucjonalnej współpracy kulturalnej realizowanej przez instytucje podległe Samorządowi Województwa.</i>
4/ Działanie 7. <i>Stworzenie priorytetu finansowania projektów kulturalnych zbudowanych na realnej i efektywnej współpracy sektora obywatelskiego, prywatnego i publicznego, (wykorzystujących potencjał każdego z sektorów i ich symbiozy)</i>

**Powiązania.** Priorytet 4. powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:

- cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,
- cel operacyjny 2.3. „Wzrost udziału nauki i badań w rozwoju regionu”,
- cel operacyjny 3.2. „Poprawa jakości oraz wzrost różnorodności form kształcenia”,
- cel operacyjny 4.6. „Budowa kapitału społecznego na rzecz społeczeństwa obywatelskiego”.

b) Strategia rozwoju edukacji w Województwie Wielkopolskim:

- cel 2.5 „Rozwijanie aktywnej współpracy różnych podmiotów lokalnego życia politycznego, społecznego i gospodarczego na rzecz rozwoju edukacji”.

**Podmioty realizacji** – w realizację Priorytetu 4. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:

- samorządy terytorialne, lokalne, powiatowe oraz stowarzyszenia samorządów,
- Samorząd Województwa Wielkopolskiego,
- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,
- instytucje kultury samorządu województwa wielkopolskiego w szczególności centra kultury w Kaliszu, Koninie i Lesznie oraz Biblioteka Wojewódzka i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu,
- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,
- organizacje pozarządowe,
- Regionalne Obserwatorium Kultury,
- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,
- podmioty gospodarcze.

**Finansowanie:** do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu Województwa Wielkopolskiego, innych samorządów terytorialnych, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy celowych.

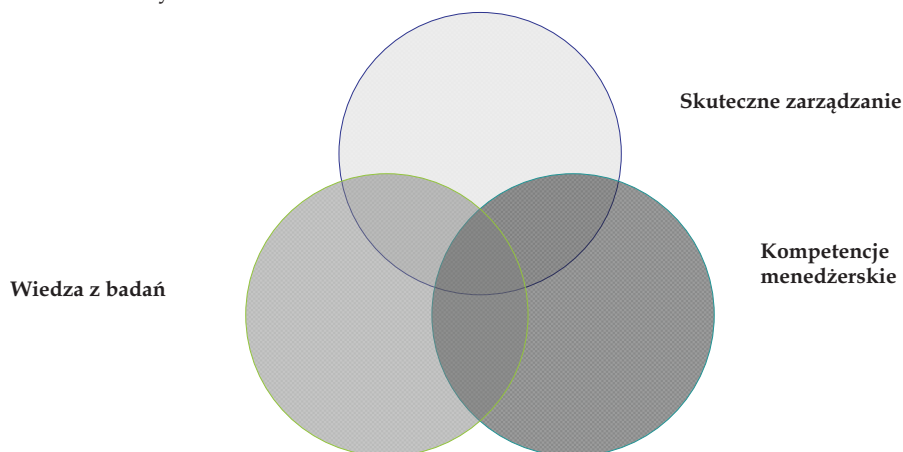
**Wskaźniki realizacji** – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 4.:

- liczba wspartych przedsięwzięć kulturalnych, realizowanych przy współpracy sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego,
- liczba umów, dotyczących współpracy kulturalnej sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego,
- liczba projektów kulturalnych, zrealizowanych przy udziale wielkopolskich uniwersytetów oraz wyższych szkół artystycznych,
- liczba projektów kulturalnych zrealizowanych przez różne jednostki samorządu terytorialnego,
- liczba umów o współpracę, zawartych pomiędzy wojewódzkimi samorządowymi instytucjami kultury a organizacjami pozarządowymi,
- liczba umów o współpracę, zawartych pomiędzy wojewódzkimi samorządowymi instytucjami kultury a podmiotami gospodarczymi (przemysły kreatywne),
- liczba przedsięwzięć zrealizowanych przez wojewódzkie samorządowe instytucje kultury we współpracy z instytucjami kultury o charakterze lokalnym, ponadlokalnym, krajowym, a także operatorami kulturalnymi zza granicy,
- liczba spotkań, seminariów i konferencji, poświęconych upowszechnianiu dobrych praktyk,
- liczba wspartych w ramach otwartych konkursów ofert projektów, opartych na współpracy sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego.

