

# **Kultura relacji**

# **Mapa idei**

Poznański Program dla Kultury  
2019–2023

## **Punkt wyjścia**

Wstęp s. 5

Dlaczego kultura relacji? s. 11

Dlaczego relacje w kulturze? s. 33

Dlaczego *Program*, a nie strategia? s. 37

Z czego składa się dokument programowy? s. 41

## **Proces**

Przebieg s. 43

Cele s. 45

Metody i czynności s. 46

Aktorzy s. 53

Adresaci s. 55

## **Mapa idei**

Koncepcje

    Kultura s. 57

    Uspołecznienie s. 65

    Rozwój, inkluzyjność i spójność s. 74

Trendy s. 80

Przeszkody s. 84

Kierunkowskazy

    Wizja s. 95

    Misja s. 96

    Cel główny s. 97

## **Realizacja i monitoring**

Obszary interwencji, priorytety,

kierunki rozwoju, działania, wskaźniki s. 99

Usprawnienia s. 125

# Punkt wyjścia

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu dokument programowy, który jest efektem kilkumiesięcznego procesu negocjowania planu *rozwoju kultury miasta Poznania na lata 2019–2023*. Inicjatorem tego procesu był Wydział Kultury Urzędu Miasta Poznaniu, a cykl warsztatów konsultacyjnych realizował zespół Metaphore. W konsultacjach uczestniczyło wiele osób na co dzień związanych z życiem kulturalnym naszego miasta. Do dyskusji na temat celów i realizacji programu zaprosiliśmy także mieszkanki i mieszkańców Poznania, niezaangażowanych profesjonalnie w tę działalność. Niniejszy *Program* przedstawia opis tego procesu, ale przede wszystkim wizję zmian oraz planowanych rozwiązań praktycznych.

Głównym dokumentem, do którego odnosi się *Program*, jest *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*. Tytuł *Kultura relacji – Relacje w kulturze* ma być nawiązaniem do kluczowych idei wyrażonych w tym programie. Ma je także rozwijać i przenosić na grunt działalności kulturalnej w Poznaniu.

Dokument diagnostyczny *Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza*, opublikowany w 2017 roku, precyzyjnie określa główne idee przyświecające *Strategii Rozwoju Miasta*. Zarysowuje też powiązany z nimi sposób wypracowania dokumentu strategicznego, odmienny od dotychczasowych praktyk w tym zakresie. Obie kwestie mają kluczowe znaczenie także dla sposobu powstawania oraz zawartości *Poznańskiego Programu dla Kultury*.

Po pierwsze:

*Przy tworzeniu strategii przyjęto założenie „miasto dla ludzi” oznaczające, że miasto jest tworzone przez mieszkańców i dla mieszkańców. Konsekwencją takiego podejścia był oddolny proces tworzenia strategii, czyli przyjęcie perspektywy mieszkańca. Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+ powstawała w kilkietapowym uspołecznionym procesie, w którym uczestniczyli mieszkańcy, przedstawiciele wielu grup zawodowych i społecznych, Rady Miasta Poznania, administracji, a także członkowie Rady Mentorów – gremium doradczego powołanego przez Prezydenta Miasta Poznania oraz naukowci eksperci zewnętrzeni – interpretatorzy<sup>1</sup>.*

Podkreślana w powyższym cytacie perspektywa mieszkańca jest oznaką zmiany w myśleniu o rozwoju współczesnych miast. Jest też odpowiedzią na najbardziej aktualne tendencje globalne oraz wyzwania współczesności. Po dekadach dominacji takich modeli rozwoju miejskiego, w których akcentowano wyłącznie gospodarczy, technologiczny czy przestrzenny rozwój metropolii, dziś coraz częściej na plan pierwszy wysuwają się kwestie kapitału społecznego, spójności społecznej oraz jakości życia w mieście. Zmieniają się także sposoby zarządzania miastami: poziom zaufania społecznego, akceptacja dla kierunków rozwoju uzależnione są od zaangażowania mieszkańców w proces decydowania o mieście oraz od zrozumienia przez nich założeń polityki miejskiej.

*Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+* rozwija te założenia we wszystkich kluczowych kwestiach, kierunkach interwencji i formach działania, ale ten sposób myślenia bez wątpienia konieczny jest także do zastosowania

w planowaniu rozwoju poznańskiej kultury. Z perspektywy myślenia o kulturze idea *Miasto dla ludzi* oznacza, że musimy przede wszystkim kierować się pytaniami: Dla kogo tworzymy kulturę? Co uczestnictwo w kulturze i aktywność kulturalna mogą zmienić w życiu mieszkanki i mieszkańców naszego miasta? Jak oba aspekty mogą się przyczynić do poprawy warunków ich życia i do ich rozwoju? Jak przybliżyć twórczość kulturalną poznaniakom i poznaniakom? Wreszcie: jak spowodować, że zaangażują się oni silniej w rozwój samego sektora kultury oraz w rozwój miasta w ogóle?

W konsekwencji tego myślenia *Poznański Program dla Kultury* powstawał – podobnie jak to było w wypadku *Strategii* – także w procesie partycypacyjnym: z uwzględnieniem zarówno głosu ekspertów i profesjonalistów, jak też mieszkanki i mieszkańców naszego miasta. Po drugie jednak, jak czytamy w diagnozie:

*W poprzedniej strategii zastosowano podejście sektorowe, obejmujące konkretne sektory rozwoju miasta. Natomiast w procesie tworzenia nowej strategii zastosowano podejście problemowe (crossowe), czyli uwzględniające powiązania i charakter relacji między priorytetami. Zmienione podejście oraz przyjęty proces oddolny tworzenia strategii spowodowały, że Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+ koncentruje się na 5 wzajemnie powiązanych obszarach, uznanych za priorytetowe dla rozwoju miasta, zarówno przez mieszkańców, jak i ekspertów<sup>2</sup>.*

Oznacza to, że poszczególne sfery życia, dziedziny zarządzania publicznego i polityki samorządowej oraz sektory rozwoju nie stanowią odrębnych enklaw, odseparowanych od siebie sfer, ale złożony układ relacji. Rozwój przemysłu i biznesu, rozwój technologiczny i komunikacyjny, stan infrastruktury, środowiska

naturalnego, mieszkalnictwa, lecz także warunki życia codziennego, więzi społeczne, jakość komunikacji społecznej, warunki dla twórczej aktywności to ściśle powiązane ze sobą aspekty rozwoju współczesnego miasta. Połączone są tymi samymi problemami, wyzwaniem, lecz także w tym samym stopniu określają potencjały rozwojowe.

To jednak powoduje, że należy w nowy sposób spojrzeć na rolę tzw. sektora kultury. Kultura przestaje być osobną domeną względem gospodarki, technologii czy środowiska. Jest z nimi ściśle spleciona, a idea relacji i równowagi między różnymi sferami życia w mieście oznacza, że bez rozwoju kultury nie będzie możliwy zrównoważony rozwój miasta. Podejście problemowe w *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+* spowodowało, iż dokument ten wyznacza pięć kluczowych priorytetów: Silna Metropolia, Nowoczesna Przedsiębiorczość, Zielone Mobilne Miasto oraz Wspólnotowość i Dialog społeczny<sup>1</sup>. Wszystkie one są konsekwencją przyjęcia kilku zasad:

- partycypacji mieszkańców w procesach decydowania o mieście;
- tzw. rozwoju inteligentnego, opartego na wiedzy i wykorzystaniu nowoczesnych technologii;
- tzw. rozwoju zrównoważonego, co oznacza, że żadna ze sfer życia w mieście nie może rozwijać się kosztem innych.

Perspektywa problemowa powoduje, że sektor kultury – w tym działalność instytucji kulturalnych, animacja i edukacja kulturalna są czynnikami o istotnym znacze-

<sup>1</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 28–34.

niu dla realizacji każdego z pięciu priorytetów oraz faktycznego respektowania powyższych zasad. Sądzymy, że twórczość artystyczna, uczestnictwo kulturalne, rozwój kreatywności mieszkańców miasta, podnoszenie ich kompetencji kulturowych są warunkami niezbędnymi, aby Poznań stawał się – jak głosi wizja rozwoju sformułowana w *Strategii*:

*(...) wielopokoleniową wspólnotą ludzi zamieszkujących zielone, przyjazne i dobrze skomunikowane osiedla. Jego mieszkańcy – przedsiębiorczy i zaangażowani społecznie, realizujący swoje marzenia i aspiracje – są zadowoleni z warunków życia, jakie stwarza im miasto, oraz dumni z tego, że jest ono rozpoznawane w kraju i za granicą dzięki swojemu dziedzictwu historycznemu, kulturowemu i akademickości oraz współczesnym, wyjątkowym osiągnięciom. Sprzyjający klimat biznesowy oraz polityka społecznej spójności umożliwiają wszystkim mieszkańcom pełne włączenie się w życie miasta.*

Na ogromne znaczenie działalności kulturalnej w realizacji powyższych priorytetów wskazuje też misja *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, która wyznacza trzy kluczowe wartości/cele:

- otwartość – wolność myśli i działań, zaczynająca się od samopoznania i prawdy, a dążąca do tworzenia uczciwej wspólnoty;
- współodpowiedzialność – będąca istotą otwartości; to wspólne zobowiązanie i zgodność dążeń, a także odpowiedzialność za słabszych, wykluczonych;
- współtworzenie – wspólne tworzenie miasta musi być oparte na wzajemnym zaufaniu, dialogu, kreatywności i ciągłym dążeniu do poprawy<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Tamże.

*Poznański Program dla Kultury* jest wyrazem przekonania, iż żadnego z tych celów nie da się osiągnąć bez rozwoju nowoczesnej, atrakcyjnej, bliskiej ludziom, krytycznej i otwartej kultury. Odpowiednikiem i rozwinięciem idei *Miasta dla ludzi* – oraz perspektywy mieszkańców – jest w niniejszym *Programie* tytułowe hasło „kultura relacji”. Zaczniemy więc od jego wyjaśnienia.

## Dlaczego kultura relacji?

Po pierwsze, hasło „kultura relacji” jest odpowiedzią na pytanie, jaką rolę powinna odgrywać profesjonalna działalność kulturalna w Poznaniu w najbliższych latach. Rolę tę można określić jako udział sektora kultury w procesach uspołecznienia życia w naszym mieście. Przez wytwarzanie relacji rozumiemy przede wszystkim to, że działalność kulturalna jest kluczowym obszarem, dzięki któremu kształtować można kompetencje społeczne mieszkanców i mieszkańców. Aktywność kulturalna stwarza okazję do budowania więzi społecznych, do bycia razem w bezpiecznych warunkach, do podejmowania wspólnych działań. Wydarzenia artystyczne i animacyjne pozwalają inicjować otwartą, rzeczową debatę publiczną, wspierać wolność wypowiedzi i myślenie krytyczne.

Tworzenie **kultury relacji** wymaga oczywiście ponownego rozpoczęcia dyskusji na temat roli samorządu jako organizatora dla publicznych instytucji kultury. Wymaga przemyślenia działań samych tych instytucji. Ważne jest także zaangażowanie innych aktorów: organizacji pozarządowych, podmiotów komercyjnych, grup nieformalnych oraz konkretnych osób, które tworzą i animują kulturę w Poznaniu.

**Kultura relacji** to odpowiedź na aktualną sytuację życia społecznego oraz sfery publicznej w Polsce i na świecie: na nasilanie się sporów, zaostrzanie antagonizmów społecznych czy zamykanie się w „bańkach informacyjnych”. Na domocentryzm i agorafobie<sup>3</sup>, a więc izolowanie się od problemów życia publicznego w sferze prywatnej. Na niechęć do aktywności społecznej. Na lęk

3 M. Krajewski, *Kompetencje kulturowe Polaków*, w: R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2014, s. 382 i 398.

przed spotkaniem z innymi. W opublikowanym w maju 2017 roku raporcie Rady Europy, opracowanym przez zespół badawczy z Hertie School of Governance *Cultural Participation and Inclusive Societies*, autorzy stwierdzają bardzo silne lub silne korelacje różnych form uczestnictwa kulturalnego z poziomem zaufania społecznego, tolerancją, wzrostem spójności społecznej, aktywności obywatelskiej czy tzw. bezpieczeństwa demokratycznego (*democratic security*)<sup>4</sup>. Tropem dokumentów UNESCO<sup>5</sup> uczestnictwo kulturalne jest tu definiowane w bardzo aktualny – szeroki sposób. Obejmuje więc zarówno kontakt z cudzą, jak i własną twórczość, praktyki tradycyjnie wiązane z tzw. życiem kulturalnym (uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, kontakt ze sztuką), jak i kreatywne aktywności życia codziennego i aktywności on-line. Społeczeństwa inkluzyjne rozumiane są jako te, które charakteryzują się wysokim stopniem otwartości, zaangażowania społecznego, uwrażliwieniem na nierówności<sup>6</sup>. Uczestnictwo kulturalne wspiera rozwój wiedzy, nabywanie nowych doświadczeń i umiejętność współbycia z innymi. Ułatwia świadome poruszanie się w świecie wielu alternatyw:

*W sytuacji, kiedy współczesne społeczeństwa konfrontowane są z całym szeregiem społecznych i ekonomicznych wyzwań, a standardowe polityczne rozwiązania nie są*

4 *Cultural Participation and Inclusive Societies. A thematic report based on the Indicator Framework on Culture and Democracy*, Hertie School of Governance, Council of Europe, December 2016.

5 *Measuring Cultural Participation: 2009 Framework for Cultural Statistics Handbook No. 2*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Quebec 2012, s. 51.

6 *Cultural Participation and Inclusive Societies*, op. cit., s. 8; *Action Plan on Building Inclusive Societies (2016–2019)*, 1251st Meeting, 15–16 March 2016, CM(2016)25, Council of Europe, Strasbourg 2016.

*w stanie skutecznie przeciwdziałać fragmentacji społecznej i narastającemu poczuciu niezadowolenia, nic dziwnego, że wzrasta znaczenie kultury (...)*<sup>4</sup>.

Na związek dobrze rozwijającej się działalności kulturalnej i spójności społecznej zwraca się uwagę także w *Strategii Rozwoju Miasta 2020+*:

*Odrębną kwestią jest dbałość o rozwój kultury i sportu jako mechanizmu spajającego tkankę społeczną oraz rosnące znaczenie kultury jako czynnika stymulującego wzrost gospodarczy w mieście. Na jakość życia wpływają także postawa tolerancji wobec różnorodności, niedyskryminowanie odmienności oraz poszanowanie wielokulturowości. W związku z powyższym podmioty realizujące strategię powinny w swoich działaniach, zgodnie z trendami światowymi, uwzględniać partycypację publiczną, dialog międzykulturowy i integrację społeczności lokalnej oraz projektować usługi i przestrzeń publiczną, uwzględniając potrzeby, styl życia i emocje wszystkich mieszkańców*<sup>5</sup>.

Po drugie, **kultura relacji** to najbardziej aktualna odpowiedź na pytanie, jaką rolę odgrywać może działalność kulturalna w rozwoju współczesnego miasta. Zamiast tradycyjnego rozumienia kultury jako obszaru aktywności autotelicznych, rynkowego redukowania kultury do roli produktu lub marki czy też wykluczającego rozumienia kultury jako obszaru dóbr prestiżowych i luksusowych, proponujemy, by zwrócić uwagę, że daje nam ona przede wszystkim kompetencje do świadomego funkcjonowania w życiu zbiorowym. Również w skali miast.

Sektorowi kultury w miastach w ostatnich dekadach przypisywano rozmaite zadania. Działalność kulturalna miała podnosić prestiż miast i budować ich wizerunek. Miała wpływać

na ich pozycję w światowych rankingach. Miasta chciały być stolicami kultury, centrami festiwali i wielkich wydarzeń. Chciały przyciągać inwestorów i turystów obiektami flagowymi, spektakularną architekturą i lokalnym kolorytem<sup>7</sup>. To wszystko ważne cele, a *Poznański Program dla Kultury* nie zmierza do ignorowania globalnych trendów i nie unika pytania o pozycję naszego miasta na arenie międzynarodowej. Trudno dziś jednak nie zauważyć, że modele rozwoju, które dominowały w debatach na temat funkcjonowania miast jeszcze dekadę temu (jak słynne „miasto kreatywne”), szybko ujawniły także i nieco ciemniejszą stronę<sup>8</sup>. Nasiliły na przykład zjawisko rywalizacji między miastami, zamiast dostarczać narzędzi współpracy. Powodowały, że rozwój kultury w mieście postrzegany był ekstensywnie, a nie intensywnie – bardziej liczył się zewnętrzny wizerunek niż wewnętrzna spójność i jakość życia.

Zmianę myślenia w tej kwestii i swoistą – krytyczną – redefinicję idei miejskiej kreatywności przynosi z sobą *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*. Dokument ten nawiązuje do takich koncepcji jak „smart city”: podkreśla się w nim rolę przemysłów kreatywnych, zwraca także uwagę na regionalną i globalną pozycję Poznania, a co za tym idzie na konieczność budowania jego czytelnego i atrakcyjnego wizerunku na zewnątrz, także wśród inwestorów czy turystów. Zarazem jednak, prócz budowania silnej metropolii, *Strategia* koncentruje się na rów-

7 Por. np. *Sztuka – kapitał kulturowy Polskich Miast*, red. E. Rewers, A. Skórzyńska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.

8 Por. np. M. d'Ovidio, *The creative city does not exist. Critical essays on the creative and cultural economy of cities*, Ledizioni LediPublishing, Milano 2016.

nowadze między zewnętrzną i wewnętrzną sytuacją w mieście: na uspołecznieniu procesów decyzyjnych, na kwestii spójności społecznej, na zagadnieniu reintegracji przestrzennej i społeczno-kulturowej miasta. Wreszcie: na konieczności rewitalizacji śródmieścia, a zarazem wsparcia poznańskich osiedli peryferyjnych. Powstanie *Strategii Rozwoju Miasta 2020+* poprzedziła skrupulatna diagnoza (jej wyniki dostępne są w dokumentach *Diagnoza strategiczna miasta Poznania* oraz *Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza*)<sup>9</sup>. W 2017 roku opracowano pierwszy zintegrowany *Gminny Program Rewitalizacji dla Miasta Poznania*<sup>10</sup>, w którym zwraca się uwagę na szereg problemów, z którymi boryka się nasze miasto, lecz także na konieczność zrównoważonego traktowania czynników infrastrukturalnych, społecznych, ekonomicznych, kulturowych i środowiskowych w niwelowaniu zagrożeń i deficytów. Wszystko to spowodowało, że przyjęte w Poznaniu na najbliższe lata projekty prorozwojowe wpisują się w pragmatyczny i krytyczny, lecz zarazem innowacyjny sposób myślenia o tzw. rozwoju inteligentnym, który Boyd Cohen, publicysta i badacz miast, określił swego czasu hasłem „smart city 3.0”<sup>11</sup>. Innowacyjne technologie czy rozwój określonych sektorów biznesu oraz nowe modele zarządzania publicznego wdrażane przez władze municypalne są bardzo istotnymi czynnikami rozwoju, lecz swą w pełni inteligentną postać model ten osiąga dopiero przez uwzględnienie kolejnego czynnika: ludzi. Przede wszystkim mieszkańek i mieszkańców miasta. Dobra jakość życia w mieście, poziom zaufania społecznego, partycypacja i zaangażowanie obywatelskie mogą

9 *Diagnoza strategiczna miasta Poznania*, Poznań 2016 oraz *Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza*, op. cit.

10 *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania*, Poznań 2017.

11 B. Cohen, *The 3 Generations of Smart Cities*, 2015, <http://www.fastcoexist.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities> [dostęp: 1.05.2017].



przyczynić się w tym samym stopniu co kampanie promocyjne – jeśli nie w większym – do podnoszenia pozycji miasta w skali europejskiej czy światowej<sup>12</sup>.

W tym kontekście hasło „kultura relacji” to wyraz ambitnej i innowacyjnej wizji miejsca Poznania wśród innych miejscowości na mapie Polski i Europy, ściśle powiązanej z modelem rozwoju przyjmowanym w naszym mieście. Chcemy rozwijać autorski – poznański sposób zmieniania miasta przez kulturę.

Oczywiście, pozornie trudnym punktem wyjścia jest pozycja miasta, które nie jest Berlinem czy Warszawą (choć położone jest pomiędzy tymi stolicami). Miasta, które nie stało się Europejską Stolicą Kultury, jak Wrocław. Miasta, które nie jest międzynarodową stolicą festiwalu, jak Kraków. Miasta posądzanego o to, że nie posiada wyrazistego wizerunku czy rozpoznawalnej w skali międzynarodowej tożsamości<sup>13</sup>. A jednak, jak wskazują diagnozy poprzedzające powstanie *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, Poznań jest także miastem wielu potencjałów. Sytuacja gospodarcza jest stabilna, w wielu wymiarach (jak wysoki poziom PKB, niski i stale spadający poziom bezrobocia)<sup>14</sup> zajmujemy drugie, po Warszawie, miejsce w Polsce. Stolica Wielkopolski jest

12 E. Bendyk, M. Bonikowska, P. Rabiej, W. Romański, *Energia nowego miasta*, w: *Raport. Przyszłość miast – miasta przyszłości*, Think Tank RWE Miasta Przyszłości 2013, s. 3–9.

13 W badaniach poprzedzających opracowanie *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+* mieszkańcy zwrócili uwagę na następujące deficyty: „niewystarczającą promocję miasta na zewnątrz (...), nieumiejętność budowy wspólnoty metropolitarnej, brak pomysłów na zwiększenie atrakcyjności Poznania jako miejsca do osiedlania się, degradację centrum miasta, utratę dominującej pozycji na rzecz innych miast w Polsce – przede wszystkim Wrocławia, a także Krakowa czy Gdańska (...)”, Cyt. za *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 5.

14 *Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza*, s. 9 oraz s. 60–90.

ważnym węzłem transeuropejskiej sieci transportowej i dróg o znaczeniu międzynarodowym<sup>15</sup>. Nasze miasto jest bardzo ważnym ośrodkiem zagranicznych inwestycji, wchodzi także w skład wielu sieci i organizacji międzynarodowych<sup>16</sup>. Poziom urbanizacji Poznania jest bardzo wysoki, lecz jednocześnie w wizjach przyszłości przyjmujemy do wiadomości, iż jesteśmy tzw. miastem kompaktowym<sup>17</sup>, miastem średniej skali, którego rozwój przestrzenny czy infrastrukturalny powinien przybierać rozsądną, zrównoważoną postać.

Jesteśmy przekonani, że to właśnie ta pozycja może być „asem w rękawie” Poznania. Powoduje ona, że stolica Wielkopolski to miasto świadome swojej przeszłości, położenia i możliwości, które niczego nie musi udawać. To zarazem miasto o świetnych tradycjach i ogromnym potencjale, by testować nowe rozwiązania społeczne. Jednym z nich powinien być taki model organizacji życia kulturalnego, by sektor kultury przyczyniał się realnie, a nie wyłącznie wizerunkowo, do zmiany społecznej: przez budowanie kulturowej sfery publicznej<sup>18</sup>, wspieranie procesów więziotwórczych, wzmacnianie społecznego wpływu na procesy zarządzania miastem, zwiększanie społecznej spójności i otwartości na różnice kulturowe oraz na nowe zjawiska. Wreszcie – by przyczyniał się do niwelowania skutków metropolizacji: zasysania przez centrum miasta wszystkich kapitałów i potencjałów za cenę kulturalnego pustynnienia dzielnic, osiedli, gmin ościennych i całego regionu.

15 Tamże, s. 9 oraz 122–131.

16 Tamże, s. 12.

17 Tamże, s. 9. Oraz *Strategia Rozwoju Miasta 2020+*, s. 12.

18 J. McGuigan, *Cultural Public Sphere*, w: „The European Journal of Cultural Studies”, SAGE Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi, nr 8(4)/2005, s. 427–443.

W tej ostatniej kwestii Poznań jest dziś w szczególnym i trudnym położeniu. Miasto podlega intensywnej suburbanizacji z jednej strony<sup>19</sup>, z drugiej zaś większość zasobów związanych z działalnością kulturalną koncentruje się w centrum. Dokumenty diagnostyczne zwracają uwagę na nasilający się proces depopulacji, który dotyczy dziś wszystkich miast, w Poznaniu jest jednak dodatkowo wzmacniany przez migrację wielu osób do podpoznańskich gmin<sup>20</sup>. W efekcie tego procesu od wielu lat w trudnej sytuacji znajduje się poznańskie śródmieście, lecz proces wyludniania się dotyczy także pasa osiedli niegdyś peryferyjnych, tzw. sypialni – np. Rataj. W odpowiedzi na te problemy opracowano *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania*, zgodnie z którym poszerzeniu ulega obszar rewitalizacji, wymagający wielokierunkowych interwencji: podnoszenia jakości życia, inwestycji w przestrzeń publiczną, aktywizacji kulturalnej konkretnych osiedli. W 2017 roku Regionalne Obserwatorium Kultury UAM przygotowało raport z badań dotyczących deficytów i potencjałów działalności kulturalnej na poznańskich osiedlach<sup>21</sup>. Charakterystyka pięciu poznańskich osiedli peryferyjnych wskazuje na ich znaczne zróżnicowanie: odmienne cechy topograficzne, społeczne, infrastrukturalne. A jednak konkluzją

19 J.J. Parysek, *Procesy suburbanizacyjne w aglomeracji poznańskiej*, w: *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008; *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania*, s. 57; *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 18.

20 *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania*, s. 43–44, 144.

21 *Potrzeby i potencjały kulturalne mieszkańców poznańskich osiedli (Antoninek–Zieliniec–Kobylepole, Fabianowo–Kotowo, Górczyn, Jana III Sobieskiego i Marysieńki, Morasko–Radojewo, Piątkowo). Raport z badań dla Urzędu Miasta Poznania, lipiec–listopad 2017*, J. Sójka, M. Poprawski, M. Nowak, A.W. Brzezińska, M. Chojnacki, P. Firyń, M. Mękariski, A. Jakubowska, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Poznań 2017.

z tej analizy jest to, że aktywizacja kulturalna i działalność animacyjna w każdej z tych dzielnic wpłynęłyby znacząco na rozwój więzi społecznych, na stopień identyfikacji mieszkańców ze swoim osiedlem i z Poznaniem w ogóle, na jakość życia i poziom satysfakcji mieszkańców. Na te wyzwania musi także odpowiedzieć *Poznański Program dla Kultury*. Dlatego podczas jego powstawania przyświecały nam bardzo konkretne pytania: czy i jak kultura może się przyczynić do reintegracji metropolii?

Czy możliwe są nowe miejsca i aktywności kulturalne na poznańskich osiedlach? Jaka – nową – rolę pełnić ma w tej sytuacji centrum miasta?

Po trzecie, jednym z głównych wątków debat towarzyszących powstawaniu *Programu* było to, o jakim rozumieniu kultury dziś mówimy. To oczywiste, że gdy w grę wchodzi opracowanie programu działania dla samorządu, lecz także dla organizowanych przez samorząd instytucji i jednostek, w pierwszym rzędzie mamy na myśli kulturę jako sektor<sup>22</sup>. Chodzi więc o względnie autonomiczny obszar życia społecznego, obejmujący prowadzenie publicznych instytucji kultury, wspieranie działalności organizacji pozarządowych czy indywidualnych artystek i artystów. Chodzi też w związku z tym o kulturę – z naukowego punktu widzenia – rozumianą wąsko. O praktyki artystyczne, o korzystanie z dóbr kultury, o profesjonalną animację i edukację kulturową. Dziś jednak – tropem hasła zaproponowanego przez zespół badawczy diagnozujący sytu-

22 S. Czarnecki, M. Dzierżanowski, M. Grabowska, J. Knera, L. Michałowski, C. Obracht–Prondzyński, K. Stachura, S. Szultka, P. Zbieranek, *Poszerzanie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 11; T. Rakowski, A. Skórzyńska, *Metodologie i ujęcia*, w: *Diagnoza w kulturze*, red. M. Krajewski, A. Skórzyńska, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017, s. 36–37.

ację kultury miejskiej w Gdańsku – bierzemy pod uwagę również problem poszerzania pola kultury<sup>23</sup> oraz kulturę rozumianą inkluzyjnie i relacyjnie<sup>24</sup>.

Poszerzanie pola kultury ma dwa podstawowe wymiary. Pierwszym jest to, że radykalnie dziś zwiększa się pula aktywności społecznych, które rozumieć można jako formy uczestnictwa kulturalnego – wkraczają tu nie tylko aktywności podejmowane w środowisku internetowym, ale także cały szereg kreatywnych praktyk życia codziennego, bardzo dziś popularnych np. w animacji społeczno-kulturowej (uprawianie ogrodów miejskich, design i mała architektura miejska jako formy aktywizacji mieszkańców, ale także festiwale food-trucków, targi śniadaniowe i inne wydarzenia plenerowe jako formy spędzania wolnego czasu, nawet sport). Kulturotwórczą rolę mają zarówno masowe wydarzenia społeczne, jak i kameralne debaty organizowane w świetlicach czy klubokawiarniach. W efekcie w wielu współczesnych badaniach partycypacji kulturowej zwraca się uwagę na konieczność radykalnego prze-myślenia kategorii uczestnictwa i (nie)uczestnictwa<sup>25</sup>. Z punktu widzenia tradycyjnych ujęć partycypacji oraz publicznych statystyk i wskaźników frekwencyjnych znika wiele form aktywności społecznej, które zmie-

23 S. Czarnecki i in., *Poszerzanie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, op. cit.

24 M. Krajewski 2013, *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, w: „Kultura i społeczeństwo” nr 1/2013, s. 29–67; T. Rakowski, A. Skórzyńska, *Metodologie i ujęcia*, op. cit., s. 37–40.

25 A. Bachórz, K. Ciechorska-Kulesza, S. Czarnecki, M. Grabowska, J. Knera, L. Michałowski, K. Stachura, S. Szultka, C. Obracht-Prondzyński, P. Zbieranek, *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2014.

niają radykalnie kulturowy krajobraz miast. Autorzy raportu *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa* mówią tu wręcz o wyłonieniu się odnowionej perspektywy w badaniach i debatach nad uczestnictwem w kulturze<sup>26</sup>. Oznacza to, że zarówno w empirycznych diagnozach stanu kultury, w refleksji teoretycznej i w działalności praktycznej coraz częściej uwzględnia się nowe formy aktywności jako przejawy życia kulturalnego.

Drugim aspektem poszerzania pola kultury jest fakt, że w ostatnich latach bardzo zwiększyła się pula podmiotów aktywnie animujących kulturę. To już nie tylko instytucje publiczne, lecz także ruchy miejskie, grupy nieformalne, rady osiedli, stowarzyszenia sąsiedzkie, inicjatywy prywatne, konkretne osoby, dzięki którym w kulturze wielu miast coraz więcej się dzieje<sup>27</sup>. W licznych diagnozach dotyczących dzisiejszej sytuacji Poznania zwraca się uwagę na fakt, iż organizacje trzeciego sektora, działalność oddolna, nieformalna, obywatelska to jeden z kluczowych elementów kapitału społecznego i ważny czynnik rozwoju stolicy Wielkopolski, który wyróżnia ją na tle innych polskich miast. Wykorzystanie tego potencjału stanowi jedno z głównych wyzwań strategicznych, zdefiniowanych w *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+*:

*Wysoki poziom kapitału społecznego w Poznaniu jest dobrą bazą do tworzenia więzi społecznych, rozwijania współpracy z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi, wdrażania innowacji społecznych oraz oddolnych, obywatelskich inicjatyw mających na celu dobro wspólne. Miasto aktywnie wpływa na tworzenie kapitału*

26 Tamże, s. 40.

27 Tamże, s. 11–12.

*społecznego poprzez współpracę z organizacjami społecznymi, szczególnie z aktywnym środowiskiem ruchów miejskich, oraz realizowane projekty mające na celu zwiększenie dostępności i jakości przestrzeni publicznej. Rozwijający się dialog społeczny powoduje, że zwiększa się poziom aprobaty wobec decyzji i działań władz samorządowych. Wysoki kapitał społeczny nie przekłada się jednak na wysoki poziom zaangażowania obywatelskiego. Nie ma także silnego przełożenia na zdolność poznaniaków do tworzenia większych przedsięwzięć mobilizujących większe zasoby ludzkie<sup>6</sup>.*

Z jednej strony zatem poznańską społeczność charakteryzuje wysoki stopień samodzielności, przedsiębiorczości – poznaniaki i poznaniacy od dawna zresztą słyną z tego, że inicjatywa i aktywność w sferze publicznej to bliskie im wartości. Z drugiej strony wybieramy jednak działania zindywidualizowane, w małej skali, „na własnym podwórku”, co może powodować, że wielość inicjatyw nie przekłada się na wysoki poziom integracji i współpracy. Aktywności na rzecz własnego, lokalnego środowiska nie łączymy też nadal w dostatecznym stopniu z zaangażowaniem obywatelskim w szerszej skali.

Sytuacja ta ściśle powiązana jest także z wyzwaniem stojącymi przed poznańskim sektorem kultury. Wyzwaniem nie jest więc to, jak spowodować, aby dobre pomysły i inicjatywy pojawiały się w naszym mieście, ale jak zatrzymać tu twórczych ludzi, jak wspierać ich działalność, współpracę między nimi. Jak stwarzać im dogodne warunki do działania. To jedno z wyzwań, które bez wątpienia musi podejmować także *Poznański Program dla Kultury*. W tym sensie nawiązujemy więc do wskazań zawartych w *Strategii Rozwoju Miasta*:

*Aby zatrzymać w mieście artystów i inne kreatywne osoby, powinien dynamicznie rosnać popyt na produkty ich pracy. Osoby kreatywne i utalentowane chcą żyć tam, gdzie doceniana jest ich twórczość<sup>7</sup>.*

Do polskiej refleksji nad uczestnictwem w kulturze myślenie o relacjach wprowadził Marek Krajewski, proponując właśnie poszerzoną, inkluzywną koncepcję partycypacji kulturowej<sup>28</sup>. Obejmuje ona nie tylko praktyki elitarne, lecz także cały obszar praktyk życia codziennego. Nie tylko aktywności ekspresywno-symboliczne, lecz także działania w obrębie rzeczywistości materialnej (w tym technologicznej). Nie tylko konsumowanie dóbr kultury, lecz także własną aktywność i twórczość. W tym ujęciu uczestnictwo kulturalne to jednak przede wszystkim sposób, w jaki jesteśmy w stanie aktywnie i świadomie wytwarzać relacje (wiązania) między znaczeniami, przedmiotami materialnymi, technologiami i między sobą nawzajem<sup>29</sup>.

To chętnie dziś przywoływane ujęcie w toku naszych dyskusji wymagało jednak uzupełnienia o dodatkowe rozumienie relacji: między kulturą definiowaną sektorowo (profesjonalną działalnością kulturalną), a właśnie owym poszerzonym polem kultury. Na ten wątek zwracali zresztą uwagę już autorzy wspomnianego raportu *Punkty styczne*, wskazując na konieczność rozważnego odniesienia się sektora kultury względem zmian kulturowych ostatnich lat. Rekomendowali więc przyjęcie strategii adaptacyjnej – otwieranie się na nowe grupy odbiorców, nowe style życia, nowe kanały komunikacji i nowe formy wykluczenia przede wszystkim

28 M. Krajewski, *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, op. cit.

29 Tamże, s. 32.

poprzez zdefiniowanie nowych funkcjonalności instytucji kultury (zarówno publicznych, jak i komercyjnych czy społecznych):

*(...) tradycyjny model instytucji kultury nie jest wystarczający z punktu widzenia potrzeb i stylów życia wielu grup uczestników. Konieczne są w nim pewne korekty, które pozwolą dotrzeć do szerszego kręgu odbiorców. Korekty te jednak powinny uwzględniać zarówno specyfikę danych działań kulturalnych, jak i funkcjonowania samych instytucji. Powinny one dążyć w kierunku ewolucyjnej ADAPTACJI sektora kultury do zmieniających się wzorców uczestnictwa w kulturze, czyli wytworzenia nowych modeli działań kulturalnych<sup>8</sup>.*

Adaptacja to jednak nie to samo, co stosowanie uproszczonej logiki „stare vs nowe” oraz przyjmowanie jednakowych rozwiązań dla wszystkich. Jak bowiem, nie ignorując faktu, że bardzo zmieniają się style życia oraz gusta i preferencje Polaków, nie rezygnować z rozwijania profesjonalnej twórczości, kultury rozumianej także jako inicjowanie przedsięwzięć „wymagających” lub kanonicznych? Żyjemy w zmęczonym społeczeństwie, w którym aktywności życia codziennego i praca zawodowa pochłaniają tak wiele energii, że na inne aktywności zwyczajnie nie ma już siły. Jak, nie wytwarzając poczucia winy kulturowej, zachęcać do udziału w przedsięwzięciach wymagających zaawansowanych kompetencji interpretacyjnych? Jak – nie reprodukując barier ekonomicznych czy bariery braku czasu oraz tych wynikających z wieku, płci, wykształcenia, zdrowia – zachęcić mieszkańców miasta do rozmowy np. o współczesnej, nie zawsze przecież przystępnej,

sztuce? Jak z drugiej strony nie konserwować wyobrażeń o uprzywilejowanej pozycji klasycznych lub współczesnych, lecz elitarnych praktyk i otworzyć się na to, co w kulturze oddolne, nieformalne lub ludyczne? Jak wreszcie uwzględnić fakt, że dziś – na co wskazują badania – motywacje do uczestnictwa w kulturze układają się w inną strukturę powinnościową: tradycyjny, aspiracyjny model „człowieka kulturalnego”, który uczestniczy w wybranych praktykach uznawanych za przejawy kultury „wyższej”, zastępuje znacznie bardziej eklektyczny model samorozwoju dzięki wielu różnicowanym aktywnościom<sup>30</sup>.

Ten wymiar relacji między kulturą pojętą sektorowo a pojętą szeroko (jako całość sposobu życia) w naszych debatach stawialiśmy jako wymóg ucodziennienia uczestnictwa w profesjonalnie organizowanej kulturze. Samo słowo w języku polskim brzmi niezręcznie, lecz dobrze oddaje nasze intencje. Przez owo ucodziennienie rozumiemy niwelowanie barier, materialnych i mentalnych, w stałym dostępie do wytworów i działań profesjonalnego sektora kultury, ale także silniejsze powiązanie tych działań z codziennym doświadczeniem mieszkańców i mieszkańek naszego miasta. Ucodziennienie brzmieć może przy tym jako próba odebrania wydarzeniom kulturalnym wyjątkowości. Nic bardziej mylnego. Chodzi o to, by wyjątkowość nie oznaczała ekskluzywności, by nie sprowadzała się do komunikatu: „To nie dla Ciebie”. Z przeprowadzonych w 2014 roku badań na temat poziomu zadowolenia poznanianek i poznaniaków z jakości życia w naszym mieście oraz jakości usług publicznych wynika bardzo niejednoznaczny obraz pozycji kultury w codziennym doświadczeniu miesz-

30 Tamże, s. 50.

kańców<sup>31</sup>. Z jednej strony poziom zadowolenia z oferty kulturalnej jest dość wysoki („kultura” plasuje się na siódmym miejscu wśród piętnastu dziedzin), z drugiej jednak w hierarchii ważności lokuje się bardzo nisko i nie jest dziedziną priorytetową (zajmuje czternastą, a więc przedostatnią pozycję)<sup>32</sup>. Co więcej, z zestawienia danych szczegółowych, dotyczących wyłącznie kultury, wynika równie paradoksalny obraz: ocena poznańskiej oferty kulturalnej, rozpoznawalność wydarzeń i instytucji i opinia o nich są pozytywne i bardzo wysokie, a jednak:

*Wskaźniki uczestnictwa w kulturze pozostają w przypadku Poznania, jak również i Polski, na stosunkowo niskim poziomie. Przeważająca większość mieszkańców nie uczestniczy w ogóle, lub uczestniczy sporadycznie, w zinstytucjonalizowanych formach aktywności kulturalnej<sup>9</sup>.*

Oczywiście w badaniach dotyczących wyłącznie zinstytucjonalizowanych form aktywności kulturalnej z pola widzenia bez wątpienia znika cały szereg aktywności, w których respondenci biorą udział, lecz rutynowo nie identyfikują ich z sektorem kultury (nawet jeśli organizacyjnie powiązane są one z działalnością którejś z instytucji lub organizacji pozarządowych). Nie zmienia to jednak faktu, że ocena oferty poznańskiego sektora kultury oparta jest częściej na wyobrażeniach niż na własnych doświadczeniach. Wyzwaniem w tym świetle

31 Raport: Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, Edycja 2014, Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter sp. z o.o., Poznań 2014.

32 Tamże, s. 17–20.

staje się to, w jaki sposób również tę profesjonalną, zinstytucjonalizowaną ofertę kulturalną poznaniakom przybliżyć. W *Strategii Rozwoju Miasta* wyzwanie to sformułowano w postaci kilku pytań:

- Jak wspierać rozwój twórczej aktywności w kulturze w Poznaniu?
- Jak wspierać interpretatorów kultury?
- Jak dostarczać osobom zainteresowanym „konsumpcją” kultury doświadczeń, które zaspokoją ich oczekiwania?
- Jak zachęcać osoby, które dotychczas nie partycypowały w kulturze, do zainteresowania się ofertą kulturalną w Poznaniu?
- Jak sprawić, by sztuka „przydarzała” się częściej poznaniakom?<sup>10</sup>

Trzeba także pamiętać, że poszerzanie pola kultury niesie z sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje.

Dlatego – po czwarte – **kultura relacji** to także odpowiedź na zjawiska, które w efekcie tego procesu powstają. Chodzi m.in. o trzy tendencje. Pierwszą z nich jest wyłanianie się od końca XX wieku konsumpcyjnego wariantu kultury indywidualizmu<sup>33</sup>. Drugą – rozwój fenomenu, który Tomasz Szlendak określał mianem wielozmysłowej kultury *iwentu*<sup>34</sup>. Trzecią – pluralizacja kultury, która przyczynia się do tego, że funkcjonujemy raczej w federacjach<sup>35</sup> lub archipelagach<sup>36</sup> miejskich subkultur niż w homogenicznej monokulturze. Wszystkie

33 M. Jacyno, *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

34 T. Szlendak, *Wielozmysłowa kultura iwentu*, w: „Kultura współczesna”, nr 4(66)/2010, s. 80–97.

35 B. Fatyga, *Kultura*, OŻK-SB, ozkultura.pl/wpis/112/5 [dostęp: 19.08.2018].

36 E. Rewers, *Archipelagi kultur miejskich*, w: *Kulturowe studia miejskie. Wprowadzenie*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2014, s. 42–44.

te kategorie służą oddaniu faktu, że przełom XX i XXI wieku przyniósł ze sobą znaczące przeobrażenia w tej sferze. W ich efekcie nowoczesne hierarchie i podziały kultury uległy naruszeniu (np. podział na kulturę wysoką i popularną, na odrębne dziedziny kultury, na kulturę profesjonalną i amatorską, instytucjonalną i nieformalną). Zróżnicowanie i bogactwo kulturowej oferty, choć przyczyniają się do rozwoju współczesnych miast, łatwo jednak mogą doprowadzić do nadmiaru – sytuacji, w której wielość wydarzeń wcale nie pociąga za sobą zwiększonego uczestnictwa. Gdy poszerzenie oferty kulturalnej nie ma związku z odkrywaniem nowej publiczności, a w licznych inicjatywach udział biorą i tak wciąż ci sami ludzie. Gdy postawa konsumpcyjna powoduje, że chętniej praktykujemy „uczestnictwo bez wychodzenia z domu”: indywidualne konsumowanie treści kultury, np. on-line. Gdy *kultura iwentu* przyczynia się do intensywnego, lecz chwilowego uczestnictwa, niesprzyjającego rozwijaniu trwałszych więzi. Wreszcie – gdy kulturowe nisze zamieniają się w skonfliktowane neoplemiona.

**Kultura relacji** to zatem nasza odpowiedź na pytanie „Co dalej?”. Jak, nie obrażając się na współczesność, działać konstruktywnie, czyniąc kulturową partycypację integralnym elementem codziennego doświadczenia współczesnego miasta i warunkiem jego rozwoju?

Po piąte wreszcie, chodzi także o relację między środowiskami on-line i off-line. Między naszym coraz intensywniejszym zaangażowaniem się w praktyki ściśle medialne a zdolnością do rozwijania kontaktów społecznych w tzw. realu. Nie sposób zignorować udziału

mediów elektronicznych w kształtowaniu współczesnej kultury. Przeciwnie, wiele z naszych dyskusji dotyczyło tego, jak skuteczniej wykorzystywać nowe technologie w tworzeniu i promowaniu życia kulturalnego w naszym mieście. Warto jednak pamiętać o kilku sprawach: o wykluczeniu cyfrowym, które powoduje, że dla części mieszkanek i mieszkańców naszego miasta „internetowe życie” poznańskiej kultury (wydarzenia i grupy na portalach społecznościowych, publikacje on-line, formy promocji i informacji elektronicznej) to wciąż właściwie nieistniejący fragment kulturalnego krajobrazu Poznania. Inną kwestią jest także i to, że aktywność on-line, internetowe deklaracje uczestnictwa nie zawsze przekładają się na uczestnictwo rzeczywiste. Zresztą – na co wskazywali także rozmówcy w wywiadach i podczas warsztatów – nadmiar informacji w sieci wywołuje paradoksalnie poczucie braku informacji. W natłoku wydarzeń, o których codziennie informuje się w mediach, giną te, które mogłyby okazać się dla nas interesujące i ważne. Wreszcie: fakt, że coraz więcej działań nie wymaga wychodzenia z domu, że pracą zawodową i aktywności czasu wolnego z powodzeniem możemy realizować dziś przy użyciu komputera lub smartfona, powoduje, że coraz częściej odczuwamy potrzebę uczestnictwa w sytuacjach pozamedialnych, rozwijania kontaktów i relacji wymagających spotkania twarzą w twarz.