#### Cel szczegółowy 5.

**Zwiększenie skuteczności pracy instytucji kultury w Wielkopolsce, w tym wzmocnienie kompetencji menedżerskich kadr**

Triada – Priorytet 5.



Priorytet piąty w ramach programu projektującego szeroko pojęty rozwój kultury w regionie dotyczy podniesienia jakości pracy publicznych instytucji kultury. Instytucje stanowią tu wszelako nie jedyne, lecz pierw-

szorzędnym źródłem troski. Wartością nadrzędną jest oczywiście poprawa jakości pracy wszelkich organizatorów i operatorów działań kulturalnych w regionie, także tych wywodzących się z sektora społecznego (obywatelskiego) oraz prywatnych przedsiębiorców. Zmiana w zakresie metod i modeli zarządzania jest w instytucjach potrzebna najpilniej. Zwiększenie skuteczności oddziaływania społecznego instytucji kultury połączone być musi z jednej strony z mierzeniem jakości pracy oraz skuteczności kulturotwórczego oddziaływania osób i całych organizacji odpowiedzialnych za zapewnianie oferty kulturalnej dla społeczności lokalnych.

Z drugiej strony potrzebny jest atrakcyjny system motywacji dla pracowników zatrudnionych w organizacjach kulturalnych, tak by stworzyć właściwe warunki dla dobrej zmiany, uaktualnienia, uskutecznienia metod działania. Podobnie, premiowanie całych instytucji za zmianę praktyk na bardziej skuteczne i społecznie oddziaływujące stanowić powinno zrab dla nowego systemu finansowania instytucji, zwłaszcza tych podległych Samorządowi Województwa Wielkopolskiego.

Oprócz motywacji pracownikom instytucji potrzebny jest dostęp do wiedzy oraz skutecznego edukowania w zakresie adekwatnych metod postępowania, dobrych praktyk, skuteczności w zarządzaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, ukierunkowanej na zróżnicowane grupy współczesnych odbiorców, uczestników kultury.

Wiedzę pojmować należy nie wyłącznie jako zasób pewnych kompetencji nabywanych przez organizatorów działań kulturalnych podczas szkoleń, studiów, konferencji, ale również poprzez współdziałanie jak i (docelowo) samodzielne prowadzenie wiarygodnych badań, za sprawą których można uzyskać informacje niezbędne dla aplikacji konkretnych rozwiązań w zakresie organizowania działań kulturalnych w lokalnych kontekstach instytucji i wspólnot odbiorców kultury.

Wspomniane już mierzenie jakości powinno obejmować nie tylko ekonomiczną wydajność, rentowność, ale przede wszystkim dotychczas zaniebawane integralne, wielozakresowe mierzenie jakości wielu aspektów aktywności instytucji kultury (wskazanych poniżej w działaniu 1.).

Warunki dla pozyskiwania oraz uaktualniania przez pracowników instytucji i organizacji kulturalnych umiejętności menedżerskich (oraz innych wskazanych w działaniach 5. priorytetu) powinny zostać zapewnione poprzez stworzenie regionalnych, a zwłaszcza subregionalnych centrów kompetencji, opartych na dotychczas istniejących instytucjach podległych samorządowi województwa. Ich rola polegałaby na merytorycznym oraz organizacyjnym wsparciu dla lokalnych instytucji i środowisk animatorów i menedżerów zajmujących się kulturą. Miejsca takie, a zwłaszcza byłe

i obecne wojewódzkie centra kultury i sztuki, powinny stanowić miejsca debat, konsultacji, szkoleń, konferencji, zbierania i propagowania dobrych praktyk i narzędzi prowadzenia działalności kulturalnej „w terenie”.