**Kultura relacji** – uznanie wydarzeń kulturalnych za dobrą okazję do takiego spotkania – ma być także odpowiedzią na taką potrzebę. Oznacza to konieczność tworzenia w mieście niezbędnej dziś przestrzeni: poza domem, pracą i środowiskiem ściśle medialnym – *Kulturowej przestrzeni publicznej*. Jest i będzie ona oczywiście zintegrowana z aktywnościami medial-

nymi – w warunkach określanych mianem mobilizacji mediów<sup>37</sup>. Wraz z rozwojem mediów społecznościowych, urządzeń mobilnych itp. relacja między przestrzenią fizyczną, społeczną i wirtualną staje się przecież niezwykle złożona. Chodzi jednak o to, by media stawały się coraz wygodniejszym, świadomie użytkowanym narzędziem, wspierającym uczestnictwo w zróżnicowanych formach aktywności kulturalnych, a nie o to, by je zastępowały. Tu także Poznań ma spory potencjał, lecz zarazem sporo pracy do wykonania. Model inteligentnego rozwoju wpisany w *Strategię Rozwoju Miasta Poznania*, a więc właśnie idea smart city w najbardziej aktualnej, zredefiniowanej postaci nie oznacza po prostu zwiększania udziału wysokich technologii w zarządzaniu naszym miastem czy w naszym życiu, ale przede wszystkim mądre wykorzystanie tych technologii:

*Smart city to koncepcja inteligentnego miasta nowej generacji wykorzystującego do polepszenia jakości życia zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne oraz nowoczesne metody zarządzania o charakterze partycypacyjnym, oparte na potencjale kapitału społecznego i angażujące mieszkańców w proces budowania miejskich rozwiązań inteligentnych. Pomimo iż Poznań posiada potencjał niezbędny do wdrażania rozwiązań smart city, w mieście brakuje kompleksowych rozwiązań systemo-*

*wych z zastosowaniem nowoczesnych technologii wspomagających realizację zadań publicznych. Badania potwierdzają, że wszystkie polskie miasta dzieli w tym zakresie znacząca odległość od miast europejskich (...)*<sup>11</sup>.

To także wyzwanie niebywale ważne z punktu widzenia rozwoju działalności kulturalnej w Poznaniu w najbliższych latach, w miarę bowiem wprowadzania kolejnych innowacyjnych rozwiązań technologicznych w zarządzaniu naszym miastem, w usługach, w sferze publicznej będzie także rosła potrzeba rozwijania kompetencji medialnych ich użytkowników, tak aby nikt w tym procesie nie był wykluczony. Kompetencje to jednak nie tylko wiedza o działaniu samej technologii, lecz także rozumienie jej wytworów i umiejętność świadomego, krytycznego i twórczego posługiwania się nią.

37 K. Krejtz, P. Kolenda, A. Kuberacka, *Mobilność 2010: Raport o wpływie internetu mobilnego na życie Polaków*, iPlus–ORAIQ–IQS–SWPS 2010; K. Kopecka–Piech, *Mobilne media miejskie*, w: „Studia medioznawcze”, nr 3(50)/2012, s. 111–125; M. Kamińska, *Media mobilne i ich badania: problematyka, tematyka, perspektywy*, w: *Mobilność: media, praktyki miejskie i kultura studencka*, red. M. Michałowska, Wydawnictwo Naukowe WNS, Poznań 2017, s. 44–77.



## Dlaczego relacje w kulturze?

Hasłem bliźniaczym dla „kultury relacji” jest to, dzięki któremu pytaliśmy o procesy uspołecznienia w obrębie samego sektora kultury: o uspołecznienie procesów organizacji i animacji kultury w naszym mieście. Mowa więc będzie w naszym dokumencie także o relacjach w kulturze. W sensie ściśle strategicznym, a więc wymagającym zaprojektowania nowej roli dla samorządu oraz wizji jego działań, problem ten podejmowano, wskazując na pewien bardzo istotny cel do osiągnięcia: przejście od modelu miasta w roli zarządcy w kierunku miasta w roli partnera. Tytułowe relacje muszą się więc rozwijać wewnątrz instytucji samorządu (usprawniając komunikację, czyniąc struktury i programy wsparcia bardziej transparentnymi dla środowiska twórców oraz dla mieszkańców). Lecz rozwijać się muszą także relacje z innymi podmiotami: instytucjami kultury i edukacji, sektorem pozarządowym i sektorem komercyjnym, z inicjatywami nieformalnymi.

W tym wymiarze kluczowe idee *Poznańskiego Programu dla Kultury* są także ściśle powiązane z priorytetami przyjętymi w *Strategii Miasta Poznania 2020+*. Jednym z kluczowych obszarów strategicznych wskazywanych w tym dokumencie jest wspólnotowość i dialog społeczny. W perspektywie do 2030 roku zwraca się więc uwagę na następujące priorytety w tym obszarze:

*Poznań w 2030 r. jest miastem, o którym realnie współdecydują wszyscy jego mieszkańcy. Ważną rolę w tym procesie odgrywają Rada Miasta oraz Rady Osiedli. Wykorzystując miejski kapitał społeczny, wdrażane są kolejne nowe działania społeczne, mające na celu polepszenie jakości życia i bezpieczeństwa mieszkańców. Priorytetem dla Miasta jest integracja lokalnych społeczności, opierająca się na bezpośrednich relacjach międzyludzkich,*

*międzykulturowych i międzyśrodowiskowych oraz konsekwentnej społecznej polityce solidarności, jedności i tolerancji. Realizowana jest także polityka społecznej spójności ukierunkowana na wyrównywanie szans i zaspokajanie potrzeb życiowych wszystkich osób mieszkających w Poznaniu<sup>12</sup>.*

Jesteśmy przekonani, że profesjonalna działalność kulturalna ma do odegrania niebagatelną rolę w realizacji tak sformułowanych celów. Zarazem jednak wymaga to podjęcia próby uspołecznienia relacji wewnątrz samego sektora kultury, rozwijania współpracy między miastem a podmiotami tego sektora, między instytucjami a organizacjami pozarządowymi, między indywidualnymi twórcami a instytucjami, wreszcie: między środowiskiem a mieszkankami i mieszkańcami naszego miasta. **Wspólnotowość i dialog społeczny** stały się więc także jednym z obszarów priorytetowych w *Poznańskim Programie dla Kultury*. W tej sprawie, jak sądzimy, poznańska kultura ma już spore doświadczenia i duży potencjał.

Przynajmniej od Kongresu Kultury Polskiej w 2009 roku oraz od powstania – w konsekwencji tamtego wydarzenia – np. ruchu Obywateli Kultury zagadnienie uspołecznienia zarządzania kulturą w Polsce stało się jednym z kluczowych we wszelkich debatach publicznych. Wyzwolilo to także ogromny potencjał obywatelski w wielu miastach w Polsce. Ogromną rolę odgrywał wówczas także Poznań. To tu w grudniu 2010 roku powstał Sztab antykryzysowy na rzecz poznańskiej kultury, a w 2011 roku odbył się Poznański Kon-

gres Kultury<sup>38</sup>. Ta obywatelska inicjatywa obejmowała roczną, niezwykle żmudną pracę grup roboczych, liczne spotkania i debaty, bardzo intensywne zaangażowanie wielu osób związanych z poznańskim środowiskiem kulturalnym. Część ustaleń zawartych w pokongresowym raporcie dziś jest już nieaktualna. Dwie sprawy jednak nie straciły, a wręcz przeciwnie – zyskały z czasem na znaczeniu. Pierwszą było wzmocnienie sektora kultury jako ważnej dziedziny życia społecznego w Poznaniu. Drugą zaś właśnie uspołecznienie procesów organizowania życia kulturalnego miasta: uczynienie ich bardziej przejrzystymi i otwartymi na dialog różnych środowisk.

W kwietniu 2017 w Poznaniu odbył się zaś III NieKongres Animatorów Kultury, którego organizatorem było Centrum Kultury Zamek. To najważniejsze wydarzenie na mapie kulturalnej Polski, które integruje środowisko animatorek i animatorów. Choć NieKongres – inicjowany od początku przez ogólnopolską inicjatywę Forum Kraków – ma charakter roboczy, służy wymianie doświadczeń i informacji, doskonaleniu kompetencji i nawiązywaniu współpracy, w wypadku poznańskiej edycji bardzo ważnym wydarzeniem stało się także podpisanie przez reprezentantki i reprezentantów kilku polskich samorządów, w tym przez prezydenta miasta Poznania, *Samorządowej Karty dla Kultury*. Jeden z kluczowych paragrafów tego dokumentu głosi:

*Kultura to przestrzeń partycypacji nas wszystkich: ludzi współtworzących społeczeństwo obywatelskie. Uczestnicząc w kulturze, kształtujemy życie społeczne i tworzymy rozwój społeczny w duchu dialogu i wzajemnego zrozumienia<sup>1</sup>.*

*Karta* zwraca uwagę na konieczność rozwijania lokalnych polityk kulturalnych, a jej tezy są konsekwencją faktu, że większość zobowiązań dotyczących organizacji i animacji kultury w Polsce spoczywa dziś właśnie na samorządach. Zapisy tego dokumentu są także wyrazem przekonania, że modele samorządowej polityki kulturalnej muszą się zmieniać. Skuteczne działania lokalne w tej sferze – w miastach, gminach, sołectwach – wymagają przede wszystkim współpracy samorządowców i animatorów.

*Poznański Program dla Kultury* odnosi się także do tych deklaracji. Chcemy, by stały się one wskazówką dla konkretnych działań, a nie tylko gestem symbolicznym. Dlatego dyskusje, które prowadziły do powstania *Programu*, koncentrowały się także na problemie współpracy.

## Dlaczego Program, a nie strategia?

Charakter debat, które toczyły się podczas prac nad wizją rozwoju kultury w Poznaniu, spowodował, że zdecydowaliśmy określić niniejszy dokument jednak mianem *Programu dla Kultury*, ale nie strategii. Proces warsztatowy, realizowany z zastosowaniem metodyki *design management*, w którym brał udział, jest oczywiście narzędziem, które dziś bardzo chętnie stosuje się do formułowania strategii w zarządzaniu biznesowym czy w zarządzaniu publicznym. Dlatego nasz *Program* również obejmuje elementy myślenia strategicznego (wizję, misję, obszary interwencji, kierunki rozwoju oraz propozycje działań). Co więcej, struktura organizacji tego dokumentu (kolejność konkretnych części tekstu) jest w wielu miejscach zgodna ze strukturą *Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, przede wszystkim zaś nawiązuje do priorytetów sformułowanych w tym oraz w innych dokumentach strategicznych (europejskich, ogólnopolskich, wojewódzkich i miejskich, których listę podajemy poniżej w rozdziale *Proces*). Jednocześnie programy dotyczące takich dziedzin jak kultura nie muszą spełniać ustawowych wymogów dotyczących dokumentów strategicznych, co daje nam pewną elastyczność w artykułowaniu zamierzeń i celów. Przyjmujemy także zaproponowany w *Strategii Rozwoju Miasta 2020+* problemowy sposób myślenia strategicznego, jako bardziej elastyczny i podatny na aktualizację. Za taką decyzją stoją bardzo konkretne powody.

Po pierwsze, sytuacja społeczno-kulturowa, nie tylko w Polsce, jest dziś niebywale dynamiczna. Wieloletnie programy strategiczne obejmujące zamkniętą i sztywną listę priorytetów i za-

dań nie zawsze okazują się wystarczająco podatne na aktualizację w reakcji na okoliczności. Z punktu widzenia praktyki działania w sektorze kultury potrzebujemy elastycznego narzędzia, dzięki któremu będzie można na bieżąco modyfikować założenia oraz reagować na potrzeby i nowe zjawiska.

Po drugie, myślenie strategiczne jest zawsze myśleniem „odgórnym”. Jest pewną wizją określonego podmiotu lub grupy, której zadaniem jest zarządzanie jakimś obszarem. Umykają jednak wówczas dwie ważne kwestie: fakt, że część naszych działań ma charakter taktyczny (a więc polega na umiejętności bieżącego przewidywania sytuacji i reagowania na nią), oraz kwestia wszelkich działań oddolnych. Te ostatnie są niebywale ważne z punktu widzenia funkcjonowania sektora tak specyficznego, jakim jest kultura. Ograniczone zaufanie do „dokumentów strategicznych” wybrzmiało zresztą w wywiadach przeprowadzonych z mieszkańcami podczas konsultacji *Programu*. Przywołajmy tylko dwie wypowiedzi:

*Strategie są potrzebne często po to, by ubiegać się o środki unijne; tworzenie dokumentów strategicznych jest tworzeniem pracy dla urzędników. (...) Ludzie potrzebują informacji, ale nie regulacji. Twórcy nie chcą ograniczeń przepisami, a chcą, by z ich twórczości korzystało jak najszersze grono [1].*

*Dokument powinien być bardziej diagnozą, niż definiować kierunki wsparcia ze strony miasta. Miasto powinno być raczej łącznikiem między interesariuszami niż „zarządcą” kultury. Urzędnik nie ma „dyktować” trendów, ale wspierać i pełnić rolę bardziej techniczną<sup>14</sup> [2].*

Po trzecie wreszcie, przestudiowanie wielu dokumentów strategicznych dla sektora kultury w różnych miastach w Polsce przekonuje nas, że ambicje ujmowania całokształtu takiej dziedziny życia, jaką jest kultura, zbyt często przynoszą ze sobą „wszystkoizm” i ogólnikowość. Wynika to właśnie z konieczności formułowania „makroskalowych” wizji. Problem w tym, że działanie w kulturze jest procesem, w którym jedne cele i zamierzenia pociągają za sobą inne, pewne zaś dezaktualizują się i trzeba je modyfikować. Pod hasłem *Poznański Program dla Kultury* kryje się więc przekonanie, że z rozwiązań proponowanych w tym dokumencie będą się wyłaniać inne. *Program* nie jest zamkniętą strukturą, listą skończonych propozycji, lecz raczej próbą zainaugurowania nowej formuły działania w poznańskiej kulturze.

Taki etapowy i procesowy charakter ma także druga część tego dokumentu, a więc *Relacje w kulturze. Narzędziownik*. Jest to odpowiedź na postulat, by poza dokumentem ideowym powstało także wygodne narzędzie, w którym zebrane zostaną najważniejsze informacje dotyczące możliwości organizacji wydarzeń, programów wsparcia i konkursów na dofinansowanie, a także możliwych form współpracy międzysektorowej. Wszystkich istotnych informacji w jednym poręcznym przewodniku zgromadzić się nie da, dlatego zakładamy, że przygotowany na tym etapie *Narzędziownik* będzie uzupełniany o kolejne części i wydania, zawierające zaktualizowane dane i odnoszące się do szczegółowych problemów.

## Z czego składa się dokument programowy?

Niniejszy dokument składa się z dwóch części: *Kultura relacji. Mapa idei* oraz *Relacje w kulturze. Narzędziownik*.

*Kultura relacji. Mapa idei* zawiera krótki opis powstania dokumentu programowego – a więc opis warsztatów, charakterystykę uczestników, zastosowane metody i materiały, z których skorzystaliśmy (w podrozdziale *Proces*). Część koncepcyjna odnosi się do wizji, misji i celu głównego (w podrozdziale *Mapa idei*) i zorganizowana jest tak, by stanowić przewodnik po pojęciach, koncepcjach i pomysłach rozwiązań, które udało nam się wypracować w trakcie konsultowania *Programu*. Podrozdziały *Trendy*, *Przeszkody* i *Kierunkowskazy* zawierają wstępne informacje diagnostyczne. Podrozdział *Realizacja i monitoring* zawiera zaś propozycję sześciu obszarów interwencji, określających je priorytetów i kierunków rozwoju, a w konsekwencji także konkretnych działań i weryfikujących je wskaźników. Dokument kończy podrozdział *Realizacja i monitoring* opisujący działania, które stanowią realizację celów *Programu* oraz wskaźniki, pozwalające monitorować przebieg tej realizacji. W rozdziale tym proponujemy także *Usprawnienia*, a więc propozycje nowych działań, które testowane będą w Poznaniu w najbliższych latach. Taka konstrukcja dokumentu, jak liczymy, spowoduje, że stanie się on użytecznym narzędziem nawigacji, ułatwiającym poruszanie się po kulturze w naszym mieście. Pozwoli zorientować się na mapie poznańskiej kultury. Będzie ostrzegał o utrudnieniach. Zaproponuje usprawnienia i drogi wyjścia.

# Proces

Prace nad *Poznańskim Programem dla Kultury* trwały od października 2017 roku do października 2018 roku. Kluczową właściwością tych prac był ich działaniowy i konsultacyjny charakter, wynikający z potrzeby włączenia w ten proces osób dysponujących zróżnicowanymi kompetencjami i doświadczeniami. Głównym źródłem wiedzy i rozstrzygnięć zawartych w tym dokumencie były więc przede wszystkim warsztaty, a pozostałe narzędzia (wywiady, analiza źródeł i dokumentów zastanych) miały charakter uzupełniający.

## Przebieg

Proces zakładał zastosowanie kilku odmiennych narzędzi na różnych etapach pracy:

- Od października 2017 do maja 2018: warsztaty z wykorzystaniem metod stosowanych w obszarze tzw. *design management*;
- Od października 2017 do stycznia 2018: indywidualne wywiady pogłębione z mieszkankami i mieszkańcami Poznania;
- Marzec 2017: indywidualne i grupowe wywiady z mieszkankami i mieszkańcami miasta (uzupełniające);
- Od maja do czerwca 2018: opracowanie roboczej postaci dokumentu;

- Od sierpnia do września 2018: konsultacje przeprowadzone w gronie małego zespołu roboczego oraz powiększonego zespołu roboczego, a także wśród przedstawicieli środowiska poznańskich instytucji kultury;
- Od września do października 2018: Otwarte konsultacje społeczne on-line za pośrednictwem strony Wydziału Kultury Urzędu Miasta w Poznaniu;
- Październik 2018: opracowanie ostatecznej wersji dokumentu.

## Cele

Na potrzeby prac nad *Programem* zdefiniowaliśmy na początku kilka kluczowych celów naszych spotkań i dyskusji:

- Opracowanie *Programu* w postaci spisanego dokumentu oraz zaplanowanie powstania jego dalszych części (*Narzędziowników*);
- Wynegocjowanie języka i argumentacji zawartej w *Programie*, tak aby były one komunikatywne dla środowiska twórców kultury i mieszkańców Poznania, lecz zarazem oddawały przebieg i charakter dyskusji podczas warsztatów;
- Wypracowanie głównych elementów programu, w tym wizji i misji działalności kulturalnej w Poznaniu, głównych obszarów strategicznych i kierunków rozwoju (wraz ze wskaźnikami), które umożliwią monitorowanie realizacji zadań;
- Wypracowanie konkretnych działań i harmonogramu realizacji niniejszego *Programu* w latach 2019–2023;
- Zdefiniowanie i określenie nowej roli Urzędu Miasta w obszarze polityki kulturalnej w Poznaniu na lata 2019–2023 (ze szczególnym uwzględnieniem Wydziału Kultury) oraz wynikających z tego konkretnych działań.

## Metody i czynności

Praca nad *Programem* w zamierzeniach miała mieć charakter partycypacyjny, umożliwiającą uzyskanie zróżnicowanych punktów widzenia. Zdecydowało to o zastosowaniu kilku odmiennych metod pracy oraz podjęciu konkretnych czynności:

- Warsztaty wydobywcze: główną metodą uzyskiwania informacji były warsztaty realizowane wg metodyk *design management* (w tym konkretne narzędzia: *design thinking, service design, design driven innovation*). Koordynatorem warsztatów był kilkusobowy zespół Metaphore. W ciągu ośmiu miesięcy pracy odbyło się 11 kilkugodzinnych sesji warsztatowych z udziałem tzw. małego zespołu roboczego oraz warsztaty powiększone (do których, w zależności od potrzeb, zapraszano także ekspertów w konkretnych dziedzinach oraz mieszkańców miasta).

Metodyka *design thinking* opiera się na inicjowaniu procesu grupowego, którego uczestnicy zmiierzają do wypracowania innowacji w konkretnym obszarze działania. W trakcie tego procesu stosuje się zróżnicowane techniki i ćwiczenia grupowe (np. mapowanie trendów, kreowanie tzw. person, definiowanie pojęć i tworzenie metafor konkretnych problemów, wyznaczanie relacji między nimi, a także tworzenie scenariuszy idei – propozycji konkretnych rozwiązań). Każdy etap pracy poddany jest rekapitulacji i podporządkowany zasadzie iteracji (a więc korekty ustaleń

wcześniejszych w odniesieniu do kolejnych faz dyskusji). Uczestnicy warsztatów pełnią zróżnicowane role: diagnozują określony obszar, proponują rozwiązania, a także interpretują i komentują ustalenia innych grup (np. pochodzące z wywiadów). Efekt warsztatów został zebrany w postaci roboczego dokumentu (autorstwa zespołu Metaphore) obejmującego takie elementy procesu negocjowania programu strategicznego, jak: Mapa problemów, Trendy, Segmenty (uczestników kultury), Obszary strategiczne, Wizja, Misja i Wartości kultury w Poznaniu, Cele kultury w Poznaniu, Kierunki interwencji. Materiał ten stał się inspiracją do wyróżnienia głównych części dokumentu programowego oraz do zaproponowania rozwiązań. W pracy nad *Programem* uwzględniono jednak przede wszystkim przebieg samych dyskusji podczas warsztatów oraz materiały robocze, które powstały w ich trakcie.

- Wywiady: proces warsztatowy uzupełniany był wiedzą wynikającą z wywiadów pogłębionych z udziałem mieszkańców i mieszkańców Poznania. Badania uczestników kultury miały charakter jakościowy, służyły pogłębieniu wiedzy i doświadczenia uczestników warsztatów w konkretnych sprawach, ujawniających się w toku dyskusji oraz ich konfrontacji z opiniami osób, niezaangażowanych na co dzień w organizowanie i animowanie kultury.

Wywiady odbyły się w dwóch fazach. Po pierwsze, przeprowadzono 25 wywiadów indywidualnych z osobami reprezentującymi tzw. segmenty uczestników kultury (zdefiniowane przez uczestników warsztatów). Prowadzili je członkowie zespołu Metaphore oraz uczestnicy małego zespołu roboczego. Ich wyniki były interpretowane pod-



czas kolejnych spotkań. Po drugie, zespół *Metaphore* przeprowadził 45 wywiadów indywidualnych i grupowych z zastosowaniem warsztatowych technik wywoływania odpowiedzi (na podstawie przygotowanego scenariusza i arkuszy do pracy). Wnioski z tych rozmów poddawano także interpretacji na jednym ze spotkań.

Wywiady te nie miały na celu sformułowania całościowej diagnozy uczestnictwa kulturalnego w Poznaniu lub diagnozy sektora kultury. Nie były więc na przykład uzupełniane badaniami ilościowymi, zlecanymi specjalnie na potrzeby powstania *Programu*. W tym wypadku korzystaliśmy z danych zastanych, publikowanych w dostępnych raportach z badań. Jako źródło naszych ustaleń wiedza uzyskana podczas wywiadów ma charakter eksploracyjny (rozpoznawczy), lecz służyła także uzgodnieniu wspólnego obrazu konkretnych problemów – celem tych wywiadów były więc interpretacje i wnioski formułowane przez uczestników warsztatów.

- Materiały: oprócz wspomnianego raportu roboczego *Kultura dobrze zaprojektowana* korzystaliśmy także z materiałów powstałych w efekcie warsztatów: raportów cząstkowych przygotowywanych na potrzeby rekapitulacji ustaleń z kolejnych warsztatów, plansz i notatek przygotowywanych przez ich uczestników, wybiórczych transkrypcji dyskusji oraz transkrypcji wywiadów.
- Analiza innych źródeł: W pracach nad dokumentem sięgnęliśmy także do dokumentów najbardziej re-

prezentatywnych lub najbardziej przydatnych z punktu widzenia założeń *Programu*. Należą do nich dokumenty strategiczne z poziomu europejskiego, ogólnopolskiego i regionalnego. Poniższy spis źródeł obejmuje najważniejsze z nich.

Lp. Dokumenty strategiczne

1. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020
2. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030 – trzecia fala nowoczesności
3. Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku – Wielkopolska 2020
4. Metropolia Poznań 2020. Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej
5. Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+
6. Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania
7. Polityka senioralna miasta Poznania na lata 2017–2021

Lp. Dokumenty strategiczne określające kierunki rozwoju miast

1. Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich
2. Miasta przyszłości – Wyzwania, wizje, perspektywy
3. Przyszłość miast – miasta przyszłości. Strategie i wyzwania, innowacje społeczne i technologiczne

**Ważną inspiracją były dla nas także dokumenty strategiczne i programowe dotyczące rozwoju kultury w innych polskich miastach:**

Lp.	Strategie i programy rozwoju kultury w polskich miastach
1.	Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020
2.	Program sektorowy: strategia rozwoju kultury w Krakowie do roku 2030
3.	Kultura obecna! Diagnoza potencjału kulturowego Wrocławia oraz strategia rozwoju kultury w perspektywie 2020+
4.	Strategia rozwoju kultury miasta Rzeszowa do roku 2020
5.	Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020
6.	Strategia Rozwoju Kultury Miasta Lublina na lata 2013–2020

Skorzystalismy z wyników badań przeprowadzanych w skali Unii Europejskiej oraz badań i diagnoz prowadzonych w innych miastach, a także cząstkowych opracowań dotyczących kultury w Poznaniu. Poniżej przedstawiamy listę przykładowych diagnoz oraz raportów badawczych, które stanowiły podstawę opracowania niniejszego dokumentu. Szczegółowe dane bibliograficzne dokumentów cytowanych bezpośrednio w *Programie* znajdują się w przypisach:

Lp.	Diagnozy i raporty badawcze
1.	Cultural Participation and Inclusive Societies, Hertie School of Governance, Council of Europe 2016
2.	Towards cultural democracy. Promoting cultural capabilities for everyone, Kings College, London 2017
3.	Access to culture in the European Union, European Parliamentary Research Service 2017
4.	Kultura w 2016, Główny Urząd Statystyczny – Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2017
6.	DNA Miasta. Miejskie polityki kulturalne, Edycja 2016
7.	Punkty styczne. Między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2014
8.	Poszerzanie pola kultury. Diagnoza potencjałów sektora kultury w Gdańsku, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012
9.	Praktyki kulturalne Polaków. Raport, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 2014
10.	Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce. Raport końcowy, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2014

Ważnym punktem odniesienia były też badania prowadzone w skali lokalnej, w Poznaniu:

Lp.	Diagnozy i opracowania badawcze dotyczące sytuacji Poznania oraz poznańskiej kultury
1.	Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, Edycja 2014, Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter sp. z o.o. na zlecenie UM Poznań, 2014
2.	Diagnoza Strategiczna Miasta Poznania, Poznań 2016
3.	Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza, Wydział Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Poznania, Poznań 2016
4.	Poznański Kongres Kultury – raport, Poznań 2011
5.	Poznańska Mapa Kultury. Wprowadzenie do systemowego programu badań sektora kultury w Poznaniu, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Poznań 2013/2014
6.	Sektor prywatny a edukacja kulturalna. Diagnoza. Rekomendacje. Wyzwania, Fundacja Altum, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Poznań 2018
7.	Potrzeby i potencjały kulturalne mieszkańców poznańskich osiedli. Raport z badań, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Poznań 2017
8.	Edukacja kulturowa w Wielkopolsce. Badania w działaniu, Centrum Praktyk Edukacyjnych, Poznań 2016

## Aktorzy

W pracach nad *Programem* uczestniczyli przedstawiciele i przedstawicielki władz samorządowych, instytucji kultury, organizacji pozarządowych, inicjatyw komercyjnych oraz mieszkanki i mieszkańcy Poznania. Kluczem, wg którego zapraszaliśmy do udziału w warsztatach, była różnorodność doświadczeń oraz reprezentatywność zespołów względem tego, jak zróżnicowana jest w Poznaniu sfera działalności kulturalnej. Ważne było także to, z jakimi innymi dziedzinami działalności kultura wchodzi w relację na co dzień (np. edukacja, turystyka, polityka społeczna). Prace te odbywały się jako spotkania:

- małego zespołu roboczego. Zespół ten składał się z pracowników Wydziału Kultury Urzędu Miasta w Poznaniu, Biura Koordynacji Projektów i Rewitalizacji, Wydziału Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej, Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej oraz przedstawicieli instytucji kultury (dyrekcja, pracownicy), organizacji pozarządowych, inicjatyw komercyjnych, inicjatyw nieformalnych. W pracach małego zespołu uczestniczyło przeważnie ok. 20 osób;
- tzw. warsztatu powiększonego, który przewidywał udział przedstawicieli zespołu, ale także – w zależności od tematu i etapu pracy – ekspertów z różnych dziedzin. I tak wśród uczestników warsztatów znalazły się osoby związane ze środowiskiem akademickim Poznania, ludzie współpracujący na co dzień ze środowiskami seniorów czy osób niepełnosprawnych, osoby zajmujące się turystyką kulturową, przedstawicielki i przedstawiciele inicjatyw osiedlowych i sąsiedzkich, aktywiści, przedstawiciele mediów. Warsztaty powiększone odbywały się przeważnie z udziałem ok. 40 osób.

## Adresaci

Adresatkami i adresatami niniejszego dokumentu są wszystkie osoby zainteresowane na co dzień: animowaniem poznańskiej kultury, twórczością, edukacją kulturową, organizacją życia kulturalnego. Nie wykluczamy więc, że dokument ten może spotkać się z zainteresowaniem osób, które na co dzień nie współtworzą kultury profesjonalnie, a tylko uczestniczą w niej (a więc mieszkanki i mieszkańcy Poznania oraz osób, które nasze miasto odwiedzają). Może on być pomocny w wyrobieniu sobie opinii na temat potencjałów i trudności związanych z kulturą w naszym mieście. Daje także wyobrażenie, jak zróżnicowane są działania kulturalne prowadzone w Poznaniu. Dokument ten został poddany otwartym konsultacjom społecznym.

W praktyce jednak dokumenty, które określają założenia polityki kulturalnej na najbliższe lata, adresowane są przede wszystkim do osób, które będą zaangażowane zawodowo w realizację tych założeń. *Poznański Program dla Kultury* ma bardzo liczne i zróżnicowane grono bezpośrednich adresatów. Od wielu z nich będzie zależała także realizacja założeń dokumentu. Są nimi:

- Samorządowcy i urzędnicy miejscy – przedstawiciele i przedstawicielki Urzędu Miasta Poznania i Rady Miasta Poznania. Sądzymy, że realizacja celów tego dokumentu nie będzie możliwa bez współpracy różnych wydziałów i jednostek w strukturach samorządu miejskiego oraz w strukturze władz miasta;
- Przedstawiciele i przedstawicielki Samorządu Województwa Wielkopolskiego, istotną sprawą są bowiem także wpływ poznańskiej kultury i rola metropolii w skali całego regionu;
- Przedstawiciele i przedstawicielki jednostek pomocniczych

miasta Poznania – osiedli. Udział takich podmiotów jak Rady Osiedli jest niebywale ważny ze względu na wyzwanie, przed jakim stoimy, a jakim jest społeczno-kulturowa reintegracja centrum miasta i obrzeży oraz animacja kultury na poznańskich osiedlach;

- Dyrektorzy i pracownicy publicznych instytucji kultury w Poznaniu (tych, dla których organizatorem jest miasto Poznań, lecz także tych organizowanych na poziomie regionalnym i centralnym);
- Przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pozarządowych;
- Przedstawiciele i przedstawicielki ruchów miejskich oraz nieformalnych inicjatyw dzielnicowych i sąsiedzkich;
- Przedstawiciele i przedstawicielki poznańskiego środowiska akademickiego;
- Przedstawiciele i przedstawicielki środowiska oświaty;
- Przedstawiciele i przedstawicielki sektora komercyjnego – firm prywatnych zajmujących się działalnością kulturalną, także tych, które dopiero chciałyby się bliżej nią zainteresować;
- Animatorzy i animatorki, artystki i artyści, aktywistki i aktywiści poznańscy;
- Przedstawiciele i przedstawicielki mediów.

# Mapa idei

## Konceptcje

### KULTURA

Jedną z podstawowych kwestii, która wyłaniała się podczas dyskusji warsztatowych, była konieczność przyjęcia – na potrzeby tychże dyskusji – wspólnego „operacyjnego pojęcia” kultury. Nie ma w tym niczego zaskakującego. Bo choć dokumenty takie jak niniejszy *Program* nie służą do włączania się w akademickie debaty, to bez wstępnego uzgodnienia podstawowego pojęcia trudno jest projektować zakres zagadnień i zjawisk, do których proponowane cele i rozwiązania mają się właściwie odnosić. Sprawa jest jednak złożona z kilku powodów.

Przede wszystkim: w dyskusjach na temat działań z zakresu polityki kulturalnej oraz organizacji i animacji kultury nakładają się na siebie dwa podstawowe sposoby definiowania tego pojęcia. Pierwszy z nich możemy określić mianem pragmatycznego: tu pojawia się rozumienie kultury jako pewnego wyspecjalizowanego obszaru działalności. Tradycyjnie nazywano je resortowym rozumieniem kultury. Dziś coraz częściej mówimy o rozumieniu sektorowym, w pole działań określanych tutaj kulturowymi wkraczają bowiem już nie tylko instytucje publiczne, organizowane przez „resort” (np. Ministerstwo Kultury), lecz przede wszystkim publiczne instytucje samorządo-

we oraz instytucje prywatne i społeczne<sup>39</sup>. Drugi sposób określić można mianem akademickiego, a wiąże się on z rozwojem począwszy od wieku XIX nauk o kulturze, a więc kilku różnych dyscyplin naukowych, które usiły wypracować koncepcje kluczowego dla siebie fenomenu<sup>40</sup>. Choć rozumienie pragmatyczne i akademickie się różnią, to w historii rozwoju sektora kultury oraz rozwoju nauki nieustannie dochodziło do wymiany i wzajemnego zasilania się teorii i praktyki. Ujęcia naukowe pozwalały lepiej wyjaśniać pole działalności kulturalnej, z drugiej strony zaś nowe praktyki twórcze, nowe formy organizacyjne itp. proponowane w sektorze kultury pozwalały poszerzać naukowe rozumienie tego zjawiska.

Faktem jest też, że w historii nauk, które zajmowały się definiowaniem kultury, także nie było zgody co do tego, jak kluczowe pojęcie rozumieć. W naukach społecznych i humanistycznych, które zainteresowane były kulturą, fenomen ten wiązano z różnymi wymiarami rzeczywistości. Kulturę stanowić mogły wyłącznie zjawiska mentalne (przekonania, idee) lub materialne wytwory ludzkiej działalności. Pojęcie to mogło oznaczać tylko niektóre, najbardziej wartościowe wytwory (sztuka, nauka) lub wszystkie efekty ludzkiego działania, łącznie z tym, co czynimy w codzienności. Kultura (w liczbie pojedynczej) mogła być uniwersalnym wytworem wszystkich ludzi, który odróżnia nas od innych organizmów i form życia na świecie. Można było jednak także uznawać, że mamy

39 T. Rakowski, A. Skórzyńska, *Metodologie i ujęcia*, op. cit., s. 37–37.

40 Chodzi więc o takie dziedziny wiedzy, jak filozofia kultury, historia kultury (i sztuki), antropologia kulturowa i etnologia, socjologia kultury, kulturoznawstwo, lecz także literaturoznawstwo, teatrologia, muzykologia, medioznawstwo i in.

do czynienia raczej z wieloma różnymi kulturami, specyficznymi dla zróżnicowanych ludzkich zbiorowości<sup>41</sup>. Niezależnie jednak od tego, jak konkretnie problem ten stawiano, przez niemal cały wiek XX mogliśmy obserwować proces, w którego efekcie w nauce usiłowano kulturę rozumieć neredukcyjnie – możliwie szeroko, tak aby nie umknął nam żaden ważny aspekt życia jednostkowego i zbiorowego. Dlatego dziś, poza wytworami profesjonalnej twórczości (np. artystycznej), poza dziedzictwem kulturowym czy dominującymi systemami przekonań, charakterystycznymi dla wielkich i trwałych zbiorowości, do badań nad kulturą włącza się także wytwory popularne, życie codzienne, praktyki medialne, lecz także – unikatowe nierzadko sposoby życia, charakterystyczne dla bardzo konkretnych grup. Co więcej, dziś w badaniach kulturowych coraz chętniej zajmujemy się także związkami ludzkiej działalności z przemianami środowiska naturalnego, życiem ludzi wśród innych organizmów czy wpływu technologii na życie człowieka.

Naukowe, szerokie sposoby ujmowania kultury nie pozostały bez wpływu na ujęcia sektorowe. Autorzy wspomnianego raportu *Punkty styczne* właśnie to rozumieją jako odnowioną perspektywę w empirycznych badaniach sektora kultury. Bardzo długo bowiem publiczne diagnozy sektora oraz badania uczestnictwa w kulturze koncentrowały się tylko na wybranych, selektywnie rozumianych praktykach społecznych (np. korzystanie z dóbr kultury), ujmowanych przeważnie w konkretny pakiet: czytanie książek, słuchanie muzyki, chodzenie do teatru, filharmonii, kontakt z cudzą twórczością lub – ewentualnie – własna twórczość<sup>42</sup>. Przemiany społecz-

41 Szerzej na temat naukowych ujęć kultury por. A. Karwińska, *Pojmowanie kultury*, w: *Kultura i rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 57–62.

42 A. Bachórz i in., *Punkty styczne*, op. cit., s. 33, 39, 44.

no-kulturowe XX i XXI wieku (powszechna edukacja, rozwój technologiczny i pojawianie się nowych mediów, migracje i mobilność w skali globalnej) spowodowały jednak, że gwałtownie zmienił się zasób społecznej wiedzy, sposoby komunikacji, style życia, relacje między sferą techniczną, środowiskiem naturalnym i przestrzenią społeczną. Tradycyjne granice sektora kultury systematycznie przekraczane były też przez sztukę (np. sztuka nowych mediów, sztuka publiczna) oraz instytucje (włączające do swojej działalności nowe zjawiska i angażujące uczestników do aktywności, a nie tylko biernego odbioru oferty). Pakiet praktyk uczestnictwa stale się poszerzał (np. korzystanie z dóbr kultury i własna twórczość dziś możliwe są dzięki wykorzystaniu nowych technologii medialnych)<sup>43</sup>. Nowe, poszerzone pole kultury to efekt także i tego, że do praktyk profesjonalnej kultury sektorowej coraz intensywniej wkraczać zaczęła naukowa wiedza ze swoimi szerokimi czy całościowymi koncepcjami. Świetnym tego przykładem mogą być badania, które za przejawy uczestnictwa w kulturze będą uznawać także praktyki subkulturowe, aktywności życia codziennego (życie towarzyskie, sport, rozrywka, czas wolny w gronie przyjaciół itp.), aktywności podejmowane w domu, a nie w wyspecjalizowanych instytucjach (np. oglądanie seriali na platformie internetowej, umieszczanie filmów na portalach społecznościowych itp.). Tu jednak ujawniają się pewne problemy.

Mimo iż poszerzone rozumienie kultury coraz częściej wkracza do obiegu społecznego (o czym świadczą choćby wypowiedzi naszych respondentów, którzy do

43 Por. np. R. Drozdowski i in., *Praktyki kulturalne Polaków*, op. cit.

własnej definicji kultury włączają takie aktywności, jak bieganie w maratonach, uczestnictwo w targach towarzyskich czy udział w imprezach masowych), wciąż na naszym rozumieniu kultury ciąży – silnie przyswajane w toku socjalizacji i edukacji – selektywne i wartościujące jej pojmowanie. W efekcie już na poziomie wiedzy społecznej mamy do czynienia ze sporym zamieszaniem aksjologicznym (wartościowaniem) i semantycznym (przypisywaniem znaczeń). Niby wiemy, że kulturę rozumieć można szeroko, że nie ma nic złego w uznawaniu za kulturowe naszych codziennych praktyk kreatywnych (gotowanie, szydełkowanie, urządzenie mieszkań), a jednak wciąż punktem odniesienia i wartościowania naszych działań są praktyki uznawane za kanoniczne, prestiżowe lub „wysokie”. Jak zwracają uwagę autorzy *Punktów stycznych*, zmienia się wprawdzie struktura motywacji do uczestnictwa w kulturze: rzadziej aspirujemy do jakiegoś konkretnego ideału „człowieka kulturalnego”, w zamian kultura ma zapewniać nam rozwój osobisty, dostarczać nowej wiedzy, doświadczeń, umiejętności<sup>44</sup>. Wciąż jednak rozumienie to opiera się na selekcji i oczekiwaniu, że kultura będzie nas czynić „lepszymi”. Od profesjonalnie wytwarzanej i organizowanej kultury oczekujemy, że wspierać będzie przede wszystkim praktyki i działania „wysokiej jakości”, „rozwijające”, „ważne”. W efekcie mamy do czynienia jednak często z rozmijaniem się wartości deklarowanych (to, co wypada uznawać za kulturę, kiedy jesteśmy o to pytani) i faktycznie praktykowanych (to, co rzeczywiście sami robimy). Pojawia się też poczucie winy kulturowej, ujawniającej się w szeregu badań empirycznych: lubimy festyny rodzinne, choć wiemy, że nie jest to „kultura najwyższych lotów”. Mogą się jednak ujawniać także inne reakcje, np. wtórny elitaryzm kulturowy lub nowy snobizm:

44 A. Bachórz i in., *Punkty styczne*, op. cit., s. 66.

lubimy podkreślać, że uczestniczymy tylko w wydarzeniach o „odpowiedniej jakości”, choć kryterium doboru może być np. spektakularność, prestiż lub rozgłos medialny, a nie np. artystyczne nowatorstwo. Z drugiej strony ujawnia się także postawa populizmu kulturowego – np. w postaci deprecjonowania wszelkich wytworów kultury artystycznej, często zgodnie z hasłem „Czy to jest w ogóle sztuka? Każdy przecież by tak potrafił”. Problem wcale nie jest prosty i nie bez powodu przewijał się przez warsztatowe debaty. Z jednej strony bowiem używaliśmy argumentu, że kultura sektorowa nie może ignorować rzeczywistości, a więc np. faktu, że uczestnicy kultury chętniej wybierają popularne i rozrywkowe wydarzenia lub czas spędzony w domu niż wystawy współczesnych sztuk wizualnych, spotkania autorskie, eksperymentalne spektakle teatralne czy kontakt z dziedzictwem kulturowym. Z drugiej jednak strony pojawiało się oczekiwanie, że publicznie i społecznie organizowana działalność nie powinna się przyczyniać do dalszego rozwoju *kultury iwentu* lub konsumpcyjnego *indywidualizmu*, a ma zapewniać rozwój kompetencji kulturowych i umożliwiać integrację społeczną. Jednak, jak zwracał uwagę Marek Krajewski:

*Jeżeli powiążemy ze sobą te dwa aspekty: fakt, że kulturowa partycypacja jest zawsze formą partycypacji społecznej, oraz to, że instytucje kultury mają charakter historyczny, a więc zmieniają się wraz z przeobrażeniami form społeczeństwa, to okaże się, iż problem absencji jednostek w ofercie instytucji kultury jest raczej problemem tych ostatnich niż tych pierwszych [wyróżnienie – PPdK]. Mówiąc jeszcze inaczej – niski poziom tradycyjnie rozumianego uczestnictwa w kulturze (a więc korzystania przez*

*jednostki z oferty instytucji kultury) jest skutkiem tego, że proponowane przez nie formy kulturowej partycypacji nie zazębiają się dobrze z formami społeczeństwa, w których realizują się dziś jednostki, z przestrzennym umiejscowieniem tych relacji społecznych i z ich czasowością itd.*<sup>15</sup>

Z pewnym fragmentem tej wypowiedzi należy się zgodzić: „niski poziom uczestnictwa” nie jest problemem uczestników kultury, tylko sektora. Można ten problem bagatelizować, uznając, że oferujemy „wartościową kulturę”, lecz obniża się poziom kompetencji oraz gusta i preferencje odbiorców. Warto jednak przyjąć wobec tego zjawiska postawę konstruktywną i zapytać na przykład, jakie inne czynniki decydują o tym, że ludzie nie wybierają naszych wydarzeń. Czy tylko hegemonia popularnego, niewybrednego gustu, brak kompetencji, a może niedostosowanie naszej oferty do logiki czasowej współczesnego życia codziennego? Może to bariery przestrzenne? Utrudnieniem może być przecież także oczekiwanie, że uczestnicy muszą dysponować „gotowymi kompetencjami”, by rozumieć to, co proponujemy. Warto więc zapytać, po co właściwie podtrzymywany jest w warunkach poszerzającego się pola kultury profesjonalny, w tym instytucjonalny sektor. Jakie zadania ma wypełniać w tych okolicznościach?

Konstruktywną reakcją na to wyzwanie jest w naszym przekonaniu właśnie pojęcie kultury relacji. Po pierwsze, zakładamy, że kultura sektorowa powinna być dziś przede wszystkim przestrzenią edukacji, pojętej jednak w nowy sposób. Spór między kulturą elitarną a popularną jest sporem historycznym – w wielu aspektach nieaktualnym. Nowoczesne ideały demokratyzacji kultury (upowszechniania kultury klasom niższym przez elity) pod koniec XX wieku zastąpił raczej koncept demokracji kulturowej (a więc uznanie, że kultury różnych zbioro-



wości społecznych są równoważące i mają prawo do rozwoju)<sup>45</sup>. Nie likwiduje to jednak problemu kompetencji kulturowych. W każdej kulturze, nawet najbardziej popularnej, niszowej czy specyficznej dla jakiejś grupy, uczestniczyć można mniej lub bardziej świadomie. Czegoś się dzięki niej uczyć lub nie. Aspekt położony w tym programie na relację z instytucjami kultury, jako relację edukacyjną, wynika z przekonania, że w warunkach pluralizacji polskiej kultury po 1989 roku zignorowano właśnie problem kompetencji kulturowych. W efekcie jednak każdy wytwór kulturowy: najbardziej masowy i najbardziej prestiżowy, najbardziej tradycyjny i najbardziej nowatorski może się spotkać z bezradnością uczestników kultury, z odrzuceniem lub, co gorsza, może stać się narzędziem zwykłej manipulacji.

Zakładamy także, że kultura sektorowa powinna stać się przestrzenią uspołecznienia, rozumianego zarówno jako jednostkowy rozwój, jak i jako pretekst do budowania społecznych więzi. Jako główny argument uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych czy w stałych programach zajęć, warsztatów, spotkań nasi respondenci podawali spotkanie z ludźmi: ze znajomymi, z rodziną, z sąsiadami, lecz także poznawanie nowych osób. Kryzys politycznej przestrzeni publicznej w Polsce oraz fakt, że coraz więcej praktyk społecznych realizować można indywidualnie i bez wychodzenia z domu, a także płynność granic między czasem pracy

45 Por. L. Fleury, *Sociology of Culture and Cultural Practice. The Transformative Power of Institutions*, Lexington Books 2011, s. 49–63; Y. Evrard, *Democratising Culture or Cultural Democracy*, w: „Journal of Arts and Management, Law and Society”, nr 27/(3)/1997, s. 167–176.

i czasem wolnym najwyraźniej wywołują (i w najbliższych dekadach będą pogłębiać) deficyt kontaktów społecznych oraz okazji do budowania relacji społecznych<sup>46</sup>. Sądzymy, że na ten deficyt konstruktywnie może odpowiadać właśnie sektorowo rozumiana kultura.