Jakościowy skok w zakresie kompetencji i umiejętnego radzenia sobie na rynku usług społecznych, usług związanych ze spędzaniem czasu wolnego (a w XXI wieku działalność kulturalna konkuruje zwłaszcza z mediami masowymi, Internetem, przemysłem gier i domowych urządzeń służących rozrywce), wymaga wejścia instytucji na ścieżkę zarządzania projektowego. Model projektowy zapewni większą możliwość adekwatnego i szybkiego reagowania na potrzeby społeczności lokalnych, da skuteczniejszą metodę oceny prawidłowych i nieprawidłowych decyzji podejmowanych w trakcie realizacji działań kulturalnych jako projektów, których jakość może być polepszana, uaktualniana.

Na poziomie polityki kulturalnej województwa metody mierzenia jakości instytucji powinny być w uczciwy i transparentny sposób spójne ze sposobem dystrybuowania środków publicznych na kulturę. Projekty lepsze i organizacje skuteczniej wypełniające misję upowszechniania treści kulturalnych, lepiej oddziałujące i rozwijające wyobraźnię oraz wrażliwość publiczności powinny być wskutek prowadzonej ewaluacji premiowane. W ten sposób pojawi się szansa na motywowanie także mniejszych ośrodków do szybszego wprowadzania zmian w sposobie zarządzania i wdrażania innowacji w instytucjach kultury.

Zagadnieniem kluczowym dla działalności instytucji w regionie, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach, jest sposób wyłaniania liderów organizacji, dyrektorów instytucji, szefów projektów, kuratorów. Zasadniczą rzeczą jest uczynienie metod wyboru lidera instytucji bardziej przejrzystymi i ukierunkowanymi na ocenę konkretnego, realnego projektu prowadzenia instytucji. Konieczne dla osiągnięcia tego celu jest zadbanie o decyzyjne umocowanie i ukonstytuowanie komisji, w której skład wchodziłoby przede wszystkim i w większości zewnętrzni eksperci, niezwiązani z lokalnym samorządem.

Zmian jakości pracy instytucji w ośrodkach lokalnych regionu nie da się dokonać bez pomocy i istotnego zaangażowania specjalistów, zwłaszcza badaczy, którzy z perspektywy zarówno uniwersyteckiej, jak też praktyki działalności kulturalnej, potrafią wskazać dobre rozwiązania dla lokalnych kontekstów zmiany, zwłaszcza zarządzania instytucjami oraz wprowadzania nowych skutecznych rozwiązań w zakresie lokalnych i regionalnych polityk kulturalnych, ukierunkowanych na poprawę jakości publicznej sfery kulturalnej.

## Działania do Priorytetu 5.

5/ Działanie 1. <i>Podjęcie prac nad skonstruowaniem i aplikacją systemu mierzenia jakości działania instytucji podległych Samorządowi Województwa w zakresach aktywności: kulturalnej, edukacyjnej, społecznej, menedżerskiej, promocyjnej oraz współpracy międzysektorowej i międzyinstytucjonalnej. Upowszechnianie efektów prac na poziomie lokalnym i ponadregionalnym.</i>
5/ Działanie 2. <i>Korzystanie z systemu mierzenia jakości działania instytucji kultury przy dystrybucji środków finansowych – premiovanie rozwoju i współpracy oraz zmian służących znaczącej poprawie jakości pracy instytucji</i>
5/ Działanie 3. <i>Powołanie centrów kompetencji, służących wsparciem merytorycznym oraz organizacyjnym, szkoleniami, doradztwem (nowe metody, wymiana dobrych praktyk, narzędzia pracy, kompetencje) dla kadr kultury – nowa funkcja istniejących, np. dawnych wojewódzkich ośrodków i centrów kultury.</i>
5/ Działanie 4. <i>Wzmocnienie kompetencji menedżerskich pracowników sektora kultury, w tym zwiększenie ilości kadry posiadającej kompetencje menedżerskie oraz komunikującej się w j. angielskim, jak również stworzenie i propagowanie systemu motywacji dla kadr kultury.</i>
5/ Działanie 5. <i>Propagowanie zarządzania projektowego w instytucjach kultury oraz innych adekwatnych dla danego kontekstu organizacyjnego metod i modeli zarządzania.</i>
5/ Działanie 6. <i>Korzystanie z potencjału badawczego i dydaktycznego uniwersytetów, zwłaszcza jednostek zajmujących się zagadnieniami zarządzania w kulturze i polityki kulturalnej</i>
5/ Działanie 7. <i>Korzystanie z wiedzy ekspertów dla wdrażania zmian systemowych: think-tanki, obserwatoria</i>
5/ Działanie 8. <i>Zwiększenie finansowania na rzecz projektów kulturalnych poddawanych mierzeniu jakości oraz rewizja metod dystrybucji środków finansowych</i>
5/ Działanie 9. <i>Inicjowanie działań kształtujących lokalnych liderów aktywności kulturalnej. Propagowanie transparentnych metod wyłaniania dyrektorów instytucji kultury, selekcji zorientowanych na wybór najlepszych projektów zarządzania instytucją – skutecznie oddziaływującą na odbiorców kultury</i>