## USPOŁECZNIE NIE

By bliżej wyjaśnić ten zamysł, trzeba odpowiedzieć na pytanie: „Co to znaczy, że uczestnictwo w kulturze uspołecznia?”. Znow, jeśli wziąć pod uwagę fakt, jak pojęcie uspołecznienia rozumiane było i nadal bywa w naukach społecznych i w humanistyce, należy wyróżnić jego cztery podstawowe znaczenia. Po pierwsze, uspołecznienie to synonim tzw. socjalizacji, a więc procesu, dzięki któremu jednostka (w toku całego swojego życia) nabywa wiedzy i umiejętności niezbędnych do życia wśród innych ludzi<sup>47</sup>. Po drugie, uspołecznienie (wzajemne oddziaływanie jednostek na siebie) to proces, dzięki któremu w ogóle możliwy jest fakt powstawania jakiegokolwiek rzeczywistości ponadjednostkowej. To proces stałej wymiany i kontaktu między ludźmi, który przejawia się w formach podstawowych, takich jak np. towarzyskość (potrzeba bezinteresownego spotkania i kontaktu z innymi). W efekcie prowadzi jednak do tego, że wytwarzamy bardziej rozbudowane sposoby organizowania życia zbiorowego, np. rozmaite instytucje społeczne<sup>48</sup>. Po trzecie, współcześnie uspołecznienie rozumiane jest jako relacjogenność, a więc pewien potencjał sytuacji,

46 R. Drozdowski, *Relacje*, w: *Praktyki kulturalne Polaków*, op. cit., s. 300–336.

47 B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 135–153.

48 G. Simmel, *Towarzyskość. Przykład socjologii czystej lub formalnej*, w: tegoż: *Socjologia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 51–73.

w której bierzemy udział, do poszerzania społecznych sieci, w których funkcjonujemy (znajomości, kontaktów, wiedzy o tym, co ktoś robi lub jako coś działa, umiejętności wykorzystania nowych znajomości czy narzędzi komunikacji itp.)<sup>49</sup>. Po czwarte wreszcie, i znów w związku ze współczesnymi debatami, uspołecznienie można rozumieć także jako proces podnoszenia tzw. kapitału społecznego<sup>50</sup>, w tym poziomu zaufania społecznego<sup>51</sup>, spójności i inkluzyjności społecznej. W tym kontekście uspołecznienie to proces, dzięki któremu jesteśmy w stanie brać udział w debacie na temat spraw wspólnych, decydować o losach zbiorowości, w której funkcjonujemy, występować w interesie własnym i innych, rozumieć i angażować się w problemy życia społecznego. W tym ostatnim rozumieniu uspołecznienie to konieczny warunek naszych kompetencji i praw obywatelskich.

Sądzymy, że w każdym z tych wymiarów sektor publicznych, społecznych i komercyjnych instytucji kultury ma dziś do odegrania niebagatelną rolę. Nie jest to przy tym rola, która mija się z oczekiwaniami odbiorców kultury. Nie ignoruje więc faktu, że jedną z głównych motywacji uczestnictwa jest dziś życie towarzyskie. Nie jest wobec tych oczekiwań reaktywna. Zróżnicowane wymiary uspołecznienia można bowiem rozwijać dzięki działalności kulturalnej. Proponowane w profesjonalnym sektorze kultury działania i wydarzenia mogą przyczyniać się do jednostkowego rozwoju. Mogą

49 R. Drozdowski, *Relacje*, op. cit., s. 300.

50 P. Bourdieu, *The forms of capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.

51 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

stwarzać okazję do wyjścia z domu i rozwijania życia rodzinnego, towarzyskiego, rówieśniczego, sąsiedzkiego. Mogą być pretekstem do budowania sieci kontaktów, bez której dziś trudno wyobrazić sobie życie zawodowe czy zaangażowanie społeczne. Mogą – wreszcie – stwarzać okazję do debaty na temat spraw ważnych, a trudnych dla życia społecznego.

W wypowiedziach naszych respondentów pojawił się więc na przykład sprzeciw wobec upolityczniania kultury rozumianej jako doraźne wykorzystywanie wytworów kultury artystycznej czy popularnej do celów politycznych i cenzurowanie treści (przykładami były przypadki odwołania spektaklu *Golgota Picnic* oraz koncertu Behemoth). W zamian rozmówcy podkreślali jednak, że wydarzenia artystyczne to okazja, żeby w warunkach bezpiecznych, a więc bez ryzyka przemocy i opresji, negocjować różnice światopoglądowe.

Tak charakteryzowany postulat tworzenia kultury relacji – a więc także budowania nowych związków między kulturą rozumianą sektorowo a kulturą rozumianą szeroko – ujawnił się podczas naszych prac w dwóch wymiarach. Po pierwsze, na etapie diagnozy zespoły warsztatowe zdefiniowały podstawowe problemy poznańskiej kultury, z których następnie wyprowadzaliśmy kluczowe obszary interwencji oraz kierunki rozwoju na przyszłość. Będzie o nich jeszcze w tym dokumencie mowa, już teraz jednak warto zasygnalizować, że kluczowymi obszarami dla uczestników warsztatów stały się między innymi Edukacja oraz Wspólnotowość i współpraca. Dialog społeczny. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że obie kategorie priorytetów były tu rozumiane w bardzo aktualny sposób. Edukacja wiązana była z każdym etapem życia i z każdą możliwą grupą społeczną. Zwracano uwagę na zinstytucjonalizowane i nieformalne metody edukacji kultu-

rowej (np. animacyjne, wielokrotnie padał tu przykład „Bloków animacji”, działalność Centrum Praktyk Edukacyjnych oraz nowe inicjatywy edukacyjne poznańskich instytucji). Podkreślano systematyczność edukacji i jej ściśle powiązanie z programami artystycznymi. Pojawiała się kwestia integrowania działań Wydziału Kultury i Wydziału Oświaty, a także instytucji kulturalnych i instytucji edukacyjnych (każdego szczebla kształcenia, od przedszkola po instytucje akademickie).

W obszarze strategicznym Wspólnotowość i współpraca zaś koncentrowano się zarówno na relacjach wewnątrz środowiska instytucji, organizacji pozarządowych i twórców, jak i na formach wspólnotowości, wytwarzanych z udziałem uczestników życia kulturalnego Poznania, oraz na rozwijaniu dialogu społecznego na temat poznańskiej kultury. Oznacza to także silniejsze wykorzystanie mechanizmów konsultacyjnych przy projektowaniu działań zarówno samych instytucji i animatorów, jak też samorządu.

Konieczność zdefiniowania nowej roli sektora kultury ujawniła się także w trakcie opracowywania tzw. segmentów publiczności. Wprawdzie tworzenie segmentów to technika, która świadczy przede wszystkim o tym, co na temat uczestników organizowanych przez siebie wydarzeń wiedzą sami organizatorzy oraz jak sobie tych uczestników wyobrażają (a więc niekoniecznie o realnych postawach ludzi lub motywacjach i ograniczeniach uczestnictwa), a jednak wiele z problemów, które ujawniły się podczas tej fazy pracy, znalazło odbicie w informacjach płynących z wywiadów. Segmenty uczestników kultury właściwie mieszczą się w spektrum (nie)uczest-

nictwa, o którym mowa w raporcie *Punkty styczne*<sup>52</sup>. Przewiduje ono, że w związku z poszerzonym pojęciem kultury trudno dziś mówić o wyraźnej opozycji uczestnictwo – nieuczestnictwo. „Uczestnictwo wzorcowe” czy modelowe jest czystą abstrakcją, ponieważ nie da się wyznaczyć pakietu praktyk, w których powinien brać udział „uczestnik idealny”. Wobec różnorodności oferty kulturalnej w Poznaniu oraz zmieniającej się logiki czasu wolnego trudno wyznaczyć wzorcowy stopień tego uczestnictwa (np. jego częstotliwość). Podobnie abstrakcją staje się pojęcie pełnego nieuczestniczenia w kulturze, jeśli przyjmujemy jej szeroki sens – udział w osiedlowym festynie czy gra komputerowa to także formy kulturowej partycypacji.

Segmenty pozwalają jednak dostrzec główne tendencje. Przede wszystkim pozwalają postawić pytanie o to, co o uwarunkowaniach uczestnictwa wiemy, a czego nie wiemy. Wśród wyróżnionych grup uczestników, znanych organizatorom, pojawili się więc profesjonalni twórcy kultury (pracownicy instytucji, aktywiści, reprezentanci organizacji pozarządowych) rzeczywiście stanowiący sporą część (a czasem niestety większość) publiczności wydarzeń kulturalnych. To wyraźny wskaźnik zamykania się sektora kultury i działania wyłącznie na jego rzecz, wobec braku pomysłu na to, jak pozyskać nowych uczestników naszych przedsięwzięć. Zauważono też obecność koneserów – osób o wysokich wymaganiach, ukierunkowanych na konkretne dziedziny i rodzaje wydarzeń, najczęściej o wysokim prestiżu. Wreszcie – pojawiają się pasjonaci, szukający w ofercie kulturalnej możliwości rozwoju własnych, często bardzo wąsko sprofilowanych, niszowych zainteresowań.

52 A. Bachórz i in., *Punkty styczne*, op. cit., s. 37–39.

„Segmentowanie” ujawniło także, że środowisko ma świadomość istnienia grup o szczególnych wymaganiach (pierwotnie dyskusje dotyczyły np. seniorów, dzieci, rodziców z dziećmi, tzw. osób wrażliwych cenowo, osób z niepełnosprawnościami, najmniej aktywnej grupy wiekowej, a więc osób pracujących między 40 a 60 rokiem życia). Ostatecznie zwrócono jednak także uwagę, że szczególnym typem partycypacji kulturowej jest (w związku z powyższymi kategoriami) tzw. współtowarzyszenie (np. dorosły–dorosły, dorosły–dziecko, ale też np. osoba starsza–opiekun, osoba niepełnosprawna–opiekun itd.). Indywidualne uczestnictwo w kulturze rozumianej sektorowo zdarza się, ale jest zdecydowanie rzadsze. Faktem jest bowiem, że w wydarzeniach i działaniach kulturalnych bierzemy udział przeważnie z kimś (lub dla kogoś!) oraz że wynika stąd cały szereg warunków, które warto wziąć pod uwagę, projektując działania.

Kategoria „nieuczestniczących” zaś, obejmująca osoby pojawiające się w doświadczeniu organizatorów sporadycznie lub wcale, służyła do zmapowania całego szeregu barier: od ekonomicznych, przez przestrzenne (odległość od miejsca wydarzenia czy działania), po bariery autowizerunkowe, wynikające np. z niskiej oceny własnych kompetencji.

Częściowo przynajmniej rozpoznania środowiska animatorów pokrywały się z informacjami uzyskanymi z wywiadów, choć te ostatnie poszerzały zakres wiedzy.

Po pierwsze, dzięki wywiadam udało się wskazać znacznie więcej barier uczestnictwa, wśród których najważniejszymi były:

- chaos informacyjny – zbyt wiele źródeł informacji, które paradoksalnie wywołują poczucie braku informacji;
- bariery ekonomiczne o złożonej strukturze (tzw. wrażliwość cenowa – określenie stosowane w trakcie warsztatów. Brzmi uspokajająco, a obejmuje przecież szerokie spektrum ograniczeń ekonomicznych: od realnego ubóstwa po umiejętność szacowania „na co mogę sobie w tej chwili pozwolić?” i jak np. kształtuje się relacja między ceną a rangą wydarzenia, korzyściami, które z niego płyną, lub poczuciem powinności, by w nim uczestniczyć);
- bariery przestrzenne i komunikacyjne – np. mieszkanie na którymś z peryferyjnych osiedli;
- bariera tzw. bezpieczeństwa kulturalnego – wynikająca np. z miejsca, pory wydarzenia lub z dominującej grupy uczestników. Każdy z tych czynników może być bowiem źródłem obaw, w zależności od wieku czy sytuacji indywidualnej;
- brak wydarzeń i miejsc, dzięki którym Poznań jest rozpoznawany na arenie międzynarodowej – a na które można zapraszać np. gości z innych miast i z zagranicy lub chociaż pochwalić się nimi na portalach społecznościowych;
- brak wydarzeń, dzięki którym możliwa jest identyfikacja specyfiki Poznania jako miasta – uzasadniany przeważnie podobnie, a więc znów w odniesieniu do relacji społecznych, jako możliwość pochwalenia się przed innymi wyjątkowymi walorami Poznania, historycznymi lub współczesnymi.

W tym wypadku trzeba oczywiście pamiętać, że są to bariery definiowane przez respondentów, a więc rozpoznawane przez nich, co może mieć wiele przyczyn, niekoniecznie muszą one więc oddawać stan faktyczny.

Po drugie, motywacje do uczestnictwa udało się podzielić na dodatkowe kategorie, co daje nieco ciekawszy obraz, pokazuje bowiem, że nasze postawy wobec oferty sektora kultury składają się na dość zniuansowane konstelacje. I tak okazuje się, że część z nas dokonuje wyborów dotyczących uczestnictwa doraźnie, na ostatnią chwilę, bez planowania (tzw. grupa Spontanicznych). Część przy tym pozwala sobie na ryzyko eksperymentowania – decyduje się na udział w wydarzeniach, o których niewiele wie, na zainteresowanie zjawiskami czy dziedzinami twórczości, z którymi dotąd nie miała do czynienia, by poznać coś nowego (tzw. Ryzykanci). Z drugiej strony, w wywiadach wyraźnie ujawniła się grupa tzw. Bezpiecznych, którzy mają bardzo wyraźnie określone preferencje i raczej ich nie zmieniają (systematycznie uczestniczą w wydarzeniach określonego typu lub wracają do tych samych instytucji). Kolejny typ uczestnictwa reprezentowali Poszukiwacze, osoby znacznie bardziej od Bezpiecznych otwarte na nowe doświadczenia, ale wybierane z namysłem, a nie spontanicznie. Wreszcie bardzo istotną okazała się grupa Nioswojonych, respondentów, którzy sami uznają się za zbyt mało zaangażowanych w określone dziedziny kultury czy formy aktywności, by mieć odwagę w nich uczestniczyć.

Po trzecie, potwierdziło się także wartościowanie wydarzeń kulturalnych wg kryteriów uczestnictwa wyższej/niższej rangi, co świadczy o tym, że nawet w poszerzonym polu kultury uczestnicy stosują kryteria dystynkcji i reprodukuja pewne utrwalone hierarchie. Do tych wskazań odniesiemy się jeszcze. W tym miejscu ważne jest jednak to, że wiedza o uwarunkowaniach uczest-

nictwa jest dzisiaj bardzo złożona i wykracza poza triadę: możliwości ekonomiczne – kompetencje – preferencje (gusta). Najczęściej te typowe, jak i te najmniej rozpoznane formy spektrum (nie)uczestnictwa stanowią korelację wielu różnych czynników.

Wynikają stąd jednak trzy poważne wskazania dla naszego *Programu*. Po pierwsze, konieczne jest prowadzenie systematycznych badań nad uczestnictwem kulturalnym w Poznaniu, tak byśmy uzyskali pewniejszą wiedzę na temat różnych wariantów tych korelacji oraz ich zmienności (np. w czasie). Po drugie, możliwe jest ustosunkowanie się do barier, które na tym wstępnym etapie udało się rozpoznać. Będzie o nich mowa w dalszych częściach dokumentu. Po trzecie wreszcie, i najważniejsze, uczestnictwo w profesjonalnie tworzonej, sektorowej kulturze może wynikać z wielu, krzyżujących się uwarunkowań, na pewno jednak nie wynika już dzisiaj z żadnego przymusu. Niezależnie od tego, jakie preferencje i sposoby wartościowania wydarzeń kulturalnych deklarują respondenci i czy bariery, o których wspominają, mają wymiar realny, czy są formą samousprawiedliwienia – doskonale wiedzą, że wobec zróżnicowania współczesnej kultury, w jej szerokim sensie, wcale nie muszą wybierać oferty instytucji oraz działań profesjonalnych twórców. Jeśli je już wybierają, wśród najważniejszych argumentów wymieniają jednak: samorozwój/rozwój dziecka, możliwość wyjścia z domu oraz możliwość współuczestnictwa, czyli spotkania z innymi ludźmi. Znow, biorąc pod uwagę czysto deklaratywny charakter takich uzasadnień, można je potraktować przynajmniej jako wstępne wskazanie, co we współczesnych praktykach organizacji i animacji kultury można rozwijać.

Warto też pamiętać o jeszcze jednym czynniku: odrzucenie kultury sektorowej bywało historycznie i prawdopodobnie nadal bywa wyrazem społecznego odrzucenia elit, niezależnie od tego, jak owe elity definiujemy i kto się na nie składał lub składa. Jeśli kultura sektora chce być inkluzyjna, a więc nie chce ignorować kultury definiowanej szeroko, nie wolno jej tego aspektu spektrum (nie)uczestnictwa pomijać.

## ROZWÓJ, INKLUZYJNOŚĆ I SPÓJNOŚĆ

Warto wspomnieć o jeszcze jednym, bardzo ważnym wątku warsztatowych dyskusji. Była nim rola wydarzeń i działań kulturalnych w Poznaniu w kreowaniu wizji rozwoju naszego miasta w ogóle. Jak zwracaliśmy uwagę we wstępie, *Poznański Program dla Kultury* jest powiązany ze *Strategią Rozwoju Miasta Poznania 2020+*. W publikacji komunikującej główne założenia dokumentu strategicznego *Miasto dla ludzi* czytamy zaś:

*Sukces cywilizacyjny Poznania był i będzie związany z umiejętnym wykorzystaniem szans w globalnym otoczeniu makroekonomicznym. (...) Rozwój gospodarczy w XXI wieku w większym stopniu niż w poprzednich okresach będzie oparty na wiedzy, innowacjach i przemyśłach kreatywnych<sup>16</sup>.*

*Strategia Miasta Poznania* opiera się na zredefiniowanej, odnowionej koncepcji rozwoju. Tzw. rozwój zrównoważony wymaga na przykład także ograniczenia radykalnie wolnorynkowego modelu zarządzania, prowadzącego do ekspansji sektora komercyjnego kosztem usług publicznych. To prowadzi bowiem do wzrostu nierówności

społecznych i konfliktów o „prawo do miasta”, a w konsekwencji także hamuje rozwój ekonomiczny. Taki sposób myślenia o przyszłości zyskuje na znaczeniu, również w Poznaniu, który jest jednym z ważnych na polskiej mapie ośrodków działania ruchów miejskich<sup>53</sup>.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, zaproponowana pierwotnie przez ekologów, przeniesiona na grunt miejskich polityk rozwojowych zakładała od początku konieczność zachowania równowagi między takimi elementami jak gospodarka (inwestycje), planowanie przestrzenne, polityka społeczna i ochrona środowiska. Ważnym czynnikiem była tu także kultura – również ta pojęta sektorowo, a więc jako zorganizowana działalność kulturalna, społeczna, edukacyjna. Co istotne, a na co już kilka lat temu zwracał uwagę Jerzy Hausner, włączanie zagadnień polityki kulturalnej i ekonomii kultury do myślenia strategicznego wiązało się z koniecznością zaktualizowania samej idei rozwoju. Rozwój jest procesem wieloczynnikowym, uzależniony jest od aktywności wielu podmiotów (tzw. aktorów społecznych). Jest zjawiskiem, które można stymulować lub spowalniać, ale nie można go w pełni kontrolować. Mówiąc prościej: rozwoju gospodarczego nie da się zadekretować ani narzucić, a jego zrównoważony wariant jest zawsze uzależniony od zdolności integrowania wielu obszarów, które mogą mieć na niego wpływ:

*Rozwój zaczyna się od idei, debaty i sporu, a kończy na instytucjonalizacji nowych rozwiązań i zmianie tożsamości aktorów społecznych. Po drodze jest polityka i rządzenie, ale to nie one są esencją rozwoju; są co najwyżej jednym z jego trybów, ważnym, ale nie najważniejszym<sup>17</sup>.*

53 K. Pobłocki, L. Mergler, M. Wudarski, *Anty-bezradnik przestrzenny. Prawo do miasta w działaniu*, Fundacja Res Publika im. H. Krzeczковского, Warszawa 2013.

I dalej:

*Kształtowanie modelu rozwoju przypomina mechanizm demokracji politycznej, który polega na proceduralnym godzeniu wielu interesów, i powoduje wiele konfliktów. Rezultat zależy od działań uczestników tego procedowania, ale żadna pojedyncza siła nie jest w stanie kontrolować tych działań. (...) Władza publiczna może i powinna wpływać na formowanie modelu rozwoju. Między innymi poprzez partnerskie wypracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym. Trzeba jednak pamiętać, że wpływać nie oznacza narzucać czy wykreować. Żadna, nawet najlepiej dopracowana strategia nie przesądza o rozwoju, pozwala go jednak w jakiejś mierze kierunkować<sup>18</sup>.*

Podejmowana przez Jerzego Hausnera i jego zespół próba wpisania kultury w tę koncepcję opierała się na założeniu, iż należy odejść od rozumienia sektora kultury w kategoriach czysto instrumentalnych. Nie można więc traktować go po prostu jako bezpośredniego źródła zysków lub zasobu, dzięki któremu np. przyciąga się inwestycje. Rola kultury w rozwoju pojętym jako nieliniarny, wieloczynnikowy proces jest znacznie bardziej złożona. Jest nią inicjowanie procesów debaty społecznej nad uwarunkowaniami zmiany i powodowanie, że ludzie będą w tej debacie uczestniczyć w sposób świadomy oraz że będzie ona spełniać warunki debaty demokratycznej:

*Rozwój społeczno-gospodarczy ma swój kontekst i wymiar polityczny. Chodzi z jednej strony o przestrzeganie w państwie praw człowieka i wolności obywatelskich, z drugiej zaś o respektowanie demokratycznych reguł, w tym zasad partycypa-*

*cji obywatelskiej i responsywności państwa wobec obywateli. Gdyby nawet tych deficytów politycznych nie uznawać za świadectwo braku rozwoju, to jednak trzeba przyjąć, że nieprzestrzeganie praw politycznych i reguł demokracji w długiej perspektywie blokuje rozwój między innymi dlatego, że oznacza pozbawienie jednostek i grup niezbędnej autonomii, a społeczeństwa obywatelskiego podmiotowości<sup>19</sup>.*

W tym kontekście niezwykle ważne jest to, w jaki sposób dziś redefiniuje się rolę profesjonalnej działalności kulturalnej względem kluczowych wyzwań współczesności. Począwszy od dokumentów formułowanych na poziomie europejskim (Europa 2020) i krajowym, a skończywszy na założeniach polityki regionalnej oraz miejskiej, zwraca się mocno uwagę na integracyjną i reintegracyjną rolę kultury. Chodzi więc z jednej strony o przestrzenną i społeczną integrację regionu (i rolę Poznania jako stolicy Wielkopolski), lecz także metropolii poznańskiej. Z drugiej – o uświadomienie sobie fundamentalnego znaczenia kultury dla przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, zwiększania spójności społecznej, promowania postaw otwartości i tolerancji, niezbędnych, by projektować zrównoważoną przyszłość samego miasta. W dokumencie strategicznym dla województwa wielkopolskiego sprawa stawiana jest tak:

*Z przełomem wieków straciły ponadto na znaczeniu proste rezerwy rozwoju. Coraz ważniejsze są inne czynniki, takie jak potencjał intelektualny, innowacje, aktywność społeczna czy jakość wewnętrznej organizacji regionu<sup>2</sup>.*

Wobec wyzwań, przed jakimi stanie Poznań w najbliższych latach, wśród których najważniejszymi są suburbanizacja i depopulacja, wyzwania ekologiczne, rozwarstwienie społeczne i polaryzacja światopoglądowa, rola kultury w przeciw-

działaniu tym procesom zmienia się, a zarazem wzrasta. Zagadnienia powiązane z działalnością kulturalną pojawiają się we wszystkich pięciu priorytetach *Strategii Rozwoju Poznania* (Silna Metropolia, Nowoczesna przedsiębiorczość, Zielone, mobilne miasto, Przyjazne osiedla oraz Wspólnotowość i dialog społeczny) – kultura nie jest więc traktowana jako odrębny obszar, lecz jako jeden z kluczowych czynników rozwoju we wszystkich obszarach strategicznych. To sposób myślenia, który także braliśmy pod uwagę, definiując cele *Poznańskiego Programu dla Kultury*. Chodzi więc o takie rozumienie działalności kulturalnej, dzięki któremu będzie się mogła ona przyczyniać do:

- Integracji regionu Wielkopolski. Poznań jest bez wątpienia najważniejszym ośrodkiem kulturalnym województwa, chodzi jednak o to, by ta pozycja nie oznaczała zasysania przez miasto wszystkich potencjałów kulturotwórczych, lecz by budować relacje współpracy między poznańskimi instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami działającymi w polu kultury i tymi, które aktywne są w mniejszych ośrodkach;
- Wsparcia procesu rewitalizacji śródmieścia poprzez tworzenie nowych, atrakcyjnych miejsc kultury i przestrzeni publicznych;
- Wsparcia procesu reintegracji osiedli peryferyjnych z centrum miasta oraz aktywizacji kultury na osiedlach. Jak wskazuje przywoływany raport Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM, specyfika każdego z poznańskich osiedli jest inna, a potrzeby kulturalne ich mieszkańców są zróżnicowane. Czasem więc potrzebne jest kreowanie nowych miejsc aktywności społecznej, czasem wsparcie lokalnych liderów.