*Powiązania.* Priorytet 5. powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:

– cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,

- cel operacyjny 2.3. „Wzrost udziału nauki i badań w rozwoju regionu”,
- cel operacyjny 3.2. „Poprawa jakości oraz wzrost różnorodności form kształcenia”.

Strategia Budowy i Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „e-wielkopolska”:

- cel 3 w zakresie edukacji „Prowadzenie interdyscyplinarnych badań naukowych nad nowymi metodami dydaktycznymi”.

Strategia Polityki Społecznej Województwa Wielkopolskiego:

- zadanie 6 w ramach priorytetu I „Promowanie i poszerzanie udziału mieszkańców w kulturze”.

- Strategia Zatrudnienia dla Województwa Wielkopolskiego na lata 2007 – 2013:

- działanie 1.3. „Promocja oraz wspieranie przedsiębiorczości i samo zatrudnienia”.

Raport „Polska 2030”:

- wyzwanie 6. „Gospodarka oparta na wiedzy i rozwój kapitału intelektualnego”.

**Podmioty realizacji** – w realizację Priorytetu 5. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:

- samorządy terytorialne, lokalne, powiatowe oraz stowarzyszenia samorządów,
- Samorząd Województwa Wielkopolskiego,
- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,
- instytucje kultury samorządu województwa wielkopolskiego w szczególności centra kultury w Kaliszu, Koninie i Lesznie oraz Biblioteka Wojewódzka i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu,
- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,
- organizacje pozarządowe,
- Regionalne Obserwatorium Kultury,
- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,
- podmioty gospodarcze.

**Finansowanie:** do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu Województwa Wielkopolskiego, innych samorządów terytorialnych, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i podległych mu instytucji narodowych (np. Narodowego Centrum Kultury), funduszy celowych, środków europejskich z Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Wskaźniki realizacji** – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 5.:

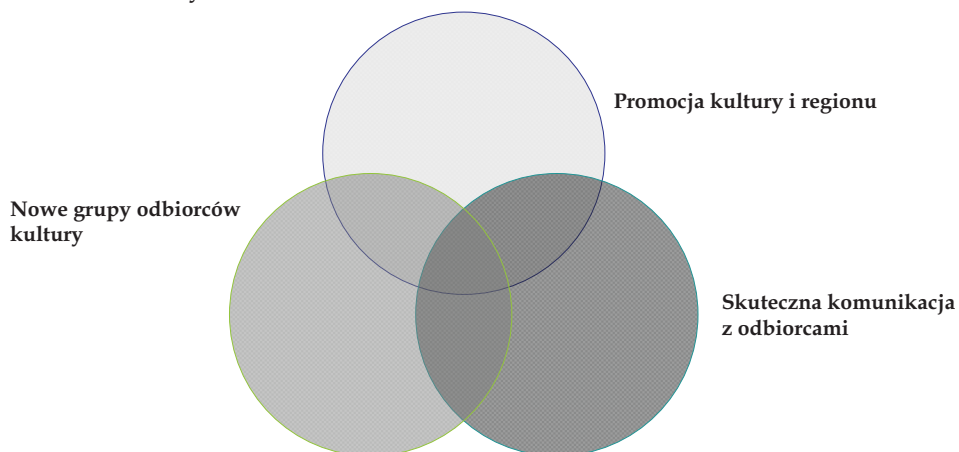
- ilość instytucji kultury w regionie poddanych działaniu system mierzenia jakości,
- ilość decyzji o finansowaniu instytucji kultury podjętych w oparciu o wyniki działania systemu mierzenia jakości instytucji kultury (premiujących ośrodki, które mogą pochwalić się poprawą jakości pracy),
- ilość regionalnych i subregionalnych centrów kompetencji działających w zakresie zarządzania w kulturze,
- ilość szkoleń i uczestników biorących udział w szkoleniach dla pracowników instytucji i organizacji zajmujących się kulturą,

- ilość i jakość dobrych praktyk w zakresie zarządzania w kulturze oraz lokalnych polityk kulturalnych, które są upowszechniane w regionie,
- zwiększenie liczby pracowników instytucji posiadających przynajmniej podstawowe umiejętności w zakresie posługiwania się językami obcymi,
- ilość i jakość mechanizmów służących pozytywnej motywacji dla pracowników i instytucji do poprawy jakości ich pracy,
- ilość i jakość projektów realizowanych zgodnie z modelem zarządzania projektowego, poddawanych zewnętrznej ewaluacji,
- ilość instytucji działających zgodnie z modelem zarządzania projektowego,
- ilość i jakość projektów badawczych dotyczących kultury i polityki kulturalnej w regionie, wspartych przez samorzady lokalne i samorząd wojewódzki,
- ilość i jakość inicjatyw współpracy samorządów w tym samorządu województwa z ekspertami i uczelniami, centrami badawczymi wyspecjalizowanymi w zakresie badania problemów kultury oraz zarządzania w kulturze.
- ilość i jakość pracy think-tanków oraz grup eksperckich z zakresu polityki kulturalnej działających w regionie przy współpracy z samorządami,
- ilość konkursów na dyrektorów instytucji kultury w regionie przeprowadzonych przy udziale niezależnej komisji ekspertów,
- liczba spotkań, seminariów i konferencji, poświęconych upowszechnianiu dobrych praktyk.

#### Cel szczegółowy 6.

**Skuteczna promocja aktywności kulturalnych, przy dbałości o identyfikację mieszkańców regionu z wizją lub realnymi argumentami stojącymi za działaniami promocyjnymi**

#### Triada – Priorytet 6.





Jednym z najbardziej istotnych wyzwań stojących przed samorządowymi, instytucjonalnymi i społecznymi podmiotami zajmującymi się kulturą i turystyką kulturalną w regionie jest zbudowanie skutecznie działającego systemu promocji działań i projektów kulturalnych służących mieszkańcom regionu i odwiedzającym go gościom. W pierwszej kolejności należy zadbać o systemowe rozwiązanie na rzecz komunikacji wewnętrznej, ukierunkowanej na Wielkopolan. Promowanie wydarzeń kulturalnych, realizowanych na terenie regionu, powinno służyć zwiększeniu świadomości istoty, wartości i mocy oddziaływania kultury. Znaczącą treścią wzmacniającą świadomość posiadanych bogactw kulturalnych, kształtującą poczucie przynależności i tożsamości regionalnej, będzie promowanie kultury specyficznej dla regionu, unikatowej w skali Polski i świata. Kolejną – nie mniej ważną i konsekwentnie prowadzoną działalnością – powinno być promowanie wszystkich istotnych, kulturotwórczych wydarzeń realizowanych przez twórców związanych z Wielkopolską poza regionem, zwłaszcza za granicą. Dla osiągnięcia podobnych celów niezbędna jest aktualizacja metod i narzędzi komunikacji wykorzystywanych przez instytucje kultury i samorządy.

Szczegółnej troski wymaga podjęcie przez podmioty kształtujące politykę kulturalną w regionie, ale również przez wszelkiego rodzaju organizatorów działań kulturalnych, nowych metod współpracy z mediami o dużym oddziaływaniu społecznym. Chodzi o świadome, strategiczne wzmacnianie kulturalnej przestrzeni publicznej w zakresie profesjonalnej, kulturowo kompetentnej informacji i narracji, oddziaływującej na rzecz wzmocnienia kompetencji kulturowych i dostępu do kultury mieszkańców województwa.