W każdym wypadku jednak ujawnia się potrzeba prowadzenia bardziej systematycznych działań kulturalnych poza ścisłym centrum miasta;

- Przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu powodowanemu wiekiem, płcią i orientacją seksualną, przynależnością etniczną, religijną, stanem zdrowia, miejscem zamieszkania, sytuacją ekonomiczną oraz dostępem do wiedzy, informacji i usług publicznych. W tym obszarze niebywale ważna w Poznaniu z powodów demograficznych jest np. przemyślana polityka senioralna, lecz działalność kulturalna – odpowiedzialna, ukierunkowana na tworzenie relacji społecznych – może skutecznie przeciwdziałać wszelkim formom wykluczenia;
- Wsparcia rozwoju mieszkańek i mieszkańców Poznania, zwłaszcza w obszarze edukacji oraz aktywności społecznej, bez którego niemożliwy jest wzrost indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości, lecz także zaangażowania w procesy współdecydowania o mieście i w dialog społeczny;
- Wsparcia kompetencji technologiczno-medialnych i ekologicznych mieszkańek i mieszkańców naszego miasta, bez którego nie jest możliwe świadome, krytyczne i samodzielne uczestnictwo w procesach współczesnego rozwoju miejskiego;
- Budowania nowego wizerunku kultury Poznania w skali lokalnej, regionalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej. Wizerunku opartego na oryginalnie i twórczo traktowanej przeszłości oraz nowatorskiej przyszłości. Wizerunek ten oczywiście ważny jest z punktu widzenia tych, którzy do Poznania mają przybywać (turystów, inwestorów, gości naszego miasta), lecz przede wszystkim niezbędny jest, aby mieszkańki i mieszkańcy Poznania mogli identyfikować się z własnym miastem i traktować je jako dobre miejsce do życia.



## Trendy

Pierwszy z etapów prac nad programem strategicznym dotyczył wyznaczenia kluczowych trendów – a więc najważniejszych kierunków, w których w najbliższym czasie podążać będzie życie społeczne. Pod hasłem „trendy” w myśleniu strategicznym wyraża się przeważnie tendencje globalne (światowe, regionalne, krajowe), żaden bowiem program działania i żaden projekt rozwoju nie będzie realizowany w próżni. Kontekstem dla działań kulturalnych we współczesnych miastach są i będą zjawiska zachodzące w innych miejscach na świecie i w Polsce. Wzrost znaczenia komunikacji medialnej, nasilająca się mobilność społeczna i migracje, procesy makroekonomiczne i geopolityczne powodują, że miasta funkcjonują dziś w sieci złożonych relacji z innymi strukturami: z innymi miastami, z państwami, z organizacjami międzynarodowymi. Zdolność wskazywania trendów to zatem umiejętność zwrócenia uwagi na te zjawiska, które w najbliższej przyszłości będą kluczowe dla naszych działań. W wypadku trendów definiowanych na potrzeby programów dla sektora kultury chodzi również o to, że są to zjawiska dostrzegane zarówno przez uczestniczki i uczestników kultury, jak i przez osoby, które ten sektor współtworzą. Trendy w tym znaczeniu są więc także odbiciem postaw, potrzeb czy oczekiwań konkretnych osób.

Podczas warsztatów udało się zdefiniować pięć takich kierunków:

Pierwszy wyrażało hasło zmiana znaczenia, które w zespołach warsztatowych powiązano z pojęciami reidentyfikacji oraz zmiany narracji, ale także z określeniem nowej logiki budowania wizerunku poznańskiej kultury (na mapie trendów określał ją angielski termin *bottom up*, z dołu ku górze). Po pierwsze, hasła te mają wyrażać potrzebę nadania poznańskiej kulturze nowego społecznego znaczenia, spowodowania, że Poznań silniej niż dotąd będzie kojarzony właśnie z kulturą. Po drugie, w reidentyfikacji chodzi o to, by był to wizerunek wyrazisty – a więc nowe znaczenia kultury poznańskiej jednocześnie służyły oddaniu specyfiki naszego miasta (to znaczy by np. w kontekście kultury ogólnopolskiej czy międzynarodowej pewne działania, wydarzenia, zjawiska i osoby były rozpoznawane jako „pознаńskie”). Po trzecie, owa zmiana znaczenia ma się jednak dokonać na bazie potencjału oddolnego – a więc tego, co stanowi kapitał poznańskiej kultury: wydarzeń, ludzi, miejsc, które już tu są. Wreszcie w zestawie haseł pojawiło się także słowo retronowoczesność, które (być może niezbyt precyzyjnie) wyrażać miało to, że nowe znaczenie kultury w rozwoju miasta w ogóle uwzględniać musi zarówno przeszłość, dziedzictwo, kulturową historię miasta, jak i zjawiska nowatorskie, ukierunkowane na przyszłość lub takie, które dopiero się pojawiają.

Drugi kierunek określało słowo kluczowe transparentność. Pojęcie to wyrażało potrzebę nadania nowego charakteru relacjom wewnątrz sektorowej kultury – chodziło więc o uprzywilejowanie przejrzystości, uspołecznienia, zrównania pozycji różnych podmiotów w społecznym dialogu na temat kultury. Transparentność w tym ujęciu prowadzić ma jednak także do pogłębienia mechanizmów partycypacji w kulturze – przejrzyste, zrozumiałe zasa-

dy organizacji, finansowania, współpracy między samorządem a twórcami, organizatorami i animatorami – przekładają się na przejrzystość działania sektora kultury także dla uczestników wydarzeń i projektów kulturalnych.

Trzeci kierunek wyrażało hasło doświadczenie, a powiązane z nim słowa kluczowe naprowadzały na rozumienie kultury jako źródła społecznych doświadczeń, sfery zjawisk, która pozwala żyć pełnią życia, ale która jednocześnie powiązana jest ze sferą najważniejszych potrzeb człowieka, a więc jego doświadczeniem codziennym. Znow – nieco metaforycznie – potrzebę „ucodziennienia” doświadczenia kontaktu z poznańską kulturą uczestnicy warsztatów wyrażali za pomocą angielskiego słowa *staycation* (od słów *zostać* i *wakacje*), które oznacza tyle, co uznanie atrakcyjności miejsca, w którym się mieszka: zamiast poszukiwania doświadczeń gdzie indziej warto odkrywać to, co dostępne jest na miejscu, a z jakichś powodów pozostaje nieznanne lub niedoceniane.

- Czwarty kierunek wiązał się z określeniem nowych ról dla kultury, w tym nowych ról społecznych, które odgrywać mają osoby tworzące kulturę na co dzień. Z jednej strony słowa klucze określały więc konieczność reakcji na takie zjawiska jak starzenie się społeczeństwa, lecz także na pojawianie się nowych ekspertów społecznych (osób, które stają się kreatorami zjawisk społecznych i trendów właśnie) oraz zjawiska nowego społecznego nomadyzmu (wynikającego z mobilności). Odróżniono też dwie generalne role kultury

w życiu społecznym: kulturę upolitycznioną i kulturę społecznie odpowiedzialną. Na tendencję do rozprzestrzeniania się tej pierwszej odpowiadać ma ta druga.

Piąty kierunek wiązał się z obszarem, który wyrażało hasło technologie, w którym zwracano uwagę na te trendy w rozwoju technologicznym, które będą dominować w najbliższej przyszłości, a więc przede wszystkim na rozwój tzw. sztucznej inteligencji i rzeczywistości rozszerzonej.

Pięć trendów można więc wyrazić w postaci pięciu zadań, przed którymi stanie kultura w najbliższych latach:

- Reidentyfikacja – nadanie poznańskiej kulturze nowego znaczenia w skali miejskiej, ogólnopolskiej i międzynarodowej;
- Partycypacyjność i transparentność – przybliżanie zasad działania sektora kultury zarówno twórcom i animatorom, jak i uczestnikom, uspołecznienie relacji wewnątrz kultury sektorowej i uczynienie jej bliższą mieszkańcom i mieszkańcom Poznania;
- Przybliżanie – spowodowanie, że kultura stanie się atrakcyjna dla mieszkańców i osób, które odwiedzają nasze miasto, oraz że stanie się ich codziennym doświadczeniem;
- Społeczna odpowiedzialność – w tym umiejętność reagowania na procesy demograficzne, wzrost społecznej ruchliwości czy przeobrażenia w sferze potrzeb i wartości (np. wyłanianie się nowych autorytetów).
- Technologiczna innowacyjność – spowodowanie, że w kulturze będziemy świadomie wykorzystywać nowe technologie oraz kreować nowe rozwiązania, a nie tylko reagować na przeobrażenia technologiczne. Zarazem jednak chodzi o odpowiedź na trudności, które wyzwala współczesny rozwój technologiczny.

## Przeszkody

Niniejsza część naszego *Programu* ma charakter wstępnej diagnozy głównych problemów – przeszkód, z jakimi boryka się poznański sektor kultury, a także uczestniczki i uczestnicy kultury. Jak wskazywaliśmy we wstępie, dają one pewien wyjściowy obraz, dzięki któremu udało się zdefiniować najbardziej newralgiczne pola w obszarze działalności twórczej i animacyjnej oraz podstawowe bariery uczestnictwa. Ten etap pracy jest niezbędny, by wyznaczyć najpilniejsze zadania, które w poznańskiej kulturze należy podjąć w najbliższych latach.

Diagnostyczną część procesu strategicznego realizowaliśmy w trzech fazach. Po pierwsze, było to stworzenie mapy problemów przez uczestników warsztatu poszerzonego. Po drugie, podczas prac w małym zespole warsztatowym wyznaczyliśmy segmenty uczestników kultury w Poznaniu (wyobrażone profile uczestnictwa, wynikające z doświadczenia organizatorów i animatorów). Były one następnie konfrontowane z opiniami uczestników warsztatu poszerzonego. Po trzecie wreszcie, mapę problemów oraz profile uczestnictwa konfrontowaliśmy z informacjami z wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych w dwóch turach.

Na mapie problemów znalazło się wstępnie sześć głównych obszarów:

## PROMOCJA/INFORMACJA/KOMUNIKACJA

Tu zdefiniowane zostały trzy główne problemy:

- brak jednego, nowoczesnego technologicznie kanału komunikacji z uczestnikami (np. portalu internetowego, aplikacji), który gromadziłby wszelkie dostępne informacje o działalności kulturalnej w jednym miejscu (lecz dobrze sprofilowane pod względem potrzeb uczestników);
- brak wsparcia ze strony samorządu dla instytucji, organizacji pozarządowych oraz niezależnych animatorów i twórców w dotarciu do uczestników kultury;
- brak narzędzi komunikacyjnych o roli nie tylko informacyjnej, lecz także doradczej i opiniotwórczej.

Obszar ten, we wszystkich w zasadzie aspektach, pokrywał się także z informacjami uzyskanymi w wywiadach. Wybrzmiał w nich jednak także dodatkowy wątek: problem nie bierze się z faktu, iż brakuje dostępu do samej informacji. Sposobów komunikacji, z których korzysta się dziś w poznańskiej kulturze, jest bardzo wiele. Niemal każda instytucja, organizacja pozarządowa czy inicjatywa nieformalna korzysta ze stron internetowych, z portali społecznościowych, przygotowuje plakaty, ulotki, informatory o bieżącej działalności. Informacje kulturalne pojawiają się na portalach ogólnomiejskich (np. kultu-rapoznan.pl, e-poznan i inne) oraz na stronach Urzędu Miasta, wydawany jest informator kulturalny IKS, o aktualnościach kulturalnych informują najważniejsze poznańskie media.

Problemem jest więc czasem nadmiar kanałów komunikacji, który wywołuje poczucie chaosu oraz przekonanie, że wiele wartościowych wydarzeń umyka uwadze poznanianek i pozna-

niaków. Podczas warsztatów i w wywiadach zwracano uwagę na brak narzędzia, które pozwalałoby: gromadzić informacje w jednym miejscu, dobrze je selekcjonować/filtrować, wyszukiwać je w zależności od potrzeb konkretnej grupy, zapoznawać się z rekomendacjami.

Na podobny wątek zwraca się także uwagę w raporcie *Potencjały i ograniczenia kultury na poznańskich osiedlach*. Tu jednak uwypukla się dodatkowo fakt, że takie narzędzie powinno być także funkcjonalne ze względu na administracyjny podział miasta. Na portalach ogólnomiejskich wiele osiedlowych, lokalnych, sąsiedzkich inicjatyw ginie. Kryterium terytorialne (osiedlowe/dzielnicowe) pozwalałoby lepiej orientować się w ofercie kulturalnej poza centrum.

Z wywiadów wynikają także dodatkowe kryteria filtrowania informacji: wiek uczestników, udogodnienia związane z uczestnictwem seniorów, rodziców z dziećmi, osób niepełnosprawnych, charakter wydarzeń (niekoniecznie wynikający z podziału na dziedziny kultury). Podkreślano więc np. podział wydarzeń ze względu na gospodarowanie czasem (możliwość planowania uczestnictwa z wyprzedzeniem, ale również możliwość wyszukania wydarzenia na ostatnią chwilę).

Podczas dyskusji zwracano także uwagę na możliwość wykorzystania niestandardowych dróg docierania do uczestników, związanych na przykład z miejscami, które odwiedzają oni na co dzień: szkoły, apteki i gabinety lekarskie, oddziały Urzędu Miasta i innych jednostek administracji, banki itp.

## EDUKACJA KULTUROWA

Tu także wyłaniało się kilka problemów kluczowych:

- brak systemowej współpracy między instytucjami kultury i instytucjami oświatowymi;
- konieczność rozwoju edukacji inkluzywnej (a więc adresowanej do grup, które na co dzień nie mogą sobie pozwolić na uczestnictwo w ofercie edukacyjnej);
- konieczność wsparcia edukacji pozaformalnej, a związanej z przestrzeniami kultury (zarówno z przestrzeniami instytucji, jak i przestrzenią publiczną w mieście);
- konieczność wyjścia poza tradycyjne rozumienie edukacji kulturowej jako przedsięwzięcia adresowanego wyłącznie do dzieci i młodzieży – a więc ukierunkowanie na model edukacji przez całe życie;
- niewystarczające kompetencje kadr kultury i konieczność edukowania samych animatorów i twórców (zwłaszcza w zakresie metodyki).

Jako punkt wyjścia dla rozwijania tych celów w Poznaniu kilkakrotnie podczas warsztatów padał przykład Centrum Praktyk Edukacyjnych, które działa przy Centrum Kultury Zamek. Zwracano uwagę na fakt, że to w CPE odbywał się ogólnopolski pilotaż programu Bardzo Młoda Kultura, który realizuje w skali ogólnopolskiej założenia odpowiadające na powyższe problemy. Model działania oparty na diagnozie, sieciowaniu sektorów kultury i oświaty, szkoleniach oraz konkursie regrantingowym, wspierającym działania edukacyjne, wymaga jednak rozwinięcia o kolejne elementy i stałego wsparcia. Pojawił się więc postulat podjęcia prac nad Poznańskim Programem Edukacji Kulturalnej (analogicznym do programów

realizowanych w innych miastach, np. w Gdańsku czy w Warszawie lub regionach – jak na Mazowszu).

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

W tym obszarze wyłaniały się w zasadzie dwa problemy:

- słaba współpraca między sektorem kultury a biznesem. Przedmiotem dyskusji był jednak taki model współpracy, który będzie obejmował zróżnicowane formy i nie będzie prowadził do komercjalizacji kultury. Zwracano więc uwagę na konieczność upowszechniania, zwłaszcza wśród przedstawicieli biznesu, wiedzy o pozaekonomicznych korzyściach płynących z działalności kulturalnej;
- słabą stroną sektora kultury jest przedsiębiorczość samych twórców czy animatorów. Wskazywano tu przede wszystkim na konieczność podnoszenia kompetencji reprezentantek i reprezentantów tego sektora, zwłaszcza w zakresie nowych, wyłaniających się dopiero form działalności biznesowej czy nowej wiedzy z zakresu zarządzania.

## ROLA MIASTA

Tu problematyczne okazywały się:

- rola samorządu jako organizatora i zarazem zarządcy sektorem kultury w Poznaniu. Zdaniem uczestników warsztatów rola władz samorządowych i administracji szczebla lokalnego zmienia się. Środowisko coraz

mniej oczekuje od organizatora samorządowego dyktowania priorytetów, narzucania konkretnych rozwiązań czy odgórnego sterowania sceną kulturalną Poznania. Coraz silniej natomiast ujawnia się potrzeba zarządzania opartego na stałym dialogu ze środowiskiem;

- zwracano też uwagę na wysoki stopień zbiurokratyzowania zarządzania w kulturze, nadmierną ilość często nieprzejrzystych i niejasnych procedur;
- podkreślano także zachowawczą politykę samorządu w kreowaniu wizerunku i specyfiki poznańskiego sektora kultury – to często powtarzanie ogólnopolskich schematów, promowanie rozwiązań „poprawnych”, lecz nie zawsze interesujących, ambitnych lub nowatorskich.

## WSPÓŁPRACA I WSPÓLNOTOWOŚĆ

Kolejny obszar problemów, ściśle powiązany z powyższym, dotyczył konieczności wzmocnienia stałej współpracy z samorządem jako organizatorem publicznego sektora kultury i podmiotami zaangażowanymi w działalność w tym sektorze. Ujawniły się tu jednak także inne kwestie:

- brak całościowej diagnozy sektora kultury w Poznaniu, obejmującej to, z jakimi podmiotami i formami działalności mamy do czynienia, jak wygląda poznańska infrastruktura kultury. Chodziłoby więc o diagnozę, która nie tylko określi deficyty, lecz także potencjał kultury w Poznaniu (wskazywano na brak „mapy kultury Poznania”, dzięki której możliwe byłoby bardziej długofalowe planowanie działań);
- wskazywano także na brak koordynacji działań między różnymi podmiotami, w tym podmiotami publicznymi,

organizacjami pozarządowymi, podmiotami komercyjnymi (wyrażało to hasło: „wiele działań – wiele różnych celów”);

- w Poznaniu w zbyt małym stopniu – zdaniem uczestników warsztatów – wspiera się ideę współpracy organizacyjnej i twórczej: powstawania kooperatyw, konsorcjów itp.;
- zwracano uwagę na konieczność wzmocnienia współpracy między twórcami a uczestnikami kultury, silniejszego włączenia mieszkanki i mieszkańców Poznania w proces projektowania i planowania działań i wydarzeń kulturalnych.

## TOŻSAMOŚĆ KULTURALNA POZNANIA

Znów w jednym obszarze ujmowano w zasadzie dwa odrębne problemy:

- brak rozpoznawalnego wizerunku poznańskiej kultury. W przekonaniu uczestników warsztatów chodzi tu więc na przykład o to, że w skali miejskiej w zbyt niskim stopniu wykorzystuje się lokalny potencjał, słabo promuje się specyfikę poznańskiej kultury (i tę historyczną, i tę współczesną). Powoduje to, że na tle innych obszarów życia społecznego miasta (biznes, sport) działalność kulturalna „znika”, a to z kolei uniemożliwia wypromowanie wizerunku naszego miasta, który podążałby wbrew stereotypom na temat Poznania;
- brak identyfikacji potencjałów poznańskiej kultury w świadomości samych mieszkańców Poznania oraz brak widoczności kultury w przestrzeni publicznej miasta. Ten problem wiązano z docieraniem

do uczestników, ale także z zamykaniem się poznańskiej kultury w murach instytucji i reglamentowanych wydarzeń. Poznań miał w tym zakresie zupełnie inne tradycje, w tym kontekście przypominano choćby aktywizowanie przestrzeni publicznych miasta w początkach Międzynarodowego Festiwalu Teatralnego Malta. Zwracano uwagę na to, że ten „otwierający”, „uspołeczniający” charakter poznańskiej kultury wykorzystano w bardzo niskim stopniu jako lokalny kapitał i znak rozpoznawczy.

Wiedzę zgromadzoną na mapie problemów uzupełnialiśmy o obraz uczestnictwa kulturalnego w Poznaniu, tworzony w oparciu o definiowanie segmentów publiczności. Same segmenty publiczności w zasadzie nie odróżniają obrazu poznańskiego uczestnictwa kulturalnego od tego, które spotkać możemy w innych polskich miastach. Aktywność w kulturze osób reprezentujących środowisko kulturalne (tzw. profesjonalnych uczestników kultury) nie jest zjawiskiem nowym i wyjątkowym. Znaczenie tej grupy dla poznańskiej sceny kulturalnej pozwala jednak zwrócić uwagę na dwie rzeczy. Po pierwsze, na wspomnianą samozwrotność części działań kulturalnych – ich zamykanie się w wewnętrznym obiegu „osób związanych z kulturą”. Po drugie, wskazanie na tę grupę uczestników może się brać z tego, jak bardzo liczne i różnorodne jest to dzisiaj środowisko. Obejmuje ono młodych twórców, studentki i studentów poznańskich uczelni, osoby związane z instytucjami oraz liczne i bardzo zróżnicowane kręgi aktywistyczne, w tym niezwykle prężnie działające w Poznaniu organizacje pozarządowe. Zwracano uwagę także na wyłanianie się nowych generacji animatorów kultury w naszym mieście. Zróżnicowany skład tzw. „profesjonalnych uczestników kultury” to pewien potencjał, który warto wykorzystywać.

Podobnie nie ma nic nietypowego w koneserskim, pasjonackim, „iwentowym” czy turystycznym typie uczestnictwa. Takie motywacje dla partycypacji kulturowej znajdziemy w każdej kulturze miejskiej. Ważne natomiast okazały się wskazania wynikające z postaw zbliżających się raczej ku krańcowi spektrum, powiązanemu z nieuczestnictwem. Chodzi więc o osoby i grupy, które są aktywne sporadycznie, bardzo rzadko lub wcale. Jest to zróżnicowana (a zarazem bardzo liczna) grupa mieszkanek i mieszkańców naszego miasta.