Kluczowym komponentem tak szeroko postrzeganej działalności promocyjnej muszą być badania – w znaczeniu gromadzenia i bieżącej aktualizacji wiedzy o rynku usług kulturalnych w Wielkopolsce, w oparciu o dane na temat oferty i beneficjentów działań kulturalnych. W tym sensie chodzi o działania marketingowe we właściwym sensie terminu, zatem marketing należycie pojmowany i praktykowany, nie tylko jako reklama, promocja działalności, dbanie o relacje z interesariuszami, publicznością i w końcu skuteczna sprzedaż biletów, ale przede wszystkim badanie potrzeb i oczekiwań odbiorców oferty kulturalnej. W oparciu o zgromadzoną wiedzę oraz aktualizację metod komunikowania możliwe będzie pozyskanie nowych grup odbiorców oferty kulturalnej, dostrzeżonych w wyniku systematycznie prowadzonych badań.

Istotnym deficytem w zakresie promocji kulturalnych zasobów Wielkopolski jest brak integralnej, spójnie komunikowanej oferty turystyki kulturalnej. Dobrym rozwiązaniem w tym zakresie może być zbudowanie sieci produktów kulturalno-turystycznych. Ta integralna oferta powinna być łatwo dostępna i przekazywana zarówno w języku polskim, jak też angielskim, poprzez intuicyjne kanały komunikacji. Treścią tej oferty powinno być atrakcyjne i kształtujące kompetencje kulturowe spędzanie czasu wolnego w wielu zakątkach Wielkopolski.

Poważne potraktowanie zagadnień promocji kultury w regionie pozwoli na podjęcie profesjonalnych działań na rzecz stworzenia narracji o Wielkopolsce jako marce kulturalnej rozpoznawalnej w Polsce i za granicą. Narracja ta, oparta na badaniach potencjałów i deficytów kulturalnych istniejących w województwie, nie powinna być abstrakcyjną konstrukcją, lecz realną treścią, która stanie się narzędziem wyrażania tożsamości kulturowej mieszkańców Wielkopolski i przedmiotem ich satysfakcji.

#### Działania do Priorytetu 6.

6/ Działanie 1. <i>Promowanie wydarzeń kulturalnych wśród mieszkańców Wielkopolski w celu zwiększenia świadomości istoty kultury</i>
6/ Działanie 2. <i>Promowanie wydarzeń kulturalnych realizowanych przez twórców i organizatorów z Wielkopolski poza regionem, zwłaszcza promocja za granicą.</i>
6/ Działanie 3. <i>Promowanie unikatowej kultury, specyficznej dla regionu (w tym dziedzictwa kulturowego)</i>
6/ Działanie 4. <i>Wspieranie kulturalnej przestrzeni publicznej - istnienia zagadnień kultury w mediach masowych działających na terenie województwa</i>
6/ Działanie 5. <i>Gromadzenie wiedzy na temat kultury w Wielkopolsce - w oparciu o badania rynku i beneficjentów aktywności i usług kulturalnych</i>
6/ Działanie 6. <i>Aktualizacja metod i narzędzi komunikowania w zakresie systemowych działań na rzecz kultury w regionie, korzystanie z pomocy subregionalnych kompetencyjnych centrów.</i>

6/ Działanie 7. <i>Włączanie do uczestnictwa w kulturze nowych grup odbiorców zdefiniowanych w oparciu o badania rynku usług kulturalnych</i>
6/ Działania 8. <i>Wsparcie dla powstania spójnej oferty turystyki kulturalnej, sieci produktów kulturalno-turystycznych, łatwo dostępnej dla odbiorców polsko- jak i anglojęzycznych, ofertującej atrakcyjne i kształtujące kompetencje kulturowe spędzanie czasu wolnego w wielu zakątkach Wielkopolski</i>
6/ Działanie 9. <i>Budowanie dla celów promocyjnych oraz identyfikacyjnych wizerunku kulturalnego województwa – narracji o Wielkopolsce jako marce kulturalnej lub przestrzeni wyrażania tożsamości kulturowej.</i>

**Powiązania.** Priorytet 6. powiązany jest z zapisami następujących Strategii i Programów:

- a) Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2020:
  - cel operacyjny 1.3. „Wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego”,
- b) Narodowa Strategia Rozwoju Kultury:
  - program operacyjny „Media z kulturą”.
- c) Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim:
  - cel strategiczny 1. „Podnoszenie atrakcyjności turystycznej regionu poprzez lepszą ochronę, ekspozycję i organizację zasobów kulturowych i przyrodniczych” w ramach priorytetu II „Rozwój walorów turystycznych”,
  - cel strategiczny 1. „Poprawa promocji regionu i produktów turystycznych” w ramach priorytetu IV „Rozwój regionalnego marketingu turystycznego”.
- d) Strategia Budowy i Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „e-wielkopolska”:
  - cel 3 w zakresie edukacji „Prowadzenie interdyscyplinarnych badań naukowych nad nowymi metodami dydaktycznymi”.

**Podmioty realizacji** – w realizację Priorytetu 6. zaangażowane będą następujące rodzaje podmiotów:

- samorządy terytorialne, lokalne, powiatowe oraz stowarzyszenia samorządów,
- media o zasięgu międzynarodowym, ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym,
- Samorząd Województwa Wielkopolskiego,
- instytucje kultury, w tym biblioteki, muzea, domy, ośrodki i centra kultury, instytucje artystyczne,
- instytucje kultury samorządu województwa wielkopolskiego w szczególności centra kultury w Kaliszu, Koninie i Lesznie oraz Biblioteka Wojewódzka i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu,
- szkoły, przedszkola, placówki opiekuńczo-wychowawcze,
- organizacje pozarządowe,
- Regionalne Obserwatorium Kultury,

- uczelnie i ośrodki badawcze,
- podmioty działające na podstawie przepisów o stosunku państwa do kościoła,
- podmioty gospodarcze, zwłaszcza działające w zakresie kształtowania relacji społecznych, marketingu, reklamy, doradztwa,
- organizacje turystyczne oraz przedsiębiorcy zajmujący się turystyką kulturalną.

**Finansowanie:** do realizacji działań możliwe będzie wykorzystanie środków budżetowych samorządu Województwa Wielkopolskiego, innych samorządów terytorialnych, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i podległych mu instytucji narodowych (np. Narodowego Centrum Kultury), funduszy celowych, środków europejskich przeznaczonych na promocję regionu.

**Wskaźniki realizacji** – proponowane są następujące wskaźniki realizacji Priorytetu 6.:

- ilość, jakość, częstość i zasięg działań promocyjnych dotyczących kultury skierowanych do mieszkańców województwa jak też do osób odwiedzających Wielkopolskę,
- ilość, jakość, częstość i zasięg działań promocyjnych dotyczących kultury realizowanych za granicą,
- ilość, jakość, częstość i zasięg działań promujących unikatowe zjawiska w kulturze związanej z Wielkopolską,
- ilość, jakość, częstość i zasięg występowania spraw kulturalnych w mediach na terenie województwa,
- ilość i jakość badań rynku i uczestników kultury w województwie,
- ilość instytucji kultury i samorządów stosujących nowe narzędzia komunikowania w zakresie spraw kultury,
- ilość i różnorodność nowych grup odbiorców włączanych do uczestnictwa w kulturze w Wielkopolsce,
- istnienie sieci produktów kulturalno-turystycznych łatwo dostępnych dla mieszkańców regionu i turystów,
- zwiększenie liczby pracowników instytucji posiadających przynajmniej podstawowe umiejętności w zakresie posługiwania się językami obcymi, przede wszystkim angielskim,
- ilość i jakość inicjatyw współpracy samorządów w tym samorządu województwa z ekspertami i uczelniami, centrami badawczymi wyspecjalizowanymi w zakresie badania problemów kultury, uczestnictwa w kulturze, usług społecznych oraz zarządzania w kulturze,
- istnienie spójnej narracji o Wielkopolsce w kontekście jej marek kulturalnych, służącej zarówno promocji regionu, jak i identyfikacji mieszkańców.

Cały zestaw priorytetów ilustruje poniższa rycina:



| Priorytety (triady) Programu Rozwoju Kultury w Województwie Wielkopolskim 2011-2020 |