Ważne okazują się wskazania potwierdzające wątpliwości zawarte na mapie problemów. Warto więc zwrócić uwagę na przeszkody, które określić można jako twarde: wysokie ceny biletów na niektóre wydarzenia, zwłaszcza jeśli uczestniczy się rodzinnie, problemy z dotarciem i powrotem z jakiegoś wydarzenia, związane z jego lokalizacją (ale także po prostu z komunikacją samochodową i publiczną w Poznaniu), poczucie zagrożenia albo braku komfortu wynikające z miejsca i czasu organizacji działań, koncentracja wydarzeń w centrum miasta i słaba oferta codziennych działań kulturalnych w pobliżu domu. Uczestnicy wywiadów wymieniali jednak także czynniki miękkie. Poza wspomnianym już chaosem informacyjnym, barierami autowizerunkowymi oraz związanymi ze społecznym wizerunkiem uczestników (np. przekonanie, że nie pasuje się do profilu publiczności jakiegoś wydarzenia czy działania), pojawiał się także problem nagromadzenia wydarzeń w jednym czasie (np. w sezonie wiosenno-letnim), niedostosowania pór wydarzeń do tego, czy odbywają się one w weekendy, czy w ciągu tygodnia. Ważne w perspektywie różnicowania oferty zdaniem uczestników wywiadów byłoby zwracanie uwagi na to, że zmienia się sposób organizacji czasu pracy zawodowej (weekend nie musi oznaczać dnia wolnego od pracy); że

uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych dla dzieci dotyczy rodziców pracujących i niepracujących (warto więc myśleć zarówno o przedpołudniowych, jak i popołudniowych porach organizowania wydarzeń). W wypadku osób z niepełnosprawnościami pojawiały się oczywiste trudności przestrzenno-infrastrukturalne, ale także np. kwestia źle przygotowanych materiałów informacyjnych, przewodników i opisów ekspozycji muzealnych czy wystaw. Wreszcie wskazywano także na brak wydarzeń, którymi Poznań mógłby chwalić się w skali międzynarodowej, ale które zarazem kojarzyłyby się ze specyfiką miasta. Problem tożsamości poznańskiej kultury nie jest zatem problemem odczuwanym tylko przez środowisko, lecz także przez uczestników.

Kluczową konkluzją z tej wstępnej diagnozy powinno być więc to, że poza oczywistym niwelowaniem twardych barier równie ważne dzisiaj okazują się również takie formy działań, które będą odpowiadać także na bariery miękkie: będą dotyczyć komunikacji z uczestnikiem, przekraczać ograniczenia kompetencyjne i autowizerunkowe. Zróżnicowane motywacje „nieuczestnictwa” powinny być więc najpilniejszym obszarem działań w najbliższych latach.

## Kierunkowskazy

W myśleniu strategicznym diagnoza służy zawsze do określenia kierunków działania w najbliższych latach. Odbywa się to w kilku etapach i obejmuje zdefiniowanie wizji i misji, celu głównego oraz określenie tzw. obszarów interwencji i wskazanie podstawowych dla nich priorytetów i kierunków rozwoju. W konsekwencji ta część naszego Programu ma umożliwić zaprojektowanie działań oraz weryfikujących je wskaźników, które przedstawiamy w części pt. *Realizacja i monitoring*. Dokument zamyka propozycja kluczowych działań pt. *Usprawnienia*, które będą projektowane, konsultowane i wdrażane sukcesywnie w perspektywie najbliższych pięciu lat.

## WIZJA

Poznań w 2023 roku jest miastem, którego mieszkanki i mieszkańcy, niezależnie od wieku, płci, zdrowia, możliwości ekonomicznych, pochodzenia mogą świadomie odbierać i aktywnie współtworzyć kulturę. Kluczem do zwiększania aktywności kulturalnej stają się: partnerstwo, dialog i współpraca. Poznań jest miejscem wyjątkowych wydarzeń, lecz przede wszystkim dobrej codzienności kulturowej – kultury bliskiej. Dzięki uczestnictwu w kulturze rozwijają się wiedza oraz umiejętności mieszkanki i mieszkańców naszego miasta w każdym wieku. Uczestnictwo kulturalne pozwala rozwijać relacje społeczne: budować więzi rodzinne, rówieśnicze, sąsiedzkie, profesjonalne i obywatelskie. Kultura bliska obejmuje całe miasto, nie tylko centrum. Poznań potrafi dobrze zaprezentować na zewnątrz swoją bogatą kulturową przeszłość, promować specyfikę współczesnej twórczości i odważne eksperymenty, nastawione na przyszłość.



## MISJA

Poznański sektor kultury rozwija się dzięki likwidacji barier: finansowych, infrastrukturalnych i lokalowych, przestrzennych, kompetencyjnych. Dotyczy to zarówno barier, których doświadczają twórcy i animatorzy, jak też tych, z którymi borykają się mieszkanki i mieszkańcy naszego miasta. Stawiamy na podnoszenie kompetencji kadr kultury oraz jej uczestników. Zmienia się rola samorządu, a stałą praktyką w jego działalności są systemowe, długotrwałe rozwiązania oparte na diagnozie deficytów i potencjałów, wprowadzane dzięki konsultacjom. Zwiększa się udział wszystkich zainteresowanych w decydowaniu o rozwoju poznańskiej kultury, a miasto jest dzięki temu współtworzone przez mieszkańców. Miasto podlega reintegracji przestrzennej i społecznej przez kulturę. Rozwijają się społeczne miejsca kultury w atrakcyjnym centrum, w śródmiejskich dzielnicach, ale powstają także nowe, zlokalizowane na obrzeżach miasta. Tworzą się nowe publiczności kultury, a marką „Miasta dla ludzi” staje się kultura relacji – kultura inkluzyjna i innowacyjna, oparta na wiedzy, potencjale twórczym, debacie demokratycznej oraz współpracy.

## CEL GŁÓWNY

Podniesienie znaczenia kultury w życiu codziennym mieszkanki i mieszkańców Poznania oraz w procesach uspołecznienia zarządzania miastem, tak by ujmowana w poszerzony sposób działalność kulturalna stała się elementem długofalowego rozwoju „Miasta dla ludzi”.

# Realizacja i monitoring

Tak zdefiniowane wizja i misja oraz cel główny *Poznańskiego Programu dla Kultury* prowadzą do wyznaczenia sześciu głównych obszarów interwencji, które obejmują najważniejsze priorytety działalności kulturalnej w najbliższych latach oraz kierunki rozwoju kultury w Poznaniu.

## **OBSZAR INTERWENCJI: WSPÓLNOTOWOŚĆ I WSPÓŁPRACA. DIALOG SPOŁECZNY**

To jeden z kluczowych obszarów, o których dyskutowano podczas warsztatów prowadzonych z udziałem poznańskiego środowiska kultury, a także z mieszkańcami w ramach procesu projektowania Poznańskiego Programu dla Kultury.

Pojęcie wspólnotowości odnosiło do zagadnień dialogu społecznego na temat poznańskiej kultury, lepszego dostosowywania i różnicowania ofert kulturalnej w Poznaniu ze względu na specyficzne potrzeby wiekowe, kompetencyjne, ekonomiczne oraz przestrzenne potencjalnych odbiorców. Ważne było też podnoszenie kompetencji organizatorów, animatorów i twórców w zakresie dokładniejszego rozpoznawania potrzeb publiczności i skuteczniejszej komunikacji z odbiorcami kultury.

Pojęcie współpracy odnosiło głównie do relacji wewnątrz środowiska instytucji, organizacji pozarządowych i twórców.

---


tabela na stronie:  
102-103

## Priorytety

## Kierunki rozwoju

Dbłość o utrzymanie i rozwijanie dobrej jakościowo oraz dostępnej informacyjnie oferty kulturalnej Poznania, uwzględniającej jego specyfikę i dającej poczucie dumy w perspektywie ogólnopolskiej i międzynarodowej

- kreowanie sprzyjających warunków finansowych i organizacyjnych do realizacji wydarzeń kulturalnych tworzących przestrzeń społecznienia, rozumianą jako jednostkowy rozwój oraz pretekst do budowania społecznych więzi
- uspołecznienie procesów decyzyjnych dotyczących finansowania projektów kulturalnych

Dowartościowanie miejsc peryferyjnych poprzez wspieranie stałej aktywności kulturalnej w przestrzeni publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem miejsc o niewykorzystanym potencjale kulturowym

- rozwijanie funkcjonujących i tworzenie nowych programów, konkursów oraz miejsc wspierających aktywizację kulturalną w mieście, ze szczególnym uwzględnieniem poznańskich osiedli
- rozwijanie dialogu pomiędzy różnymi podmiotami oraz inspirowanie do tworzenia przestrzeni i „projektów wspólnych”
- rozwijanie procesów włączania mieszkańców w projektowanie i planowanie wydarzeń kulturalnych, społecznych i edukacyjnych – w tym przede wszystkim miejskiej przestrzeni publicznej – bezpośrednio wpływających na poziom jakości życia mieszkańców oraz ich poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji

Zachowanie równowagi między tradycją a współczesną specyfiką kultury poznańskiej oraz dowartościowanie obu tych aspektów w polityce informacyjnej i promocyjnej miasta

- opracowanie konkretnych form działania i komunikacji, dzięki którym możliwe będzie atrakcyjne i innowacyjne promowanie poznańskich tradycji kulturowych oraz budowanie wizerunku Poznania jako miasta twórczego, zmieniającego się i nowoczesnego
- budowanie oferty kulturalnej miasta podkreślającej jego wyjątkowość oraz specyfikę na mapie ogólnopolskiej i europejskiej, a tym samym budzącej wśród mieszkańców poczucie dumy z miejsca, w którym żyją

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia mieszkańców Poznania z istniejącej oferty kulturalnej (co 3 lata)

## Działania

## Wskaźniki

- roczne i wieloletnie wspieranie projektów artystycznych realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury
- ewaluacja wydarzeń kulturalnych realizowanych przez instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe
- tworzenie przystępnych i transparentnych procedur konkursowych oraz zwiększenie roli ekspertów

- liczba projektów artystycznych realizowanych przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe (co roku)

- wspieranie projektów realizowanych w ramach Centrum Warte Poznania oraz tych wpływających na poprawę jakości przestrzeni publicznej realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury
- realizacja programów: Przystanek dla Kultury/Osiedla Warte Poznania
- tworzenie i wspieranie „przestrzeni wspólnych” – Dom Tramwajarza, Olimpia
- inicjowanie „projektów wspólnych”, realizowanych we współpracy z lokalnymi ośrodkami, dzielnicowymi instytucjami kultury, bibliotekami, rzemieślnikami, przedsiębiorcami, radami osiedli, placówkami oświatowymi, wspólnotami mieszkaniowymi itp.
- wspieranie i realizacja projektów wyłonionych w ramach Poznańskiego Budżetu Obywatelskiego

- liczba przestrzeni wspólnych przeznaczonych na realizację wydarzeń kulturalnych (co roku)
- liczba projektów międzysektorowych realizowanych przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe (co roku)
- procent projektów kulturalnych zgłoszonych w ramach Budżetu Obywatelskiego (co roku)
- liczba projektów kulturalnych realizowanych poza centrum miasta, na osiedlach peryferyjnych (co roku)

- realizacja programów pt. Historie mniej znane, Spacery tematyczne – dzielnicowe, Poznań swój fyrtel itd.
- wspieranie działań z zakresu pamięci historycznej realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury

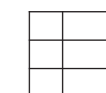
- liczba projektów związanych z pamięcią historyczną, dziedzictwem kulturowym realizowanych przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe (co roku)
- liczba uczestników projektów związanych z pamięcią historyczną, dziedzictwem kulturowym realizowanych przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe (co roku)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia mieszkańców Poznania z istniejącej oferty kulturalnej (co 3 lata)

## **OBSZAR INTERWENCJI: SAMODZIELNOŚĆ. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

---

To obszar koncentrujący się na dwóch aspektach:  
z jednej strony wspieraniu partnerstwa  
między sektorem kultury i biznesu,  
z drugiej na wsparciu ze strony samorządu  
animatorów i twórców w kwestii  
rozwijania własnej przedsiębiorczości.



**Priorytety****Kierunki rozwoju**

Zwiększanie kompetencji z zakresu przedsiębiorczości wśród przedstawicieli sektora kultury

- tworzenie programów z zakresu kompetencji „miękkich” oraz przedsiębiorczości, pozyskiwania środków, technik PR itd., kierowanych do przedstawicieli sektora kultury

Budowanie relacji i mechanizmów współpracy sektora publicznego i pozarządowego z biznesem

- stworzenie przez samorząd mechanizmu umożliwiającego transparentne i etyczne partnerstwo między twórcami a biznesem oraz kodeksu dobrych praktyk w zakresie współpracy między sektorem publicznym i prywatnym

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zaangażowania i współpracy finansowej i pozafinansowej sektora biznesu w realizację poznańskich wydarzeń kulturalnych (co 3 lata)

**Działania****Wskaźniki**

- realizacja cyklu warsztatów kompetencyjnych dla twórców/animatorów/oraz pracowników instytucji kultury wspólnie z Wydziałem Działalności Gospodarczej
- program Kadry Kultury – organizacja cyklicznych szkoleń dla pracowników instytucji kultury, animatorów oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych, rozwoju publiczności, komunikowania z odbiorcami etc.

- liczba przeprowadzonych warsztatów lub innych form szkoleniowych dotyczących przedsiębiorczości dedykowanych kadrom kultury (co 2 lata)
- liczba uczestników warsztatów lub innych form szkoleniowych dotyczących przedsiębiorczości dedykowanych kadrom kultury (co 2 lata)

- stworzenie systemu zachęt dla sektora biznesu
- stworzenie katalogu dobrych praktyk w zakresie współpracy biznesu z kulturą

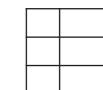
- liczba projektów kulturalnych zrealizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe we współpracy z sektorem biznesowym (co 2 lata)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zaangażowania i współpracy finansowej i pozafinansowej sektora biznesu w realizację poznańskich wydarzeń kulturalnych (co 3 lata)

**OBSZAR INTERWENCJI:  
AUTONOMIA.  
WSPARCIE DLA TWÓRCÓW**

---

To obszar ukierunkowany na silniejsze wykorzystanie przez miasto potencjału indywidualnych twórców i animatorów kultury, silniejsze wsparcie i stworzenie systemu zachęt, by młodzi, odnoszący pierwsze sukcesy artyści i artystki wiązali swoją przyszłość z naszym miastem. System taki powinien gwarantować autonomię i wolność twórczą.



## Priorytety

## Kierunki rozwoju

Zwiększenie wsparcia dla rozwoju twórczości artystycznej i animacyjnej oraz autonomii ekspresji twórczej

- stworzenie zintegrowanego systemu stażowego, stypendialnego i rezydencyjnego, umożliwiającego ciągłość działań oraz współpraca w tym zakresie z innymi miastami dysponującymi podobnymi programami
- wypracowanie mechanizmów i rozwiązań dotyczących etycznego wolontariatu, dobrych praktyk w zakresie praw pracowniczych oraz autonomii twórczej

Promocja działalności artystycznej lokalnych twórców na arenie ogólnopolskiej i międzynarodowej

- wypracowanie narzędzi promocji najciekawszych inicjatyw twórczych, artystek i artystów ważnych dla poznańskiej kultury, dzięki czemu nazwiska twórców wkraczać będą do ogólnopolskiego i międzynarodowego obiegu informacyjnego
- tworzenie sprzyjających warunków finansowych i organizacyjnych dot. udziału lokalnych artystów w wydarzeniach ogólnopolskich i międzynarodowych

Tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych i infrastrukturalnych do rozwoju twórczości artystycznej i animacyjnej

- wypracowanie mechanizmów udostępniania zasobów na realizację wydarzeń kulturalnych
- wypracowanie mechanizmów współpracy w pozyskiwaniu przestrzeni na działalność kulturalną

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia z warunków pracy przedstawicieli poznańskiego sektora kultury (co 3 lata)

## Działania

## Wskaźniki

- realizacja programów rezydencyjnych i stażowych w miejskich instytucjach kultury
- realizacja programów wsparcia działalności artystycznej i animacyjnej w miejskich instytucjach kultury
- wspieranie roczne i wieloletnie realizacji projektów wydawniczych związanych tematem lub osobą twórcy z Poznaniem, realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury
- Nagroda Artystyczna Rady Miasta Poznania
- Stypendia Artystyczne Rady Miasta Poznania
- realizacja wolontariatu studenckiego w instytucjach kultury oraz organizacjach pozarządowych
- stworzenie kodeksu dobrych praktyk w działalności kulturalnej

- realizacja programu Poznańska *Supernova* i Program Stypendialny dla Twórców i Animatorów Kultury
- granty na zakwaterowanie i transport delegowanych artystów w ramach otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowych oraz procedury małych grantów

- realizacja programu Infrastruktura kultury, prowadzonego we współpracy z miejskimi instytucjami kultury
- realizacja programu Lokale dla kultury, prowadzonego we współpracy z Zarządkiem Komunalnych Zasobów Lokalowych

- liczba beneficjentów programów rezydencyjnych i stypendialnych w obszarze kultury realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe (co roku)
- liczba programów wspierających działalność artystyczną i animacyjną w miejskich instytucjach kultury (co roku)

- wysokość wsparcia projektów realizowanych w ramach współpracy zagranicznej przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe (co roku)

- liczba lokali komunalnych udostępnionych na działania kulturalne i artystyczne (co 2 lata)
- liczba osób (przedstawicieli NGO, artystów niezrzeszonych) korzystających z przestrzeni udostępnianych przez miasto (co 2 lata)

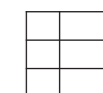
Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia z warunków pracy przedstawicieli poznańskiego sektora kultury (co 3 lata)



## **OBSZAR INTERWENCJI: UŁATWIANIE. KOMUNIKACJA I ZAANGAŻOWANIE**

---

To obszar wynikający z problemów związanych z komunikowaniem poznańskiej oferty kulturalnej oraz promocji działań artystycznych i animacyjnych.



**Priorytety****Kierunki rozwoju**

**Efektywne promowanie i komunikowanie poznańskiej oferty kulturalnej adresowanej do różnych grup potencjalnych odbiorców**

- rozpoznanie potrzeb i oczekiwań potencjalnych odbiorców w zakresie pozyskiwania informacji o ofercie kulturalnej
- stworzenie zintegrowanego systemu informacji i promocji działalności kulturalnej w Poznaniu w oparciu o wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych (również w wersji anglojęzycznej), z zaplanowaniem systemu obecności informacji o ofercie kulturalnej w przestrzeni miejskiej
- współpraca pomiędzy samorządem, instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi oraz indywidualnymi twórcami w zakresie komunikacji i promocji
- przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu

**Zwiększenie dostępności wydarzeń i miejsc kultury ze względu na zróżnicowane potrzeby mieszkańców**

- wdrażanie systemowych rozwiązań zwiększających dostępność infrastrukturalną miejsc i organizacyjną wydarzeń kulturalnych realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe
- wprowadzanie atrakcyjnych zachęt do korzystania z poznańskiej oferty kulturalnej

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia mieszkańców Poznania z jakości i dostępności informacji o ofercie kulturalnej (co 3 lata)

**Działania****Wskaźniki**

- przeprowadzenie badań i diagnoza barier komunikacyjnych oraz sposobów ich skutecznego niwelowania
- realizacja projektów:
  - rozbudowa „Afisza” oraz innych kanałów informujących o wydarzeniach kulturalnych
  - aplikacja „Afisz kulturalny”
  - „Afisz Młodych”
- bieżąca wymiana informacji między samorządem a twórcami
- ujęcie w miejskim systemie komunikacji miejsc o niewykorzystanym potencjale (m.in. miejsca użyteczności publicznej, ważne instytucje i centra społecznościowe na osiedlach)

- liczba odwiedzających strony miejskie informujące o wydarzeniach kulturalnych (co roku)

- udogodnienia infrastrukturalne i informacyjne dla osób z niepełnosprawnościami w ramach wydarzeń realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe
- wzbogacanie oferty kulturalnej o wydarzenia, z których korzystać mogą obcokrajowcy zamieszkujący w Poznaniu
- dostosowanie godzin pracy instytucji do potrzeb odbiorców
- niedziele w teatrze – zniżki do 50% na bilety w niehandlowe niedziele w poznańskich teatrach

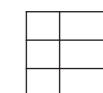
- rodzaj i liczba udogodnień infrastrukturalnych i organizacyjnych wprowadzonych przez organizatorów wydarzeń kulturalnych w celu ich dostosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (co roku)
- rodzaj i liczba działań organizacyjnych i informacyjnych podejmowanych w celu udostępnienia oferty kulturalnej obcokrajowcom (co roku)
- odsetek turystów, których głównym celem przyjazdu do Poznania jest udział w wydarzeniach kulturalnych (co 2 lata)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie poziomu zadowolenia mieszkańców Poznania z jakości i dostępności informacji o ofercie kulturalnej (co 3 lata)

## **OBSZAR INTERWENCJI: EDUKACJA I ROZWÓJ**

---

To kolejny kluczowy obszar  
dyskutowany podczas warsztatów,  
w ramach którego  
zwrócono szczególną uwagę  
na konieczność rozwijania  
długofalowego programu  
edukacji kulturowej,  
który integrowałby i wspierał  
działania różnych podmiotów  
w tym zakresie.



**Priorytety****Kierunki rozwoju**

Dążenie do utrzymania i rozwijania dobrej jakościowo oferty z zakresu edukacji kulturowej (w tym m.in. włączanie elementów edukacyjnych do projektów artystycznych), adresowanej do mieszkańców zróżnicowanych społecznie, wiekowo i kompetencyjnie

- stwarzanie sprzyjających warunków finansowych i organizacyjnych do realizacji systemowej i długofalowej oferty edukacji kulturowej
- promocja i wsparcie działań edukacyjnych odbywających się w „miejscach kultury” (a nie w salach szkolnych) i przy wykorzystaniu nowoczesnych, aktywizujących metod edukacyjnych

Rozwijanie potrzeb świadomego, krytycznego i aktywnego uczestnictwa w kulturze poprzez zwiększanie kompetencji kulturowych mieszkańców oraz budowanie profesjonalnych kadr kultury

- zaplanowanie i realizacja długofalowego programu rozwoju edukacji kulturowej dedykowanego mieszkańcom Poznania, przedstawicielom sektora kultury i sektora oświaty oraz jego integracja ze *Strategią Rozwoju Miasta Poznania 2020+* i *Poznańskim Programem dla Kultury*
- wsparcie stałej współpracy instytucji sektora kultury i sektora oświaty, współpracy międzysektorowej oraz wsparcie dla działań edukacyjnych prowadzonych przez instytucje artystyczne i muzealne, centra i domy kultury, organizacje pozarządowe i inicjatywy nieformalne, placówki socjoterapeutyczne, oświatowe i wychowawcze
- wsparcie rozwoju kompetencji edukatorów (animatorów kultury, pracowników instytucji, nauczycieli, samorządowców, przedstawicieli sektora komercyjnego)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: ewaluacja realizacji zadań składowych Poznańskiego Programu Edukacji Kulturowej (co 3 lata)

**Działania****Wskaźniki**

- wspieranie roczne i wieloletnie projektów z zakresu edukacji kulturowej realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury
- wspieranie roczne i wieloletnie działań edukacyjnych promujących czytelnictwo i kształtujących pozytywne nawyki w tym zakresie, realizowanych przez organizacje pozarządowe (otwarte konkursy ofert, małe granty) oraz miejskie instytucje kultury
- wspieranie programów działań kulturalnych adresowanych do rodzin z dziećmi oraz projektów międzypokoleniowych
- wspieranie miejskich instytucji kultury w realizacji autorskich projektów z zakresu edukacji kulturowej oraz nawiązywania współpracy z placówkami oświatowymi

- liczba projektów wydawniczych i promujących czytelnictwo wspieranych przez miasto (co roku)
- liczba zrealizowanych projektów z zakresu edukacji kulturowej wspieranych przez miasto (co roku)

- wprowadzenie zintegrowanego systemu rozwoju edukacji kulturowej w postaci Poznańskiego Programu Edukacji Kulturowej:
  - stworzenie ram merytorycznych i organizacyjnych takiego programu, sformułowanie jego założeń oraz ich społeczne konsultacje
  - rozwinięcie podstawowych komponentów tego programu: badań diagnostycznych, sieciowania podmiotów kultury i oświaty
  - realizacja programu grantowego, umożliwiającego prowadzenie działań opartych na współpracy
- stworzenie bazy podmiotów sektora kultury i sektora oświaty oraz platformy współpracy między przedstawicielami wszystkich zainteresowanych organizacji i instytucji
- realizacja cyklicznego systemu szkoleń kadr kultury w zakresie najbardziej współczesnych rozwiązań z zakresu edukacji kulturowej, w tym stworzenie możliwości współpracy z innymi ośrodkami w Polsce i na świecie

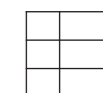
- procent zaawansowania wdrażania i realizacji Poznańskiego Programu Edukacji Kulturowej (co roku)
- liczba przeprowadzonych szkoleń dla kadr kultury z zakresu edukacji kulturowej (co 2 lata)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: ewaluacja realizacji zadań składowych Poznańskiego Programu Edukacji Kulturowej (co 3 lata)

## **OBSZAR INTERWENCJI: MIASTO W ROLI PARTNERA KULTURY**

---

To ostatni z obszarów dotyczący zmiany roli samorządu od modelu „miasta w roli zarządcy” do modelu „miasta jako partnera”.



**Priorytety****Kierunki rozwoju**

Wprowadzenie rozwiązań systemowych określających ramy współpracy samorządu z przedstawicielami sektora kultury

- określenie zasad współpracy Urzędu Miasta z innymi podmiotami oraz jego roli w zakresie organizacji działań kulturalnych
- rozwijanie dialogu pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami oraz inspirowanie do budowania partnerstw międzysektorowych

Dążenie do stworzenia z Urzędu Miasta miejsca w pełni profesjonalnego, rzetelnego, godnego zaufania oraz otwartego na potrzeby mieszkańców i przedstawicieli sektora kultury

- prezentowanie przez samorząd planów na przyszłość, oparte na zasadzie transparentności, dobrej komunikacji oraz rozpoznaniu potencjałów i barier
- systematyczne diagnozowanie potrzeb mieszkańców miasta

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie potrzeb i oczekiwań mieszkańców Poznania, w tym sektora kultury, wobec działalności Wydziału Kultury i miejskich instytucji kultury (co 3 lata)

**Działania****Wskaźniki**

- opracowanie komunikatywnych materiałów (tzw. narzędziowników) dotyczących zasad i ścieżek finansowania działań kulturalnych, struktury organizacyjnej Urzędu itd.
- stworzenie KULTURALNEGO ATLASU z mapami miejsc, zasobów, procedur, wydarzeń adresowanych zarówno do organizatorów wydarzeń kulturalnych, jak i mieszkańców
- diagnoza zasobów poznańskiego sektora kultury (materialnych i niematerialnych)

- liczba przygotowanych materiałów informacyjnych dla przedstawicieli sektora kultury (co 2 lata)

- realizacja procesów konsultacyjnych przed podejmowaniem kluczowych decyzji z obszaru kultury
- ciągłe udoskonalanie komunikacji i współpracy międzywydziałowej stanowiącej wsparcie informacyjne i organizacyjne dla mieszkańców oraz przedstawicieli sektora kultury
- stworzenie ramy organizacyjnej dla prowadzenia i aktualizowania badań diagnostycznych, obejmujących potencjały i bariery uczestnictwa w kulturze
- wypracowanie formuły zgłaszania przez mieszkańców Poznania uwag dotyczących działalności kulturalnej

- liczba zrealizowanych badań (co 2 lata)
- liczba przeprowadzonych spotkań konsultacyjnych, konsultacji on-line (co 2 lata)
- liczba zgłoszonych uwag przez mieszkańców Poznania (co roku)

Wskaźnik realizacji zadań w ramach obszaru: badanie potrzeb i oczekiwań mieszkańców Poznania, w tym sektora kultury, wobec działalności Wydziału Kultury i miejskich instytucji kultury (co 3 lata)

# Usprawnienia

*Usprawnienia* to propozycja kilku kluczowych działań, będących finalnym efektem konsultacji oraz działań uczestników całego procesu (wywiady, warsztaty, konsultacje on-line), dysponujących zróżnicowanymi kompetencjami i doświadczeniami. To projekt nowej jakości w poznańskiej rzeczywistości kulturalnej, mający na celu efektywniejsze wykorzystanie istniejących możliwości i potencjałów, która w ramach realizacji przedmiotowego *Programu* zostanie sukcesywnie projektowana, konsultowana i wdrażana w perspektywie najbliższych pięciu lat.

## **PROGRAM HISTORIE (MNIJ) ZNANE**

Program odpowiadający na potrzebę zintegrowania działań podkreślających i promujących specyfikę poznańskiej historii kulturowej oraz współczesnego życia twórczego, adresowany zarówno do mieszkańców Poznania, jak i do osób odwiedzających nasze miasto. Jego celem jest stworzenie zintegrowanego systemu informacji w przestrzeni miejskiej oraz w internecie, który prezentowałby ciekawe miejsca, wydarzenia, osoby związane niegdyś z naszym miastem i te ważne dla niego dzisiaj.

Pod hasłem „*Historie (mniej) znane*” rozumiemy jednak zarówno wydarzenia ważne w przeszłości naszego miasta, jak i na przykład historię codzienną – związaną z poznańskimi kamienicami, kawiarniami, galeriami, klubami studenckimi, sklepami.

Ważne są jednak także konkretne postaci: twórcy, artyści, ale także osoby, które współtworzyły i współtworzą społeczność lokalną naszego miasta i są dla niej ważne: osoby, które zapisały się w pamięci sąsiadów lub rozpoznawane są przez wszystkich mieszkańców Poznania dzięki swoim pasjom, oryginalnym inicjatywom.

Program ma prowadzić do prezentowania potencjału poznańskiej kultury miejskiej w sposób niesztampowy, atrakcyjny, intrygujący. Po pierwsze, jego realizacja zaplanowana jest dwuetapowo: poprzez badania (historie mówione, badania archiwalne, badania wizualne) i opracowanie mapy historii (mniej) znanych. Po drugie, ważny jest sposób komunikowania zgromadzonej w ten sposób wiedzy w postaci atrakcyjnych informacji w przestrzeni miejskiej, w postaci spacerów i gier miejskich oraz innych form popularyzacji wiedzy, w postaci strony internetowej i aplikacji na urządzenia mobilne, które pozwolą lokalizować te miejsca i promować je.

## SPACERY DZIELNICOWE

To jeden z przykładowych podprogramów programu *Historie mniej znane*. Koncentruje się na cyklicznej organizacji miejskich spacerów z lokalnymi przewodnikami, pasjonatami, mieszkańcami odwiedzanych dzielnic, miejsc, obiektów itd. Celem takiego spaceru jest poznawanie pozornie prozaicznych przestrzeni miasta w niebanalny sposób, poprzez autorską narrację przewodnika. To ponowne odkrywanie Poznania oraz jego mikrohistorii łączących przeszłość z teraźniejszością.

## POZNAŃSKI PROGRAM EDUKACJI KULTUROWEJ

*Poznański Program Edukacji Kulturowej* będzie integracją i rozwinięciem działań z zakresu edukacji kulturowej prowadzonych przez miejskie instytucje kultury i organizacje pozarządowe. Nadrzędnym celem programu będzie wypracowanie długofalowego rozwiązania systemowego, opartego na stałej współpracy jednostek instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych sektora kultury i oświaty, łączącej ich zasoby i doświadczenia. Praca nad programem skoncentruje się na następujących obszarach: diagnoza i mapa poznańskich działań edukacyjnych, nawiązywanie realnej współpracy między podmiotami sektora kultury i oświaty, program szkoleń dla edukatorek i edukatorów, doradztwo i konsultowanie projektów, konkurs grantowy dla najlepszych projektów edukacyjnych realizowanych we współpracy środowiska animatorów i nauczycieli. Realizacja programu zaplanowana jest w perspektywie pięcioletniej, z kluczowym wstępnym etapem diagnostycznym polegającym na rozpoznaniu zastanych zasobów i potencjałów.

## PROGRAM INFRASTRUKTURA KULTURY, LOKALE DLA KULTURY

Program jest ukierunkowany na lepsze wykorzystanie zasobów lokalowych i infrastrukturalnych, przeznaczanych na działalność kulturalną. W związku z powyższym kluczowe jest przeprowadzenie szczegółowego badania i postawienie diagnozy w zakresie posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych miasta. A w konsekwencji tego stworzenie Mapy Infrastruktury Kultury, która będzie zawierała także informa-



cje o warunkach udostępniania przestrzeni oraz lokali. Te ostatnie także powinny zostać poddane szerszym konsultacjom, służącym wypracowaniu efektywniejszego systemu udostępniania pomieszczeń np. z zasobów Zarządu Komunalnych Zasobów Lokalowych.

Innym ważnym elementem realizacji programu jest opracowanie czytelnego mechanizmu współpracy i udostępniania zasobów przez miejskie instytucje kultury – a więc program dzielenia się przestrzenią czy zasobami materialnymi z innymi podmiotami sektora kultury (organizacjami pozarządowymi czy twórcami). W tym sensie w ramach programu realizowana będzie współpraca międzysektorowa, polegająca na wymianie korzyści oraz zasobów materialnych i niematerialnych (przestrzeń, pomoc techniczna i organizacyjna, wsparcie promocyjne) pomiędzy instytucją a organizacją pozarządową czy twórcami w realizacji wydarzeń kulturalnych.

### **AFISZ. ROZBUDOWA, APLIKACJA AFISZ KULTURALNY, AFISZ MŁODYCH**

Program jest odpowiedzią na chaos informacyjny oraz brak zintegrowanego systemu informacji i promocji wydarzeń kulturalnych w Poznaniu.

W ramach programu przewidziane jest stworzenie efektywnego, dostępnego i przejrzystego narzędzia z różnorodnymi kryteriami filtrowania informacji, adresowanego zarówno do mieszkańców miasta, jak i turystów. Biorąc pod uwagę zróżnicowane potrzeby uczestników kultury, uwzględnione zostaną przede

wszystkim kryteria przestrzenne i czasowe, umożliwiające planowanie uczestnictwa z wyprzedzeniem oraz wyszukiwanie informacji o wydarzeniach odbywających się „w tej chwili”. Jedną z kluczowych cech narzędzia będzie możliwie prosty sposób aktualizowania informacji przez organizatorów oraz ewentualna rola opiniotwórcza.

### **PROGRAM PRZYSTANEK DLA KULTURY/ OSIEDLA WARTÉ POZNANIA**

Oprócz udostępniania zasobów ważne jest także tworzenie nowych miejsc kultury w Poznaniu w oparciu o przedsięwzięcia już realizowane oraz poprzez nowe projekty. W pierwszym wypadku planowane jest wsparcie powstawania w centrum miasta otwartych, multidyscyplinarnych przestrzeni kulturalnych. Pilotażowym rozwiązaniem w tym zakresie może być np. projekt *Spółecznego Miejsca Kultury Olimpia*. Drugim ważnym aspektem tego programu jest podjęcie systematycznych działań poza centrum miasta. Priorytet *Osiedla Warte Poznania* to m.in. konkurs grantowy na działania twórcze, animacyjne i wydarzenia na poznańskich osiedlach (realizowane podobnie jak *Bloki Animacji*), ale także tworzenie stałych miejsc aktywności kulturalnej, we współpracy z radami osiedli, deweloperami, administratorami obiektów publicznych i animatorami kultury.

### **BADANIA UCZESTNICTWA W KULTURZE**

Program zakłada przeprowadzenie oraz regularne aktualizowanie kompleksowych badań uczestnictwa kulturalnego poznanianek i poznaniaków, realizowanych przez Wydział Kultu-

ry oraz miejskie instytucje kultury. Do przeprowadzenia badań będą wykorzystane możliwości poznańskiego środowiska akademickiego oraz środowiska instytucji kultury. Efektem badań będzie m.in.: podnoszenie kompetencji kadr kultury, projektowanie oczekiwanych wydarzeń i działań odpowiadających na bariery uczestnictwa, ukierunkowanych na pozyskanie grup „nieuczestniczących”, komunikowanie oferty kulturalnej ze szczególnym uwzględnieniem grup nieuczestniczących. To niejako kontynuacja badań przeprowadzonych już na zlecenie Wydziału Kultury w roku 2017 pn. *Potrzeby i potencjały kulturalne mieszkańców poznańskich osiedli (zlokalizowanych poza centrum Poznania)*.

### **POZNAŃSKA SUPERNOVA I PROGRAM STYPENDIALNY DLA TWÓRCÓW I ANIMATORÓW KULTURY**

To zadanie ukierunkowane na realizację dwóch, powiązanych z sobą celów. Po pierwsze, pod hasłem „Poznańska Supernova” mamy na myśli system wyłaniania, wsparcia finansowego i promocji nowatorskich zjawisk z kręgu poznańskiej sztuki i animacji kulturowej. Chodzi więc o dostrzeganie i wspieranie najciekawszych debiutów twórczych wszystkich dziedzin praktyki artystycznej oraz najbardziej innowacyjnych projektów animacyjnych. Działanie takiego programu ma jednak sens, jeśli najciekawsze inicjatywy i osoby będą miały szansę na kontynuowanie swoich przedsięwzięć, dlatego „Poznańska Supernova” ma być konkursem zintegrowanym z systemem stypendialnym, stażowym i rezydencyjnym dla indywidualnych twórców i anima-

torów. Integralnym elementem tego systemu będą działania promujące twórczość i przedsięwzięcia osób, które w programie takim uczestniczą (np. promocja w mediach lokalnych i ogólnopolskich).

### **PROGRAM KADRY KULTURY**

Program, którego celem jest podnoszenie kompetencji osób zajmujących się na co dzień działalnością kulturalną, skierowany zarówno do osób początkujących, jak i do animatorek i animatorów, którzy chcą zaktualizować swoją wiedzę. Do podstawowych zagadnień będących przedmiotem szkoleń należą: edukacja kulturowa, przedsiębiorczość i współpraca z biznesem, pozyskiwanie nowych publiczności, komunikacja z uczestnikami kultury i promocja, formalnoprawne oraz finansowe aspekty projektowania działalności kulturalnej, pozyskiwanie środków finansowych ze źródeł międzynarodowych i współpraca międzynarodowa.

Realizatorami programu z wykorzystaniem nowatorskich metod edukacyjnych będą przedstawiciele środowisk akademickich, środowiska biznesu, sektora kultury, a także specjaliści z Polski i z zagranicy.

### **KULTURALNY ATLAS**

Opracowanie kolejnych map-narzędziowników, czyli praktycznych przewodników oraz narzędzi do poruszania się w przestrzeni poznańskiej kultury, adresowanych tak do organizatorów wydarzeń kulturalnych, jak i do samych mieszkańców-uczestników tychże wydarzeń.

Pierwszy z cyklu narzędziowników jest opisem dostępnych w Urzędzie Miasta Poznania, miejskich instytucjach kultury oraz organizacjach pozarządowych procedur konkursowych, adresowanych do:

- indywidualnych artystów zainteresowanych rozwojem swojej twórczości,
- organizacji pozarządowych poszukujących wsparcia finansowego na realizację projektów kulturalnych,
- mieszkańców gotowych zmieniać kształt swojego miasta oraz najbliższego otoczenia poprzez działania artystyczne, społeczne i edukacyjne.

Określone zostały w nim idee ogłaszanych corocznie konkursów, przeglądów i rezydencji artystycznych, profile potencjalnych uczestników, kluczowe terminy oraz obowiązujące regulaminy. Zestawienie ww. informacji w jednym miejscu powinno w znaczący sposób skrócić i ułatwić drogę pozyskiwania środków niezbędnych do realizacji projektów kulturalnych, edukacyjnych, społecznych.

Kolejne edycje map-narzędziowników gromadzić będą wiedzę m.in. o przestrzeniach kultury (tych funkcjonujących oraz dopiero planowanych), o zasobach materialnych i niematerialnych poznańskiego sektora kultury, o partnerstwach międzysektorowych, programach badawczych itp.

Narzędziowniki docelowo mają stanowić jedną, spójną, klarowną i jednocześnie dynamiczną przestrzeń informacyjną, na bieżąco aktualizowaną i rozwijaną w konsekwencji zachodzących zmian.

## Bibliografia

1. *Action Plan on Building Inclusive Societies (2016–2019)*, 1251st Meeting, 15–16 March 2016, CM(2016)25, Council of Europe, Strasbourg 2016.
2. A. Bachórz, K. Ciechorska-Kulesza, S. Czarnecki, M. Grabowska, J. Knera, L. Michałowski, K. Stachura, S. Szultka, C. Obracht-Prondzyński, P. Zbieranek, *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2014.
3. E. Bendyk, M. Bonikowska, P. Rabiej, W. Romański, *Energia nowego miasta, w: Raport. Przyszłość miast – miasta przyszłości*, Think Tank RWE Miasta Przyszłości 2013.
4. P. Bourdieu, *The forms of capital*, w: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986.
5. B. Cohen, *The 3 Generations of Smart Cities*, 2015, <http://www.fastcoexist.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities> [dostęp: 1.05.2017].
6. *Cultural Participation and Inclusive Societies. A thematic report based on the Indicator Framework on Culture and Democracy*, Hertie School of Governance, Council of Europe, December 2016.
7. S. Czarnecki, M. Dzierżanowski, M. Grabowska, J. Knera, L. Michałowski, C. Obracht-Prondzyński, K. Stachura, S. Szultka, P. Zbieranek, *Poszerzanie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012.
8. *Diagnoza strategiczna miasta Poznania*, Poznań 2016.
9. R. Drozdowski, *Relacje*, w: *Praktyki kulturalne Polaków*.
10. Y. Evrard, *Democratising Culture or Cultural Democracy*, w: „Journal of Arts and Management, Law and Society”, nr 27/(3)/1997.
11. B. Fatyga, *Kultura*, OŻK-SB, [ozkultura.pl/wpis/112/5](http://ozkultura.pl/wpis/112/5) [dostęp: 19.08.2018].
12. L. Fleury, *Sociology of Culture and Cultural Practice. The Transformative Power of Institutions*, Lexington Books, 2011.
13. *Gminny Program Rewitalizacji Miasta Poznania*, Poznań 2017.
14. J. Hausner, *Rozwój społeczno-gospodarczy*, w: *Kultura i rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013.

15. M. Jacyno, *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
16. M. Kamińska, *Media mobilne i ich badania: problematyka, tematyka, perspektywy*, w: *Mobilność: media, praktyki miejskie i kultura studencka*, red. M. Michałowska, Wydawnictwo Naukowe WNS, Poznań 2017.
17. A. Karwińska, *Pojmowanie kultury*, w: *Kultura i rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013.
18. K. Kopecka-Piech, *Mobilne media miejskie*, w: „Studia medioznawcze”, nr 3(50)/2012.
19. M. Krajewski, *Kompetencje kulturowe Polaków*, w: R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2014.
20. M. Krajewski, *Uczestnictwo w sieci społecznych przemian*, w: *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Instytut Kultury Miejskiej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2014.
21. M. Krajewski, *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, w: „Kultura i społeczeństwo”, nr 1/2013.
22. K. Krejtz, P. Kolenda, A. Kuberacka, *Mobilność 2010: Raport o wpływie internetu mobilnego na życie Polaków*, iPlus-ORAIQ-IQS-SWPS 2010.
23. J. McGuigan, *Cultural Public Sphere*, w: „The European Journal of Cultural Studies”, Sage Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi, nr 8(4)/2005.
24. *Measuring Cultural Participation: 2009 Framework for Cultural Statistics Handbook No. 2*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Quebec 2012.
25. M. d'Ovidio, *The creative city does not exist. Critical essays on the creative and cultural economy of cities*, Ledizioni LediPublishing, Milano 2016.
26. J.J. Parysek, *Procesy suburbanizacyjne w aglomeracji poznańskiej*, w: *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.
27. K. Pobłocki, L. Mergler, M. Wudarski, *Anty-bezradnik przestrzenny. Prawo do miasta w działaniu*, Fundacja Res Publika im. H. Krzeczковского, Warszawa 2013.

28. *Potrzeby i potencjały kulturalne mieszkańców poznańskich osiedli (Antoninek-Zieliniec-Kobylepole, Fabianowo-Kotowo, Górczyn, Jana III Sobieskiego i Marysienki, Morasko-Radojewo, Piątkowo). Raport z badań dla Urzędu Miasta Poznania, lipiec – listopad 2017*, J. Sójka, M. Poprawski, M. Nowak, A.W. Brzezińska, M. Chojnacki, P. Firyck, M. Męcarski, A. Jakubowska, Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Poznań 2017.
29. *Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza*, Miasto Poznań, Wydawnictwo Miejskie Poznania, Poznań 2017.
30. [poznanski-kongres-kultury.pl/diagnoza/raporty/](http://poznanski-kongres-kultury.pl/diagnoza/raporty/) [dostęp: 19.08.2018].
31. T. Rakowski, A. Skórzyńska, *Metodologie i ujęcia*, w: *Diagnoza w kulturze*, red. M. Krajewski, A. Skórzyńska, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017.
32. *Raport: Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, Edycja 2014, Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter sp. z o.o., Poznań 2014.
33. E. Rewers, *Archipelagi kultur miejskich*, w: *Kulturowe studia miejskie. Wprowadzenie*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2014.
34. G. Simmel, *Towarzystwo. Przykład socjologii czystej lub formalnej*, w: tegoż: *Socjologia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
35. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*.
36. *Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku*, Poznań, grudzień 2005.
37. B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
38. T. Szlendak, *Wielozmysłowa kultura iwentu*, w: „Kultura współczesna”, nr 4(66)/2010, s. 80–97.
39. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
40. *Sztuka – kapitał kulturowy polskich miast*, red. E. Rewers, A. Skórzyńska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.

## Przypisy

1. Poznań 2016. Sytuacja społeczno-gospodarcza, Miasto Poznań, Wydawnictwo Miejskie Poznania, Poznań 2017, s. 220–221.
2. Tamże, s. 221.
3. Tamże, s. 16.
4. *Cultural Participation and Inclusive Societies*, op. cit., s. 5.
5. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 4.
6. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 13.
7. Tamże, s. 9.
8. A. Bachórz i in., Punkty styczne, op. cit., s. 109.
9. Tamże, s. 85.
10. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 9.
11. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 14.
12. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, s. 26.
13. Cyt za: *Samorządowa Karta dla Kultury*.
14. [1] i [2] – źródło własne: wywiady PPdK.
15. M. Krajewski, *Uczestnictwo w sieci społecznych przemian, w: Punkty styczne*, op. cit., s. 121.
16. Źródło: *Miasto dla ludzi, UM Poznań 2018*.
17. J. Hausner, *Rozwój społeczno-gospodarczy, w: Kultura i rozwój*, op. cit., s. 37.
18. Tamże, s. 28–29.
19. Tamże, s. 26–27.
20. *Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku*, Poznań, grudzień 2005, s. 6.

**POZnań\***

Urząd Miasta Poznania  
Wydział Kultury  
pl. Kolegiacki 17  
61-841 Poznań

Opracowanie:  
dr hab. Agata Skórzyńska